



Este material se realizó con recursos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género, empero el Instituto Nacional de las Mujeres no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por las (los) autoras (es) del presente trabajo.

DIAGNÓSTICO Y PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL DE HIDALGO

Contiene recomendaciones de acciones afirmativas y de política pública

Pachuca de Soto, 30 de noviembre de 2012

| META | NOMBRE DE LA META | NOMBRE DE PRODUCTOS E INFORMES | NOMBRE DE ARCHIVO MAGNÉTICO |
|------|--|---|--|
| 17 | Elaborar un diagnóstico y programa sobre cultura institucional con la Administración Pública Estatal de Hidalgo. | Diagnóstico y programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Estatal de Hidalgo. Que contenga las recomendaciones de acciones afirmativas y de política pública. | HGO_MB17:Diagnóstico y Programa_Cultura Institucional_12 |





DIAGNÓSTICO Y PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL DE HIDALGO

DIRECTORIO

| | |
|---|---|
| Lic. José Francisco Olvera Ruiz | GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE HIDALGO |
| Lic. Edna Geraldina García Gordillo | SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL |
| Lic. Erika Araceli Rodríguez Hernández | DIRECTORA GENERAL DEL INSTITUTO HIDALGUENSE DE LAS MUJERES |



GRUPO DE INVESTIGACIÓN | Luna de Barro, Consultora

Dra. Ma. Concepción Delgado Parra (Investigadora Nacional-Conacyt)
Directora general y líder del proyecto

Mtro. Ramiro Cardona Boldó
Director ejecutivo y asesor en métodos estadísticos

Psic. Omar López Ortiz
Asistente de métodos estadísticos

Psic. Ma. de Lourdes Torres Ortega
Analista

Biól. Columba Yazmín Martín Hernández
Analista

Biól. Ma. Fernanda André Vera
Analista

Psic. Alina Escobedo Plata
Analista



Índice

| | |
|---|-------------|
| <i>Presentación</i> | 5 |
| Introducción | 7 |
| Antecedentes | 10 |
| Aspectos jurídicos | 17 |
| Estamentos legales internacionales | 17 |
| Estamentos legales nacionales | 19 |
| Estamentos legales estatales | 19 |
| Estamento político estatal | 20 |
| Marco conceptual | 21 |
| Instituciones | 21 |
| Cultura institucional | 22 |
| Clima laboral | 23 |
| Género | 24 |
| Perspectiva de género | 25 |
| Perspectiva de género en la cultura institucional | 26 |
| Modelo de cambio para el PCI | 28 |
| Acciones positivas o afirmativas | 34 |
| DIAGNÓSTICO DE CULTURA INSTITUCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL DE HIDALGO | 35 |
| Metodología | 36 |
| Cédula de aplicación | 41 |
| Análisis de resultados | 50 |
| Variables básicas | 50 |
| Variables analíticas derivadas de los objetivos 2-9 del PCI | 75 |
| <i>Clima laboral</i> | 75 |



Comunicación incluyente | 81
Selección de personal | 86
Salarios y prestaciones | 90
Promoción vertical y horizontal | 93
Capacitación y formación profesional | 101
Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional | 106
Hostigamiento y acoso sexual | 112

Recomendaciones de acciones afirmativas y de política pública | 116

PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL PARA LA APEH | 121
Actores involucrados en la puesta en marcha del PCIH | 122
Operatividad del PCIH | 123
Estructura programática | 124
 Política estatal y deberes institucionales | 125
 Indicadores | 127
 Clima laboral | 128
 Indicadores | 129
 Comunicación incluyente | 130
 Indicadores | 131
 Selección de personal | 132
 Indicadores | 135
 Salarios y prestaciones | 136
 Indicadores | 139
 Promoción vertical y horizontal | 140
 Indicadores | 143
 Capacitación y formación profesional | 144
 Indicadores | 145
 Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional | 146
 Indicadores | 148
 Hostigamiento y acoso sexual | 149
 Indicadores | 151

Bibliografía | 152

Presentación

El proceso de la cultura institucional bajo una perspectiva de género, representa incorporar al quehacer cotidiano de las instituciones que conforman la Administración Pública Estatal, un conjunto de acciones afirmativas dirigidas a establecer la igualdad real entre mujeres y hombres. Plantear esta tarea implica revisar profundamente las condiciones en las que se dan las relaciones laborales y jerárquicas al interior de las dependencias gubernamentales y definir los mecanismos necesarios para visibilizar a las mujeres, comprender las desviaciones estructurales del poder y, dar soluciones que integren los derechos humanos de las mujeres a la estructura gubernamental.

Con base en el Programa de Cultura Institucional propuesto por el Instituto Nacional de las Mujeres, el Instituto Hidalguense de las Mujeres asume el compromiso de construir un documento equivalente para la Administración Pública Estatal, tomando en consideración los rasgos específicos de las instituciones del Ejecutivo del Estado de Hidalgo para propiciar el encuentro y la articulación de la perspectiva de género en el ámbito de las y los servidores públicos para propiciar una dinámica institucional justa, incluyente y solidaria.

Sería imposible abordar los objetivos que se propone el Programa de Cultura Institucional con Perspectiva de Género para la Administración Pública Estatal, sin realizar un diagnóstico profundo que muestre la situación actual para que el Programa integre los resultados en sus estrategias y líneas de acción tendientes a generar una nueva forma de relación entre mujeres y hombres, basadas en la igualdad real y con apego a los derechos humanos de las mujeres. Para alcanzar este propósito, se aplicó un *Cuestionario de Cul-*

tura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012, para medir los nueve aspectos que propone el Inmujeres (2009a: 42-43):

- Política nacional y deberes institucionales.
- Clima laboral.
- Comunicación incluyente.
- Selección de personal.
- Salarios y prestaciones.
- Promoción vertical y horizontal.
- Capacitación y formación profesional.
- Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional.
- Hostigamiento y acoso sexual.

A partir de los resultados obtenidos de la selección muestral propuesta, se elaboró el Programa de Cultura Institucional con Perspectiva de Género para la Administración Pública Estatal de Hidalgo. En este proceso, se incorporó de manera central, una de las características más relevantes de la organización de las dependencias del Ejecutivo Estatal: la existencia de Unidades Institucionales de Género, que representan una importante plataforma para instrumentar el Programa y, a la vez, para darle seguimiento y establecer mecanismos de evaluación de los resultados a corto, mediano y largo plazo.

El Programa que a continuación se presenta, significa construir la síntesis del importante esfuerzo realizado por el Gobierno Estatal para impulsar una cultura institucional basada en los principios de igualdad real entre mujeres y hombres, y cuya expresión programática más acabada, es el Sub-eje transversal 1.3 "Igualdad real entre mujeres y hombres", incorporado al Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 de Hidalgo, que en el punto 1.3.1.1, señala: "Combatir toda forma de discriminación y violencia hacia las mujeres en el Servicio Público y estimular la construcción de una Cultura Institucional que favorezca la Igualdad Real entre mujeres y hombres." (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2011: 51).



Introducción

A partir de las reuniones impulsadas por la Organización de las Naciones Unidas y, en particular, durante la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer que se celebró en la ciudad de Beijing, capital de la República Popular de China, en 1995, los Países Parte asumieron un conjunto de compromisos dirigidos a la construcción de la igualdad, la equidad¹ y el desarrollo sustentable centrado en la persona para lograr la eliminación de la discriminación por motivos de sexo. La Plataforma de Acción de Beijing, promueve la iniciativa de que los gobiernos regionales, nacionales y locales, en los Países Parte, apoyen una política activa y visible de incorporación de la perspectiva de género en todos los programas y políticas públicas, esto significó la construcción a escala internacional de un nuevo marco teórico-conceptual que favoreciera la reducción de las desigualdades entre mujeres y hombres.

Desde ese momento, y tomando en consideración que nuestro país signó la Plataforma de Acción de Beijing, iniciaron los trabajos y las acciones destinados transversalizar la perspectiva de género, con el fin de alcanzar la incorporación efectiva de las mujeres en los procesos de desarrollo y ampliar los cauces jurídicos, políticos y sociales para proteger los derechos humanos y las libertades fundamentales de las mujeres.

¹ Se integra el concepto de "equidad" porque en el momento en que se realizó la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer, aún no se modificaba el criterio de utilización de este término. En las recomendaciones que el Comité de la CEDAW hace al 6o Informe de México (2006), en su recomendación 19 señala: "El Comité pide al Estado Parte que tome nota de que los términos 'equidad' e 'igualdad', transmiten mensajes distintos y su uso simultáneo puede dar lugar a una confusión conceptual. La Convención tiene por objeto eliminar la discriminación contra la mujer y asegurar la igualdad de hecho y de derecho (en la forma y el fondo) entre mujeres y hombres. El Comité recomienda al Estado Parte que en sus planes y programas utilice sistemáticamente el término 'igualdad' (CEDAW, 2011).

El Estado juega un papel fundamental en la transformación de los mecanismos culturales que producen la discriminación y la desigualdad entre mujeres y hombres. La influencia de la política pública, no se reduce al ámbito de lo público, sino que alcanza el ámbito de lo privado, motivando con ello, profundos cambios en las prácticas culturales de la sociedad. De este modo, elaborar el *Diagnóstico y Programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Estatal de Hidalgo*, implica convertir la voluntad política expresada en los documentos programáticos, en estrategias y acciones que permitan, en primera instancia, intervenir positivamente en los procesos de relación entre mujeres y hombres de manera tal que prioricen la igualdad de oportunidades al interior de las dependencias gubernamentales. Y, a partir de estas modificaciones, estimular mecanismos de atención a la ciudadanía atravesados por una visión que promueva la igualdad real.

El Diagnóstico es resultado del esfuerzo conjunto de las y los servidores públicos que forman parte de la Administración Pública Estatal de Hidalgo en las siguientes dependencias:

- Comisión de Derechos Humanos del Estado de Hidalgo.
- Desarrollo Integral de la Familia.
- Procuraduría General de Justicia del Estado de Hidalgo.
- Secretaría de la Contraloría y Transparencia Gubernamental.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario.
- Secretaría de Desarrollo Económico.
- Secretaría de Desarrollo Social.
- Secretaría de Educación Pública de Hidalgo.
- Secretaría de Gobierno.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Secretaría de Obras Públicas y Ordenamiento Territorial.
- Secretaría de Planeación, Desarrollo Regional y Metropolitano.
- Secretaría de Salud.
- Secretaría de Seguridad Pública de Hidalgo.

- Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- Secretaría de Turismo y Cultura.

Esta labor se desarrolló a través de las Unidades Institucionales de Género (UIG). Las Unidades, creadas en 2010 con el doble propósito de incidir positivamente en la cultura institucional al interior de sus dependencias bajo una perspectiva de género (PEG) y, a la vez, de dar seguimiento a la incorporación de la PEG en los programas operativos de cada institución del Ejecutivo Estatal, constituyen, actualmente, el eje articulador de la política de transversalización de la PEG en la APEH, y fueron las encargadas de llevar a cabo la aplicación del ***Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012***, en sus ámbitos de responsabilidad.

Lo anterior, confiere a la APE de Hidalgo una especificidad que exige el diseño de un Programa de cultura institucional ajustado a una particular forma de construir las instancias y los acuerdos necesarios para garantizar la instrumentación de un conjunto de estrategias y acciones dirigidas a transversalizar la perspectiva de género y a contar con relaciones laborales y programáticas desde la mirada de una cultura institucional basada en la igualdad real entre mujeres y hombres.

Antecedentes

El *Diagnóstico y Programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Estatal de Hidalgo*, debe anclarse a un conjunto de experiencias y compromisos desarrollados, tanto en nuestro país como en otras latitudes, y que significan la herencia positiva de la lucha de las mujeres por alcanzar las mismas oportunidades que los hombres, y extender los beneficios de la igualdad real en todos los niveles de la función pública. Para ello, se presenta a continuación un conjunto de elementos que representan los hitos importantes que deben ser emulados en el diseño de políticas estructurales y operativas que favorezcan la inclusión, la justicia y la igualdad, así como el respeto irrestricto a los derechos humanos de las mujeres.

En el ámbito internacional, la Organización de las Naciones Unidas, apenas un año después de su fundación en 1946, creó la Comisión sobre el Estatus de las Mujeres, con el propósito de dar respuesta a las serias denuncias sobre los derechos humanos de las mujeres y generar un marco propicio para su incorporación al espacio público. Años después, se constituyó la Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer, que se abocó a consagrar los derechos políticos de las mujeres y recomendó a los Estados Miembros de la ONU, la estructuración de medidas jurídicas que sirvieran para mejorar la situación de las mujeres.

1975 fue proclamado como el Año Internacional de la Mujer, como parte fundamental de la celebración se propuso la realización de la Primera Conferencia Mundial de la Mujer, que se llevó a efecto en la Ciudad de México y cuyos objetivos principales fueron promover la igualdad entre mujeres y hombres, alcanzar la plena integración y participación de las mujeres en el desarrollo de las naciones y valorar el importante papel que la mujer juega en el fortalecimiento de la paz mundial. La consecuencia más importante de

esta Primera Conferencia fue la creación, en 1976, del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), organismo autónomo que trabaja en estrecha vinculación con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Otro hecho importante de gran relevancia para establecer el combate frontal contra la violencia de género, fue el establecimiento del Tribunal Internacional de Crímenes contra las Mujeres que se llevó a cabo en la ciudad de Bruselas, donde por primera vez se tipifican los crímenes contra las mujeres y se dirimen un conjunto de casos de violencia de género, sentando un precedente que, en medios jurídicos, ha establecido jurisprudencia hasta nuestros días.

En 1979, se diseñaron las bases de la actual lucha contra la discriminación cuando la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó, casi por unanimidad entre el concierto de naciones, la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujeres (CEDAW, por sus siglas en inglés). Esta Convención se propuso, de manera fundamental, ampliar el concepto androcéntrico de los derechos humanos para exigir que se incluyera también a las mujeres: "Recordando que la discriminación contra la mujer viola los principios de la igualdad de derechos y del respeto de la dignidad humana, que dificulta la participación de la mujer, en las mismas condiciones que el hombre, en la vida política, social, económica y cultural de su país, que constituye un obstáculo para el aumento del bienestar de la sociedad y de la familia y que entorpece el pleno desarrollo de las posibilidades de la mujer para prestar servicio a su país y a la humanidad" (Diario Oficial de la Federación, 1981). México se adhirió a la Convención el 17 de julio de 1980; el 18 de diciembre, de ese mismo año, el Senado aprobó el ingreso del país a los términos de la Convención; el 23 de marzo de 1981, se ratificó el acuerdo; y, el 3 de septiembre de 1981, entró en vigor el mandato a partir de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Iniciando la década de los ochenta, se reunió la Segunda Conferencia Mundial de la Mujer en la ciudad de Copenhague, capital de Dinamarca, cuyo propósito fue evaluar las acciones mandatadas en la Conferencia de 1975 y dar continuidad al programa de acción durante los siguientes cinco años. De

las propuestas más relevantes de esta Conferencia se encuentran la de eliminar toda disposición discriminatoria en los textos de carácter legal en los países miembros de las Naciones Unidas y se prefijaron los mecanismos nacionales que permitieran el establecimiento al más alto nivel gubernamental de instituciones dedicadas a proteger los derechos humanos de las mujeres. Habrían de pasar 20 años, hasta el 12 de enero de 2001 para que México cumpliera con esta obligación y creara el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres).

En 1985, en Nairobi, Kenia, se desarrolló la Tercera Conferencia Mundial para el Examen y Evaluación de los Logros del Decenio de Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz. En esta controvertida Conferencia se pusieron en evidencia los profundos obstáculos para alcanzar la igualdad de la mujer, lo que se sintetiza en una frase tomada de la declaración emitida: "La discriminación de hecho y la desigual situación de la mujer con respecto al hombre deriva de factores sociales, económicos, políticos y culturales más amplios, justificados hasta ahora sobre la base de diferencias fisiológicas". En otra parte, la declaración señala que la mujer había desempeñado un papel prácticamente invisible en el desarrollo social y económico de sus comunidades y, especialmente, en los países en desarrollo. Por lo que concluyó que "Discrimination promotes an uneconomic use of women's talents and wastes the valuable human resources necessary for development and for the strengthening of peace. Ultimately, society is the loser if the talents of women are under-utilized as a result of discrimination."² (United Nations, 1985: ¶ 47, p 17).

En el período que va de la Tercera Conferencia celebrada en Nairobi y la Cuarta que se realizaría en Beijing en 1995, tuvieron efecto dos importantes reuniones de la Organización de las Naciones Unidas: la Segunda Conferencia de Derechos Humanos en Viena y la Cuarta Conferencia Internacional

² La discriminación promueve un desaprovechamiento del talento de las mujeres y desperdicia valiosos recursos humanos necesarios para el desarrollo y el fortalecimiento de la paz. Finalmente, la sociedad es la perdedora si el talento de las mujeres es subutilizado como resultado de la discriminación (traducción de los autores).

sobre Población y Desarrollo, celebrada en 1994, en la ciudad de El Cairo. En ambas conferencias se abordaron las condiciones de igualdad para las mujeres y se hicieron propuestas para resolver el grave problema de la violencia de género. En septiembre de 1995, en medio de un inmenso debate y la participación de organizaciones de la sociedad civil, se celebró en Beijing la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer cuya agenda, la más avanzada hasta la fecha, se planteó, alrededor de un conjunto de acciones que debían cumplirse para el año 2000, doce esferas de aplicación de gran relevancia:

- Los derechos humanos.
- Pobreza.
- Educación.
- Salud.
- Violencia contra la mujer.
- Conflictos armados.
- Oportunidades económicas.
- Acceso a todos los niveles de toma de decisión en las esferas pública, privada y social.
- Mecanismos para promover el adelanto de la mujer.
- Medios de comunicación.
- Medio ambiente.
- Discriminación contra las niñas.

La Plataforma de Acción de Beijing promovió un conjunto de estrategias y medidas específicas, a manera de recomendaciones, para los gobiernos nacionales, locales y, también, para los organismos internacionales, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado, los bancos, los instrumentos de desarrollo, los organismos de educación e investigación, las agencias internacionales de financiamiento y a las propias Naciones Unidas. Para darle continuidad y evaluar los resultados derivados de la Conferencia de Beijing, se han realizado en los años 2000 y 2005, las Conferencias Mundiales conocidas como Beijing+5 y Beijing+10, respectivamente. En 2015, se realizará la tercera reunión de seguimiento que coincide, entre otras cosas, con la

segunda fecha compromiso, derivada de la cumbre del Milenio en la que se emitieron los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estos objetivos se generan a partir de la participación de la comunidad internacional en la que los 189 Estados participantes, se comprometieron a emprender acciones encaminadas a reducir la pobreza, antes de 2015, y lograr un desarrollo sustentable y sostenible.

En agosto de 2006, el Comité de CEDAW publicó las observaciones para México en la que se fija su posición en cuanto a los principales ámbitos de preocupación relacionado con el cumplimiento de los compromisos derivados, tanto del propio articulado de CEDAW, como de el atraso en las metas fijadas por los Objetivos de Desarrollo del Milenio para México en el año 2015.

En México, el proceso de construcción de una política dirigida al adelanto de las mujeres inició en la década de los años setenta donde, haciéndose eco del creciente movimiento feminista internacional, se desarrolló, aún de manera dispersa, un conjunto de acciones y se generaron propuestas tendientes a modernizar los códigos legales mexicanos a partir de la detección de los preceptos discriminatorios hacia la mujer. El primer logro en esta dirección, fue la Reforma, en 1974, del Artículo 4o Constitucional que precisa la igualdad jurídica entre mujeres y hombres.

Después de la Primera Conferencia Mundial de la Mujer, cuya sede fue la Ciudad de México, en 1975, se desarrollaron al interior del país pautas para la creación de programas de acción y se diseñaron políticas dirigidas a mejorar las condiciones de vida de las mujeres. Hasta 1985, se creó la Comisión Nacional de la Mujer, que fue la encargada de preparar la participación de México en la Tercera Conferencia Mundial de la Mujer en Nairobi, en el mismo año. Las acciones de seguimiento de las propuestas de tal Conferencia, cayeron en el olvido y tuvo que ser hasta 1993, cuando se instaló el Comité Nacional Coordinador que preparó a la Delegación mexicana que asistiría a la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer a partir de la elaboración de un minucioso informe sobre la situación de las mujeres en México.

En respuesta a los compromisos asumidos en la citada Conferencia, se diseñó para el año 1995-2000, el Programa Nacional de la Mujer que se convirtió en un instrumento del Gobierno mexicano orientado a propiciar la igualdad entre mujeres y hombres, y estimular el pleno goce de los derechos y libertades fundamentales por parte de las mujeres. De este Programa, se derivó la creación en 1998, de la Coordinación General de la Comisión Nacional de la Mujer (CONMUJER) que en su carácter de órgano administrativo desconcentrado, encaró la tarea de crear el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), constituido el 12 de enero de 2001 y que se establece formalmente, el 8 de marzo de ese mismo año, coincidiendo con la Conmemoración del Día Internacional de la Mujer.

El Instituto Nacional de las Mujeres nació con el propósito de promover y fomentar una cultura de igualdad y equidad, libre de violencia y discriminación, de favorecer el desarrollo integral de todas las mujeres mexicanas y permitir el ejercicio pleno de todos los derechos a mujeres y hombres, bajo criterios de transversalidad, federalismo y fortalecimiento de vínculos entre los poderes.

Como consecuencia de las recomendaciones de CEDAW y de la conformación del propio Inmujeres, se sujetaron a la aprobación del Poder Legislativo dos leyes de gran relevancia para luchar por la igualdad real entre mujeres y hombres: la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia que fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 2006 y el 1 de febrero de 2007, respectivamente.

En el Estado de Hidalgo, aunque los inicios muestran un importante retraso en relación con los compromisos nacionales e internacionales, se han alcanzado logros relevantes en materia de legislación, transversalización y sensibilización. Apenas, el 18 de febrero de 2002, se crea el Organismo Público Descentralizado denominado Instituto Hidalguense de la Mujer y el 18 de julio de 2005, se modifica su nombre por Instituto Hidalguense de las Muje-



res. Fue creado para orientar y definir programas, proyectos y estrategias de atención equitativa a la sociedad. Adecuar las políticas que favorecen el adelanto de las mujeres a las características de la entidad y a las necesidades de cada una de las regiones que la conforman. Promover la no discriminación, la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres y la participación plena de las mujeres en la vida política, cultural, económica y social.

A partir de 2005, con la incorporación de importantes profesionales en la materia, el Instituto recibe un impulso extraordinario que le ha permitido pasar de una etapa incierta, a convertirse en vanguardia en materia de transversalización de la perspectiva de género en la política y pública y a contar con instrumentos jurídicos y políticos, que son referente obligado en todo el país.

En términos territoriales, se impulsaron, por parte de Inmujeres y del IHM, la creación de Instancias Municipales de la Mujer que operan en la práctica totalidad de los 84 municipios hidalguenses. En términos institucionales, se propusieron, promovieron y estructuraron, la construcción de Unidades Institucionales de Género en las 17 dependencias de primer nivel del Ejecutivo Estatal. Este doble crecimiento hacia la estructura municipal y la gubernamental, ha permitido tejer una red diseñada para varios propósitos. Por una parte, transversalizar, efectivamente, la política pública estatal con la incorporación de la PEG, cuya expresión política más acabada fueron los trabajos de asesoría y diseño del Sub-eje transversal 1.3 "Igualdad Real entre Mujeres y Hombres", en el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 de Hidalgo y, por otra, los intensos procesos de sensibilización y construcción de instrumentos jurídicos municipales en una importante proporción de las demarcaciones en el Estado.

Un logro más, de largo aliento, lo constituye la elaboración, promulgación y reglamentación de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo y la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres para el Estado de Hidalgo, cuyas últimas reformas corresponden a octubre de 2010 y diciembre de 2010, respectivamente.

Aspectos jurídicos

El *Diagnóstico y Programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Estatal de Hidalgo*, se diseñó para establecer los mecanismos de obtención de información alineada con un amplio corpus legal de carácter internacional, nacional y estatal, que permitirá a las dependencias del Ejecutivo Estatal, cumplir con los ordenamientos jurídicos y políticos en materia de impulsar una cultura institucional que confluya en la igualdad real para mujeres y hombres.

Estamentos legales internacionales

- Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948.
- Convenio 100 Relativo a la Igualdad de Remuneración entre la Mano de Obra Masculina y la Mano de Obra Femenina por un Trabajo de Igual Valor, 1951.
- Convenio 183 Relativo a la Revisión del Convenio sobre la Protección de la Maternidad, 1952.
- Convenio 102 Relativo a la Norma Mínima de Seguridad Social, 1955.
- Convenio 103 Relativo a la Protección de la Maternidad, 1955.
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1966.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, 1966.

- Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1979.
- Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, “Protocolo de San Salvador”, 1988.
- Recomendaciones y Observaciones Generales de los Comités Del Sistema Universal, 1989,1991 y 1992.
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer, Belem Do Pará, 1994.
- Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD), 1994.
- Declaración de Beijing, en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, 1995.
- Protocolo facultativo de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, 1999.
- Declaración de Beijing+5. Nuevas acciones. XXIII Período de Sesiones. Asamblea General de Naciones Unidas, 2000.
- Objetivos y Metas de Desarrollo de Naciones Unidas para el Milenio, ONU, 2000.
- Observaciones Generales Adoptadas por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 2004.
- Recomendaciones del Comité de la CEDAW al 6o Informe de México, 2006.

Estamentos legales nacionales

- Artículo 4o de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, reformado en 1974.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, 1982.
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, 2003.
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2006.
- Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2007.
- Pacto Nacional 2007, por la Igualdad entre Mujeres y Hombres. H. Congreso de la Unión. Comisiones unidas de Equidad y Género, 2007.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2007.
- Reglamento de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 2008.
- Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2009-2012.

Estamentos legales estatales

- Constitución Política para el Estado de Hidalgo. Última reforma publicada en el Periódico Oficial, el 31 de diciembre de 2011.
- Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo, 2010.



- Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo, 2010.

Estamento político estatal

- Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 de Hidalgo.

Marco Conceptual³

Si bien conceptos como cultura y clima institucional se han definido de manera general, aún no existe un consenso respecto a su significado desde la perspectiva de género, ni la manera en que las normas, reglas, valores y costumbres de género se entrelazan con las normas y creencias de la organización. De aquí la necesidad de aclarar algunos términos para entender su significado en el contexto del presente estudio (Inmujeres, 2009a).

Instituciones

Las instituciones son sistemas complejos creados para el logro de propósitos y objetivos, dotados de los medios necesarios para hacer efectivas las tendencias presentes en los sistemas sociales a través de regular la relación entre los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo y obtener mayores beneficios para el grupo.

Por lo anterior, las instituciones trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición forzosa de un propósito, en teoría, considerado como un bien social. Su mecanismo de funcionamiento varía en cada caso pero tiene en común la elaboración de numerosas reglas con cierto grado de rigidez. En las instituciones operan tensiones entre lo individual y lo colectivo, lo interno y lo externo, lo formal y lo informal, y entre los subsistemas que la constituyen.

³ En general, este apartado fue elaborado a partir del apoyo bibliográfico desarrollado por el Instituto Nacional de las Mujeres (2002, 2007, 2009 y 2010).

Características organizacionales de las instituciones

- **ESTRATEGIA.** Las metas de la institución y las maneras de lograrlas.
- **ESTRUCTURA.** La división y agrupación de tareas, autoridad y responsabilidades; las posiciones relativas de los miembros de la institución y las relaciones formales entre los mismos.
- **SISTEMAS.** Las condiciones y los acuerdos relativos a la manera de estructurar procesos (información, comunicación y toma de decisiones) y flujos (recursos financieros y bienes).
- **CULTURA.** La cultura es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Por tanto, abarca los conocimientos, creencias, artes, moral, leyes, costumbres, tecnologías y cualquier otra habilidad o hábito adquirido por una persona como miembro de una sociedad, en este caso de la institución.

En la incorporación de la perspectiva de género a las instituciones es importante la búsqueda de cambios en los elementos anteriores, en especial en la cultura institucional.

Cultura institucional

Es un sistema de significados compartidos entre integrantes de una organización, que produce acuerdos sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo. Incluye el conjunto de las manifestaciones simbólicas de poder, las características de la interacción y de los valores que surgen en las organizaciones y que con el paso del tiempo se convierten en hábitos y en parte de la personalidad de éstas. La cultura institucional determina las convenciones

y reglas no escritas de la institución, sus normas de cooperación y conflicto, así como sus canales para ejercer influencia.

La cultura institucional incluye:

- El conjunto de manifestaciones de poder.
- Características de interacción y de toma de decisiones y de los valores que surgen al interior de las organizaciones que se convierten a lo largo del tiempo en hábitos y que son los que le dan personalidad a las instituciones.
- La cultura institucional es la personalidad de una institución.
- La estructura puede ser considerada como el cuerpo de la institución.
- La personalidad es la manera en que la gente se relaciona entre sí y los valores y creencias dominantes.

Es importante destacar la pertinencia de impulsar y desarrollar un Programa de Cultura Institucional, ya que la perspectiva de género ha permitido analizar y explicitar estructuras y procesos que mantienen discriminadas a las mujeres en las instituciones públicas y, en la sociedad en general, a pesar de que en todos los documentos de índole jurídico-normativo, desde nuestra Carta Magna, hasta en los reglamentos interiores de trabajo, se plantea la igualdad para todas las personas sin importar su género. El Programa de Cultura Institucional, por tanto, permitirá a cada institución de la Administración Pública Estatal tomar las medidas particulares que requiera para que la igualdad entre hombres y mujeres sea una realidad.

Clima laboral

El clima laboral se refiere al ambiente interno de cada organización. Tiene como elemento fundamental las percepciones de las y los servidores públi-



cos respecto a las estructuras y procesos que ocurren en su medio. El clima laboral puede ser de confianza, temor, inseguridad, respeto, etcétera, esto depende de las condiciones positivas en términos del respeto y apertura de oportunidades que se instrumenten al interior de una institución; su impacto será significativo en el comportamiento de las personas en su medio laboral, en su productividad, adaptación a la organización, satisfacción en el trabajo, índices de rotación, ausentismo, etcétera.

Uno de los elementos que mayor impacto tienen en el clima laboral son los estilos de liderazgo, las características y tipo de los procesos de comunicación, la forma de tomar decisiones, la manera de planear el trabajo, los objetivos y metas planteados al personal, los grados de autonomía otorgados al personal, las formas de resolución de conflictos, las relaciones sociales y de amistad, y los sistemas de apoyo a las y los servidores públicos, entre otros.

Las instituciones públicas, si bien comparten marcos normativos, estructuras organizacionales y procesos de trabajo similares, cuentan con un clima laboral particular, ya que éste depende de las características del personal que labora en cada una de ellas.

Género

El género es el conjunto de ideas, creencias y atribuciones sociales y políticas construidas en cada cultura y momento histórico, tomando como base la diferencia sexual; a partir de ello, se construyen los conceptos de masculinidad y feminidad, los cuales establecen normas y patrones de comportamiento, funciones, oportunidades, valoraciones y relaciones entre mujeres y hombres.

Estas características se han traducido en desigualdades y marginación para la mayoría de las mujeres y en la subordinación de sus intereses como personas y como grupo respecto a los de otros. Como componente importante de la

cultura de una sociedad y de las organizaciones, el género posee tanto aspectos explícitos o manifiestos como implícitos a los que en general son ciegas las personas, a menos que se descubran y analicen.

Vale la pena diferenciar el sexo del género e identificarlos como categorías que hacen alusión a procesos diferentes. Esencialmente, la distinción enfatiza que, género es cualquier cosa que los hombres y las mujeres hagan y todo lo que se espera de ellos, exceptuando las funciones sexualmente definidas (el parto, la lactancia, la fecundación), puede cambiar, y de hecho lo hace, a través del tiempo y de acuerdo con diversos factores sociales y culturales; mientras el sexo se refiere a las diferencias y características biológicas, anatómicas, fisiológicas y cromosómicas de los seres humanos que los definen como hombres o mujeres.

Las expresiones del género en las instituciones son múltiples, diversas, a veces obvias, otras sutiles, con frecuencia asumidas como formas naturales de hacer las cosas y por ello no se problematizan ni se interrogan. Lo anterior se expresa en las instituciones en todos los niveles de funcionamiento: en su cultura, en su estructura, en sus procesos y procedimientos, sistemas, infraestructura, en las creencias, en las prácticas y comportamientos individuales y colectivos.

Perspectiva de género

Es una herramienta de análisis que nos permite identificar las diferencias entre mujeres y hombres para establecer acciones tendientes a promover situaciones de equidad.

El uso de la perspectiva de género permite subrayar:

- Cómo las diferencias biológicas se convierten en desigualdades sociales.



- Cómo estas desigualdades colocan a las mujeres en desventaja con respecto a los hombres.
- Cómo se construyen desde el nacimiento y no necesariamente son naturales.
- Cómo se sostienen y reproducen por medio de una serie de estructuras sociales y mecanismos culturales.
- El análisis de los viejos problemas con un enfoque actual.
- La comprensión que existe una asimetría fundamental entre mujeres y hombres, que se concreta en el uso del poder.
- Cómo la desigualdad entre mujeres y hombres es un hecho cultural, y por tanto, puede y debe ser modificado.

El empleo de esta perspectiva plantea la necesidad de solucionar los desequilibrios que existen entre mujeres y hombres, mediante acciones como:

- Redistribución equitativa de las actividades productivas y reproductivas entre los sexos.
- Justa valoración de los distintos trabajos que realizan mujeres y hombres.
- Modificación de las estructuras sociales, los mecanismos, reglas, prácticas y valores que reproducen la desigualdad.
- El fortalecimiento del poder de gestión y decisión de las mujeres.

Perspectiva de género en la cultura institucional

Desarrollar políticas de equidad en la acción regular del Estado, significa permear toda la estructura de las instituciones públicas. No cabe duda que



en el discurso el enfoque de género está presente en todas las instituciones, incluso es un hecho que los temas de la equidad entre los sexos son primordiales en las agendas institucionales; aunque, desafortunadamente, en la práctica no se llevan todavía a cabo.

La incorporación real de la igualdad entre hombres y mujeres implica una transformación total de la práctica y la cultura institucional; al integrar esta perspectiva se transforma la racionalidad de las instituciones y la forma en que ellas abordan los problemas sociales. El resultado de este proceso es que estos asuntos ingresan a la agenda global como un tema cuya atención reorganiza las formas de trabajo, prioridades, estrategias, metas y objetivos de la institución, así como las relaciones entre las distintas instituciones del Estado, en ambos casos tanto al interior (política, cultura y normatividad institucional) como al exterior (políticas públicas) de las instituciones.

La meta de la perspectiva de género es que tanto mujeres como hombres alcancen un desarrollo igualitario y sostenible y se beneficien del mismo en la misma proporción. Por tanto, busca satisfacer las necesidades específicas de cada sexo, las cuales se imbrican contextualmente con las relaciones sociales de clase, etnia, religión y localización geográfica y en el caso de las organizaciones, en su cultura y en sus manifestaciones simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.

La forma de alcanzar la incorporación de esta perspectiva es a través de diversas acciones, tales como: modificar las leyes, normas, políticas y presupuestos; transformar los métodos de interpretación y análisis de los problemas sociales, la cultura institucional, así como las estructuras organizativas y procedimientos operativos en los poderes del Estado y en los ámbitos de gobierno federal, estatal y municipal. Se trata de incorporar sistemática y regularmente políticas de equidad entre hombres y mujeres en todas las prácticas y actividades del Estado mexicano.

De tal forma, dicha perspectiva implica diseñar y establecer nuevos criterios para la definición de las políticas: el reto es visibilizar, contabilizar y hacer

medibles las condiciones específicas de discriminación o subordinación que enfrentan en su cotidianidad, para modificarlas.

Uno de los fundamentos principales de la incorporación de la perspectiva de género, es darle a dicha transformación un carácter de cambio permanente en el tiempo para garantizar la equidad como una práctica habitual y cotidiana de las relaciones sociales.

En resumen, al implementarse un programa para mejorar la cultura institucional desde la perspectiva de género en la Administración Pública Estatal, todas y todos ganan. Mujeres y hombres podrán aprovechar mejor su potencial y asegurarse de que nadie sea objeto de discriminación, y que el gobierno, al planear mejor sus acciones desde una perspectiva de género, se asegurará de que la política pública responda mejor a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres. Más aún, como la categoría del género integra otros ejes de desigualdad, como la etnia, orientación sexual, edad y discapacidad, también abarca acciones para combatir estos tipos de discriminación.

Modelo de cambio para el PCT⁴

Si bien el cambio se define como la acción, proceso o resultado de transformar un estado de cosas, es necesario adoptar un modelo de cambio que permita gestionarlo. Para el Programa de Cultura Institucional se utilizará el modelo de cambio de Kurt Lewin, que consta de tres etapas: descongelar, transicionar y recongelar. Del análisis de diversas intervenciones de cambio se ha determinado como factor de éxito, el marcar claramente el inicio y terminación de cada etapa. En el siguiente cuadro se resumen las principales actividades y acciones a realizar en cada una.

⁴ El Modelo enunciado en este documento parte de la propuesta desarrollada por el Inmujeres en el *Programa de Cultura Institucional* (Inmujeres, 2009).



| PROCESO DE CAMBIO | CAMBIO PLANEADO | ACCIONES |
|---------------------|-----------------------------------|---|
| Descongelamiento | Iniciación | <ul style="list-style-type: none">• Establecer la visión.• Diagnosticar.• Planear.• Acciones para el cambio. |
| Movimiento o cambio | Instrumentación | <ul style="list-style-type: none">• Acciones de transición.• Implementación del cambio. |
| Recongelamiento | Institucionalización y evaluación | <ul style="list-style-type: none">• Medidas normativa, estructurales y culturales.• Evaluación. |

Es necesario hacer hincapié en dos premisas importantes del programa de cultura institucional:

- El reconocimiento de que el cambio desde la perspectiva de género es un proceso conformado por una serie de pasos, planeados, monitoreados y cuyo avance es medible y paulatino.
- No existe una misma solución para todas las instituciones y organizaciones. Si bien, se presenta un marco general, no significa que pueda aplicarse literalmente en todos los contextos organizacionales. Corresponde a todas las dependencias de la Administración Pública Estatal adaptarlo a sus propias necesidades y retos pendientes.

Por ello, y para salvaguardar el cumplimiento de este programa, su implementación es obligatoria bajo el seguimiento del Instituto Hidalguense de las Mujeres (IHM) en conjunto con las Unidades Institucionales de Género. La propuesta es que estas instancias instrumenten el seguimiento para garantizar



que todas las dependencias de gobierno en el Estado de Hidalgo contribuyan a desarrollar acciones orientadas a garantizar las mismas oportunidades para mujeres y hombres.

Este Programa plantea que las instituciones de la Administración Pública Estatal requieren de cambios estructurales, de una nueva filosofía con enfoque humanista, del cultivo y fortalecimiento de valores acordes con esta nueva cultura, valores humanos que favorezcan la igualdad de género y con los que se guíen las conductas de los servidores y servidoras públicas hacia la equidad, justicia, igualdad, colaboración, servicio, participación, proactividad, corresponsabilidad, honestidad, integridad, respeto, solidaridad, empatía, diálogo, generosidad, transparencia, imparcialidad y bien común.

Unidad Institucional de Género (UIG) como agente de cambio

Para fomentar la incorporación de la perspectiva de género a la cultura institucional es necesaria la existencia de un agente de cambio, el cual debe comprender tanto las características de la cultura institucional como el conocimiento de la estructura y prácticas de la institución.

Las Unidades Institucionales de Género, adscritas a cada una de las dependencias gubernamentales del Estado de Hidalgo, deben funcionar como agente de cambio en la incorporación de la perspectiva de género en la cultura institucional, como se planteó en el apartado de antecedentes de este documento.

La UIG es una instancia creada para desarrollar y guiar los trabajos en torno a la incorporación de la perspectiva de género, en el interior y en el exterior, de la propia dependencia. En algunas ocasiones esta Unidad cuenta con estructura propia y recursos etiquetados para su ejercicio.

Contar con una unidad de género en el interior de cada institución resulta una medida indispensable para la institucionalización de la perspectiva de género, toda vez que su función, es la de proporcionar conocimientos e información sobre el tema, evaluar la política estatal desde la perspectiva de género y servir de apoyo o soporte de los asuntos prioritarios de atención al interior de la dependencia y de cara a la ciudadanía.

Para incorporar una unidad de género en la estructura se deben considerar diferentes criterios y factores específicos de cada dependencia, tales como: historia, tamaño, actividades, priorización de los recursos humanos y financieros, así como la definición de su ámbito de acción. Las unidades de género desempeñan un rol crucial transformador en:

- Considerar en la agenda institucional la visión de género.
- Promover valores de equidad en el personal, transformando la manera de mirar el ámbito familiar, profesional y laboral.
- Proponer mecanismos y estrategias para incorporar y transversalizar la perspectiva de género en el interior de las instituciones de la Administración Pública.
- Incorporar diferentes temas al debate.
- Fomentar y promover el cambio de las prácticas laborales.

Es importante destacar que la UIG tendrá competencia para coordinar las acciones e incorporar y transversalizar la perspectiva de género en los planes y programas de la institución a la que se encuentre adscrita.

Las tareas que debe llevar a cabo esta UIG son:

- Delinear, proponer y buscar los mecanismos para definir la posición de la dependencia en relación con el tema de género.

- Instrumentar los mecanismos para formular una política institucional con objetivos y líneas de acción claras en su aplicación.
- Impulsar el tema de la igualdad real entre mujeres y hombres, al interior de todas las áreas de la dependencia.
- Promover que se utilice la perspectiva de género como una herramienta metodológica de análisis útil en la elaboración de diagnósticos, programas dirigidos al personal, y que formen parte del desarrollo del trabajo y las políticas de la institución.
- Coordinar las acciones y fomentar la creación de redes de colaboración en la temática.
- Promover la capacitación del personal en el tema.
- Desarrollar e instrumentar herramientas metodológicas, mecanismos y procedimientos que permitan el seguimiento y evaluación de las políticas en el interior de la institución.
- Impulsar e incrementar la coordinación con otras instancias de la Administración Pública Estatal de Hidalgo, formando redes de género, a fin de compartir experiencias en la creación y uso de guías de acción factibles de aplicación.

Con el propósito de lograr una completa integración del tema en el interior de las instituciones, es necesario contar con personal calificado, responsable de la unidad de género, así como la voluntad de los mandos superiores, a fin de que esta Unidad tenga injerencia para incorporar esta perspectiva en todas las áreas de la institución.

Factores de Análisis de la Cultura Institucional

- **POLÍTICA NACIONAL Y DEBERES INSTITUCIONALES.** Se refiere al marco normativo mexicano que regula la política de igualdad entre hombres y mujeres.

- CLIMA LABORAL. Se refiere tanto a los elementos formales de la organización (tales como condiciones de trabajo, niveles de mando, etc.) como a los informales (cooperación entre los empleados, comunicación, etc.) y que influyen en el desempeño de los empleados y empleadas.
- COMUNICACIÓN INCLUYENTE. Permite medir que la comunicación y los mensajes que transmite la organización estén dirigidos a todas las personas sin excluir o incentivar los roles tradicionales de género.
- SELECCIÓN DE PERSONAL. Evalúa factores relacionados con la transparencia y eficiencia en los procesos de selección de personal, incorporando en sus criterios de selección el principio de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.
- SALARIOS Y PRESTACIONES. Se refiere al nivel de equidad en la asignación de remuneraciones que recibe el personal por sueldos y salarios, así como prestaciones sociales y económicas (servicio médico, guarderías, despensa, etcétera).
- PROMOCIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL. Mide los criterios de transparencia para otorgar promociones al personal en igualdad de oportunidades por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.
- CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL. Evalúa las acciones de capacitación que realiza la organización atendiendo el principio de igualdad entre mujeres y hombres, así como las necesidades del personal en los temas relacionados con el desarrollo profesional.
- CORRESPONSABILIDAD ENTRE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR, PERSONAL E INSTITUCIONAL. Evalúa el balance entre las esferas pública (trabajo) y privada (familia y personal), sin que necesariamente una persona prefiera una en detrimento de la otra.
- HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL. Evalúa la existencia de una política contra el hostigamiento y acoso sexual dentro de la institución, así como la elaboración de programas y acciones que lo prevengan, denuncien y sancionen.



Acciones positivas o afirmativas

Las acciones positivas o afirmativas son medidas encaminadas a combatir las discriminaciones por razón de sexo y a aumentar la presencia de las mujeres en todos los ámbitos de la vida con una mejor posición; tanto en las instituciones, las empresas, las profesiones y en todos los niveles de responsabilidad. Son la estrategia por excelencia entre las políticas de igualdad de oportunidades y tienen como finalidad eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres; para lograrlo, es necesario implementar medidas compensatorias, que permitan superar los efectos negativos, así como las actitudes y estereotipos sociales existentes sobre las mujeres, y con ello ubicarlas en una situación de igualdad de condiciones con respecto a los hombres.

Su característica fundamental es la focalización del problema y ámbito de instrumentación; su carácter está determinado en un tiempo específico, generalmente a corto plazo.

Para el diseño de estas acciones, es necesario contar con un diagnóstico que ha de servir como base para erradicar algunas prácticas no deseables en términos de discriminación, y diseñar mecanismos que propicien la igualdad de condiciones y oportunidades entre mujeres y hombres. Este planteamiento propone iniciar con las siguientes acciones:

- Detectar y analizar los principales problemas a resolver.
- Establecer los ámbitos prioritarios de acción.
- Detectar aliados y áreas de oportunidad.
- Diseñar objetivos generales y particulares a alcanzar.
- Diseño de acciones concretas viables.
- Identificar actores.

- Determinar cronogramas.
- Fijar metas

Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública Estatal de Hidalgo

En el proceso de institucionalización de la Perspectiva de Género se han desarrollado en el estado de Hidalgo un importante conjunto de programas que están generando, sin duda, un cambio en las formas de relación entre mujeres y hombres al interior de las instituciones gubernamentales. Basándonos en experiencias internacionales y a partir de la publicación del *Programa de Cultura Institucional en el Gobierno Federal* que Inmujeres elaboró y editó en 2009, se inició en Hidalgo un proceso de incorporación de la perspectiva de género a la política pública a través de mecanismos que proporcionen a las instituciones del primer nivel del Ejecutivo estatal, herramientas metodológicas y propuestas organizativas para incorporar a sus programas de trabajo y a sus políticas internas criterios de equidad como parte de su quehacer institucional.

Este ejercicio se ha llevado a cabo a partir de una visión integradora que facilite la intervención de unidades especializadas que trasminen toda la estructura gubernamental de modo que participen en un esfuerzo colectivo de gran dimensión dirigido a modificar las formas de relación que se producen al interior de las instancias y en su labor de cara a la ciudadanía en términos de la igualdad real entre mujeres y hombres.

Los esfuerzos realizados por el Instituto Hidalguense de las Mujeres para acompañar y asesorar la instrumentación de las Unidades Institucionales de Género (UIG's) al interior de las instancias del Gobierno estatal, particularmente en los dos últimos años, constituyeron el punto de partida para la

elaboración del Diagnóstico y el Programa de Cultura Institucional para la Administración Pública Estatal que hoy se presenta. El Diagnóstico integral permitió conocer el estado que guardan las relaciones entre mujeres y hombres, tanto al interior de las dependencias como en sus procesos de trabajo de cara a los usuarios de los servicios gubernamentales.

Resultado de este esfuerzo conjunto, en el que participaron 16 instancias del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo, a través de sus Unidades Institucionales de Género (UIG's), es el *Diagnóstico de Cultura Institucional para la Administración Pública del Estado de Hidalgo*.

Metodología

El *Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública Estatal de Hidalgo* se planteó seguir la metodología propuesta por Inmujeres, basada en el análisis de los nueve objetivos estratégicos del Programa de Cultura Institucional (Inmujeres, 2009a: 10-11).

- Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública Estatal hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.
- Lograr un clima laboral que permita a la Administración Pública Estatal tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía;
- Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Administración Pública Estatal, que promueva la igualdad de género y la no discriminación;
- Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo;

- Contar con una Administración Pública Estatal donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres;
- Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la Administración Pública Estatal;
- Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos;
- Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la Administración Pública Estatal;
- Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la Administración Pública Estatal.

Contexto del Diagnóstico

El estudio se realizó en las 16 instancias del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo:

Secretaría de Gobierno; Secretaría de Planeación, Desarrollo Regional y Metropolitano; Secretaría de Obras Públicas y Ordenamiento Territorial; Secretaría de Desarrollo Económico; Secretaría de Desarrollo Social; Secretaría de Desarrollo Agropecuario; Secretaría de Turismo y Cultura; Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental; Secretaría de Educación Pública; Secretaría de Seguridad Pública; Procuraduría General de Justicia; Secretaría de Salud; Secretaría de Trabajo y Previsión Social; Secretaría de Medio

Ambiente y Recursos Naturales; Comisión de Derechos Humanos del Estado de Hidalgo; y, Desarrollo Integral de la Familia.

Con el fin de obtener la información para el desarrollo del estudio diagnóstico se aplicó el *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012* a una muestra probabilística de servidoras y servidores públicos de las 16 dependencias señaladas de la APEH.

Etapas del Diagnóstico

- Análisis de la estructura gubernamental.
- Determinación del tamaño de la muestra y selección de registros.
- Diseño y construcción de la cédula de aplicación a personal.
- Aplicación del *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*.
- Captura y sistematización
- Estudio analítico.

Determinación del tamaño de la muestra

El universo poblacional para la aplicación del *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*, está conformado por el total de las y los servidores públicos que laboran en la APEH.

$$U = 62,359$$

Posteriormente, se estratificó la población de acuerdo al personal adscrito a cada una de las 16 dependencias donde se realizó el estudio. El tamaño de la

muestra se determinó aplicando la siguiente ecuación a cada estrato lo que permite asegurar una alta confiabilidad y minimizar el error máximo:

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq}$$

Donde,

n = tamaño de muestra

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

En el caso del Estudio, el Nivel de Confianza es de 90% y el Error Máximo admisible (precisión) es de 10%.

La ecuación da como resultado 918 elementos de muestra distribuidos de acuerdo a la siguiente tabla, con una sobremuestra de 26 elementos para reemplazos.

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA POR ESTRATO
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL
PODER EJECUTIVO | HIDALGO


| Secretaría | Z ² | p | q | d ² | N | Z ² pq | N-1 | d ² (N-1) | d ² (N-1)+Z ² pq | Total Muestra | Mujeres | % Mujeres | Muestra mujeres | Muestra hombres | Hombres |
|------------|----------------|-----|-----|----------------|-------|-------------------|-------|----------------------|--|---------------|---------|-----------|-----------------|-----------------|---------|
| SDS | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 516 | 0.67650625 | 515 | 5.15 | 5.82650625 | 60 | 306 | 59.3 | 36 | 24 | 210 |
| SEDECO | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 306 | 0.67650625 | 305 | 3.05 | 3.72650625 | 56 | 131 | 42.8 | 24 | 32 | 175 |
| SOPOyT | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 742 | 0.67650625 | 741 | 7.41 | 8.08650625 | 62 | 212 | 28.6 | 18 | 44 | 530 |
| SPDRyM | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 873 | 0.67650625 | 872 | 8.72 | 9.39650625 | 63 | 319 | 36.5 | 23 | 40 | 554 |
| STyC | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 108 | 0.67650625 | 107 | 1.07 | 1.74650625 | 42 | 52 | 48.1 | 20 | 22 | 56 |
| STyPS | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 459 | 0.67650625 | 458 | 4.58 | 5.25650625 | 59 | 226 | 49.2 | 29 | 30 | 233 |
| PGJEH | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 1012 | 0.67650625 | 1011 | 10.11 | 10.78650625 | 63 | 562 | 55.5 | 35 | 28 | 450 |
| SDA | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 298 | 0.67650625 | 297 | 2.97 | 3.64650625 | 55 | 96 | 32.2 | 18 | 37 | 202 |
| SCyTG | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 384 | 0.67650625 | 383 | 3.83 | 4.50650625 | 58 | 173 | 45.1 | 26 | 32 | 211 |
| SEMARNAT | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 124 | 0.67650625 | 123 | 1.23 | 1.90650625 | 44 | 59 | 47.6 | 21 | 23 | 65 |
| SG | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 1156 | 0.67650625 | 1155 | 11.55 | 12.22650625 | 64 | 501 | 43.3 | 28 | 36 | 655 |
| DIF | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 2101 | 0.67650625 | 2100 | 21 | 21.67650625 | 66 | 1468 | 69.9 | 46 | 20 | 633 |
| SSalud | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 11387 | 0.67650625 | 11386 | 113.86 | 114.5365063 | 67 | 7479 | 65.7 | 44 | 23 | 3908 |
| SEPH | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 39704 | 0.67650625 | 39703 | 397.03 | 397.7065063 | 68 | 23978 | 60.4 | 41 | 27 | 15726 |
| SSPH | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 2688 | 0.67650625 | 2687 | 26.87 | 27.54650625 | 66 | 548 | 20.4 | 13 | 53 | 2140 |
| CDHEH | 2.706025 | 0.5 | 0.5 | 0.01 | 200 | 0.67650625 | 199 | 1.99 | 2.66650625 | 51 | 110 | 55.0 | 28 | 23 | 90 |

El tamaño de muestra definido está basado en la ecuación de la página anterior y determinada por la ley de los grandes números que señala que para poblaciones mayores, muestras proporcionalmente más pequeñas y para poblaciones menores, muestras proporcionalmente grandes. Por ello, la diferencia entre la Secretaría de Turismo y Cultura que tiene 108 colaboradoras/es, requiere sólo 26 elementos de muestra menos que la mayor de las dependencias (Secretaría de Educación Pública Hidalgo) que tiene 39 mil 703.




A continuación se presenta la estructura de la cédula de aplicación del *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*.

Cédula de aplicación (hoja 1)

| | | |
|---|---|-----------------------------|
|  | | NÚMERO DE FOLIO |
| Diagnóstico de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012 CUESTIONARIO DE APLICACIÓN | | |
| 1 DATOS GENERALES | | |
| 1. Sexo | M <input type="checkbox"/> | H <input type="checkbox"/> |
| 2. Estado civil | | |
| a. Casado(a) | | |
| b. Soltero(a) | | |
| c. Divorciado(a) | <input type="checkbox"/> | |
| d. Separado(a) | | |
| e. Viudo(a) | | |
| f. Unión Libre | | |
| 3. ¿Cuántos hijos(as) tiene? | | |
| a. Hijas | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | |
| b. Hijos | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | |
| 4. ¿Es usted jefe(a) de familia? | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿En qué rango de edad se ubica? | | |
| a. 10 a 20 | | |
| b. 21 a 30 | | |
| c. 31 a 40 | | |
| d. 41 a 50 | | |
| e. 51 a 60 | <input type="checkbox"/> | |
| f. 61 a 70 | | |
| g. 71 a 80 | | |
| h. 81 a 90 | | |
| i. 91 a 99 | | |
| 1 | | |



Cédula de aplicación (hoja 2)



Diagnóstico de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo
2012
CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

6. ¿Cuál es su máximo grado de estudios?

| | Trunco | Concluido |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Ninguno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Primaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Secundaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Preparatoria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Carrera técnica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Licenciatura | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Diplomado o especialidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. Maestría | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i. Doctorado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Realiza actualmente algún tipo de estudios?

a. Ninguno

b. Primaria

c. Secundaria

d. Preparatoria

e. Carrera técnica

f. Licenciatura

g. Diplomado o especialidad

h. Maestría

i. Doctorado


8. ¿Cuántas horas de capacitación laboral recibió usted en 2011?

| | |
|------------|--------------|
| a. Ninguna | f. 21 a 25 |
| b. 1 a 5 | g. 26 a 30 |
| c. 6 a 10 | h. 31 a 35 |
| d. 11 a 15 | i. 36 a 40 |
| e. 16 a 20 | j. Más de 40 |

2



Cédula de aplicación (hoja 3)


Diagnóstico de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo
2012
CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

9. ¿En qué área de la Institución trabaja (área de adscripción)?

10. ¿Cuál es su antigüedad en el sector público? (en años)

11. ¿Cuál es su antigüedad en la Institución donde labora actualmente? (en años)

12. ¿Cuál es el nivel del puesto que usted desempeña actualmente? (Aunque el nombre del puesto no sea igual debe ubicarse el equivalente más cercano a su puesto)

- a. Dirección
- b. Subdirección
- c. Jefa(e) de departamento
- d. Jefa(e) de área
- e. Secretaria(o)
- f. Servicios generales

13. ¿En cuántos niveles diferentes de puesto ha estado en su institución de adscripción actual?

- a. En el mismo nivel de puesto
- b. En 2 niveles de puesto
- c. En 3 niveles de puesto
- d. En 4 niveles de puesto
- e. En 5 niveles de puesto o más


14. ¿A través de qué mecanismo fue contratado(a)?

- a. Contratación directa
- b. Concurso u oposición
- c. Otra
 - i. ¿Cuál? _____

3



Cédula de aplicación (hoja 4)


Diagnóstico de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo
2012
CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

15. ¿En qué nivel salarial mensual se ubica?

- a. Menos de \$1,500.00
- b. Entre \$1,501.00 y \$3,000.00
- c. Entre \$3,001.00 y \$6,000.00
- d. Entre \$6,001.00 y \$10,000.00
- e. Entre \$10,001.00 y \$15,000.00
- f. Más de \$15,001.00

16. ¿De cuáles de las siguientes prestaciones disfruta?

- a. Guardería
- b. Servicio Médico
- c. Licencia por Maternidad
- d. Licencia por Paternidad
- e. Servicio de comedor
- f. Transporte
- g. Caja de ahorros
- h. Créditos de vivienda
- i. Otra

i. ¿Cuál? _____

II GÉNERO


17. ¿Conoce las siguientes leyes y estamentos jurídicos?

- a. Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia
- b. Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo
- c. Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016
- d. Convención Internacional contra toda Forma de Discriminación hacia las Mujeres
(CEDAW por sus siglas en inglés)

4



Cédula de aplicación (hoja 5)



**Diagnóstico de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo
2012**
CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

18. ¿Existe Unidad Institucional de Género en su Institución? Sí No No sabe

19. ¿Ha tomado cursos de sensibilización de género? Sí No

20. ¿Para qué le han servido los cursos y talleres de sensibilización?

- a. Mejorar las oportunidades de acceso a un mejor puesto de trabajo
- b. Equilibrar la carga de trabajo doméstico
- c. Establecer relaciones de respeto entre mujeres y hombres en el centro de trabajo
- d. Generar espacios de participación igualitaria en los proyectos de trabajo
- e. Mejorar la atención a las y los usuarios
- f. No me han servido

21. ¿Ha sido usted víctima de hostigamiento o acoso sexual en su centro de trabajo?

Sí No (Si la respuesta es "sí" pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la sección III)

22. ¿Denunció esta situación ante las autoridades competentes? Sí No

23. ¿Quedó conforme con la respuesta a su demanda? Sí No

5



Cédula de aplicación (hoja 6)



Diagnóstico de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo
2012
CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

III PERCEPCIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Las siguientes afirmaciones deberán valorarse seleccionando alguna de estas opciones y colocando el número correspondiente en la columna derecha:

- | |
|-------------------|
| 1. Todo el tiempo |
| 2. Algunas veces |
| 3. Raras veces |
| 4. Nunca |
| 9. No sabe |
| 99. No contestó |

24. Clima laboral

| AFIRMACIÓN | VALORACIÓN |
|--|------------|
| a. En mi institución se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo, en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, conferencias, etc. | |
| b. En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes. | |
| c. En mi institución se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción. | |
| d. En mi institución se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato. | |
| e. En mi institución existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres. | |
| f. Las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico. | |

25. Comunicación incluyente

| AFIRMACIÓN | VALORACIÓN |
|---|------------|
| a. En mi institución se utiliza y promueve un lenguaje no sexista en la comunicación interna (trípticos, boletines informativos, etc.). | |
| b. En los documentos oficiales que se emiten en mi institución se utiliza y promueve un lenguaje e imágenes que toman en cuenta las necesidades de hombres y mujeres. | |
| c. En las campañas públicas de mi institución se incluyen temas relacionados a mujeres y a hombres. | |
| d. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación formal. | |
| e. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal. | |



Cédula de aplicación (hoja 7)



Diagnóstico de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo
2012

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

26. Selección de personal

| AFIRMACION | VALORACION |
|--|------------|
| a. En mi institución sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisión. | |
| b. En mi institución se difunden claramente los criterios de selección de personal. | |
| c. En mi institución se recluta y selecciona al personal tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes, sin importar si se es hombre o mujer. | |
| d. En mi institución el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres. | |

27. Salarios y prestaciones

| AFIRMACION | VALORACION |
|--|------------|
| a. En mi institución las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario. | |
| b. En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad. | |
| c. En mi institución se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres. | |

28. Promoción vertical y horizontal

| AFIRMACION | VALORACION |
|--|------------|
| a. En mi institución se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores. | |
| b. Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles. | |
| c. En mi institución importa el que seas mujer u hombre para ascender o ser promocionado. | |
| d. En mi institución se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física. | |
| e. En mi institución son claros los criterios de evaluación del desempeño. | |
| f. En mi institución existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres. | |
| g. Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores. | |
| h. En mi institución existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad. | |



Cédula de aplicación (hoja 8)



Diagnóstico de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo

2012

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

29. Capacitación y formación profesional


| AFIRMACIÓN | VALORACIÓN |
|---|------------|
| a. En mi institución se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación profesional. | |
| b. En mi institución se establecen políticas de formación profesional y capacitación sin distinción para mujeres y hombres. | |
| c. Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos. | |
| d. Estoy conforme con la respuesta de mi institución a mis solicitudes de capacitación y formación profesional. | |
| e. En mi institución los cursos y talleres de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo. | |

30. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional

| AFIRMACIÓN | VALORACIÓN |
|---|------------|
| a. En mi institución se otorgan permisos considerando las necesidades familiares de mujeres y hombres. | |
| b. En mi institución se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y /o días laborales. | |
| c. En mi institución se respeta el permiso o licencia por maternidad. | |
| d. Considero que mi institución debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. | |
| e. En mi institución se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de licencias de maternidad o permisos para atender asuntos personales. | |
| f. En mi institución se considera como negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales. | |
| g. En mi institución sólo se otorga a mujeres autorización para atender asuntos familiares. | |
| h. El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres. | |



Cédula de aplicación (hoja 9)

| | |
|--|-------------------|
|  Diagnóstico de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012 CUESTIONARIO DE APLICACIÓN | |
| 31. Hostigamiento y acoso sexual | |
| AFIRMACIÓN | VALORACIÓN |
| a. Mi institución informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual. | |
| b. En mi institución existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual. | |
| c. Considero necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres de hostigamiento o acoso sexual. | |
| d. En mi institución las autoridades intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres u hombres | |
| IV. VARIABLES DE CONTROL | |
| 32. INSTITUCIÓN | |
| 33. FECHA DE APLICACIÓN (dd/mm/aa) | |
| 34. NOMBRE Y APELLIDOS DEL APLICADOR/A | |
| 35. FOLIO | |

Análisis de resultados

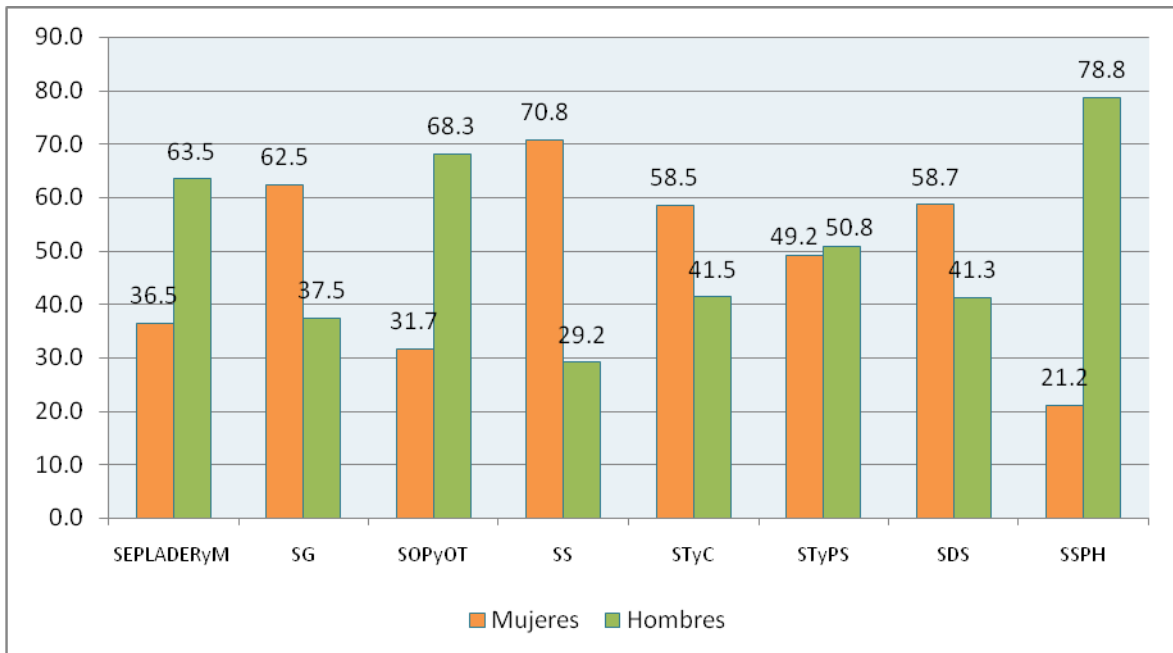
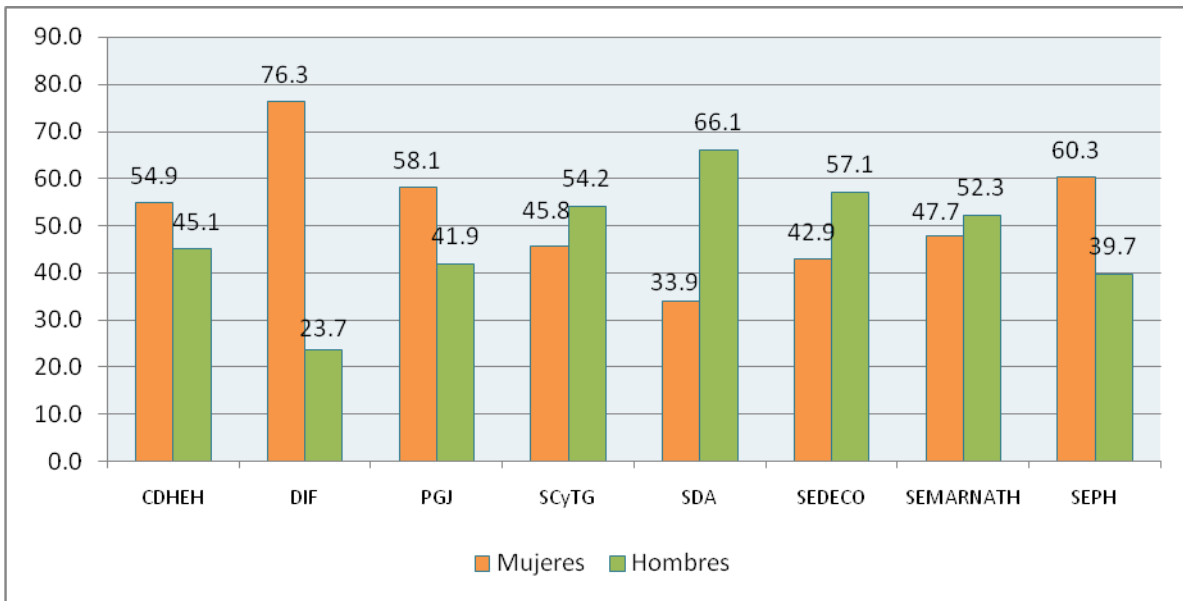
Los resultados que se presentan a continuación están organizados, en primera instancia, a partir de las variables básicas del estudio (preguntas de la 1 a la 23) y, posteriormente, de los objetivos 2-9⁵ del Programa de Cultura Institucional.

Variables básicas

Gráfica 1
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Dependencia y sexo

| Institución | % Mujeres | % Hombres |
|-------------|-----------|-----------|
| CDHEH | 54.9 | 45.1 |
| DIF | 76.3 | 23.7 |
| PGJ | 58.1 | 41.9 |
| SCyTG | 45.8 | 54.2 |
| SDA | 33.9 | 66.1 |
| SEDECO | 42.9 | 57.1 |
| SDS | 58.7 | 41.3 |
| SEMARNATH | 47.7 | 52.3 |
| SEPH | 60.3 | 39.7 |
| SEPLADERyM | 36.5 | 63.5 |
| SG | 62.5 | 37.5 |
| SOPyOT | 31.7 | 68.3 |
| SS | 70.8 | 29.2 |
| STyC | 58.5 | 41.5 |
| STyPS | 49.2 | 50.8 |
| SSPH | 19.7 | 80.3 |

⁵ El objetivo estratégico 1: "Política nacional y deberes institucionales", corresponde a la revisión documental desarrollada en el apartado de "Antecedentes" y "Aspectos jurídicos".



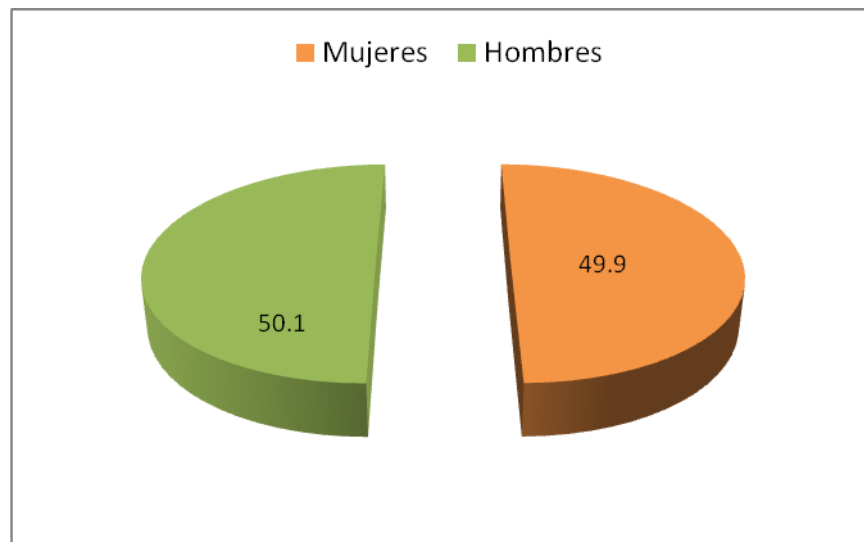
Fuente: Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012. IHM | Luna de Barro, Consultora.



En el conjunto de las dependencias podemos apreciar que la proporción mujeres hombres es variable y en los extremos se encuentra Desarrollo Integral de la Familia, donde el 76.3%, son mujeres y el 23.7%, hombres y, por el otro, la más masculinizada de las dependencias, la Secretaría de Seguridad Pública de Hidalgo que cuenta sólo con un 21.2% de mujeres y un 78.8% de hombres.

Gráfica 2
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo

| Sexo | % |
|---------|------|
| Mujeres | 49.9 |
| Hombres | 50.1 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

En el total de la Administración Pública Estatal de Hidalgo, la proporción entre mujeres y hombres es más o menos equivalente, con los datos



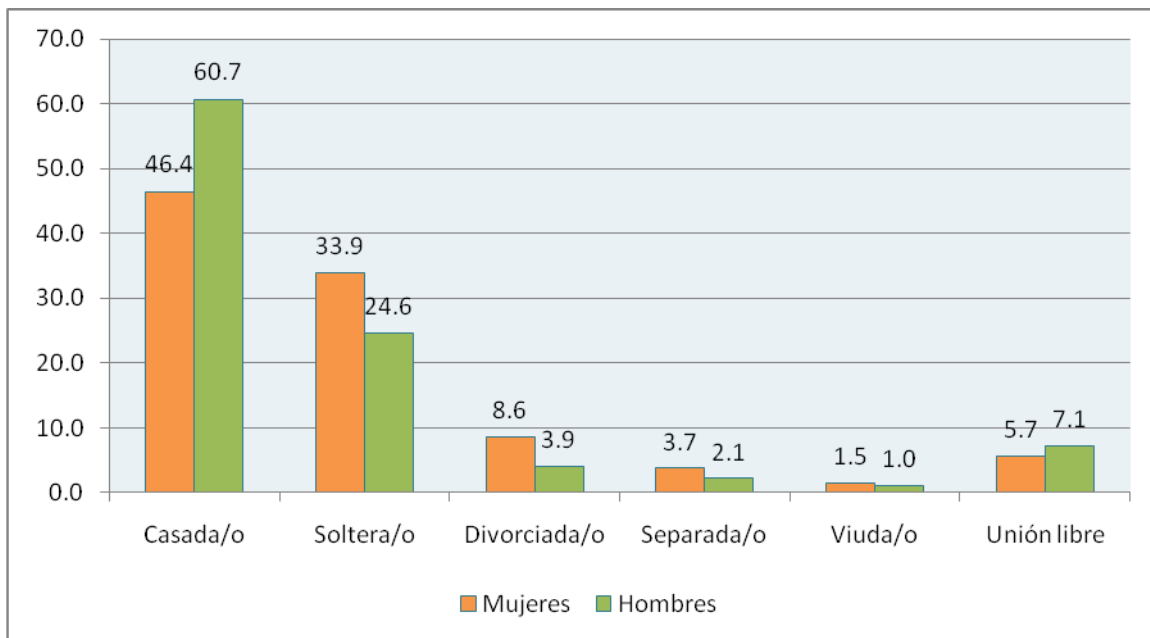
inclinados hacia el porcentaje de hombres; mujeres y hombres predominan en 8 de las dependencias (Gráfica 1).

Gráfica 3

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA

Por sexo y estado civil

| Estado civil | % Mujeres | % Hombres |
|--------------|-----------|-----------|
| Casada/o | 46.4 | 60.7 |
| Soltera/o | 33.9 | 24.6 |
| Divorciada/o | 8.6 | 3.9 |
| Separada/o | 3.7 | 2.1 |
| Viuda/o | 1.5 | 1.0 |
| Unión libre | 5.7 | 7.1 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

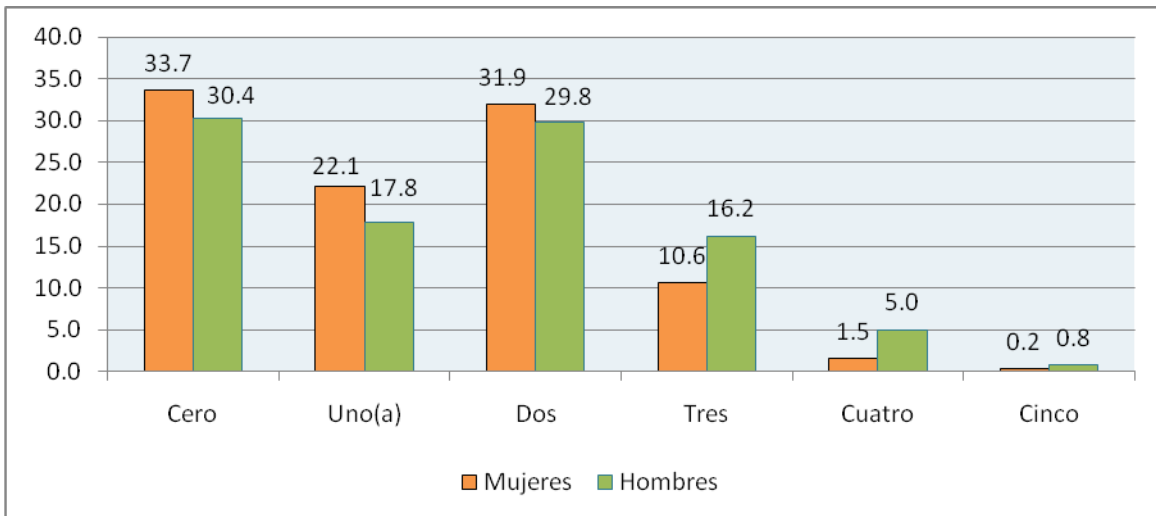
En la APEH, las mujeres aventajan en proporción a los hombres en los apartados que significan la no vida en pareja (soltera, divorciada, separada y viuda). Por el contrario, los hombres superan en proporción a las muje-



res en los valores del estado civil que corresponden a la vida en pareja (casado y unión libre).

Gráfica 4
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y número de hijas e hijos

| Cuántos hijos(as) tiene | % Mujeres | % Hombres |
|-------------------------|-----------|-----------|
| Cero | 33.7 | 30.4 |
| Uno(a) | 22.1 | 17.8 |
| Dos | 31.9 | 29.8 |
| Tres | 10.6 | 16.2 |
| Cuatro | 1.5 | 5.0 |
| Cinco | 0.2 | 0.8 |

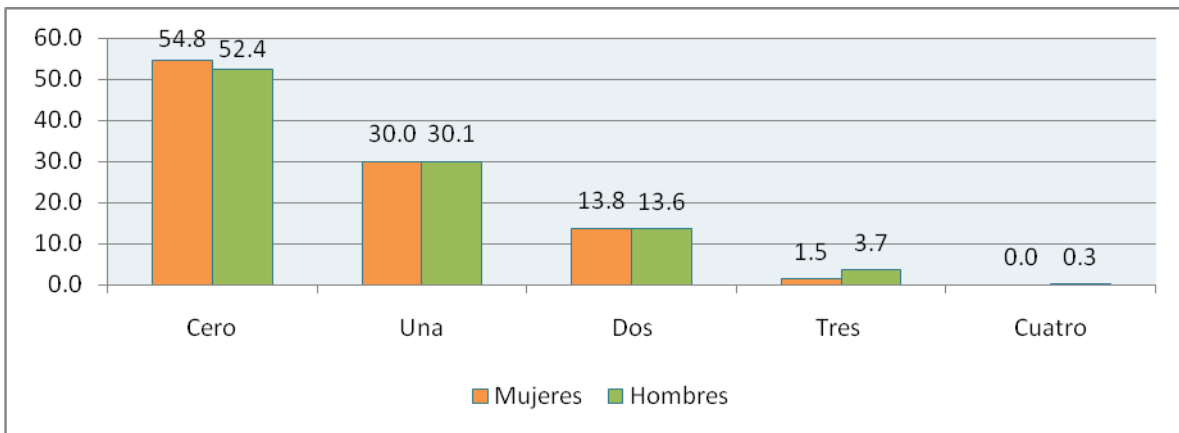


Gráfica 5
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y número de hijas

| Cuántas hijas tiene | % Mujeres | % Hombres |
|---------------------|-----------|-----------|
| Cero | 54.8 | 52.4 |
| Una | 30.0 | 30.1 |
| Dos | 13.8 | 13.6 |

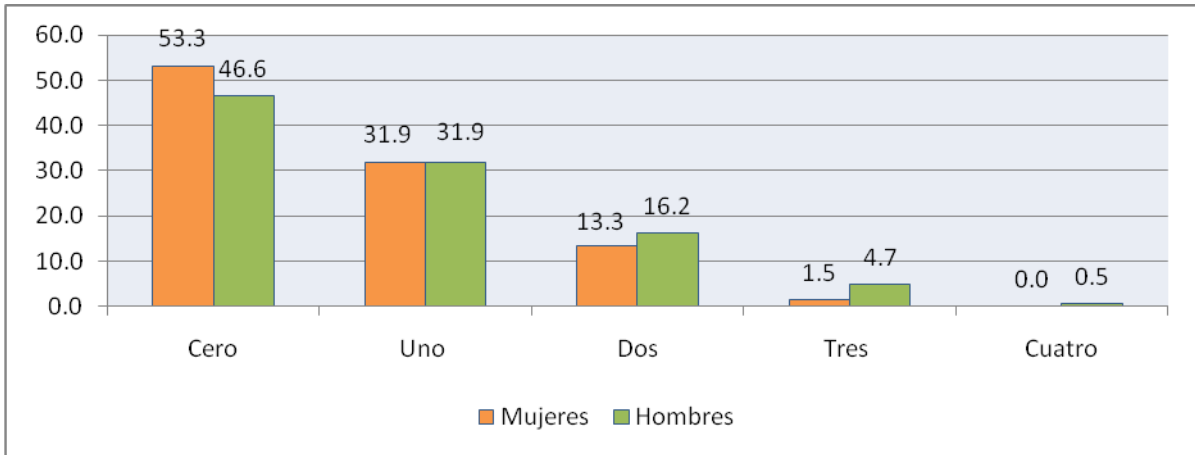


| | | |
|--------|-----|-----|
| Tres | 1.5 | 3.7 |
| Cuatro | 0.0 | 0.3 |



Gráfica 6
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y número de hijos

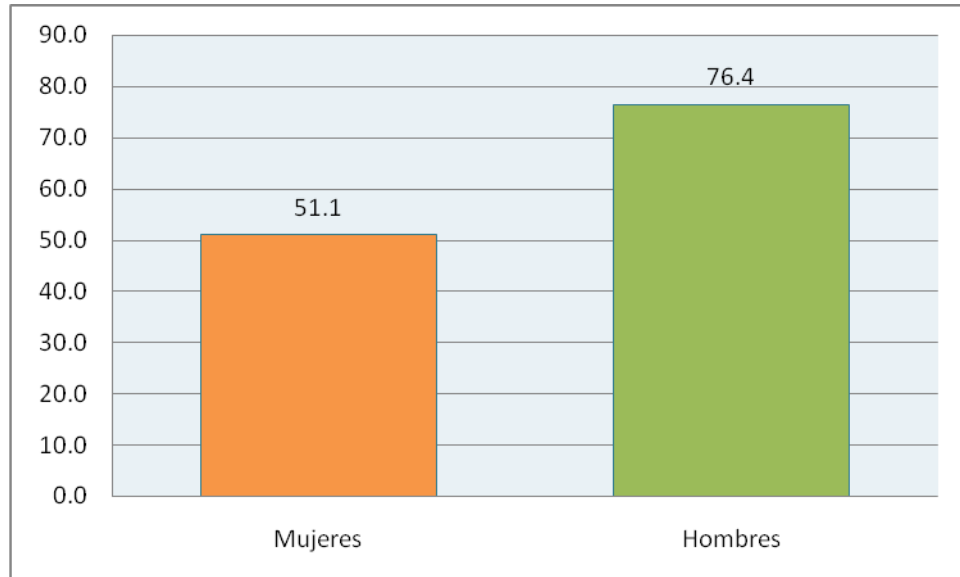
| Cuántos hijos tiene | % Mujeres | % Hombres |
|---------------------|-----------|-----------|
| Cero | 53.3 | 46.6 |
| Uno | 31.9 | 31.9 |
| Dos | 13.3 | 16.2 |
| Tres | 1.5 | 4.7 |
| Cuatro | 0.0 | 0.5 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora. Debido a que la edad promedio de las mujeres que trabajan en la APEH, es menor que la de los hombres (ver Gráfica 8), las mujeres ocupan posiciones más altas en cuanto a las que no tienen hijos, o bien, tienen uno o dos. Por otra parte, los hombres destacan en quienes tienen tres o más hijos. La proporción relativa a hijas e hijos es equivalente a la gráfica total (Gráfica 5).

Gráfica 7
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y jefatura de familia

| Jefatura de familia | % |
|---------------------|------|
| Mujeres | 51.1 |
| Hombres | 76.4 |



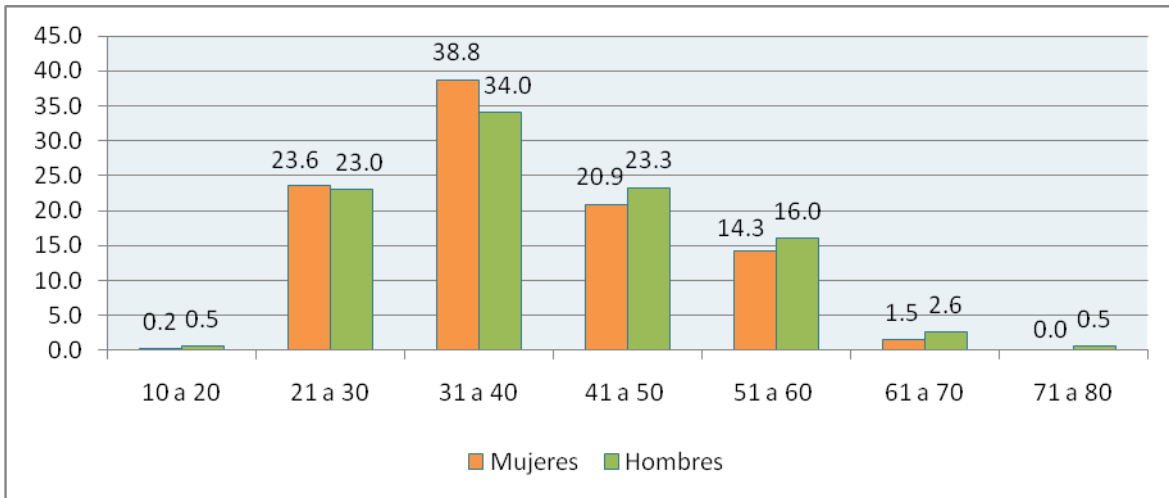
Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Más de la mitad de las mujeres que laboran en la APEH, dirigen sus hogares, esto es, son el principal aporte económico de su núcleo familiar. El dato correspondiente a hombres, es del 76.4%, sin embargo, el valor correspondiente a las mujeres (51.1%), y tomando en cuenta que sus rangos de edad son menores, muestran la enorme importancia que el trabajo femenino representa en términos del ingreso familiar.

Gráfica 8
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y rango de edad

| Rango de edad | % Mujeres | % Hombres |
|---------------|-----------|-----------|
| 10 a 20 | 0.2 | 0.5 |
| 21 a 30 | 23.6 | 23.0 |
| 31 a 40 | 38.8 | 34.0 |
| 41 a 50 | 20.9 | 23.3 |
| 51 a 60 | 14.3 | 16.0 |

| | | |
|---------|-----|-----|
| 61 a 70 | 1.5 | 2.6 |
| 71 a 80 | 0.0 | 0.5 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

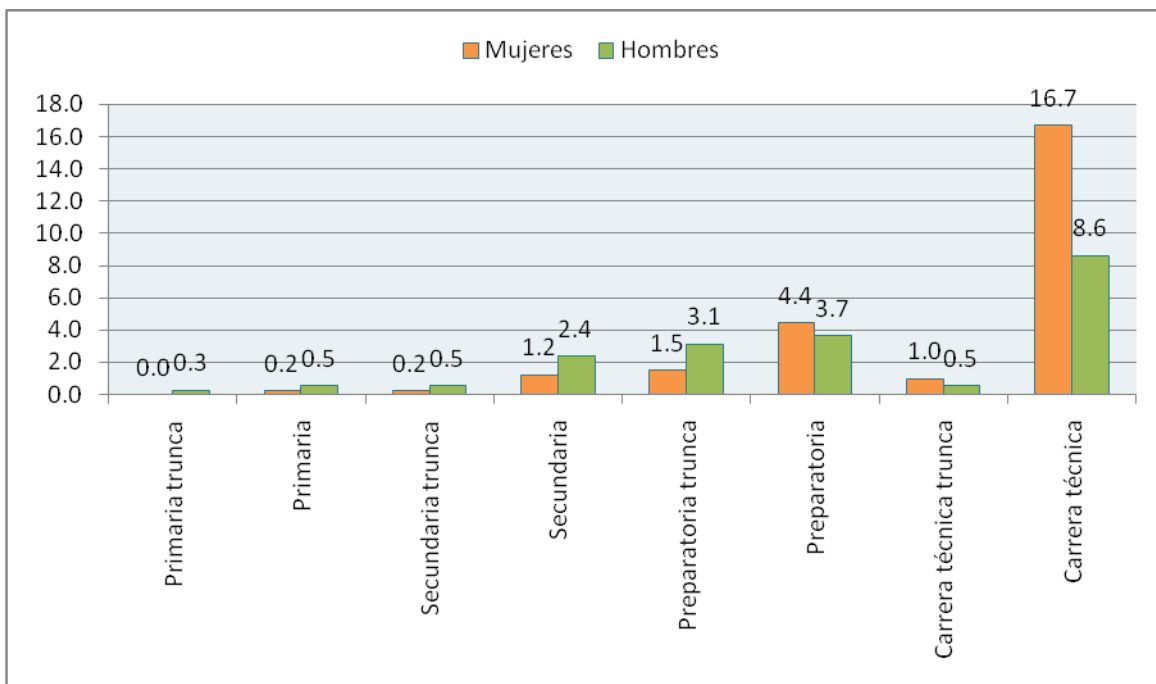
La Gráfica 8, relativa a los rangos de edad del personal que labora en la APEH, muestra que el 62.7% de las mujeres es menor de 40 años. El valor relativo a los hombres es de 57.6%, esta diferencia porcentual de poco más de 5 puntos, representa que en conjunto, las mujeres son más jóvenes que los hombres. Es importante, también, apreciar que en los rangos de mayor edad (de 61 años en adelante), prácticamente toda la población son hombres, lo que podría significar que el período de vida laboral femenino en la APEH, es significativamente menor que en los hombres. La media de edad de las mujeres es de 38 años y en el caso de los hombres de 39.2.

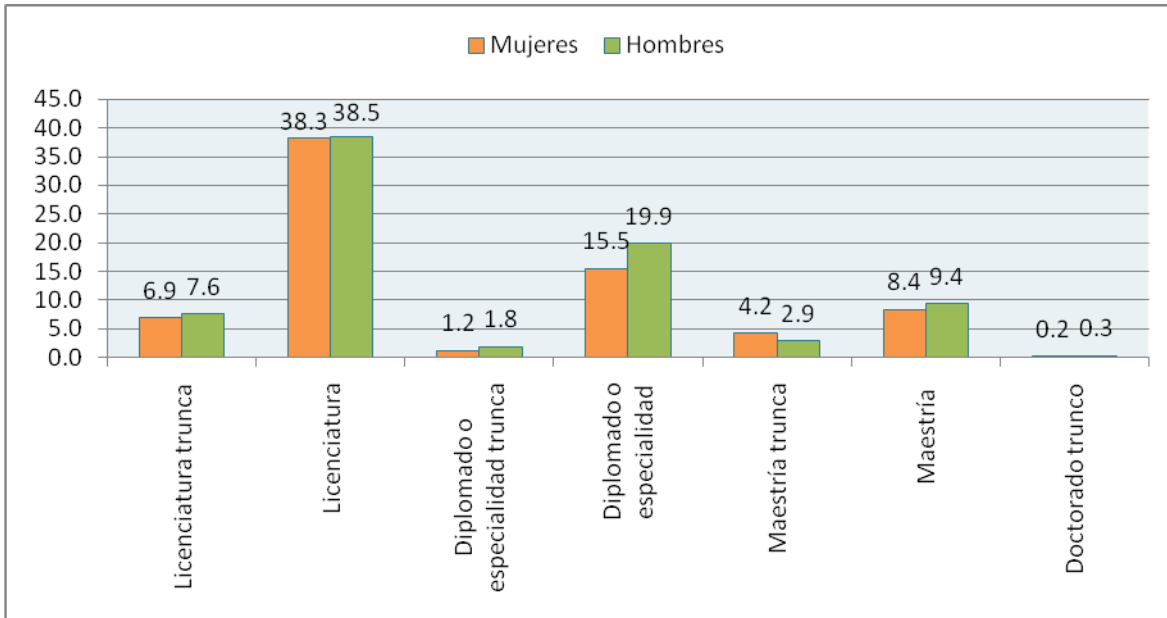
Gráfica 9
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y grado máximo de estudios

| Grado máximo de estudios | % Mujeres | % Hombres |
|--------------------------|-----------|-----------|
|--------------------------|-----------|-----------|



| | | |
|---------------------------------|------|------|
| Primaria trunca | 0.0 | 0.3 |
| Primaria | 0.2 | 0.5 |
| Secundaria trunca | 0.2 | 0.5 |
| Secundaria | 1.2 | 2.4 |
| Preparatoria trunca | 1.5 | 3.1 |
| Preparatoria | 4.4 | 3.7 |
| Carrera técnica trunca | 1.0 | 0.5 |
| Carrera técnica | 16.7 | 8.6 |
| Licenciatura trunca | 6.9 | 7.6 |
| Licenciatura | 38.3 | 38.5 |
| Diplomado o especialidad trunca | 1.2 | 1.8 |
| Diplomado o especialidad | 15.5 | 19.9 |
| Maestría trunca | 4.2 | 2.9 |
| Maestría | 8.4 | 9.4 |
| Doctorado trunco | 0.2 | 0.3 |





Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

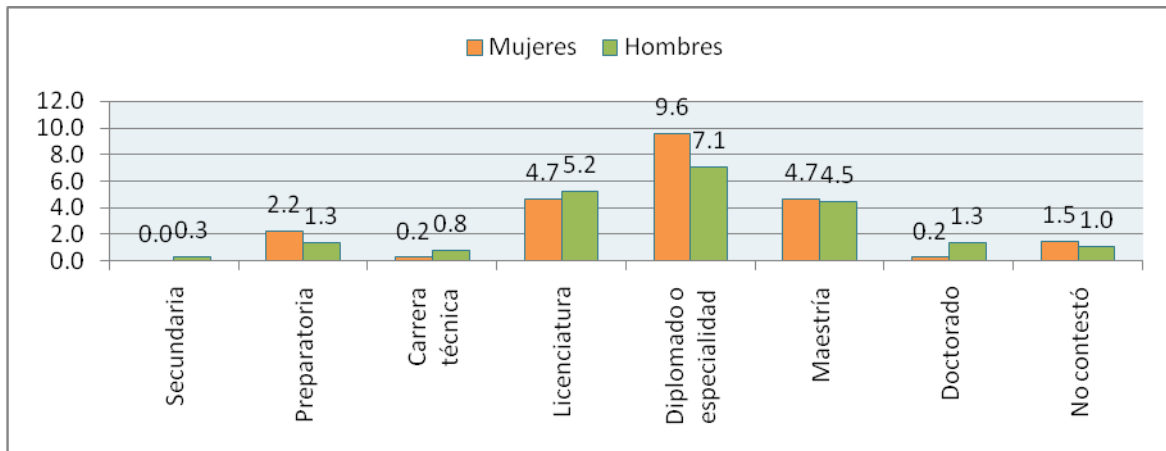
El promedio de escolaridad de las y los servidores públicos, muestra datos muy por encima del promedio teórico de la población general para el Estado (8.1 grados, equivalente a secundaria trunca). Sin embargo, llama la atención que a partir del diplomado o especialidad, los hombres presentan valores más altos que las mujeres, con excepción de los estudios de maestría trunco o en proceso.

Gráfica 10
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y estudios en curso

| Realiza actualmente algún tipo de estudios | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Ninguno | 76.9 | 78.5 |
| Secundaria | 0.0 | 0.3 |
| Preparatoria | 2.2 | 1.3 |
| Carrera técnica | 0.2 | 0.8 |
| Licenciatura | 4.7 | 5.2 |
| Diplomado o especialidad | 9.6 | 7.1 |



| | | |
|-------------|-----|-----|
| Maestría | 4.7 | 4.5 |
| Doctorado | 0.2 | 1.3 |
| No contestó | 1.5 | 1.0 |

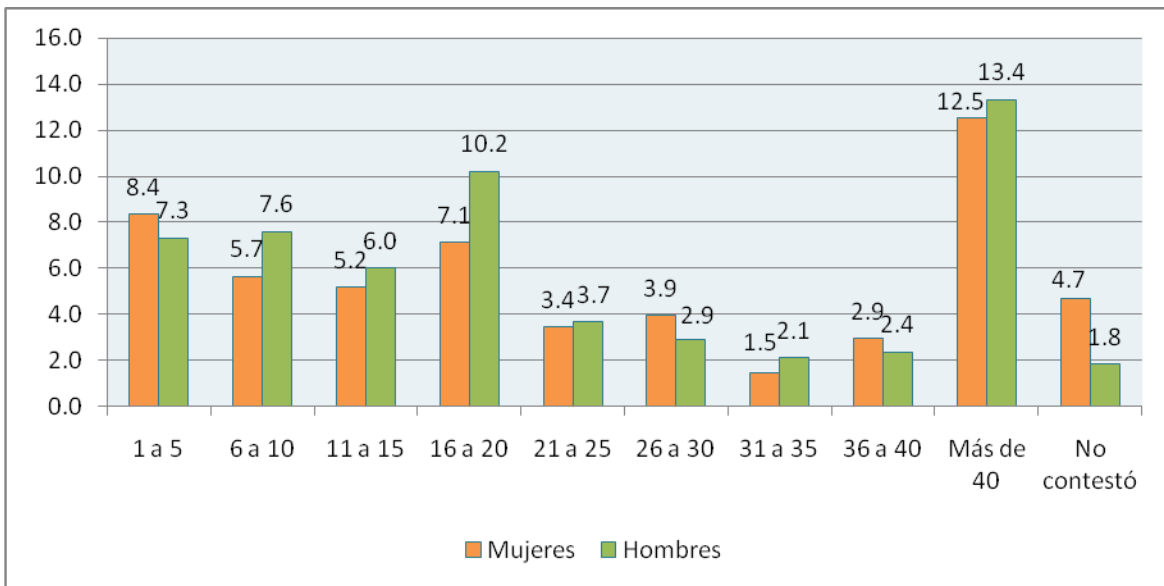


Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora. En la Gráfica 10, de la que se han omitido deliberadamente los valores nulos, se muestra que las mujeres requieren para su sobrevivencia al interior de la APEH, una constante actualización que se da regularmente a través de grados académicos de corta duración como los diplomados, especialidades y maestrías, por el contrario, los hombres tienen una mayor oportunidad de inscribirse en los cursos regulares, aunque estos sean de larga duración (licenciatura, maestría y doctorado).

Gráfica 11
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y horas de capacitación laboral en 2011

| Horas de capacitación laboral recibió en 2011 | % Mujeres | % Hom- bres |
|---|-----------|----------------|
| Ninguna | 44.7 | 42.7 |
| 1 a 5 | 8.4 | 7.3 |
| 6 a 10 | 5.7 | 7.6 |
| 11 a 15 | 5.2 | 6.0 |

| | | |
|-------------|------|------|
| 16 a 20 | 7.1 | 10.2 |
| 21 a 25 | 3.4 | 3.7 |
| 26 a 30 | 3.9 | 2.9 |
| 31 a 35 | 1.5 | 2.1 |
| 36 a 40 | 2.9 | 2.4 |
| Más de 40 | 12.5 | 13.4 |
| No contestó | 4.7 | 1.8 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

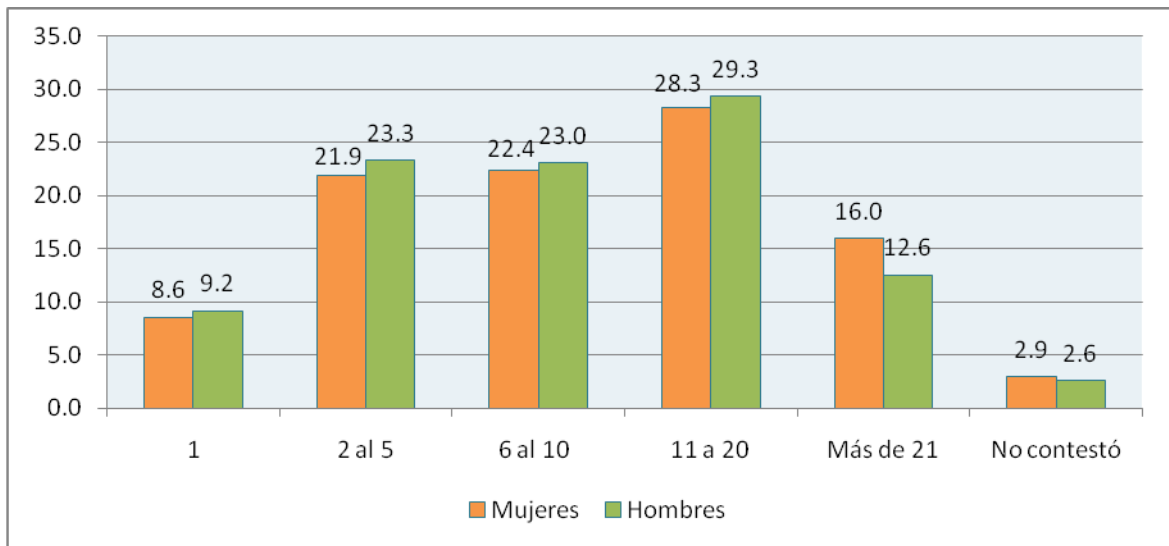
En general, los hombres ocupan un mayor número de horas en capacitación laboral que las mujeres en la APEH.

Gráfica 12
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y antigüedad en el sector público (años)

| Antigüedad en el sector público (años) | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| 1 | 8.6 | 9.2 |



| | | |
|-------------|------|------|
| 2 al 5 | 21.9 | 23.3 |
| 6 al 10 | 22.4 | 23.0 |
| 11 a 20 | 28.3 | 29.3 |
| Más de 21 | 16.0 | 12.6 |
| No contestó | 2.9 | 2.6 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Aunque el comportamiento de la variable "antigüedad en el sector público" es muy semejante en mujeres y hombres, sí existe una tendencia a acumular una mayor de años en el caso de las mujeres.

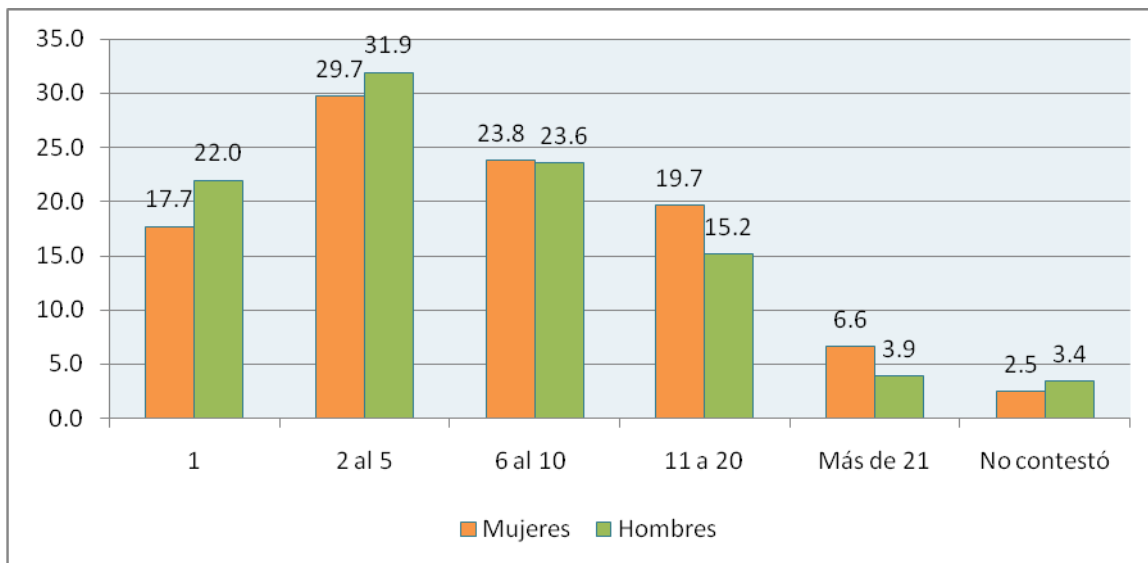
Gráfica 13

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y antigüedad en su adscripción actual (años)

| Antigüedad en su adscripción actual (años) | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| 1 | 17.7 | 22.0 |
| 2 al 5 | 29.7 | 31.9 |



| | | |
|-------------|------|------|
| 6 al 10 | 23.8 | 23.6 |
| 11 a 20 | 19.7 | 15.2 |
| Más de 21 | 6.6 | 3.9 |
| No contestó | 2.5 | 3.4 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

La Gráfica 13 apunta al hecho de que las mujeres tienen una menor movilidad en cuanto a espacio de trabajo se refiere. Al revisar las cifras de quiénes han permanecido más de 6 años en la misma adscripción, los valores más altos son para las mujeres.

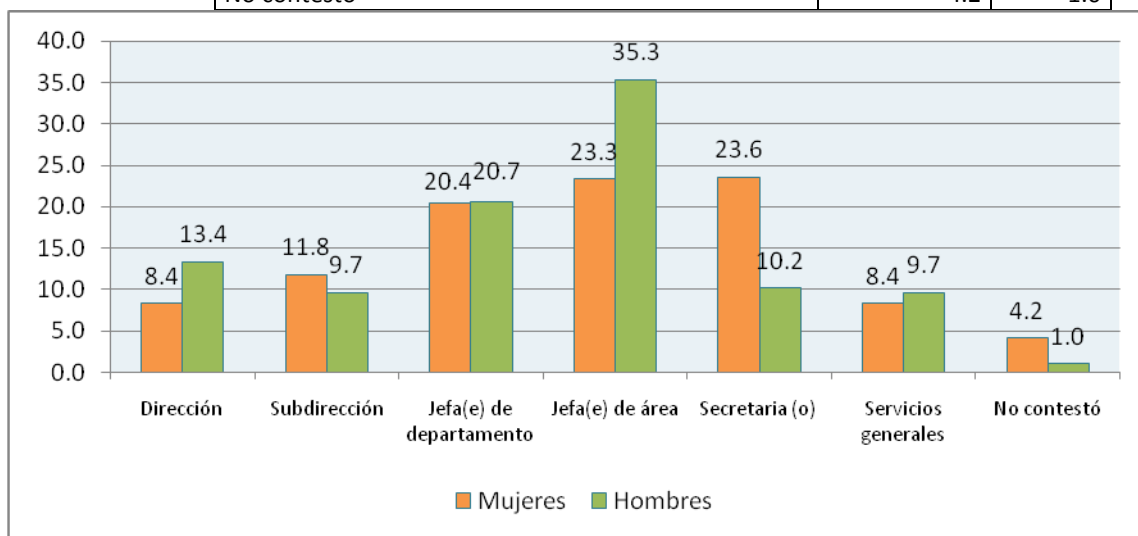
Gráfica 14

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y nivel de puesto que desempeña actualmente

| Nivel de puesto que desempeña actualmente | % Mujeres | % Hom- bres |
|---|-----------|----------------|
| Dirección | 8.4 | 13.4 |



| | | |
|-------------------------|------|------|
| Subdirección | 11.8 | 9.7 |
| Jefa(e) de departamento | 20.4 | 20.7 |
| Jefa(e) de área | 23.3 | 35.3 |
| Secretaria (o) | 23.6 | 10.2 |
| Servicios generales | 8.4 | 9.7 |
| No contestó | 4.2 | 1.0 |



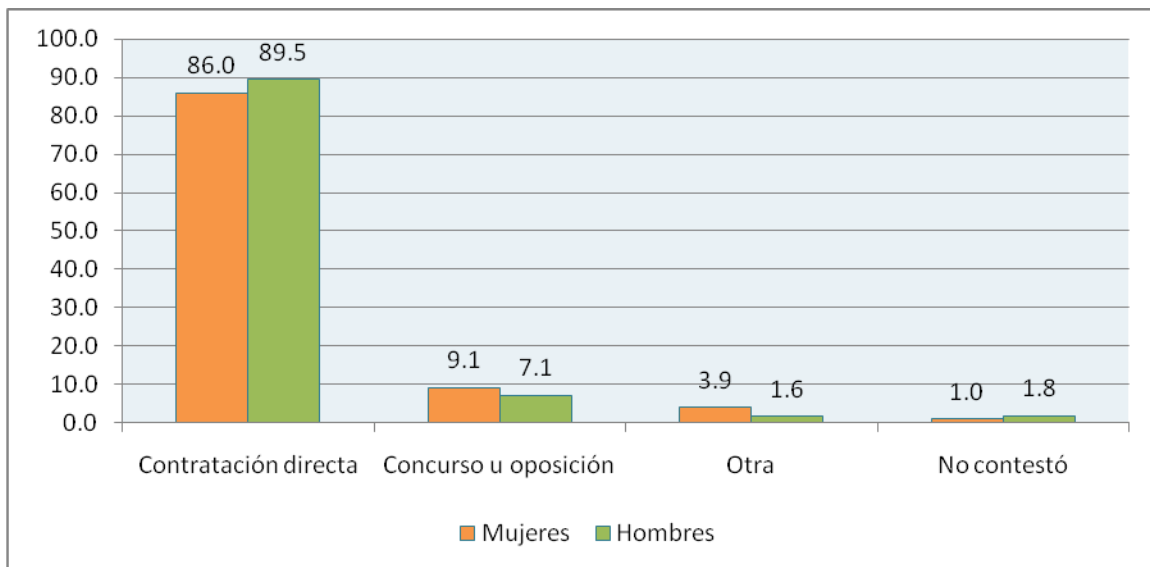
Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

En términos de la estructura gubernamental, los hombres ocupan los puestos de dirección y las jefaturas de área de manera preponderante. En puestos más operativos como la subdirección y jefatura de departamento, las mujeres tienen una importante presencia. No deja de llamar la atención la columna vinculada a los trabajos secretariales donde las mujeres duplican a los hombres en la presencia.

Gráfica 15
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y mecanismo de contratación

| A través de qué mecanismo fue contratado(a) | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
|---|-----------|-----------|

| | | |
|----------------------|------|------|
| Contratación directa | 86.0 | 89.5 |
| Concurso u oposición | 9.1 | 7.1 |
| Otra | 3.9 | 1.6 |
| No contestó | 1.0 | 1.8 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

La función pública, independientemente de las actividades que desarrollan los niveles más bajos del escalafón, responden a una necesidad técnica dirigida a la solución de problemas de la ciudadanía. Por lo tanto, el servicio público debe contar con personal especializado y que debe ser seleccionado por sus aptitudes, las cuales deben ser medidas a través de mecanismos rigurosos y planificados. Pensar en que el 89.5% de los hombres y el 86% de las mujeres han sido contratados de manera directa a partir de una decisión unipersonal, no corresponde a un gobierno moderno y eficiente. De cualquier modo, en términos de cultura institucional, sí llama la atención que los hombres superen en 3.5 puntos porcentuales a las mujeres en la contratación directa y que estas últimas sean sometidas a concurso u oposición en 2 puntos porcentuales más que los hombres.

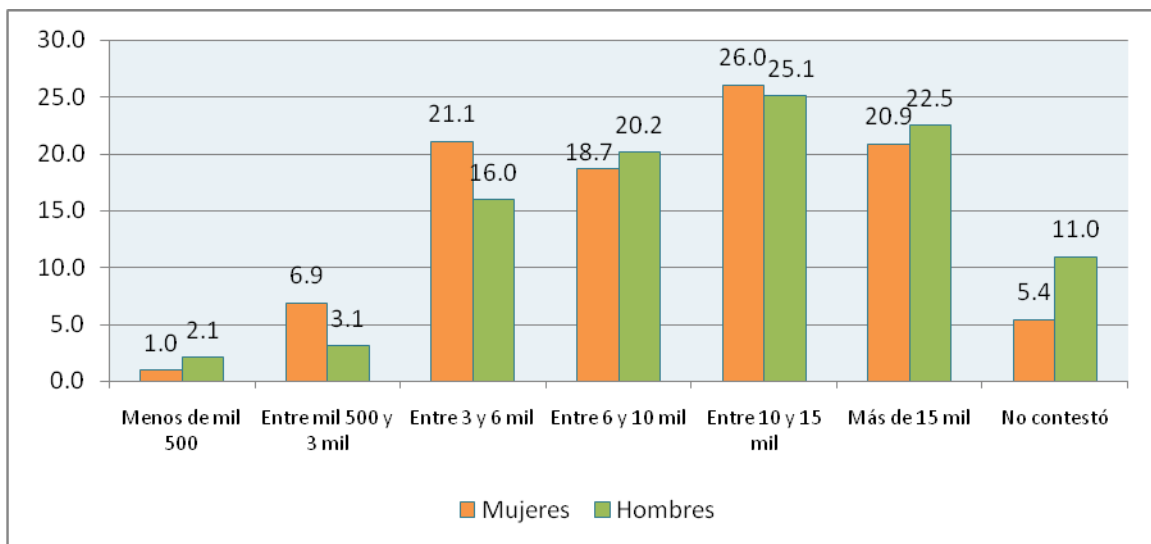


DIAGNÓSTICO Y PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL DE HIDALGO



Gráfica 16
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y nivel salarial

| Nivel salarial (pesos por mes) | % Mujeres | % Hombres |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Menos de mil 500 | 1.0 | 2.1 |
| Entre mil 500 y 3 mil | 6.9 | 3.1 |
| Entre 3 y 6 mil | 21.1 | 16.0 |
| Entre 6 y 10 mil | 18.7 | 20.2 |
| Entre 10 y 15 mil | 26.0 | 25.1 |
| Más de 15 mil | 20.9 | 22.5 |
| No contestó | 5.4 | 11.0 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Aunque, en general, se muestran valores homogéneos en términos del salario que perciben mensualmente mujeres y hombres, sí es significativo que en los rangos menores (hasta 6 mil pesos) las mujeres son mayoría y, en el rango más alto (más de 15 mil pesos), los hombres tienen mayor prevalencia. El



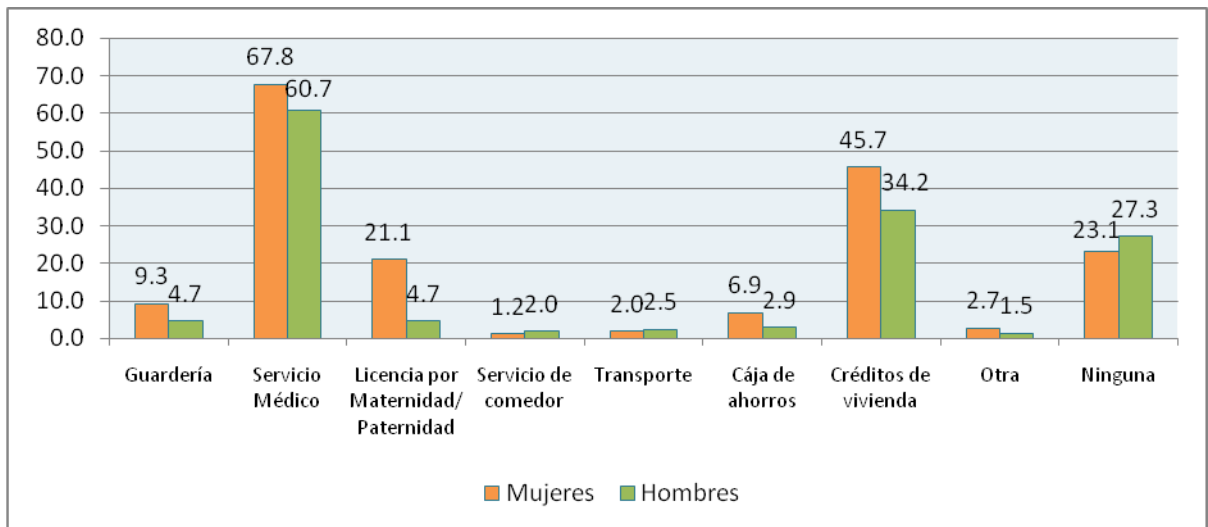
tema del salario continúa siendo tabú, como lo muestra la columna de "no contestó" a pesar de que la pregunta sólo marcaba rangos.

Gráfica 17

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA

Por sexo y prestaciones que disfruta

| De cuáles de las siguientes prestaciones disfruta | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Guardería | 9.3 | 4.7 |
| Servicio Médico | 67.8 | 60.7 |
| Licencia por Maternidad/ Paternidad | 21.1 | 4.7 |
| Servicio de comedor | 1.2 | 2.0 |
| Transporte | 2.0 | 2.5 |
| Cája de ahorros | 6.9 | 2.9 |
| Créditos de vivienda | 45.7 | 34.2 |
| Otra | 2.7 | 1.5 |
| Ninguna | 23.1 | 27.3 |

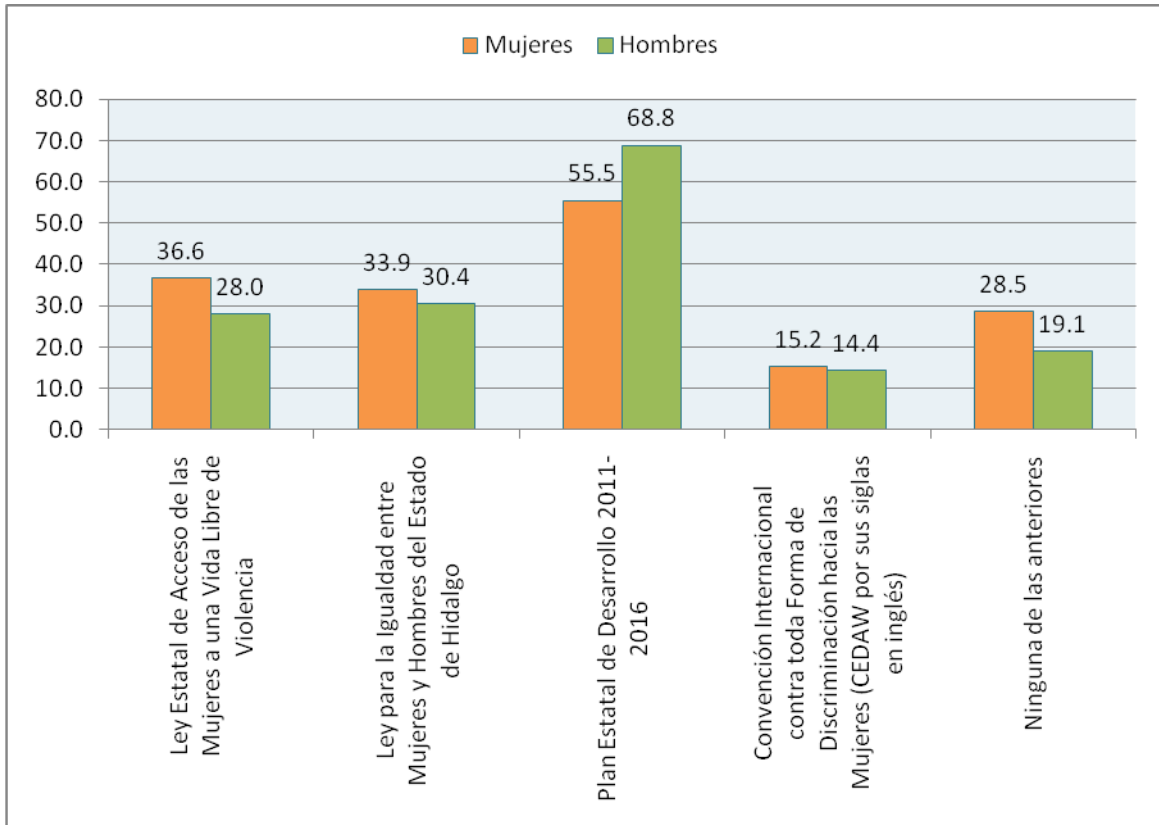


Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Las mujeres muestran una más intensa utilización de sus prestaciones laborales. Aunque de manera general, ambos sexos disfrutan prácticamente de los mismos privilegios derivados de su trabajo en la APEH.

Gráfica 18
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y conocimiento de leyes a favor de los derechos de las mujeres

| Conoce las siguientes leyes y estamentos jurídicos | % Mujeres | % Hombres |
|---|------------------|------------------|
| Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia | 36.6 | 28.0 |
| Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo | 33.9 | 30.4 |
| Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 | 55.5 | 68.8 |
| Convención Internacional contra toda Forma de Discriminación hacia las Mujeres (CEDAW por sus siglas en inglés) | 15.2 | 14.4 |
| Ninguna de las anteriores | 28.5 | 19.1 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

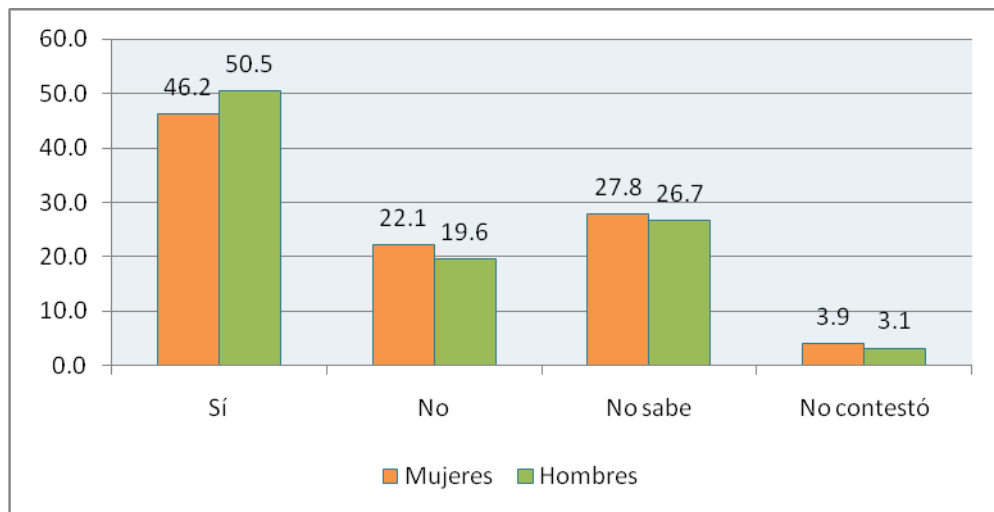
Salvo en el caso de un instrumento político como el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, las mujeres tienen un conocimiento más amplio de las leyes que fueron dictadas para la defensa de sus derechos. Sin embargo, destaca la cifra de quienes no conocen ninguna de estas leyes que en el caso de las mujeres alcanza el 28.5%, cifra muy por encima del 19.1% de hombres (ver Gráfica 18).

Gráfica 19

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y conocimiento de UIG's en su institución

| Existe UIG en su Institución | % Mujeres | % Hombres |
|------------------------------|-----------|-----------|
|------------------------------|-----------|-----------|

| | | |
|-------------|------|------|
| Sí | 46.2 | 50.5 |
| No | 22.1 | 19.6 |
| No sabe | 27.8 | 26.7 |
| No contestó | 3.9 | 3.1 |

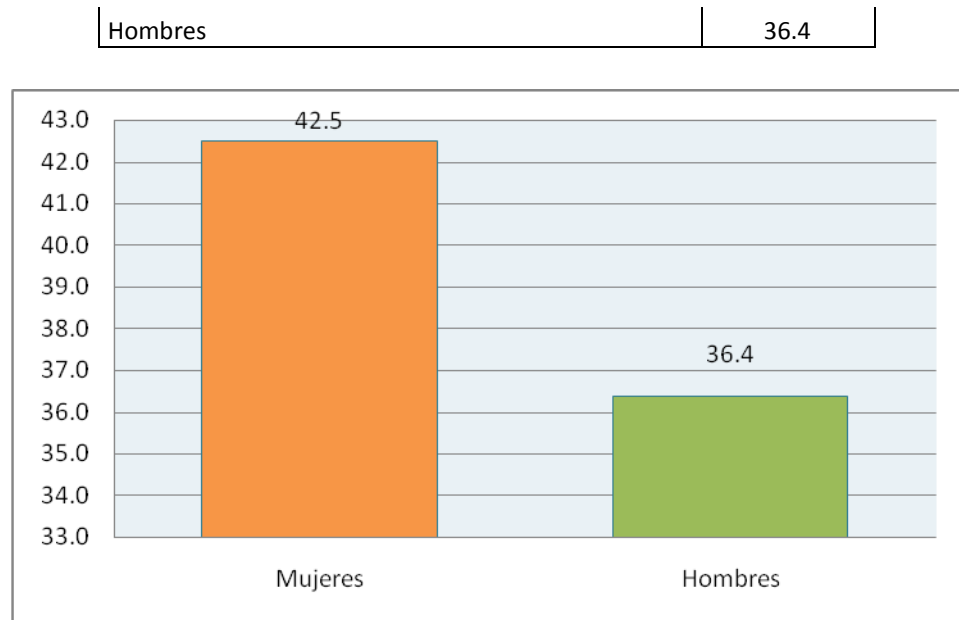


Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Las respuestas a esta pregunta resultan sorprendentes. Es mayor el número de hombres que conocen a sus Unidades Institucionales de Género que el de mujeres (50.5% y 46.2%, respectivamente). Esto representa que más de la mitad de las servidoras públicas no conocen de la existencia de una área destinada a la defensa de sus derechos, ni tampoco, el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, que establece el mandato específico de construir Unidades Institucionales de Género en todas las dependencias del Ejecutivo Estatal.

Gráfica 20
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y asistencia a cursos de sensibilización de género

| Ha tomado cursos de sensibilización de género | % |
|---|------|
| Mujeres | 42.5 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

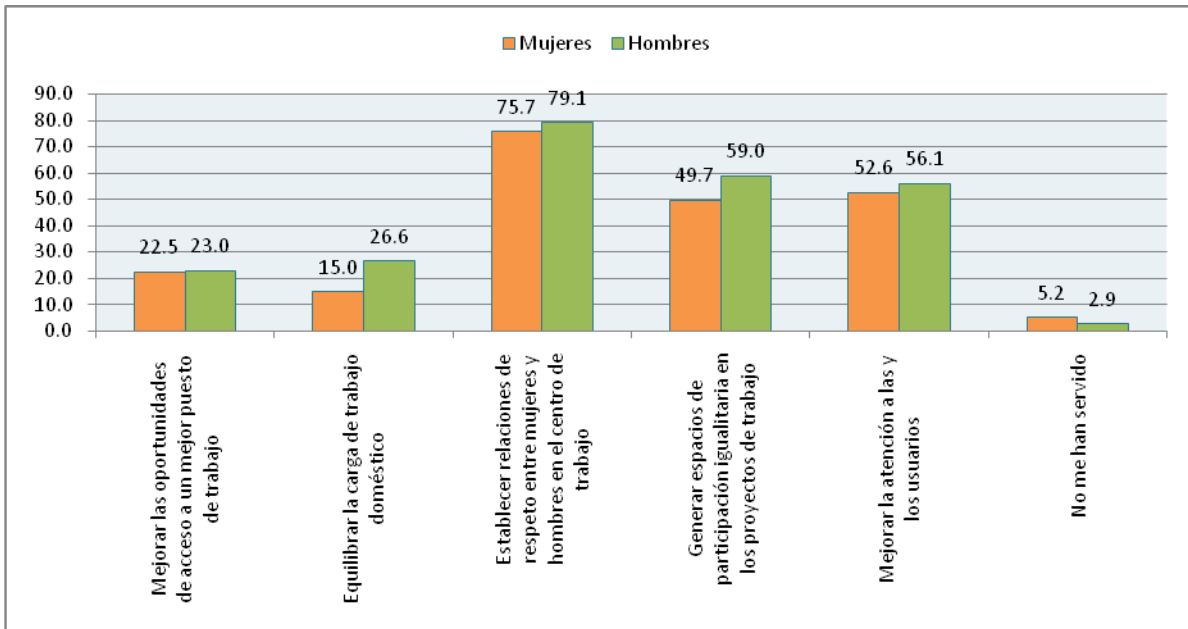
La pregunta anterior es aún más paradójica, si tomamos en cuenta que el 42.5% de las mujeres que laboran en el servicio público afirman haber recibido cursos de sensibilización de género (ver Gráfica 20).

Gráfica 21
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y utilidad de los cursos de sensibilización de género

| Para qué le han servido los cursos y talleres de sensibilización | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Mejorar las oportunidades de acceso a un mejor puesto de trabajo | 22.5 | 23.0 |
| Equilibrar la carga de trabajo doméstico | 15.0 | 26.6 |
| Establecer relaciones de respeto entre mujeres y hombres en el centro de trabajo | 75.7 | 79.1 |
| Generar espacios de participación igualitaria en los proyectos de trabajo | 49.7 | 59.0 |
| Mejorar la atención a las y los usuarios | 52.6 | 56.1 |



| | | |
|-------------------|-----|-----|
| No me han servido | 5.2 | 2.9 |
|-------------------|-----|-----|

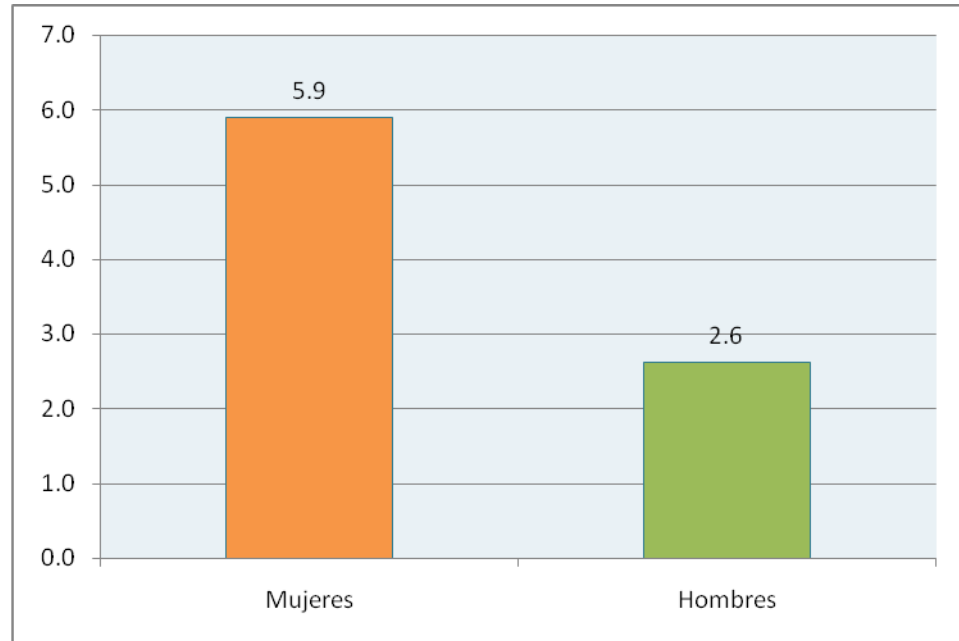


Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora. De la misma manera que el resultado a las Gráficas 19 y 20, la Gráfica 21 muestra la necesidad de modificar la estrategia de impartición de los cursos y talleres de sensibilización de género, porque los resultados han impactado más positivamente a la población masculina que a las servidoras públicas. En la gráfica puede observarse que, salvo en la columna "no me han servido", en todas las demás, el aprovechamiento de los hombres ha sido más intenso.

Gráfica 22

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y hostigamiento o acoso sexual en el trabajo

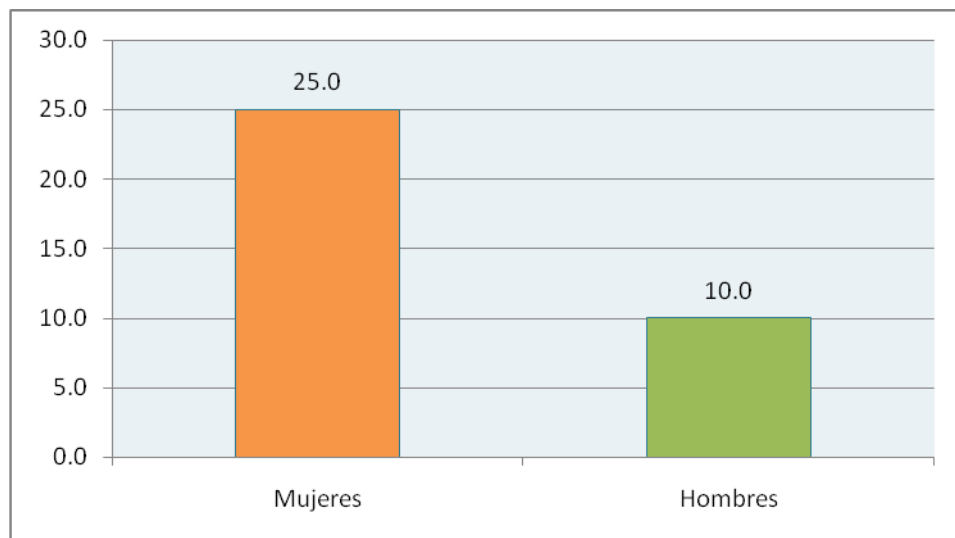
| Ha sido víctima de hostigamiento o acoso sexual en su centro de trabajo | % |
|---|-----|
| Mujeres | 5.9 |
| Hombres | 2.6 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 23
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA
Por sexo y denuncia del acoso ante autoridades

| Denunció esta situación ante las autoridades competentes | % |
|--|------|
| Mujeres | 25.0 |
| Hombres | 10.0 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

La proporción de mujeres que admiten haber sufrido hostigamiento o acoso sexual en su centro de trabajo representa una cifra muy alta (5.9%) y que no debe pasarse por alto. Es significativo que si tomamos en consideración el universo de la muestra, más de mil 500 mujeres, servidoras públicas, han sido sometidas a formas de humillación y, por tanto, les han sido conculcados sus derechos humanos como mujeres, al interior de sus centros de trabajo. Este aspecto requiere de gran atención y desarrollar mecanismos de visibilización para evitar que sucedan.

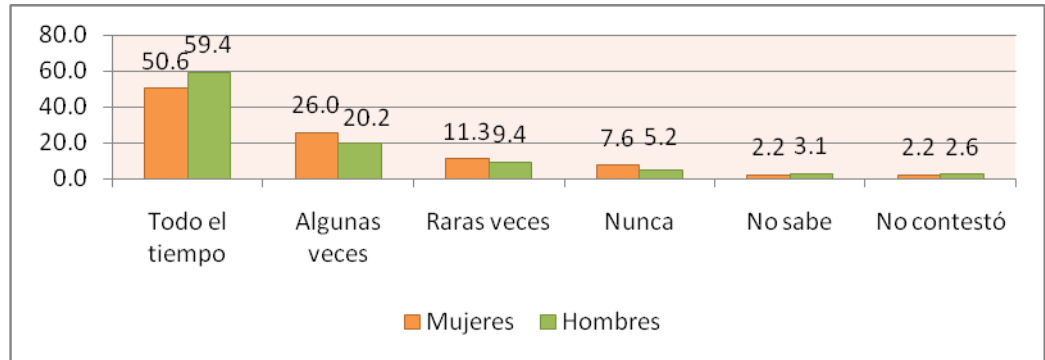
Variables analíticas derivadas de los objetivos 2-9 del PCI

Los resultados de las variables analíticas están relacionados con los objetivos estratégicos del 2 al 9 del Programa de Cultura Institucional. Las preguntas fueron construidas a partir de afirmaciones y se les cuestionó a las y los servidores públicos si el aserto de la oración sucede en la dependencia donde laboran, siempre, algunas veces, en raras ocasiones o nunca. Los resultados se muestran de manera porcentual, tabulados y graficados y se evaluarán, en este apartado, a partir de cada uno de los objetivos estratégicos, combinando los resultados parciales con el análisis integral.

2. CLIMA LABORAL

Gráfica 24

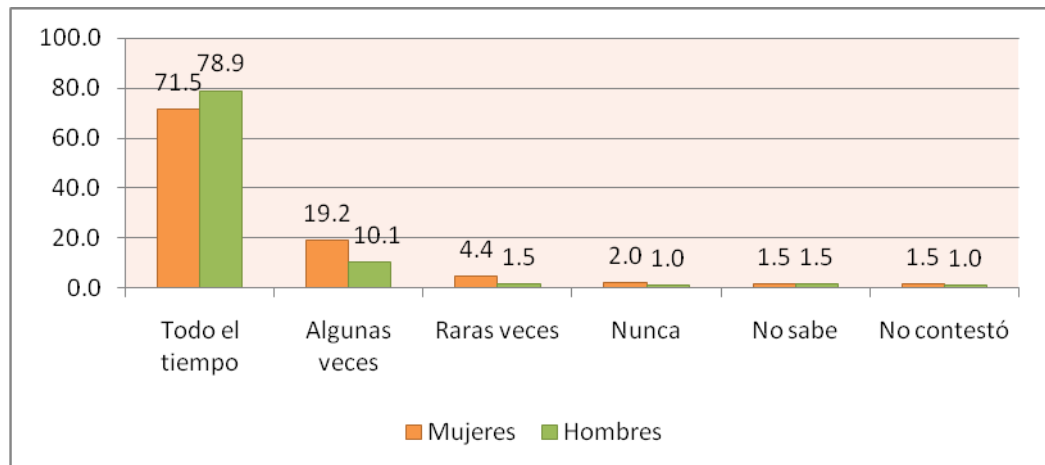
| En mi institución se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo, en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, conferencias, etc. | % Mujeres | % Hombres |
|--|------------------|------------------|
| Todo el tiempo | 50.6 | 59.4 |
| Algunas veces | 26.0 | 20.2 |
| Raras veces | 11.3 | 9.4 |
| Nunca | 7.6 | 5.2 |
| No sabe | 2.2 | 3.1 |
| No contestó | 2.2 | 2.6 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 25

| En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 71.5 | 78.9 |
| Algunas veces | 19.2 | 10.1 |
| Raras veces | 4.4 | 1.5 |
| Nunca | 2.0 | 1.0 |
| No sabe | 1.5 | 1.5 |
| No contestó | 1.5 | 1.0 |

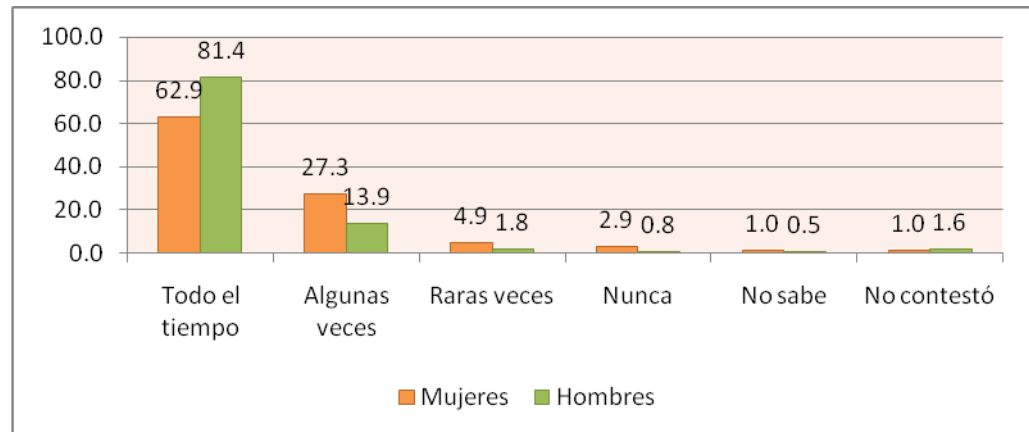


Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.



Gráfica 26

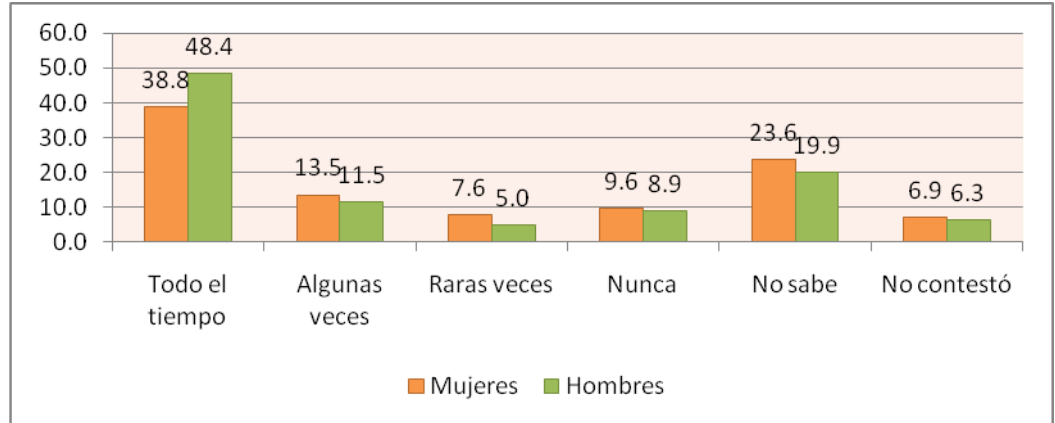
| En mi institución se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 62.9 | 81.4 |
| Algunas veces | 27.3 | 13.9 |
| Raras veces | 4.9 | 1.8 |
| Nunca | 2.9 | 0.8 |
| No sabe | 1.0 | 0.5 |
| No contestó | 1.0 | 1.6 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

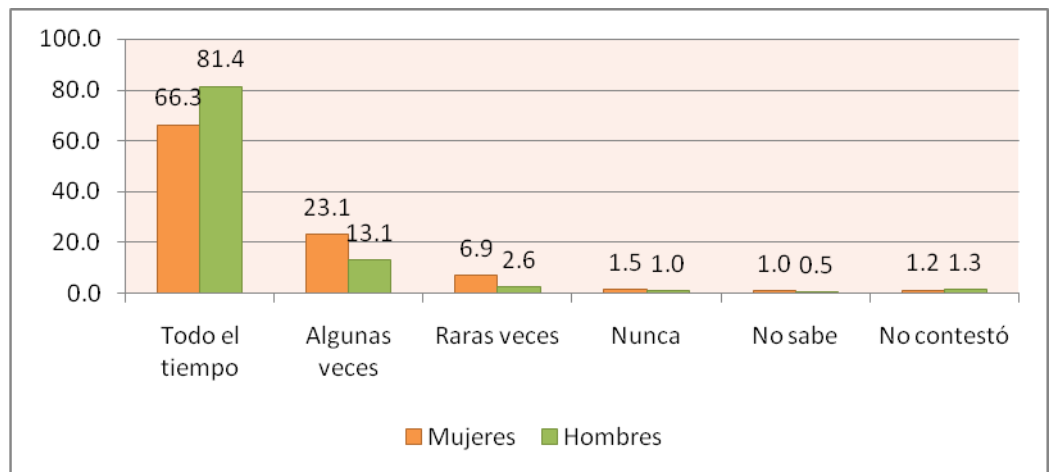
Gráfica 27

| En mi institución se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 38.8 | 48.4 |
| Algunas veces | 13.5 | 11.5 |
| Raras veces | 7.6 | 5.0 |
| Nunca | 9.6 | 8.9 |
| No sabe | 23.6 | 19.9 |
| No contestó | 6.9 | 6.3 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.
Gráfica 28

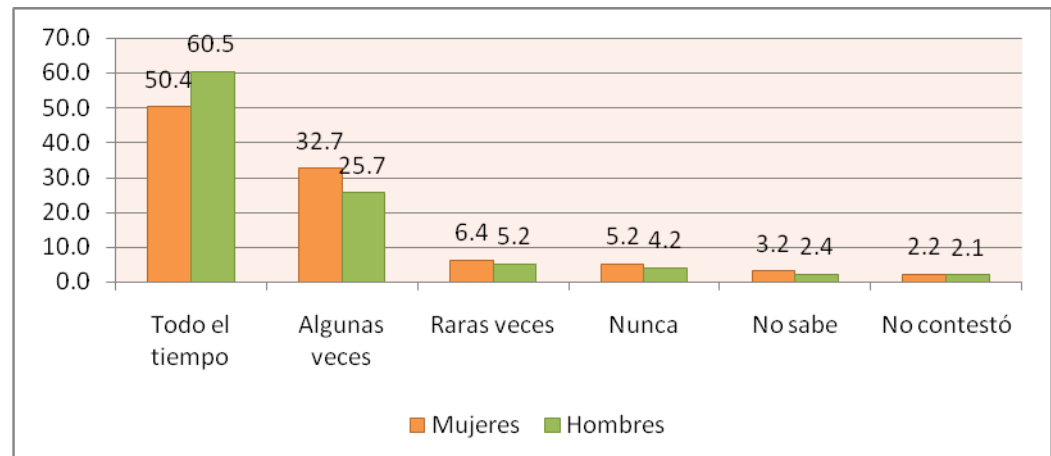
| En mi institución existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 66.3 | 81.4 |
| Algunas veces | 23.1 | 13.1 |
| Raras veces | 6.9 | 2.6 |
| Nunca | 1.5 | 1.0 |
| No sabe | 1.0 | 0.5 |
| No contestó | 1.2 | 1.3 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 29

| Las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidad son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico | % Mujeres | % Hombres |
|--|------------------|------------------|
| Todo el tiempo | 50.4 | 60.5 |
| Algunas veces | 32.7 | 25.7 |
| Raras veces | 6.4 | 5.2 |
| Nunca | 5.2 | 4.2 |
| No sabe | 3.2 | 2.4 |
| No contestó | 2.2 | 2.1 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

La percepción vinculada al clima laboral es fundamental para comprender los mecanismos a través de los cuales se construyen los espacios de trabajo al interior de la APEH. Más relevante es aún, conocer la percepción diferenciada de mujeres y hombres que permite atisbar el breve, más no por ello menos importante, espacio de conflicto que se abre entre las necesidades de mujeres y hombres y la manera en que éstas se resuelven en el espacio institucional. La preocupación de las autoridades estatales por hacer congruente una cultura incluyente e igualitaria, con viejas

prácticas de administración gubernamental es compleja y requiere de una fuerte voluntad política para revertir las visiones naturalizadas y negativas que sin duda subsisten.

En las Gráficas 24, 25, 26, 27, 28 y 29, se presentan las diversas lecturas, de mujeres y hombres sobre aspectos vinculados a la participación institucional; a las diferencias entre las jefaturas femeninas y masculinas; en cuanto a las formas de respeto hacia la opinión; en lo que se refiere a la percepción del maltrato y la intimidación; sobre el ambiente de respeto favorable a la igualdad entre mujeres y hombres; y, en términos prácticos, las diferentes cargas de trabajo y de responsabilidad profesional. En todas las gráficas, se observa una tendencia a que las mujeres se resisten a aceptar la afirmación que se les presentó en el Cuestionario en dimensiones que van desde los 6 u 8 puntos porcentuales, hasta distancias mayores a los 20 puntos con respecto a las respuestas de los hombres.

La mitad de las mujeres considera que no existe discriminación en la participación institucional, a diferencia de los hombres que lo hacen en una relación de 3:5. La otra mitad de las mujeres tiene opiniones menos optimistas (ver Gráfica 24).

La Gráfica 25, ante la afirmación de que se respeta de igual manera las decisiones de jefas y jefes, la diferencia entre mujeres y hombres es de 8 puntos porcentuales, lo que significa, que las mujeres observan con mayor escepticismo esa afirmación. En la Gráfica 26 se habla del respeto a la opinión de mujeres y hombres y, en este caso, las diferencias son abismales. Las mujeres opinan que eso sucede en una proporción 20% menor que los hombres. Sólo un tercio de las mujeres afirma que la institución no tolera prácticas de maltrato e intimidación, 10 puntos menos que los hombres. Lo que precisa nuestra atención en esta pregunta (Gráfica 27) es que 23.6% de las mujeres prefirieron no opinar o admitir que no conocen la respuesta que equivale a no tener una opinión. 15% menos de mujeres que de hombres, opinan que el ambiente de trabajo no es favorable

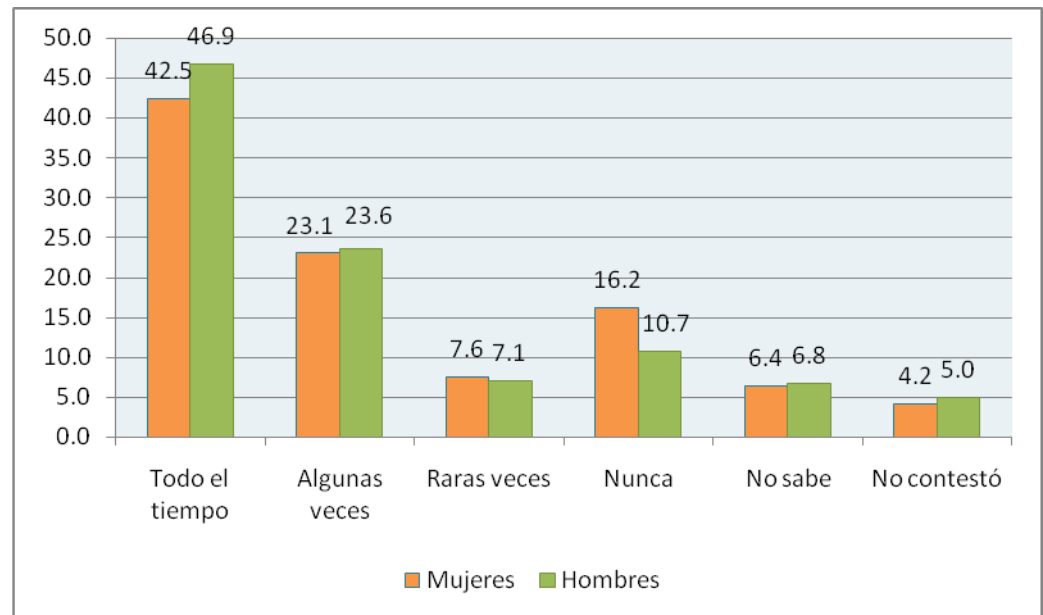


a la igualdad entre los sexos (Gráfica 28) y apenas la mitad de ellas, considera que las cargas de trabajo, entre mujeres y hombres, son equivalentes (Gráfica 29).

3. COMUNICACIÓN INCLUYENTE

Gráfica 30

| En mi institución se utiliza y promueve un lenguaje no sexista en la comunicación interna (trípticos, boletines informativos, etc.) | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 42.5 | 46.9 |
| Algunas veces | 23.1 | 23.6 |
| Raras veces | 7.6 | 7.1 |
| Nunca | 16.2 | 10.7 |
| No sabe | 6.4 | 6.8 |
| No contestó | 4.2 | 5.0 |

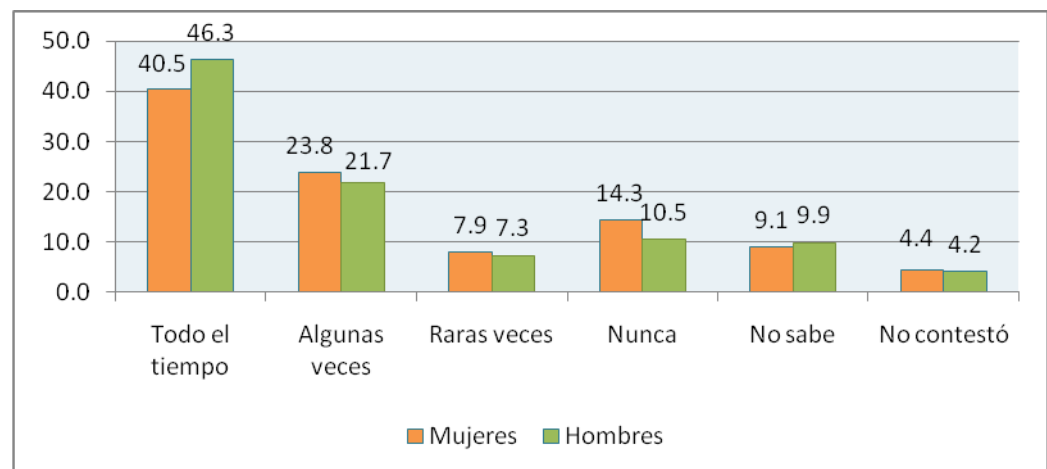


Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.



Gráfica 31

| En los documentos oficiales que se emiten en mi institución se utiliza y promueve un lenguaje e imágenes que toman en cuenta las necesidades de hombres y mujeres | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 40.5 | 46.3 |
| Algunas veces | 23.8 | 21.7 |
| Raras veces | 7.9 | 7.3 |
| Nunca | 14.3 | 10.5 |
| No sabe | 9.1 | 9.9 |
| No contestó | 4.4 | 4.2 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

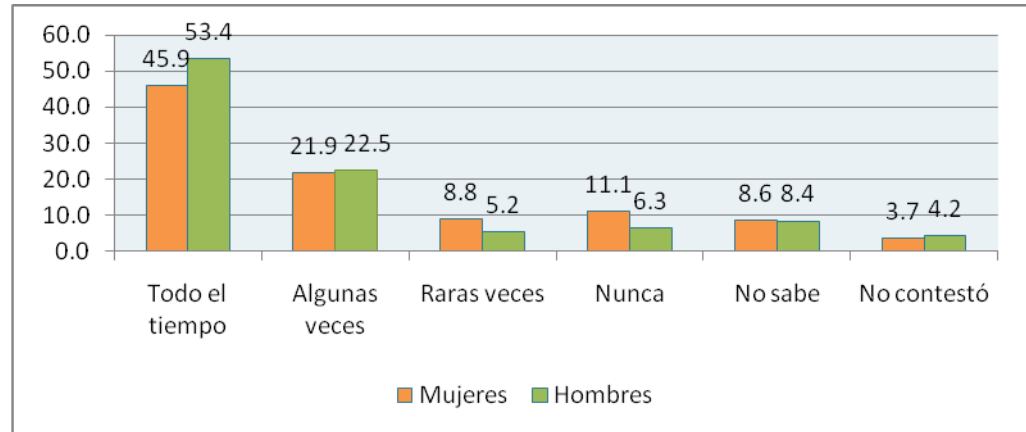
Gráfica 32

| En las campañas públicas de mi institución se incluyen temas relacionados a mujeres y hombres | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 45.9 | 53.4 |
| Algunas veces | 21.9 | 22.5 |
| Raras veces | 8.8 | 5.2 |
| Nunca | 11.1 | 6.3 |
| No sabe | 8.6 | 8.4 |



DIAGNÓSTICO Y PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL DE HIDALGO

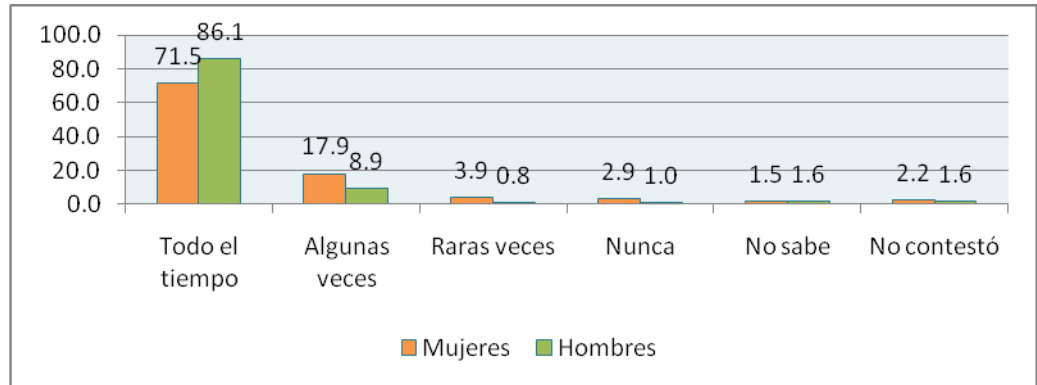
| | | |
|-------------|-----|-----|
| No contestó | 3.7 | 4.2 |
|-------------|-----|-----|



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

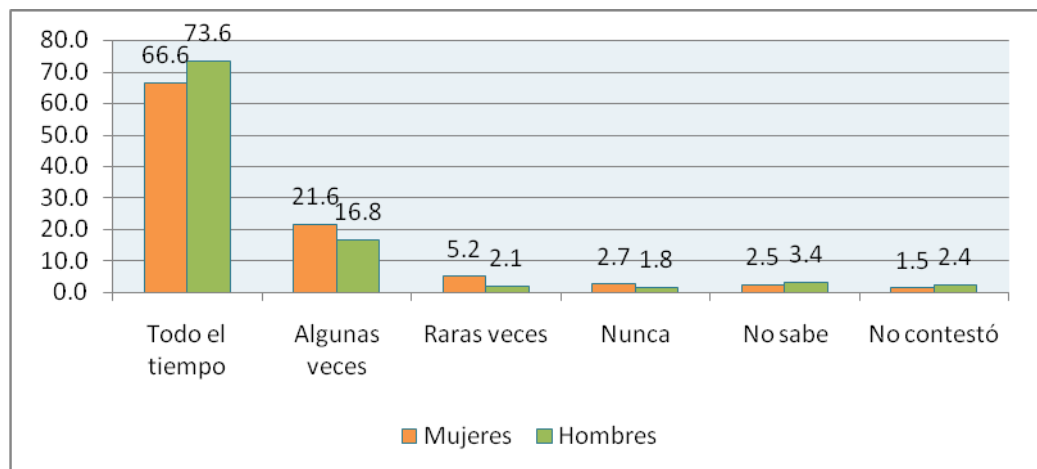
Gráfica 33

| Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación formal | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 71.5 | 86.1 |
| Algunas veces | 17.9 | 8.9 |
| Raras veces | 3.9 | 0.8 |
| Nunca | 2.9 | 1.0 |
| No sabe | 1.5 | 1.6 |
| No contestó | 2.2 | 1.6 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.
Gráfica 34

| Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 66.6 | 73.6 |
| Algunas veces | 21.6 | 16.8 |
| Raras veces | 5.2 | 2.1 |
| Nunca | 2.7 | 1.8 |
| No sabe | 2.5 | 3.4 |
| No contestó | 1.5 | 2.4 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

La idea de la comunicación interna en las instituciones, tanto la que se refiere al ámbito formal como al espacio de relación informal, juega un importante papel en la construcción de dependencias incluyentes y solidarias. Las diferencias entre el lenguaje escrito y hablado, confinaron a mujeres y hombres a intercambios comunicativos marcados por sobreentendidos, palabras de doble sentido, bromas en códigos privados –aunque comprensibles de manera generalizada– y otra serie de símbolos construidos al amparo de la naturalización de formas discriminatorias invisibilizadas en las comunicaciones oficiales y, también, en las relaciones interpersonales.

Estas prácticas culturales al interior de las instituciones han significado una parte importante de los mecanismos que se utilizan para mantener el estado de las cosas y provocar el juego de las apariencias que impiden una comunicación directa, efectiva, incluyente e igualitaria.

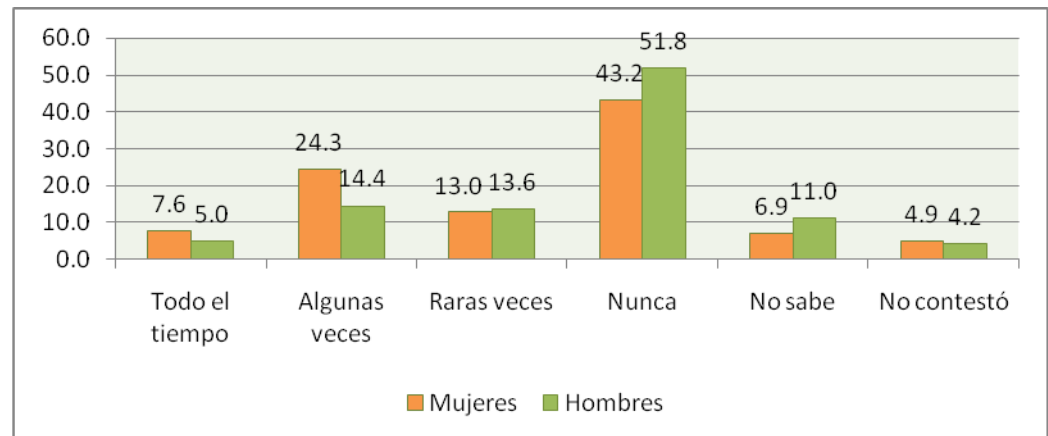
En el curso de las respuestas obtenidas a las frases afirmativas que muestran las Gráficas 30-34, nos encontramos con tímidas respuestas favorables por parte de las servidoras públicas, a la situación tal y como se encuentra actualmente, en porcentajes de aceptación que rondan alrededor del 45% y una importante insistencia en una de cada cuatro mujeres, en cuanto a que sólo "algunas veces" se promueve un lenguaje no sexista en la comunicación interna (Gráfica 30); o que el lenguaje y las imágenes toman en cuenta las necesidades diferenciadas entre mujeres y hombres (Gráfica 31); incluso, que la comunicación institucional incorpora temas relacionados con mujeres y hombres (Gráfica 32).

Aunque la mayor parte de las mujeres (71.5%) consideran que se respeta tanto a mujeres como a hombres en la comunicación formal, en el ámbito de la comunicación informal, este porcentaje desciende 5 puntos porcentuales, pero, llama la atención que el 21.6%, esto es, más de 1 de cada 5 mujeres piensa que esto sólo sucede "algunas veces" (Gráficas 33 y 34).

4. SELECCIÓN DE PERSONAL

Gráfica 35

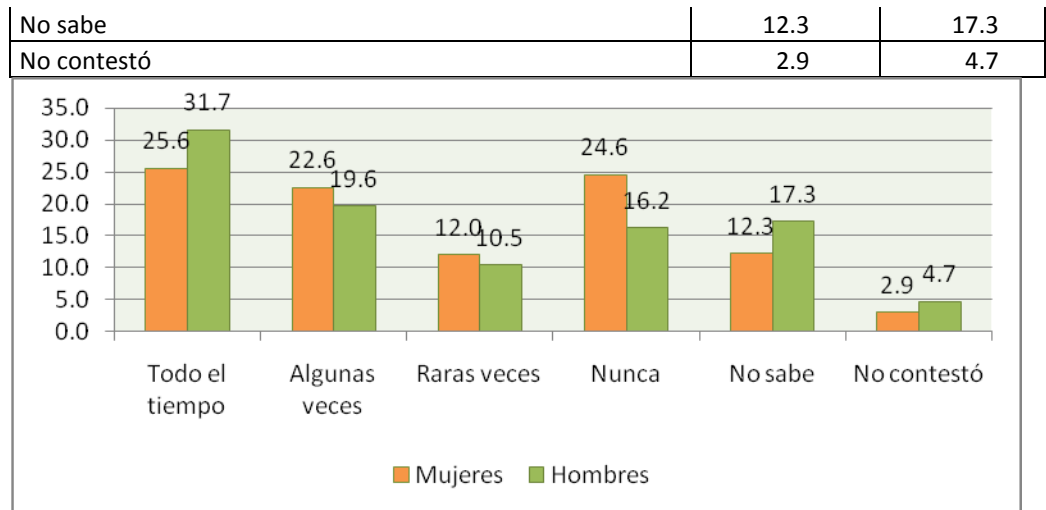
| En mi institución sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisión | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 7.6 | 5.0 |
| Algunas veces | 24.3 | 14.4 |
| Raras veces | 13.0 | 13.6 |
| Nunca | 43.2 | 51.8 |
| No sabe | 6.9 | 11.0 |
| No contestó | 4.9 | 4.2 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 36

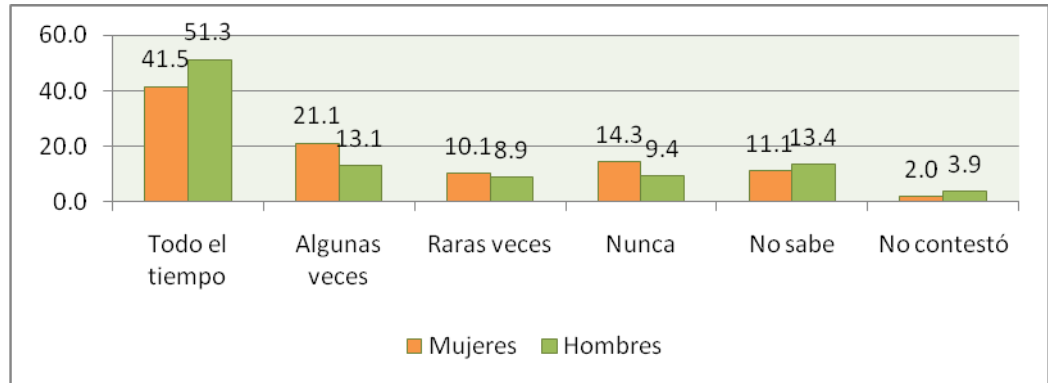
| En mi institución se difunden claramente los criterios de selección de personal | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 25.6 | 31.7 |
| Algunas veces | 22.6 | 19.6 |
| Raras veces | 12.0 | 10.5 |
| Nunca | 24.6 | 16.2 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

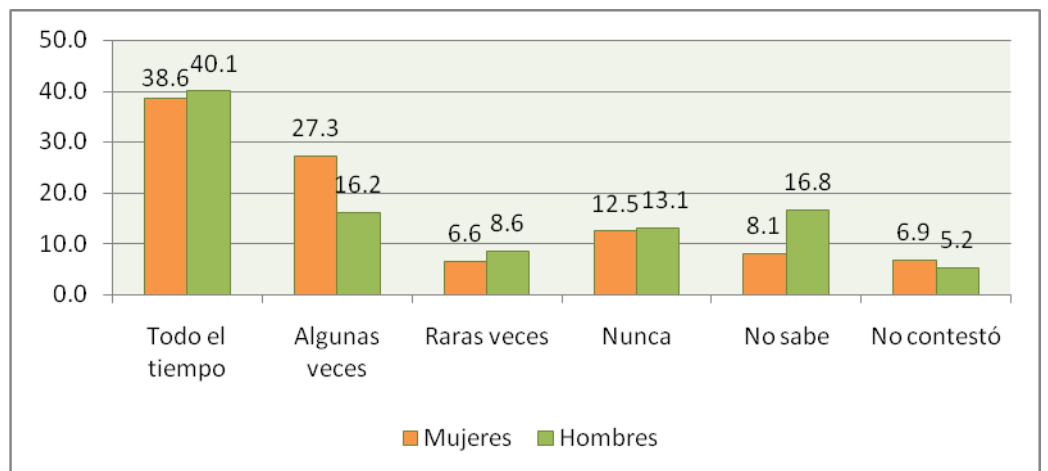
Gráfica 37

| En mi institución se recluta y selecciona al personal tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes, sin importar si es hombre o mujer | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 41.5 | 51.3 |
| Algunas veces | 21.1 | 13.1 |
| Raras veces | 10.1 | 8.9 |
| Nunca | 14.3 | 9.4 |
| No sabe | 11.1 | 13.4 |
| No contestó | 2.0 | 3.9 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.
Gráfica 38

| En mi institución el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 38.6 | 40.1 |
| Algunas veces | 27.3 | 16.2 |
| Raras veces | 6.6 | 8.6 |
| Nunca | 12.5 | 13.1 |
| No sabe | 8.1 | 16.8 |
| No contestó | 6.9 | 5.2 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Uno de los elementos organizacionales más complejos de las dependencias de la Administración Pública lo constituyen las formas de selección y contratación de personal y, también, esta complejidad genera malestar derivado de la discriminación que, en menor o mayor medida, aparece siempre como un ingrediente que hace difícil el posterior mejoramiento del clima laboral e impide el desarrollo de formas de comunicación abiertas e incluyentes.

De esta manera, nos encontramos con que las respuestas obtenidas en la muestra seleccionada en 16 dependencias de la Administración Pública Estatal de Hidalgo (APEH), muestran este malestar a partir de la aceptación sólo condicional de las afirmaciones que se les formularon a las servidoras públicas. En el caso de la indagación sobre si los puestos de decisión son ocupados básicamente por hombres, una de cada tres mujeres respondió afirmativamente (Gráfica 35). La manera de resolver la confusión creada con la afirmación anterior, se basaría en la existencia y difusión de criterios claros en la selección del personal. Sin embargo, sólo el 25% de las mujeres entrevistadas, piensan que esta difusión es adecuada y el 36% opina lo contrario, sin tomar en cuenta que 12.3% evaden la respuesta afirmando que "no saben" (Gráfica 36). Como puede consultarse en la Gráfica 15, casi el 90% de las y los entrevistados afirman que fueron contratados de manera directa, sin que mediara un procedimiento transparente y claro. Es el mejor argumento a favor de pensar que, en materia de selección y contratación de personal, se apela demasiado a la discrecionalidad y muy poco a formas modernas y eficientes de la administración pública en esta materia.

Así, vemos, también, que menos de la mitad de las mujeres respondieron que la selección del personal se hace en términos de igualdad entre mujeres y hombres, el resto, consideran lo contrario con sus respectivos matices (Gráfica 37). Y, por último, más de la mitad de la muestra, mujeres y hombres, opinan que la contratación se realiza ajustándose a los roles tradicionales que confinan a las mujeres a "tareas de mujeres" y a los

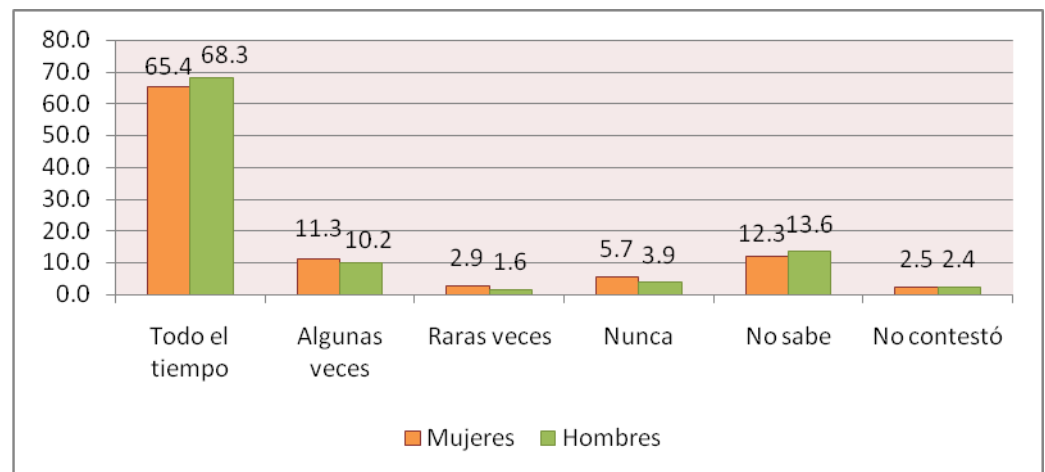


hombres a "tareas de hombres" (Gráfica 38).

5. SALARIOS Y PRESTACIONES

Gráfica 39

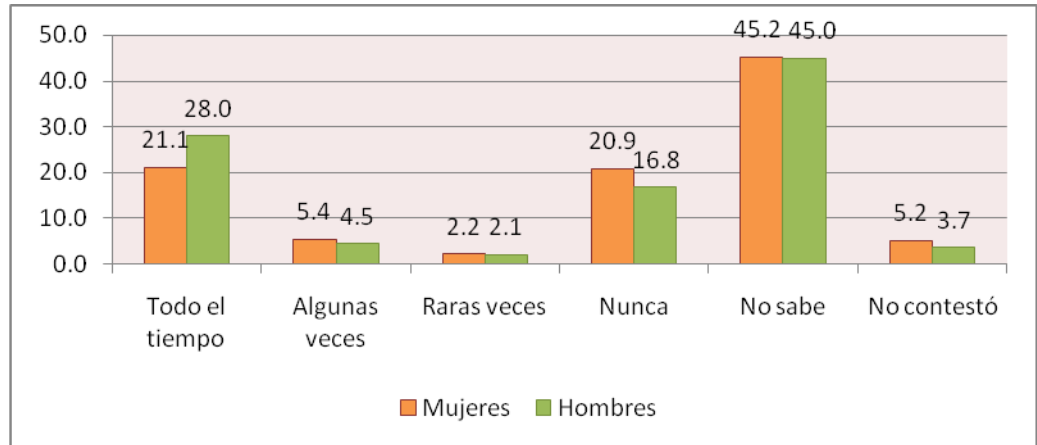
| En mi institución las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 65.4 | 68.3 |
| Algunas veces | 11.3 | 10.2 |
| Raras veces | 2.9 | 1.6 |
| Nunca | 5.7 | 3.9 |
| No sabe | 12.3 | 13.6 |
| No contestó | 2.5 | 2.4 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 40

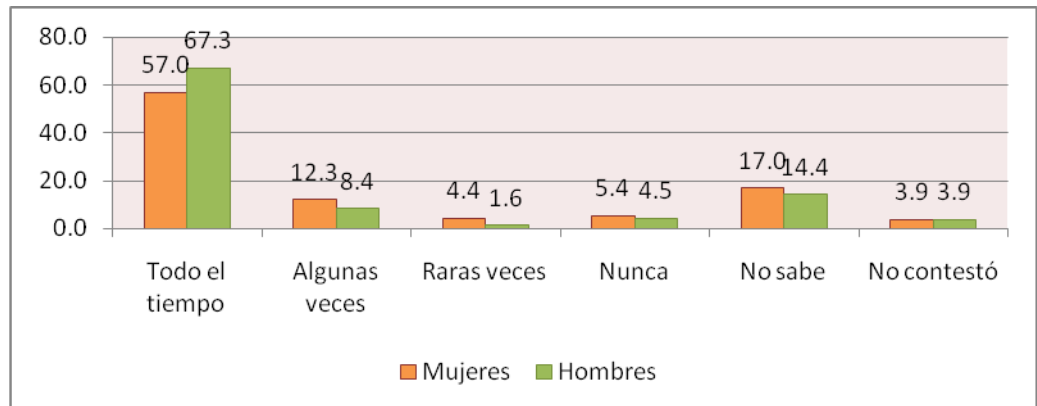
| En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 21.1 | 28.0 |
| Algunas veces | 5.4 | 4.5 |
| Raras veces | 2.2 | 2.1 |
| Nunca | 20.9 | 16.8 |
| No sabe | 45.2 | 45.0 |
| No contestó | 5.2 | 3.7 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 41

| En mi institución se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 57.0 | 67.3 |
| Algunas veces | 12.3 | 8.4 |
| Raras veces | 4.4 | 1.6 |
| Nunca | 5.4 | 4.5 |
| No sabe | 17.0 | 14.4 |
| No contestó | 3.9 | 3.9 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.



El tema de la diferencia salarial entre mujeres y hombres en puestos equivalentes, que significa una de las más importantes exigencias de las mujeres, incluso a través de Conferencias internacionales y que se plasma en muchas de las leyes nacionales y estatales que se han dictado en contra de la discriminación, ha cedido terreno a otras prácticas más sutiles, y no por ello menos graves, de invisibilización de la desigualdad entre mujeres y hombres. Aunque en el ámbito de las empresas privadas este es aún un tema complejo y sin solución, en la mayoría subsisten prácticas en las que en la competencia por un puesto, las mujeres reciben una oferta salarial menor que los hombres, en la Administración Pública los salarios se han tabulado por función lo que ha contribuido a la transparencia en el sentido de que el salario en una posición es equivalente sin importar si se trata de un hombre o de una mujer quien la ocupa. Sin embargo, como vimos en el objetivo estratégico anterior (Selección de personal), el proceso de discriminación se da de manera previa, justamente, en la discrecionalidad de la contratación.

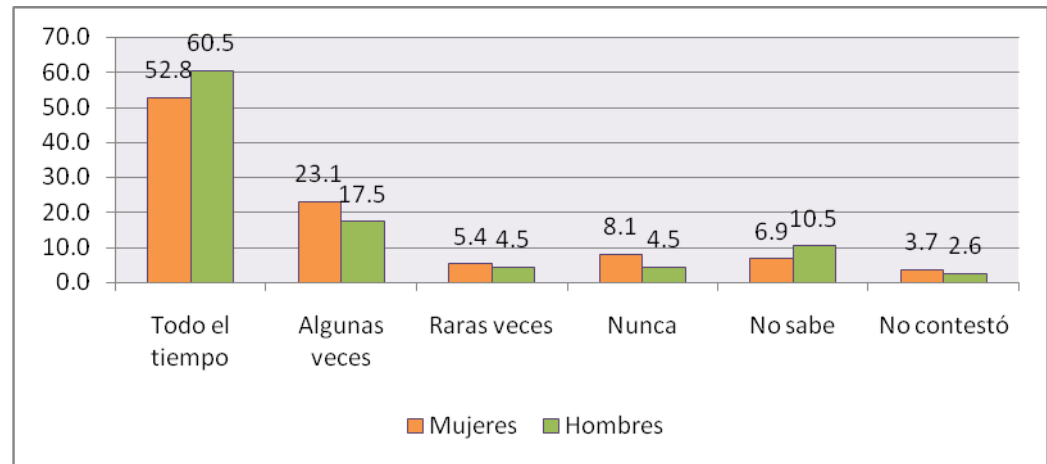
A pesar de estos argumentos, sólo un 65.4% de las mujeres entrevistadas de la APEH, afirman que, todos los casos, una mujer o un hombre, reciben el mismo salario para un mismo puesto (Gráfica 39). No obstante, es muy relevante el porcentaje de 12.3% de mujeres que no sabe responder a esta pregunta. Esto se deriva de prácticas que no transparentan los ingresos que el personal recibe y que se guardan como "secretos" que abonan poco a los procesos de visibilización y combate a la discriminación contra las mujeres.

En relación con las prestaciones, como pudimos ver en la Gráfica 17, las mujeres las utilizan con mayor intensidad, detrás de esta práctica existe un corpus legal de políticas positivas que favorecen la maternidad y protegen a la mujer jefa de familia en varios aspectos. Por ello, en la Gráfica 41, se muestra que más de la mitad de las mujeres entrevistadas admite que las prestaciones tienen un alcance equivalente en mujeres y hombres, aunque, existe una sombra de duda: 17%, no pudieron responder a esta cuestión.

6. PROMOCIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

Gráfica 42

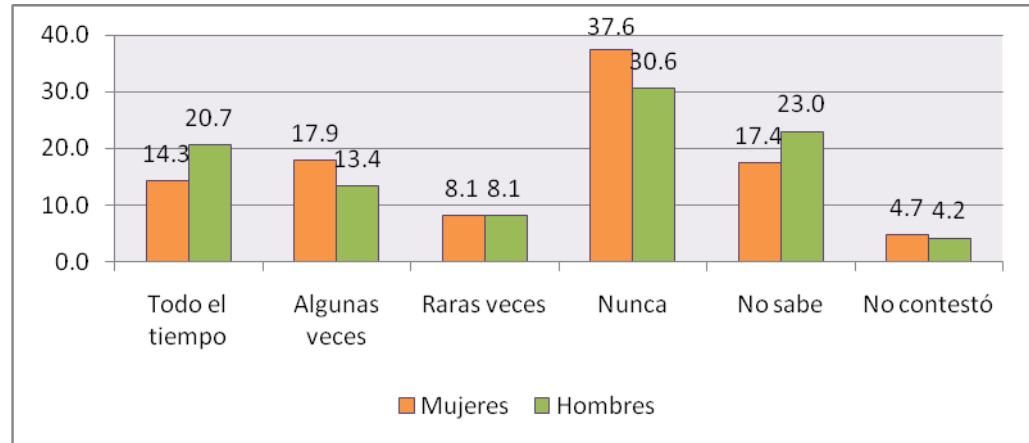
| En mi institución se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 52.8 | 60.5 |
| Algunas veces | 23.1 | 17.5 |
| Raras veces | 5.4 | 4.5 |
| Nunca | 8.1 | 4.5 |
| No sabe | 6.9 | 10.5 |
| No contestó | 3.7 | 2.6 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 43

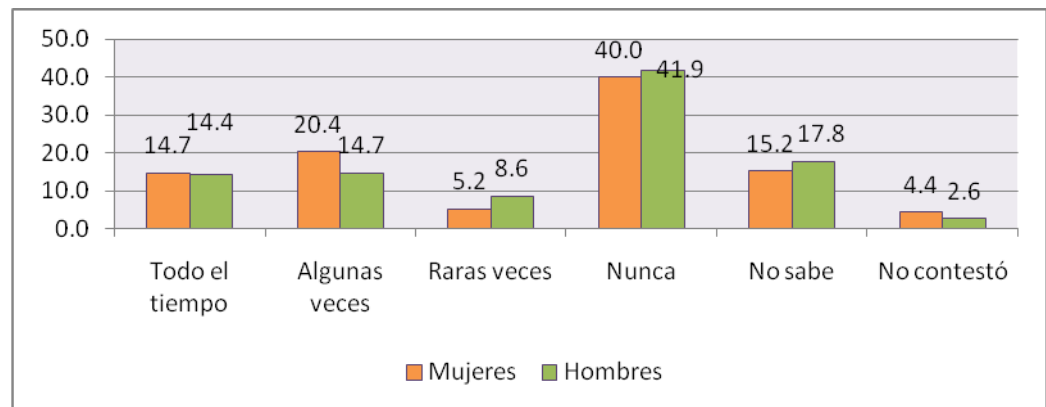
| Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 14.3 | 20.7 |
| Algunas veces | 17.9 | 13.4 |
| Raras veces | 8.1 | 8.1 |
| Nunca | 37.6 | 30.6 |
| No sabe | 17.4 | 23.0 |
| No contestó | 4.7 | 4.2 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 44

| En mi institución importa el que seas mujer u hombre para ascender o ser promocionado | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 14.7 | 14.4 |
| Algunas veces | 20.4 | 14.7 |
| Raras veces | 5.2 | 8.6 |
| Nunca | 40.0 | 41.9 |
| No sabe | 15.2 | 17.8 |
| No contestó | 4.4 | 2.6 |

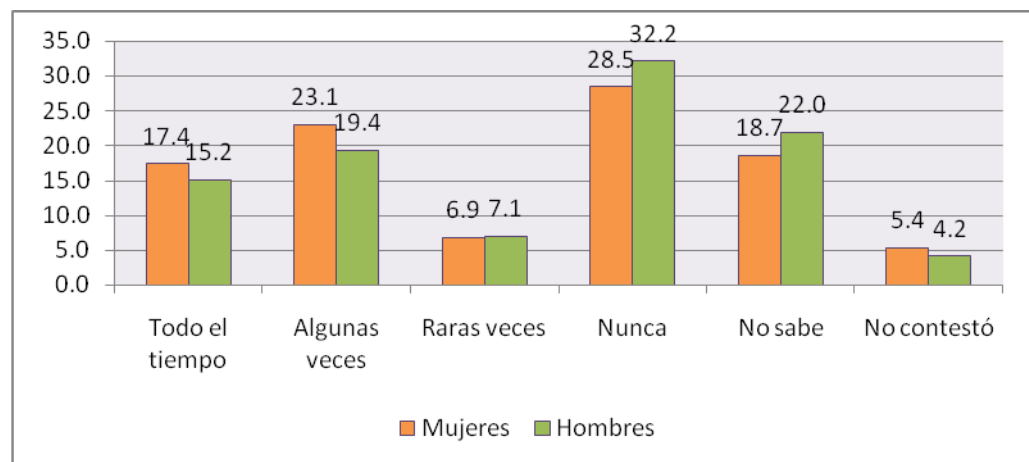


Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.



Gráfica 45

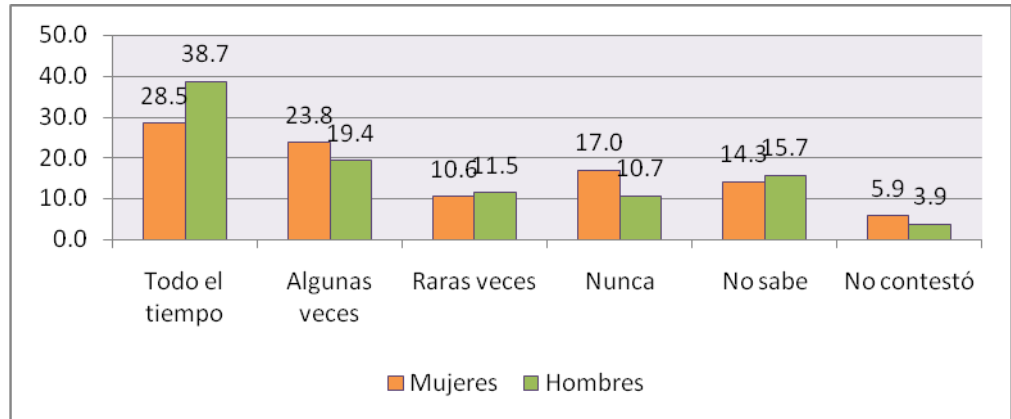
| En mi institución se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 17.4 | 15.2 |
| Algunas veces | 23.1 | 19.4 |
| Raras veces | 6.9 | 7.1 |
| Nunca | 28.5 | 32.2 |
| No sabe | 18.7 | 22.0 |
| No contestó | 5.4 | 4.2 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 46

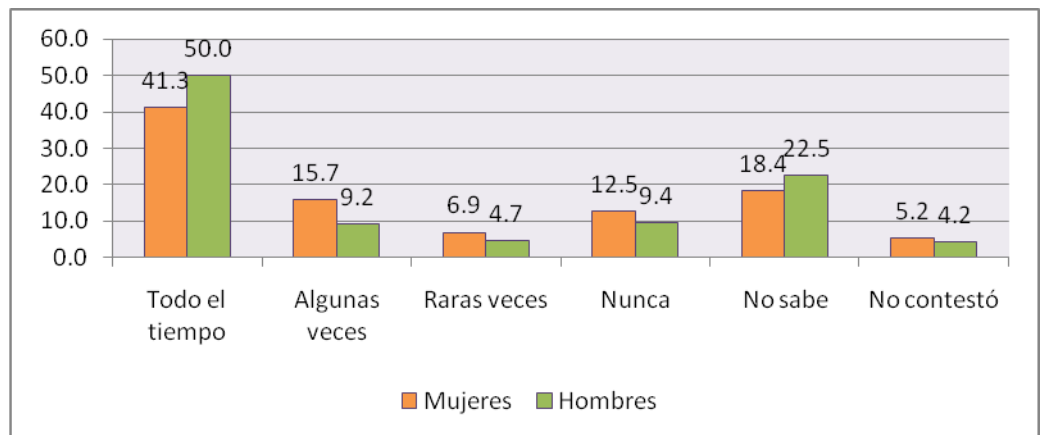
| En mi institución son claros los criterios de evaluación del desempeño | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 28.5 | 38.7 |
| Algunas veces | 23.8 | 19.4 |
| Raras veces | 10.6 | 11.5 |
| Nunca | 17.0 | 10.7 |
| No sabe | 14.3 | 15.7 |
| No contestó | 5.9 | 3.9 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 47

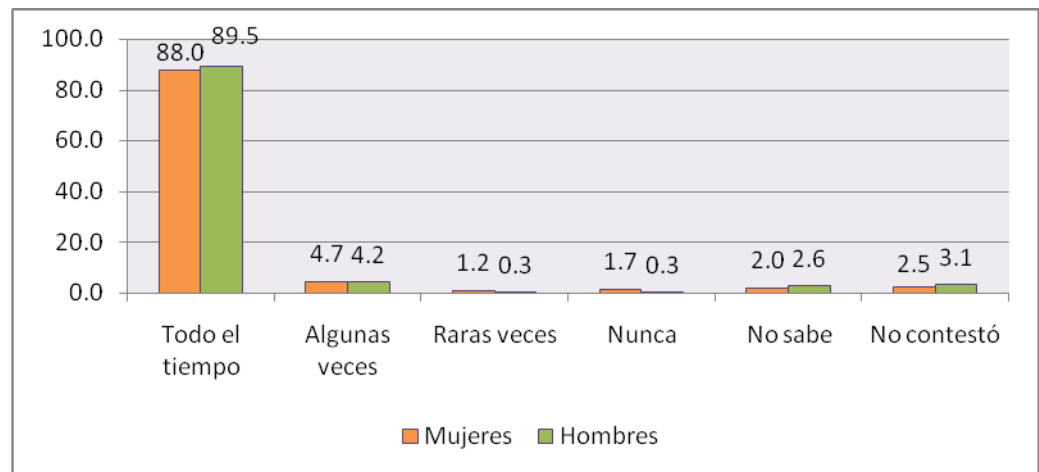
| En mi institución existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 41.3 | 50.0 |
| Algunas veces | 15.7 | 9.2 |
| Raras veces | 6.9 | 4.7 |
| Nunca | 12.5 | 9.4 |
| No sabe | 18.4 | 22.5 |
| No contestó | 5.2 | 4.2 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 48

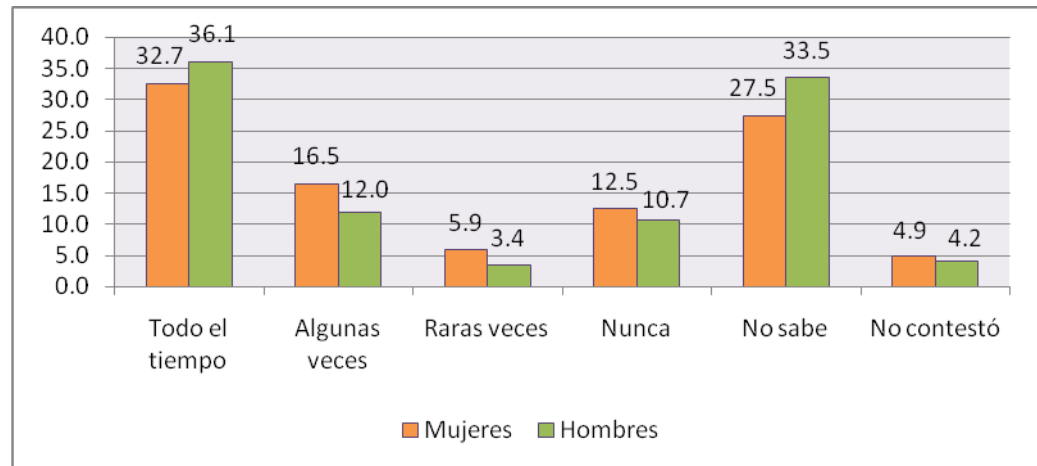
| Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 88.0 | 89.5 |
| Algunas veces | 4.7 | 4.2 |
| Raras veces | 1.2 | 0.3 |
| Nunca | 1.7 | 0.3 |
| No sabe | 2.0 | 2.6 |
| No contestó | 2.5 | 3.1 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 49

| En mi institución existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 32.7 | 36.1 |
| Algunas veces | 16.5 | 12.0 |
| Raras veces | 5.9 | 3.4 |
| Nunca | 12.5 | 10.7 |
| No sabe | 27.5 | 33.5 |
| No contestó | 4.9 | 4.2 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Después de los procedimientos de selección y contratación de personal, definidos por la discrecionalidad, el segundo mecanismo discriminatorio de gran calado son las formas de promoción vertical y horizontal que muestran que los procesos selectivos y de cancelación de oportunidades juegan un importante papel en el estatus final de las estructuras de las dependencias gubernamentales: muchos hombres en los puestos más altos, de mayor remuneración y mayor capacidad de decisión; y muchas mujeres en los puestos intermedios, cargados de responsabilidad, limitados en la toma de decisión y con salarios medianos. Esta circunstancia, es cierto, que ha tenido en los últimos años una modificación en sentido positivo para las mujeres, pero, los logros son aún limitados y muy evidentes para alcanzar una cultura institucional armónica, articulada y profunda.

En datos obtenidos a partir del análisis de la actual estructura gubernamental, nos encontramos que en las posiciones de toma de decisión (Secretarías/os, Subsecretarías/os y Directoras/es Generales), los hombres ocupan 328 posiciones y las mujeres 113 (74.4% y 25.6%, respectivamente) y en los puestos de operación de las decisiones (Subdirectoras/es,

Jefas/es de Área, etcétera), los hombres ocupan 237 posiciones y las mujeres 173 (57.8% y 42.2%, respectivamente).⁶

Esta información, junto con los resultados de las Gráficas 42-49, muestra un importante abismo entre la importancia relativa del trabajo masculino y femenino en el ámbito de la toma de decisiones (3 de cada cuatro tomadores de decisión son hombres) y la atenuación en el siguiente nivel de esta tendencia donde sólo 6 de cada 10 operadoras/es de decisiones son hombres. Ante la pregunta de si se promueve el acceso, tanto de mujeres como de hombres, a mandos medios y altos, sólo el 52.8% de las mujeres tienen un punto de vista afirmativo (Gráfica 42). Sin embargo, esta posición optimista se derrumba en la Gráfica 43 al preguntarles si se anuncian oportunamente las plazas disponibles en su dependencia. Sólo el 14.3% considera que esto sucede. El 37.6% afirma que no sucede en ningún caso y un altísimo 17.4%, señala que no sabe o se negó a responder. Algo semejante sucede en la Gráfica 44, ante la indagación de si importa el sexo para ascender: 35.1% afirma que sí y 19.6%, prefirió no contestar.

La gráfica clave de esta sección (Gráfica 45), relacionada con el hecho de que si las promociones se realizan a partir de relaciones afectivas, influencia política o apariencia física, el 40.5% de las mujeres entrevistadas opinan que sí y el 24.1% no quisieron comprometerse omitiendo su respuesta.

A partir de la Gráfica 46, ante la pregunta si los criterios de evaluación del trabajo son claros en las instituciones, sólo respondió afirmativamente el 28.5% de las mujeres. Y, al cuestionárseles sobre si se evalúa el desempeño al margen de la discriminación, sólo el 41.3% afirmó positivamente. Al pedirles su opinión acerca de su deseo personal de que los criterios de ascenso se den en igualdad de condiciones en mujeres y hom-

⁶ Estos datos fueron calculados a partir de la revisión de los directorios de las dependencias de primer nivel del Ejecutivo Estatal de Hidalgo, publicadas en los sitios electrónicos de cada una de ellas. La consulta se realizó durante el mes de septiembre de 2012.



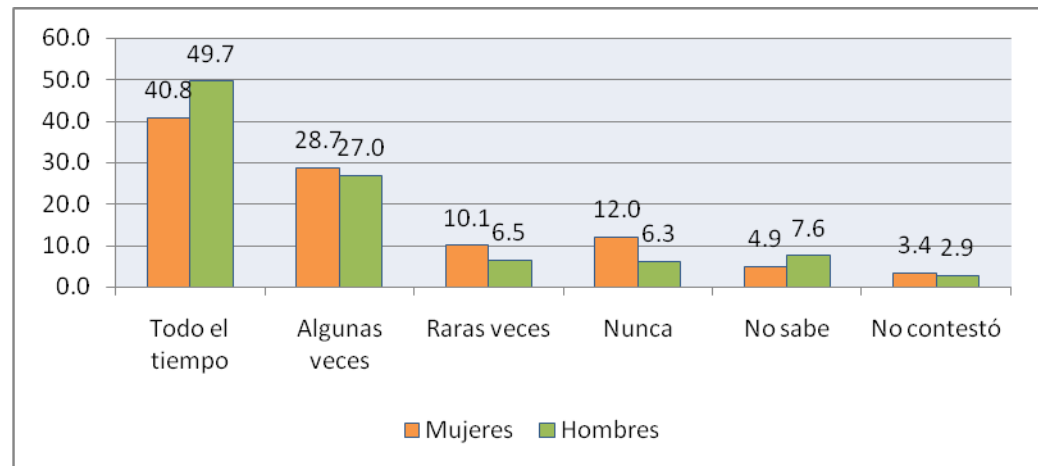
bres, tanto las primeras (88%) como los segundos (89.5%), tuvieron una respuesta positiva (Gráfica 48).

Por último, en la Gráfica 49, al ser cuestionadas/os sobre si el procedimiento actual de acceso a cargos de responsabilidad es equitativo, sólo respondieron afirmativamente el 32.7% de las mujeres y un preocupante 32.4% señaló que no sabe o que no tiene opinión al respecto.

7. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Gráfica 50

| En mi institución se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación profesional | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 40.8 | 49.7 |
| Algunas veces | 28.7 | 27.0 |
| Raras veces | 10.1 | 6.5 |
| Nunca | 12.0 | 6.3 |
| No sabe | 4.9 | 7.6 |
| No contestó | 3.4 | 2.9 |



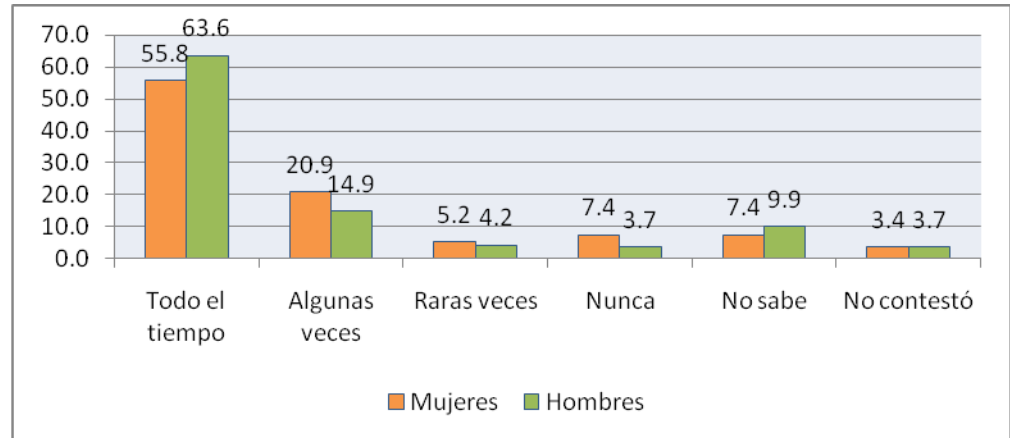
Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 51

| En mi institución se establecen políticas de formación profesional y capacitación sin distinción para mujeres y hombres | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 55.8 | 63.6 |
| Algunas veces | 20.9 | 14.9 |
| Raras veces | 5.2 | 4.2 |
| Nunca | 7.4 | 3.7 |
| No sabe | 7.4 | 9.9 |



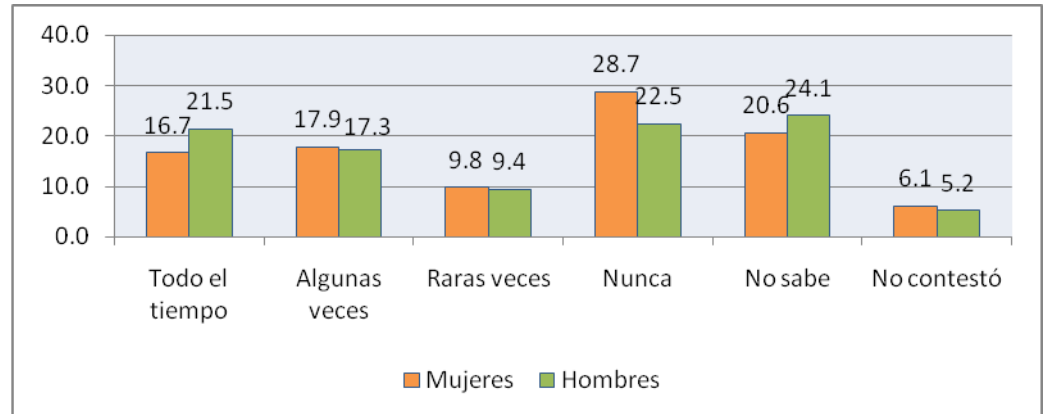
| | | |
|-------------|-----|-----|
| No contestó | 3.4 | 3.7 |
|-------------|-----|-----|



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 52

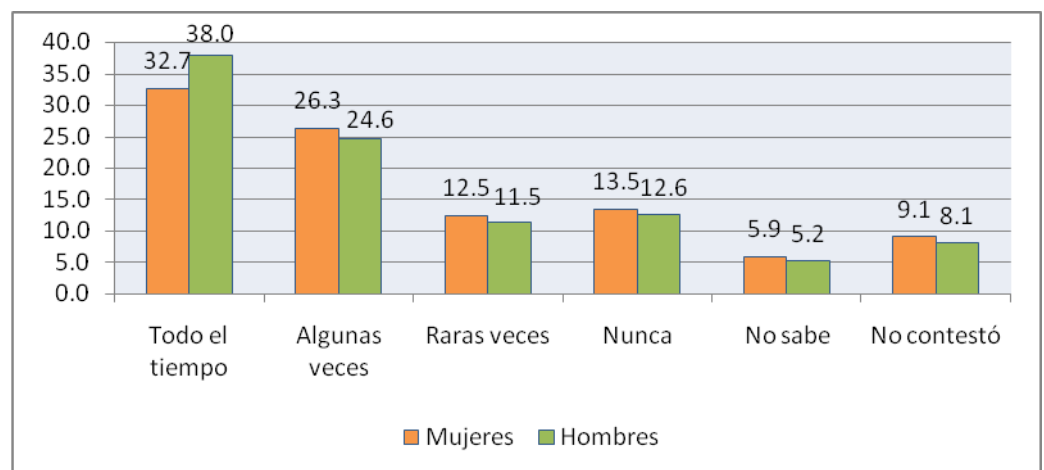
| Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 16.7 | 21.5 |
| Algunas veces | 17.9 | 17.3 |
| Raras veces | 9.8 | 9.4 |
| Nunca | 28.7 | 22.5 |
| No sabe | 20.6 | 24.1 |
| No contestó | 6.1 | 5.2 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 53

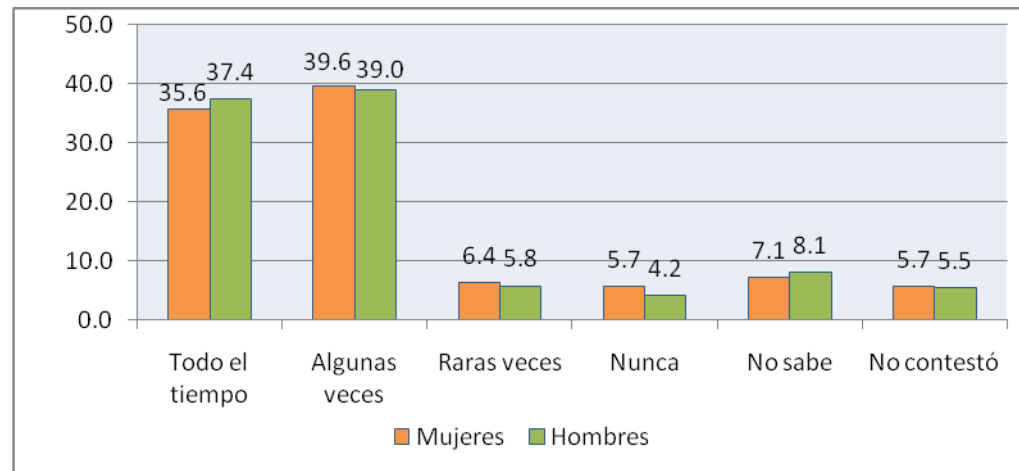
| Estoy conforme con la respuesta de mi institución a mis solicitudes de capacitación y formación profesional | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 32.7 | 38.0 |
| Algunas veces | 26.3 | 24.6 |
| Raras veces | 12.5 | 11.5 |
| Nunca | 13.5 | 12.6 |
| No sabe | 5.9 | 5.2 |
| No contestó | 9.1 | 8.1 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 54

| En mi institución los cursos y talleres de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 35.6 | 37.4 |
| Algunas veces | 39.6 | 39.0 |
| Raras veces | 6.4 | 5.8 |
| Nunca | 5.7 | 4.2 |
| No sabe | 7.1 | 8.1 |
| No contestó | 5.7 | 5.5 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

La capacitación y formación profesional, como parte de los objetivos estratégicos de la construcción de una cultura institucional en términos de igualdad real para las mujeres y los hombres, es de capital importancia en dos sentidos. Por una parte, como necesaria actualización de conocimientos y el desarrollo de habilidades para el trabajo. Y, por otra, como mecanismo no discrecional para la promoción y el ascenso en la APEH.



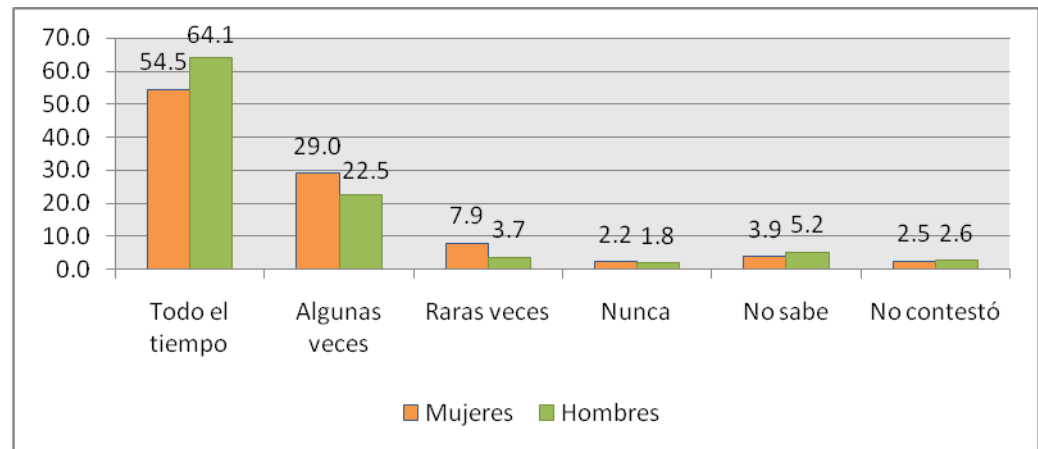
Las Gráficas 50-54, dan cuenta de la percepción que en esta materia tienen las y los servidores públicos de las dependencias del Ejecutivo Estatal, y los resultados determinan que se aprecia una disociación entre las dos funciones que la capacitación y la formación profesional tienen. Por un lado, existe un importante impulso a la capacitación y formación profesional que favorece la incorporación de un gran número de servidoras y servidores públicos a nuevos conocimientos, pero, por el otro, derivado de la discrecionalidad en las formas de contratación y selección de personal, así como de los mecanismos de promoción vertical y horizontal, el impulso en la formación de recursos humanos no se ve reflejado en el aumento de oportunidades para mujeres y hombres en materia de promoción y ascenso.

La Gráfica 50, muestra que poco menos de la mitad de las entrevistadas señala que las oportunidades de capacitación y formación profesional son dadas a conocer de manera oportuna. También, es positiva la percepción (55.8%) de que la incorporación a procesos de capacitación y formación profesional se da de manera incluyente (Gráfica 51). Sin embargo, los problemas inician cuando se cuestionó a las mujeres entrevistadas sobre si la capacitación y formación profesional son útiles para la promoción y el ascenso. En este caso, sólo se obtuvieron 16.7% de respuestas positivas, el 28.7% consideró que esto nunca sucede y 26.7% no sabe o no le interesó responder (Gráfica 52). Esta circunstancia genera, inevitablemente, un proceso de insatisfacción y de reducción del interés en la capacitación y en la formación profesional. Por ello, en la Gráfica 53 y 54, relativas a la satisfacción sobre solicitudes de capacitación y a la oportunidad de utilizar tiempo de trabajo en estos aspectos, tienen tímidas respuestas aprobatorias del 32.7% y 35.6%, respectivamente.

8. CORRESPONSABILIDAD ENTRE LA VIDA FAMILIAR, LABORAL, PERSONAL E INSTITUCIONAL

Gráfica 55

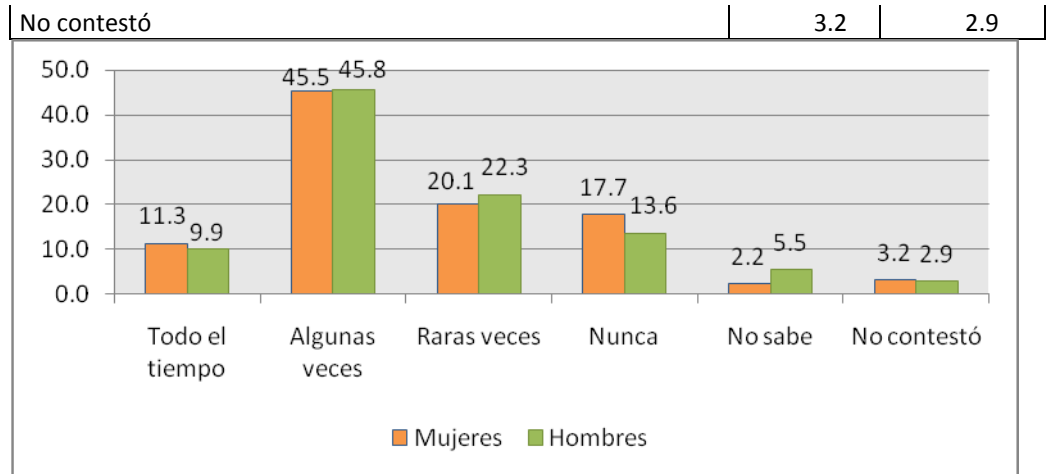
| En mi institución se otorgan permisos considerando las necesidades familiares de mujeres y hombres | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 54.5 | 64.1 |
| Algunas veces | 29.0 | 22.5 |
| Raras veces | 7.9 | 3.7 |
| Nunca | 2.2 | 1.8 |
| No sabe | 3.9 | 5.2 |
| No contestó | 2.5 | 2.6 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 56

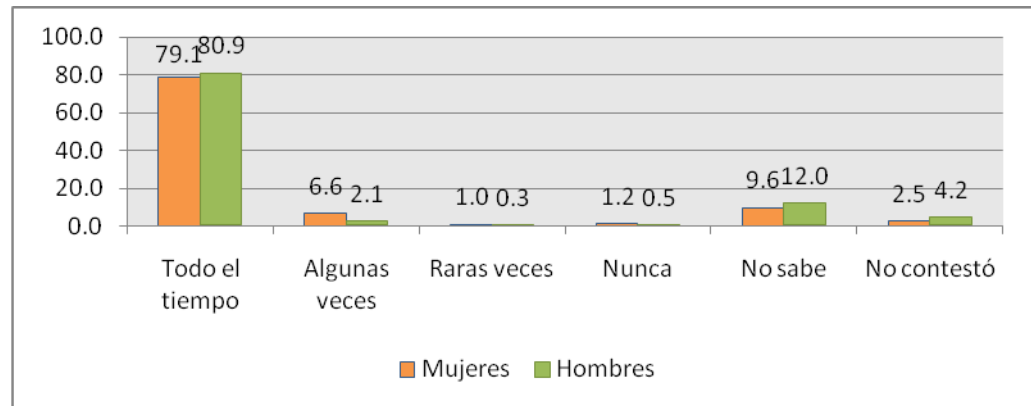
| En mi institución se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y /o días laborales | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 11.3 | 9.9 |
| Algunas veces | 45.5 | 45.8 |
| Raras veces | 20.1 | 22.3 |
| Nunca | 17.7 | 13.6 |
| No sabe | 2.2 | 5.5 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 57

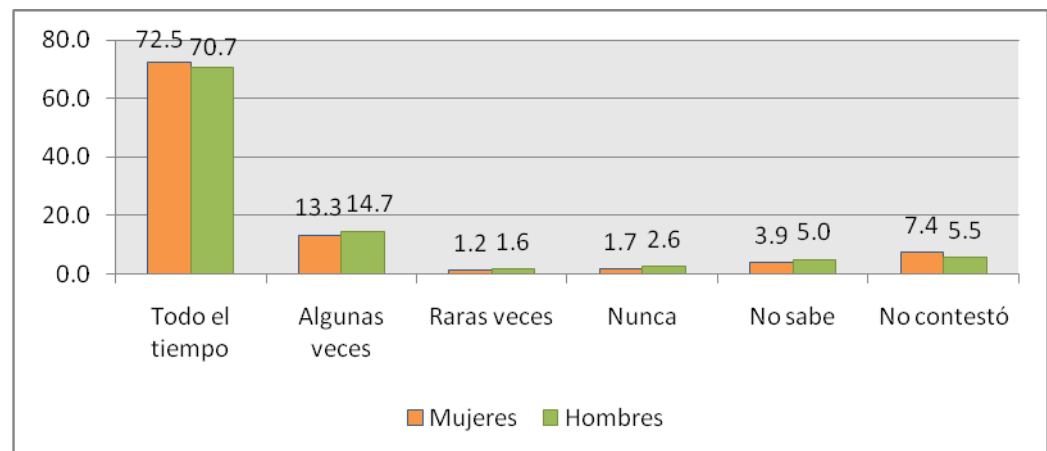
| En mi institución se respeta el permiso o licencia por maternidad | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 79.1 | 80.9 |
| Algunas veces | 6.6 | 2.1 |
| Raras veces | 1.0 | 0.3 |
| Nunca | 1.2 | 0.5 |
| No sabe | 9.6 | 12.0 |
| No contestó | 2.5 | 4.2 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 58

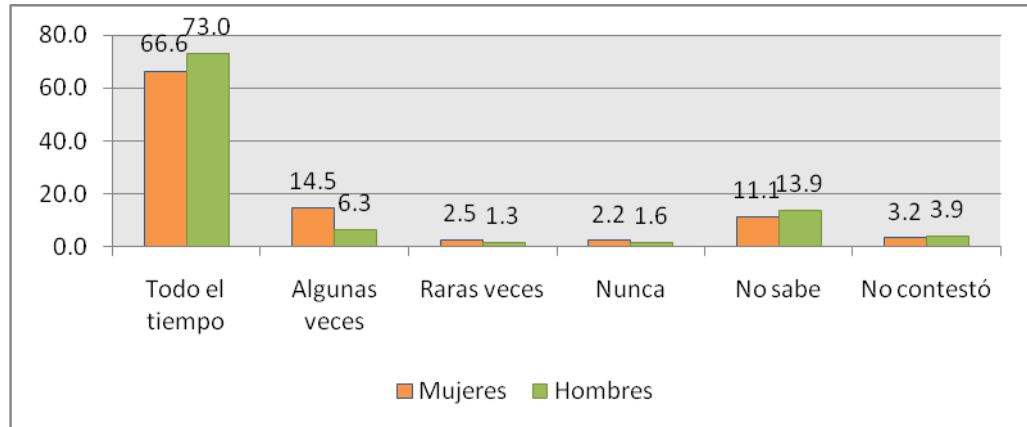
| Considero que mi institución debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal | % Mujeres | % Hombres |
|--|------------------|------------------|
| Todo el tiempo | 72.5 | 70.7 |
| Algunas veces | 13.3 | 14.7 |
| Raras veces | 1.2 | 1.6 |
| Nunca | 1.7 | 2.6 |
| No sabe | 3.9 | 5.0 |
| No contestó | 7.4 | 5.5 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 59

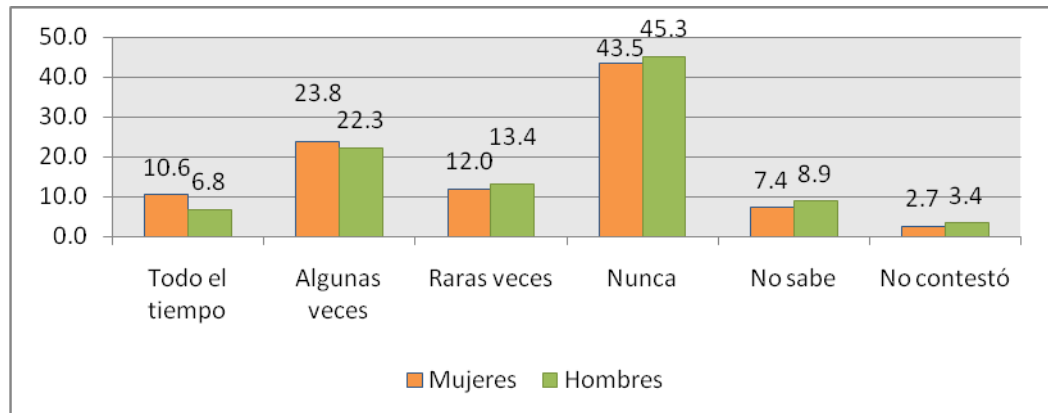
| En mi institución se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de sus licencias de maternidad o permisos para atender asuntos personales | % Mujeres | % Hombres |
|--|------------------|------------------|
| Todo el tiempo | 66.6 | 73.0 |
| Algunas veces | 14.5 | 6.3 |
| Raras veces | 2.5 | 1.3 |
| Nunca | 2.2 | 1.6 |
| No sabe | 11.1 | 13.9 |
| No contestó | 3.2 | 3.9 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 60

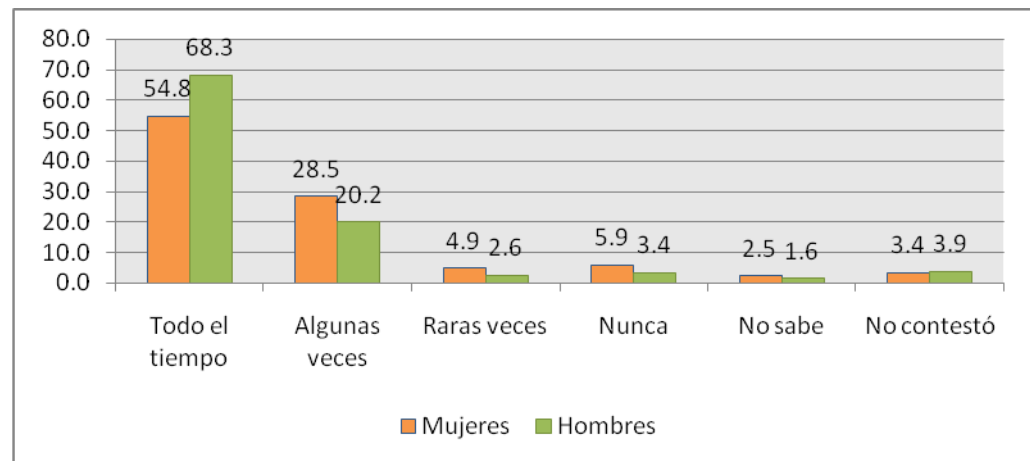
| En mi institución se considera como negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 10.6 | 6.8 |
| Algunas veces | 23.8 | 22.3 |
| Raras veces | 12.0 | 13.4 |
| Nunca | 43.5 | 45.3 |
| No sabe | 7.4 | 8.9 |
| No contestó | 2.7 | 3.4 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 61

| El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar, y personal de mujeres y hombres | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 54.8 | 68.3 |
| Algunas veces | 28.5 | 20.2 |
| Raras veces | 4.9 | 2.6 |
| Nunca | 5.9 | 3.4 |
| No sabe | 2.5 | 1.6 |
| No contestó | 3.4 | 3.9 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Los aspectos vinculados a la corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional, tienen su punto de partida en el acceso al tiempo disponible para atender cuestiones extra-laborales por parte de las y los servidores públicos. En primera instancia, estos factores determinan sólo una parte de la necesaria conciliación entre el ámbito público (laboral e institucional) y el privado (familiar y personal). En la medida en que se resuelvan muchos de los mecanismos que generan prácticas indebidas en la cultura institucional, se logrará avanzar a formas más complejas de



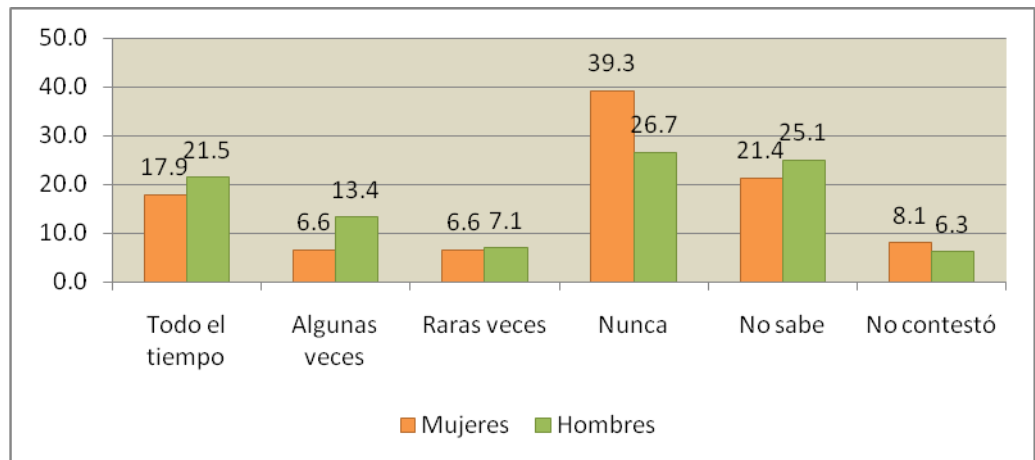
armonización de la vida pública y privada de las y los servidores que vislumbren la extensión benéfica de una cultura institucional incluyente y sin discriminación a la esfera de lo privado.

La mayoría de las respuestas (Gráficas 55, 57, 58 y 59) hablan positivamente de la existencia de facilidades al interior de las dependencias para acceder a permisos y licencias temporales con el fin de atender cuestiones de índole familiar o personal y, por supuesto, en aquello que se vincula a la maternidad. Sin embargo, aún en esta lectura primaria de la conciliación entre vida laboral y personal, se expresan ciertas molestias derivadas de que, en algunos casos, las obligaciones laborales imponen ampliaciones horarias y que una cierta forma cultural ve con malos ojos que se soliciten permisos para ausentarse del trabajo con el fin atender una cuestión personal (Gráficas 56 y 60). La Gráfica 61, probablemente la más importante de esta sección, referida a si el horario de trabajo concilia la vida laboral y la familiar, apenas obtuvo, en el caso de las mujeres, un 54.8% de manera afirmativa que, curiosamente, contrasta con el 68.3% de la parte masculina, generando la idea de que los horarios laborales satisfacen en mayor proporción a los hombres que a las mujeres, las cuales deben añadir a su horario de trabajo un cierto número de horas para realizar labores de carácter doméstico.

9. HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL

Gráfica 62

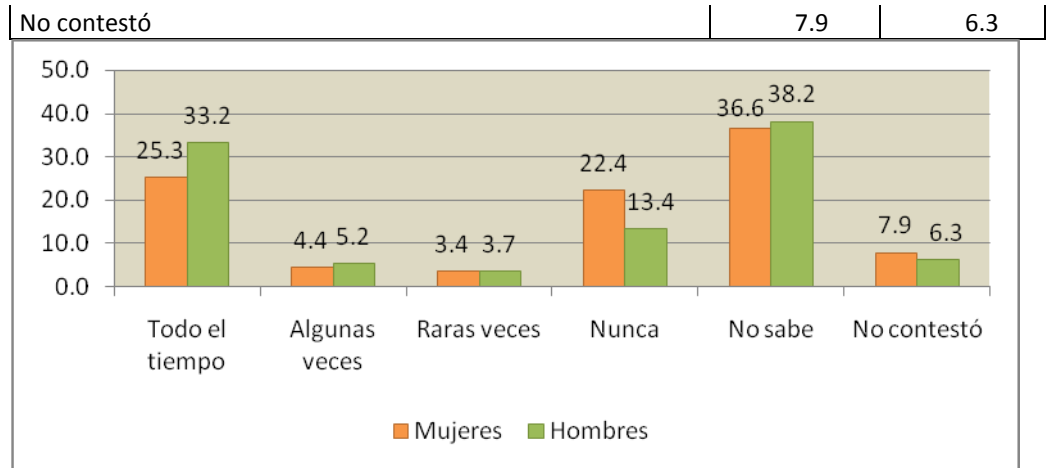
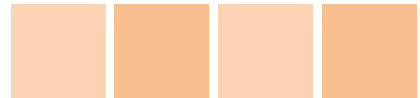
| Mi institución informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 17.9 | 21.5 |
| Algunas veces | 6.6 | 13.4 |
| Raras veces | 6.6 | 7.1 |
| Nunca | 39.3 | 26.7 |
| No sabe | 21.4 | 25.1 |
| No contestó | 8.1 | 6.3 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 63

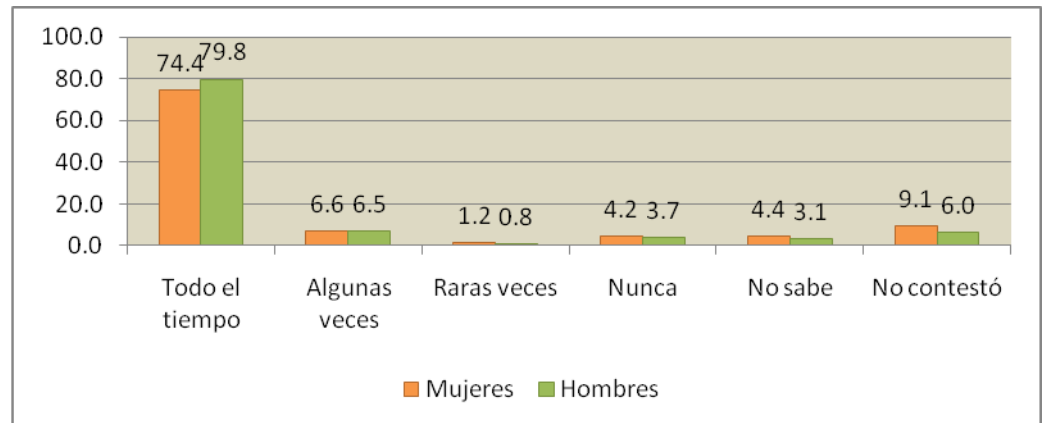
| En mi institución existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 25.3 | 33.2 |
| Algunas veces | 4.4 | 5.2 |
| Raras veces | 3.4 | 3.7 |
| Nunca | 22.4 | 13.4 |
| No sabe | 36.6 | 38.2 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 64

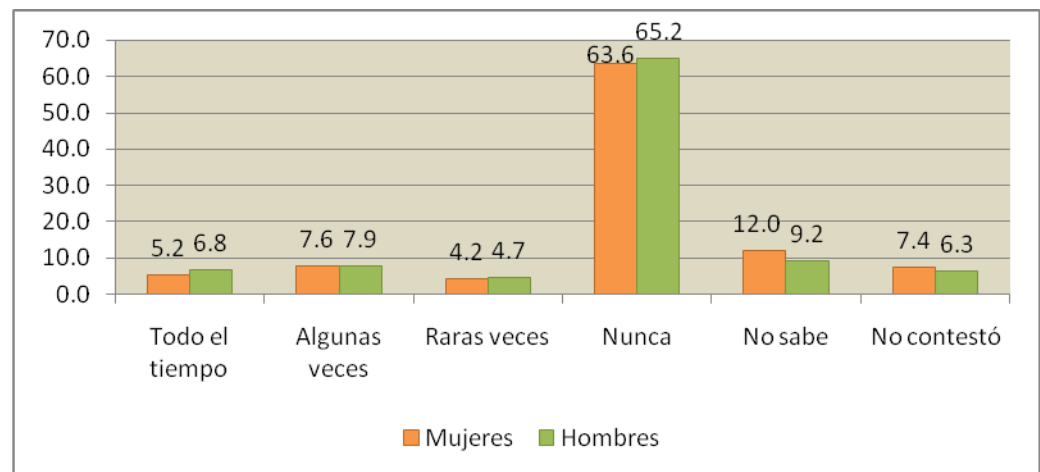
| Considero necesario que exista un mecanismo para proteger a las mujeres y hombres de hostigamiento y acoso sexual | % Mujeres | % Hombres |
|---|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 74.4 | 79.8 |
| Algunas veces | 6.6 | 6.5 |
| Raras veces | 1.2 | 0.8 |
| Nunca | 4.2 | 3.7 |
| No sabe | 4.4 | 3.1 |
| No contestó | 9.1 | 6.0 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Gráfica 65

| En mi institución las autoridades intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres u hombres | % Mujeres | % Hombres |
|--|-----------|-----------|
| Todo el tiempo | 5.2 | 6.8 |
| Algunas veces | 7.6 | 7.9 |
| Raras veces | 4.2 | 4.7 |
| Nunca | 63.6 | 65.2 |
| No sabe | 12.0 | 9.2 |
| No contestó | 7.4 | 6.3 |



Fuente: *Cuestionario de Cultura Institucional del Gobierno del Estado de Hidalgo 2012*. IHM | Luna de Barro, Consultora.

Los temas relacionados a los temas de hostigamiento y acoso sexual, representan un ámbito sancionado directamente por la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo y la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo. En este sentido, aunque aún estas leyes no se hayan totalmente reglamentadas, esta práctica es un delito y, como tal, debe ser denunciado y sancionado.

En la Administración Pública Estatal de Hidalgo y, particularmente, en este objetivo estratégico del Programa de Cultura Institucional, nos encontramos con respuestas que muestran que este asunto aún no tiene la relevancia debida entre las y los tomadores de decisión. En la Gráfica 62, vinculada a si la institución informa a las y los servidores públicos de su dependencia sobre hostigamiento y acoso sexual, las respuestas negativas alcanzaron el 39.3%, las afirmativas sólo el 17.9%, y las mujeres que no saben o prefirieron no responder, alcanzan el 21.4%. En cuanto al conocimiento sobre mecanismos de denuncia en la dependencia, sólo el 25.3% de las mujeres afirmaron que sí existen. El 22.4% señalan que no, y el 46.5% no saben (Gráfica 63), en síntesis, no existen suficientes mecanismos de denuncia de algo que constituye un delito.

Tanto mujeres como hombres consideraron de manera ampliamente mayoritaria que deben crearse mecanismos que protejan a mujeres y hombres del hostigamiento y el acoso sexual (Gráfica 64). La última Gráfica (65), ante la pregunta de si las autoridades intimidan o maltratan a las personas por ser mujeres u hombres, el 63.6% contestaron que esto no sucede, pero, un 32.2%, y este dato es el grave, afirmaron que esta práctica (que es un delito tipificado), se realiza en sus dependencias.

Recomendaciones de acciones afirmativas y de política pública

Las recomendaciones están organizadas a partir de los nueve objetivos estratégicos del Programa de Cultura Institucional y se derivan de los resultados del Diagnóstico presentado líneas arriba.

1. Política nacional y deberes institucionales

- Impulsar con los Poderes Legislativo y Judicial la Reglamentación de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en el Estado de Hidalgo, para incorporar las sanciones al Código Penal Vigente en la entidad.
- Impulsar con los Poderes Legislativo y Judicial la Reglamentación de la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en el Estado de Hidalgo, para incorporar las sanciones al Código Penal Vigente en la entidad.
- Revisar las recomendaciones del Comité de la CEDAW al 6o Informe de México 2006, con el propósito de alinear las acciones afirmativas en términos de la cultura institucional al estatuto general de la Convención.

2. Clima laboral

- Revertir las visiones naturalizadas y negativas que subsisten en la Administración Pública Estatal de Hidalgo para construir un clima laboral al interior de las instituciones, más incluyente e igualitario.
- Generar mecanismos que equilibren las cargas de trabajo entre mujeres y hombres e impedir, apoyándose en la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en el Estado de Hidalgo, toda forma de discriminación, maltrato e intimidación a servidoras o servidores públicos derivada de su sexo.
- Rediseñar los talleres, cursos y seminarios dirigidos a la sensibilización de género para obtener mejor resultados en cuanto a la construcción de espacios laborales libres de discriminación.
- Instrumentar campañas de difusión e información sobre aquellos aspectos que invisibilizan la discriminación hacia las mujeres para incorporarla a la agenda pública.

3. Comunicación incluyente

- Insistir en la construcción de mecanismos de comunicación, formal e informal, que eviten el lenguaje sexista y excluyente, tanto hacia el interior de las dependencias como en su atención a la ciudadanía.
- Evitar toda forma de diseño, difusión y simbolización de aspectos que promuevan a la mujer de manera objetual y aquellas formas de comunicación social que invisibilicen la discriminación de la que es objeto.
- Impedir, a partir de los talleres de sensibilización, la comunicación basada en sobreentendidos, palabras de doble sentido, bromas sexistas o códigos privados que establezcan alguna forma de discriminación contra mujeres u hombres.

4. Selección de personal



- Generar información oportuna, precisa, pública e incluyente sobre las vacantes en la Administración Pública Estatal de Hidalgo, donde se detalle, con precisión, la responsabilidad que debe cumplir la persona seleccionada, cuáles son los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto, cuáles serán las condiciones de trabajo, en caso de ser seleccionada/o y qué monto alcanzarán sus percepciones salariales, así como las características de sus prestaciones laborales. En todos los casos, deberán establecerse claramente los mecanismos de evaluación y contratación y publicarse por los medios necesarios, los resultados.
- Establecer un programa a corto, mediano y largo plazo, para alcanzar la paridad en los puestos de toma de decisión al interior de la APEH.

5. Salarios y prestaciones

- Evitar el seccionamiento de las plazas laborales al interior de la APEH, para evitar que existan personas que ocupen el mismo puesto y tengan salarios y prestaciones diferentes.
- Actuar en consecuencia con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental para el Estado de Hidalgo, haciendo pública la información correspondiente a los salarios que devengan todas y cada una de las y los servidores públicos en la APEH.

6. Promoción vertical y horizontal

- Establecer los criterios de promoción y ascenso de las y los servidores públicos de manera pública e incluyente.

- Seleccionar por concurso las plazas y posiciones institucionales que requieran de condiciones profesionales especiales para su ejecución. Publicar los resultados de los concursos de manera pública, basados en los criterios de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental para el Estado de Hidalgo.

7. Capacitación y formación profesional

- Establecer, en todos los casos, los mecanismos institucionales para que las y los servidores públicos accedan a los beneficios de la capacitación y la formación profesional, especificando en cada programa, con claridad a quién va dirigido, los requisitos de ingreso y egreso, y qué objetivo se persigue.
- Establecer una correspondencia entre el tipo de capacitación y/o formación profesional que se ofrece a las y los servidores públicos con los intereses de personal calificado de la propia dependencia.
- Promover y estimular los cursos de capacitación y la formación profesional en términos de construir mejores oportunidades para la incorporación de servidoras y servidores públicos a mejores posiciones dentro de la estructura de la dependencia.

8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional

- Establecer códigos de comportamiento institucional que definan, sin discrecionalidad alguna, bajo qué condiciones se otorgarán permisos para atender cuestiones familiares o personales, a las y los servidores públicos, en su espacio laboral.



9. Hostigamiento y acoso sexual

- Aplicar en materia de hostigamiento y acoso sexual los ordenamientos jurídicos contenidos en la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en el Estado de Hidalgo y la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo.
- Establecer en los Reglamentos interiores de las dependencias los mecanismos de sanción, sin consideraciones vinculadas al sexo, nivel u otro aspecto, de las o los servidores públicos que incurran en esta práctica.
- Fijar con precisión los mecanismos de denuncia y seguimiento institucionales para caso de hostigamiento y acoso sexual. Tomar en consideración la privacidad de la persona afectada para evitar represalias.

Programa de Cultura Institucional para la APEH

El *Programa de Cultura Institucional para la Administración Pública Estatal de Hidalgo*, induce un proceso de cambio o transformación que permita modificar el estado de las cosas. Para ello, es preciso adoptar un modelo de cambio con el fin de intervenir, a través de las instituciones y organismos, las prácticas culturales de las dependencias del Ejecutivo Estatal de manera tal que se construya una nueva dinámica en el modo de comprender las relaciones entre mujeres y hombres y, de estos, con la institución en donde laboran. Este proceso atraviesa por tres fases: descongelar, transicionar y recongelar.

La primera fase, descongelar, implica iniciar el proceso de modificación de la cultura institucional para lo cual es preciso establecer la visión de conjunto, elaborar un diagnóstico de la circunstancia actual, planear y realizar acciones para promover el cambio.

La segunda, corresponde al proceso de transición e instrumentación que favorezcan el cambio al interior de las dependencias de la APEH y en ella, se desarrollarán un conjunto de acciones de transición procesadas a través de objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción que aseguren que el cambio cultural se lleve a cabo.

La tercera y última fase, corresponde a la institucionalización y al proceso de evaluación de los cambios consolidados. En este momento, será necesario establecer las medidas normativas, estructurales y culturales que garanticen el resultado positivo del proceso y se instalen los mecanismos de evaluación y seguimiento que le den certeza a los objetivos alcanzados.

Es necesario poner el acento en dos premisas importantes del Programa de Cultura Institucional:

- El reconocimiento de que el cambio desde la perspectiva de género es un proceso conformado por una serie de pasos, planeados, monitoreados y cuyo avance es medible y paulatino.
- No existe una misma solución para todas las instituciones y organizaciones. Si bien, se presenta un marco general, no significa que pueda aplicarse literalmente en todos los contextos organizacionales. Corresponde a todas las dependencias de la Administración Pública Estatal de Hidalgo adaptarlo a sus propias necesidades y retos pendientes.

Para que el proceso de cambio de la Cultura Institucional en la APEH, alcance sus metas, es necesario propiciar un factor de obligatoriedad por parte de todas las dependencias del cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Para ello, será necesaria la vigilancia permanente del Instituto Hidalguense de las Mujeres, a través de las Unidades Institucionales de Género que operan en cada una de las dependencias de primer nivel del Ejecutivo Estatal.

Este Programa plantea que las instituciones de la Administración Pública Estatal requieren de cambios estructurales, de una nueva filosofía con enfoque humanista, del cultivo y fortalecimiento de valores acordes con esta nueva cultura, valores humanos que favorezcan la igualdad real entre mujeres y hombres y con los que se guíen las conductas de las y los servidores públicos hacia la justicia y la igualdad en un marco de colaboración, servicio, participación, proactividad, corresponsabilidad, honestidad, integridad, respeto, solidaridad, empatía, diálogo, generosidad, transparencia, imparcialidad y bien común.

Actores involucrados en la puesta en marcha del PCIH

INSTITUTO HIDALGUENSE DE LAS MUJERES

El Instituto Hidalguense de las Mujeres tendrá como función:

- Definir, en coordinación con las Unidades Institucionales de Género, la política y el programa de trabajo para modificar la cultura institucional de las dependencias de la Administración Pública Estatal Hidalgo para el año 2013, de acuerdo con lo que establece el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016.
- Aprobar, evaluar y dar seguimiento anualmente al programa de trabajo de cada dependencia en cumplimiento del Programa de Cultura Institucional Hidalgo y las particulares adecuaciones a cada institución.

UNIDADES INSTITUCIONALES DE GÉNERO

Las UIG's, se coordinarán con el IHM para organizar, coordinar y ejecutar al interior de sus dependencias el PCIH y las acciones que se deriven del mismo, así como adaptar a las circunstancias específicas de su dependencia los objetivos estratégicos, las estrategias y las líneas de acción marcadas en el Programa estatal.

Operatividad del PCIH

La operatividad del Programa de Cultura Institucional en la estructura de la Administración Pública Estatal de Hidalgo se sustenta en los siguientes aspectos.

Intersectorialidad

El Instituto Hidalguense de las Mujeres promoverá la transparencia, no discriminación e igualdad de género como elementos predominantes de la gestión pública.

La trascendencia de este programa supone la aplicación de los tres principios orientadores que rigen en el funcionamiento de programas intersectoriales como éste, a saber:

- **Gradualidad.** Consiste en reconocer los diferentes grados de desarrollo institucional y de conciencia de género, a fin de adoptar el ritmo de las reformas que imponga la realidad administrativa, presupuestal y organizacional de las dependencias y entidades públicas.
- **Flexibilidad.** Supone identificar la experiencia y capacidad instalada institucional y la creatividad y el desempeño presentes en las y los servidores públicos de toda la APEH.
- **Coordinación de esfuerzos.** Alude a las personas, recursos, normas, procesos y valores que deben ser parte de un mismo círculo de cultura institucional, en un sistema plenamente interconectado de actores y estrategias.

Estructura programática

El PCIH consta de los siguientes objetivos, estrategias y líneas de acción que, en su conjunto, representan el instrumento que deberá guiar a las dependencias y entidades públicas de la APEH, para el establecimiento de acciones institucionales en la materia.

1. POLÍTICA ESTATAL Y DEBERES INSTITUCIONALES

Objetivo 1. Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública Estatal Hidalgo hacia el logro de resultados, tanto al interior como al exterior de las dependencias.

Estrategia 1.1 Incluir la perspectiva de género en la política, programación y gestión de las dependencias de la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

Líneas de acción

1.1.1 Implantar mecanismos e instrumentos, acciones afirmativas o positivas, etcétera, para desarrollar y guiar los trabajos con el fin de incorporar la perspectiva de género en la institución.

1.1.2 Incorporar la perspectiva de género en el sistema de valores y el código de conducta institucional, favoreciendo la igualdad, la justicia y la no discriminación.

1.1.3 Dar a conocer la normatividad vigente en el Estado de Hidalgo, en materia de género, para sensibilizar a las y los servidores públicos e impulsar medidas que contribuyan a lograr la igualdad real entre mujeres y hombres.

Estrategia 1.2 Implantar el Programa de Cultura Institucional para la Administración Pública Estatal de Hidalgo en su dependencias y entidades.



Líneas de acción

- 1.2.1 Diseñar, instrumentar, coordinar y dar seguimiento a la Planeación Estratégica, aplicando medidas que propicien cambios en la cultura institucional de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal de Hidalgo a favor de la igualdad real entre mujeres y hombres.
- 1.2.2 Establecer estrategias tendientes a transversalizar la igualdad real entre mujeres y hombres en las distintas áreas de la institución, con el propósito de modificar la cultura institucional al interior de las dependencias y entidades paulatinamente.

Estrategia 1.3 Desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar la implantación de las acciones definidas en el proceso de transformación de la cultura institucional.

Líneas de acción

- 1.3.1 Medir el grado de avance de las acciones para identificar el logro de los objetivos y desempeño de cada dependencia o entidad e informar sobre ello de forma periódica.
- 1.3.2 Contar con indicadores y mecanismos de verificación que permitan conocer el valor de las acciones realizadas para incidir en la incorporación de la perspectiva de género en la cultura institucional de la APEH.



| | |
|------------------------------|---|
| OBJETIVO 1 | Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe a la Administración Pública Estatal Hidalgo hacia el logro de resultados, tanto al interior como al exterior de las dependencias. |
| INDICADOR | Porcentaje de dependencias y entidades de la APEH que han adoptado el Programa de Cultura Institucional |
| FÓRMULA | $\frac{DEPCIH}{TDE} \times 100$ <p>DEPCIH = Dependencias de la APEH que han implantado el PCIH TDE = Total de dependencias de la APEH</p> |
| META 2013 | 50% |
| MEDIO DE VERIFICACIÓN | Informes por dependencia del avance de cumplimiento del PCIH. |

2. CLIMA LABORAL

Objetivo 2. Lograr un clima laboral que permita a la Administración Pública Estatal de Hidalgo tener mejores resultados al interior y al exterior de ella, en beneficio de la ciudadanía.

Estrategia 2.1 Establecer un sistema de valores organizacionales que promuevan el reconocimiento, trabajo en equipo, comunicación, motivación y calidad laboral, y fomenten la igualdad real entre mujeres y hombres.

Líneas de acción

2.1.1 Contar con programas integrales encaminados al mejoramiento del clima laboral en cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

2.1.2 Establecer acciones de reconocimiento que incorporen la igualdad oportunidades en el desarrollo de las actividades e impulsen el trabajo en equipo e incrementen la participación y responsabilidad.

Estrategia 2.2 Establecer un clima laboral con estilos gerenciales no discriminatorios y que promuevan la igualdad real entre mujeres y hombres.

Líneas de acción

2.2.1 Instrumentar políticas de liderazgo que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres, así como estilos gerenciales incluyentes y partici-

pativos, dirigidos a crear un clima laboral sin discriminación en el acceso a las oportunidades.

2.2.2 Establecer acciones para lograr un clima laboral donde se acote el ejercicio indiscriminado del poder previniendo su abuso y, en especial, el abuso de poder por razón de género, etnia o clase.

2.2.3 Realizar sondeos semestrales respecto a la percepción del personal sobre el ambiente incluyente, igualdad real y no discriminación.

Estrategia 2.3 Lograr un clima laboral que promueva la igualdad en las imágenes y símbolos utilizados en los mensajes institucionales.

Líneas de acción

2.3.1 Formalizar acciones para eliminar el uso de cualquier tipo de publicidad impresa o electrónica en donde se promueva la discriminación o se haga uso de imágenes que estereotipen los roles de género.

2.3.2 Incorporar en el desarrollo de actividades, mejoras encaminadas a enriquecer el ambiente de trabajo a través de la promoción de los principios de igualdad, confianza y respeto en el marco de respeto a los derechos humanos de las mujeres, fomentando un ambiente incluyente.

| | |
|-------------------|--|
| OBJETIVO 2 | Lograr un clima laboral que permita a la Administración Pública Estatal de Hidalgo tener mejores resultados al interior y al exterior de ella, en beneficio de la ciudadanía |
| INDICADOR | Personal que percibe que el clima laboral promueve la igualdad entre mujeres y hombres. |
| FÓRMULA | $\frac{PCLIAPEH}{TP} \times 100$ <p>PCLIAPEH = Personal que opina que el clima laboral promueve la igualdad real entre mujeres y hombres. TDE = Total de personal</p> |
| META 2013 | 70% |



| | |
|------------------------------|---|
| MEDIO DE VERIFICACIÓN | Una encuesta o diagnóstico sobre el clima laboral |
|------------------------------|---|

3. COMUNICACIÓN INCLUYENTE

Objetivo 3. Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Administración Pública Estatal de Hidalgo, que promueva la igualdad real entre mujeres y hombres y la no discriminación.

Estrategia 3.1 Incorporar la perspectiva de género y la promoción de la igualdad real entre mujeres y hombres en la comunicación organizacional y la comunicación social.

Líneas de acción

3.1.1 Difundir el Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública Estatal de Hidalgo, al interior de cada dependencia a través de las Unidades Institucionales de Género con el propósito de su adopción.

3.1.2 Difundir la Ley de Acceso para las Mujeres a una Vida Libre de Violencia del Estado de Hidalgo, así como la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres en el Estado de Hidalgo.

3.1.3 Impartir cursos de sensibilización y capacitación sobre la perspectiva de género y el lenguaje no sexista.

3.1.3 Promover e impartir cursos de sensibilización y capacitación sobre comunicación organizacional incluyente.

Estrategia 3.2 Contar con un sistema incluyente de valores organizacionales que promuevan la no discriminación.

Líneas de acción

- 3.2.1 Difundir y promover un sistema de valores organizacionales y un código de conducta institucional que favorezca la igualdad, la justicia y la no discriminación al interior de cada dependencia y/o entidad.
- 3.2.2 Transformar prácticas, estereotipos, percepciones y dinámicas institucionales discriminatorias.

Estrategia 3.3 Lograr una comunicación que promueva la igualdad real entre mujeres y hombres y la no discriminación mediante el uso de un lenguaje no sexista y de imágenes y símbolos que promuevan y tomen en cuenta las necesidades de mujeres y hombres, tanto al interior como al exterior de las dependencias.

Líneas de acción

- 3.3.1 Elaborar un manual de identidad institucional para el uso y aplicación de lenguaje no sexista en la comunicación organizacional y en áreas de comunicación social.
- 3.3.2 Difundir y aplicar el manual de identidad institucional.

| | |
|-------------------|--|
| OBJETIVO 3 | Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Administración Pública Estatal de Hidalgo, que promueva la igualdad real entre mujeres y hombres y la no discriminación. |
| INDICADOR | Porcentaje de dependencias de la APEH con campañas de comunicación, internas y externas, que promueven la igualdad real entre mujeres y hombres. |
| FÓRMULA | $\frac{ICPEG}{TI} \times 100$ <p>ICPEG = Número de dependencias de la APEH con campañas de comunicación, internas y externas, que promueven la igualdad real entre mujeres y hombres. TI = Total de dependencias de la APEH.</p> |



DIAGNÓSTICO Y PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL DE HIDALGO

| | |
|------------------------------|--------------------------------------|
| META 2013 | 50% |
| MEDIO DE VERIFICACIÓN | Registro de campañas de comunicación |

4. SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivo 4. Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.

Estrategia 4.1 Lograr una selección de personal no discriminatoria a través de la aplicación de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad real entre mujeres y hombres.

Líneas de acción

4.1.1 Aplicar el sistema de selección de personal basado en la evaluación de currículos y de la experiencia laboral de las y los aspirantes, así como eliminar en todo nivel o cargo cualquier criterio de selección que considere el sexo de la persona o cualquier otro discriminante.

4.1.2 Garantizar la sensibilización del personal involucrado en la selección de personal, en materia de perspectiva de género, a fin de acrecentar el nivel de igualdad de oportunidades de las y los aspirantes, sin distinción de género.

4.1.3 Promover el uso de acciones afirmativas en los procesos de selección de personal.

4.1.4 Monitoreo permanente de la gestión del Sistema de Selección de Personal Institucional, tendiente a constatar la aplicación de la perspectiva de equidad de género.

4.1.5 Vigilar el estricto apego a la normatividad emitida para regular la operación del Servicio Profesional de Carrera a fin de asegurar la transparencia e igualdad real de los procesos de selección de personal, que deberán basarse en la valoración de las habilidades, aptitudes y méritos personales sin distinciones de género.



Estrategia 4.2 Lograr una selección de personal con base en habilidades y aptitudes, que se realice a través de la generación de lineamientos y prácticas institucionales equitativas y no discriminatorias.

Líneas de acción

4.2.1 Establecer lineamientos y criterios de igualdad en la organización de procesos y funciones administrativas en las organizaciones para generar correspondencia entre las denominaciones puesto y persona.

Estrategia 4.3 Lograr una selección de personal igualitaria a través de la promoción de estilos gerenciales no discriminatorios.

Líneas de acción

4.3.1 Establecer como criterio de selección de personal la actuación en la gestión no discriminatoria.

4.3.2 Lograr que aquellas servidoras y servidores públicos que tengan trato directo con la ciudadanía tengan un estilo de gestión no discriminatorio.

Estrategia 4.4 Lograr una selección de personal igualitaria a través de una descripción y perfil de puestos que no implique discriminación alguna.

Líneas de acción

4.4.1 Definir descripciones y perfiles de puestos que no impliquen discriminación por motivos de género o que tomen en cuenta los diferentes roles y actividades de una persona para poder llevar a cabo sus funciones laborales.



4.4.2 Incluir en los lineamientos de descripción y perfil de puestos un criterio asociado a la no discriminación de género.

Estrategia 4.5 Lograr una selección de personal igualitaria a través del uso de arreglos prácticos, espacio y tiempo que beneficien a las y los funcionarios de la Administración Pública Estatal de Hidalgo, como el establecimiento de horarios que permitan la corresponsabilidad en el trabajo con otras actividades.

Líneas de acción

4.5.1 Hacer uso de horarios que permitan a las y los servidores públicos la corresponsabilidad entre sus actividades laborales con su vida personal y familiar.

4.5.2 Crear espacios que ayuden a la simplificación de las actividades de las y los servidores públicos, como guarderías infantiles.

Estrategia 4.6 Lograr una selección de personal igualitaria a través del uso de símbolos e imágenes que promuevan la no discriminación y la igualdad real entre mujeres y hombres.

Líneas de acción

4.6.1 Publicar convocatorias de selección de personal que contengan símbolos e imágenes no discriminatorios.

4.6.2 Realizar campañas impresas y electrónicas que fomenten la paridad al interior de las dependencias y que eliminen cualquier criterio de discriminación asociado a un puesto en particular.

4.6.3 Establecer y operar los mecanismos que permitan difundir con claridad a las y los servidores públicos de la Administración Pública Estatal de Hidalgo, los criterios aplicables para la selección de personal, con el propósito de transparentar este proceso.

| | |
|------------------------------|---|
| OBJETIVO 4 | Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo. |
| INDICADOR 1 | Porcentaje de mujeres en la plantilla de personal con cargos directivos. |
| FÓRMULA | $\left(\frac{M}{CD} \times 100\right) \geq 40\%$ <p>M = Mujeres en cargos directivos CD = Total de cargos directivos de la APEH</p> |
| META 2013 | 40% |
| MEDIO DE VERIFICACIÓN | Plantilla de personal de las dependencias de la APEH. |

| | |
|------------------------------|--|
| OBJETIVO 4 | Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo. |
| INDICADOR 2 | Porcentaje de contratación de mujeres mayor o igual al porcentaje de participación de mujeres en las convocatorias en el último año. |
| FÓRMULA | $\frac{MC}{V} \times 100 \geq \frac{MV}{PV} \times 100$ <p>MC = Mujeres contratadas UV = Vacantes ocupadas MV = Mujeres que participan en las convocatorias PV = Total de personas que participaron en las convocatorias</p> |
| META 2013 | 50% |
| MEDIO DE VERIFICACIÓN | Registros sobre convocatorias y contrataciones de las dependencias de la APEH. |



5. SALARIOS Y PRESTACIONES

Objetivo 5. Contar con una Administración Pública Estatal en Hidalgo, donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.

Estrategia 5.1 Establecer salarios y prestaciones igualitarios y que promuevan criterios de transparencia e igualdad real entre mujeres y hombres.

Líneas de acción

5.1.1 Analizar la estructura salarial de las dependencias y realizar una reestructura que permita contar con niveles salariales acordes a su estructura y funciones.

5.1.2 Incorporar la perspectiva de género en lineamientos internos relacionados con prestaciones.

5.1.3 Implantar políticas de prestaciones y compensaciones basadas en criterios de igualdad real y justicia.

5.1.4 Integrar un padrón de prestaciones y difundirlo a todas/os los servidores públicos.

Estrategia 5.2 Establecer salarios y prestaciones igualitarios a través del uso de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad real entre mujeres y hombres.



Líneas de acción

- 5.2.1 Establecer un sistema de salarios y prestaciones basado en el cumplimiento de objetivos, metas y resultados de las y los servidores públicos en su área, y no en estereotipos basados en el género, etnia, clase, discapacidad u otros.
- 5.2.2 Implantar políticas de asignación de salarios, prestaciones, incentivos y beneficios al personal con base en criterios de igualdad real entre mujeres y hombres.

Estrategia 5.3 Establecer salarios y prestaciones igualitarios que sean reforzados por medidas que promuevan estilos gerenciales no discriminatorios.

Líneas de acción

- 5.3.1 Promover el uso de estrategias gerenciales eficientes conciliadoras, no discriminatorias y que asignen salarios y prestaciones al personal considerando criterios de productividad, orientación a resultados, apego a la descripción y perfil de puestos y méritos del personal.

Estrategia 5.4 Asignar salarios y prestaciones acordes a descripciones y perfiles de puestos que no impliquen discriminación alguna.

Líneas de acción

- 5.4.1 Elaborar descripciones y perfiles de puestos objetivos, transparentes e igualitarios, que no impliquen ningún tipo de sesgo por discriminación.



5.4.2 Asignar salarios y prestaciones con base en descripciones y perfiles de puestos que consideren criterios objetivos, transparentes e igualitarios.

Estrategia 5.5 Establecer salarios y prestaciones igualitarios que sean coherentes con el uso no discriminatorio de arreglos prácticos, espacio y tiempo.

Líneas de acción

5.5.1 Determinar salarios y prestaciones acordes a las necesidades de las y los servidores públicos y que incluyan facilidades para que puedan responsabilizar su vida laboral con otras responsabilidades, tales como permisos de maternidad y paternidad, servicios de guardería u otros.

Estrategia 5.6 Eliminar criterios subjetivos en el otorgamiento de salarios y prestaciones.

Líneas de acción

5.6.1 Crear un sistema de asignación de salarios y prestaciones no discriminatorio dentro de un mismo nivel.

5.6.2 Eliminar la discrecionalidad en la asignación de salarios y prestaciones en un mismo nivel jerárquico o hacia los niveles superiores.

5.6.3 Hacer un desagregado por sexo de las plazas que se ocupan, niveles y salarios.

Estrategia 5.7 Cerrar la brecha de ingresos entre hombres y mujeres en la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

Líneas de acción

5.7.1 Realizar un diagnóstico sobre la brecha salarial entre mujeres y hombres dentro de cada dependencia.

5.7.2 Instrumentar acciones afirmativas para cerrar la brecha salarial, dar seguimiento y evaluar los cambios observados.

Estrategia 5.8 Incorporar la perspectiva de género a los lineamientos sobre prestaciones que otorgan las dependencias de la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

Líneas de acción

5.8.1 Establecer lineamientos para homologar prestaciones que otorgan las dependencias a mujeres y hombres, en términos de la perspectiva de equidad de género, a fin de llevar a cabo la inclusión de valores como igualdad real y justicia, como principios rectores para su establecimiento y gestión.

5.8.2 Promover el uso de guarderías infantiles para padres trabajadores y el otorgamiento de permisos de paternidad.

| | |
|-------------------|---|
| OBJETIVO 5 | Contar con una Administración Pública Estatal en Hidalgo, donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres. |
| INDICADOR | Diferencia de los promedios salariales de mujeres y de hombres en trabajos de igual valor, equivalente a cero. |
| FÓRMULA | $\left(\frac{SMn}{Mn} - \frac{SHn}{Hn} \right) = 0$ <p>SMn = Sumatoria de los salarios de las mujeres en el cargo n SHn= Sumatoria de los salarios de los hombres en el cargo n Mn = Mujeres en el cargo n Hn = Hombres en el cargo n</p> |



| | |
|------------------------------|-----------------------|
| META 2013 | 0 |
| MEDIO DE VERIFICACIÓN | Tabulador de salarios |

6. Promoción vertical y horizontal

Objetivo 6. Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

Estrategia 6.1 Lograr una promoción vertical y horizontal igualitaria a través del establecimiento de un sistema de valores organizacionales igualitarios y no discriminatorios.

Líneas de acción

6.1.1 Implementar acciones afirmativas para tener paridad en todos los niveles de la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

Estrategia 6.2 Establecer estructuras organizacionales que promuevan la promoción vertical y horizontal igualitaria dentro de la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

Líneas de acción

6.2.1 Fomentar estructuras organizacionales flexibles y competitivas que permitan una movilidad igualitaria sin discriminación por motivos de género, etnia, clase, discapacidad u otros.



Estrategia 6.3 Asegurar la promoción vertical y horizontal justa e igualitaria a través de estilos gerenciales que promuevan la movilidad sin discriminación alguna.

Líneas de acción

6.3.1 Promover entre las y los directivos de la Administración Pública Estatal de Hidalgo el uso de estilos gerenciales que permitan la plena participación de todo el equipo de trabajo y que fomenten la movilidad horizontal y vertical dentro de la APEH.

Estrategia 6.4 Fomentar una promoción vertical y horizontal justa para todo el personal a través de una descripción no discriminatoria de los puestos.

Líneas de acción

6.4.1 Supervisar que la redacción de las descripciones de los puestos no contenga ningún supuesto de discriminación por género, y que fomente la movilidad tanto horizontal como vertical dentro de la Administración Pública Estatal de Hidalgo para que no se estereotipe a las mujeres dentro de las áreas “suaves” y a los hombres dentro de las áreas “duras”.

Estrategia 6.5 Promover la movilidad vertical y horizontal igualitaria a través del uso de arreglos prácticos, espacio y tiempo, que permitan la conciliación de actividades y el trabajo igualitario.

Líneas de acción

6.5.1 Promover dentro del área de trabajo las facilidades, prestaciones y apoyos para que todas las personas dentro de la Administración Pública Estatal de Hidalgo cuenten con las mismas oportunidades de movilidad horizontal y vertical, sin importar su sexo ni sus responsabilidades fuera del trabajo.

Estrategia 6.6 Lograr una promoción vertical y horizontal igualitaria que permita y refuerce una expresión justa y acotada del poder.

Líneas de acción

6.6.1 Fomentar una expresión de poder que genere confianza entre las y los servidores públicos y el personal directivo, y que permita el apoyo para que todos tengan el mismo acceso a las oportunidades de movilidad horizontal y vertical.

Estrategia 6.7 Lograr una promoción vertical y horizontal justa a través del uso de imágenes y símbolos que promuevan la igualdad real y la no discriminación.

Líneas de acción

6.7.1 Eliminar cualquier tipo de imágenes y símbolos que impliquen un encasillamiento de las mujeres en ciertas áreas laborales y que obstaculicen la movilidad horizontal y vertical igualitaria.

Estrategia 6.8 Asegurar la existencia de criterios transparentes, objetivos y no discriminatorios en las metodologías de revisión y evaluación para los ascensos.

Líneas de acción

6.8.1 Analizar periódicamente, desde la perspectiva de género, las políticas, normas y procedimientos usados por las instituciones para la revisión y evaluación de ascensos, para identificar y reducir las valoraciones subjetivas e informales que pudieran existir.

6.8.2 Adecuar los documentos, políticas, prácticas y reglamentos que se aplican en las evaluaciones para los ascensos en todos los niveles, con base en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

| | |
|------------------------------|--|
| OBJETIVO 6 | Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la Administración Pública Estatal de Hidalgo. |
| INDICADOR | Diferencia entre los promedios de movilidad jerárquica de mujeres y hombres, equivalente a cero. |
| FÓRMULA | $\left(\frac{TJM}{CJM} - \frac{TJH}{CJH} \right) = 0$ <p>TJM = Sumatoria de los meses para la movilidad jerárquica de mujeres CJM = Mujeres que cambiaron de posición jerárquica TJH = Sumatoria de los meses para la movilidad jerárquica de hombres CJH = Hombres que cambiaron de posición jerárquica</p> |
| META 2013 | ≤ 10 |
| MEDIO DE VERIFICACIÓN | Registros de recursos humanos. |



7. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Objetivo 7. Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos.

Estrategia 7.1 Impartir capacitación y formación profesional que incorpore los principios de igualdad y no discriminación.

Líneas de acción

7.1.1 Elaborar mecanismos para la detección de necesidades de capacitación y formación profesional con perspectiva de género, en función de los requerimientos institucionales.

7.1.2 Garantizar el acceso a la capacitación y formación profesional en un clima de no discriminación y de acceso equitativo a todo tipo de oportunidades.

7.1.3 Difundir oportunamente las acciones de capacitación en materia de igualdad real entre mujeres y hombres a través de los medios de comunicación institucional existentes.

Estrategia 7.2 Lograr una capacitación y formación profesional que promueva estilos de liderazgo igualitarios y no discriminatorios.

Líneas de acción

- 7.2.1 Capacitar al personal que integra niveles directivos para promover un cambio organizacional en los procesos y funciones administrativas que elimine la discriminación por género.
- 7.2.2 Desarrollar cursos y talleres en materia de igualdad real entre mujeres y hombres con cobertura en todos los niveles jerárquicos de la institución.

| | |
|------------------------------|--|
| OBJETIVO 7 | Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos. |
| INDICADOR | Diferencia de los promedios de actividades de formación tomadas por mujeres y hombres en trabajos de igual valor. |
| FÓRMULA | $\left(\frac{FMn}{Mn} - \frac{FHn}{Hn} \right) = 0$ <p>FMn = Sumatoria de las actividades de formación tomadas por mujeres en el cargo n Mn = Mujeres en el cargo n FHn = Sumatoria de las actividades de formación tomadas por hombres en el cargo n Hn = Hombres en el cargo n</p> |
| META 2013 | ≤ 5 |
| MEDIO DE VERIFICACIÓN | Registros de recursos humanos |

8. CORRESPONSABILIDAD ENTRE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR, PERSONAL E INSTITUCIONAL

Objetivo 8. Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

Estrategia 8.1 Desarrollar, promover y adoptar normas y políticas que aseguren la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal, a través de un compromiso institucional que favorezca el cumplimiento de los deberes laborales, familiares y personales.

Líneas de acción

8.1.1 Desarrollar políticas institucionales que procuren la corresponsabilidad entre las instituciones de la Administración Pública Estatal de Hidalgo y las y los servidores públicos, en la distribución igualitaria de las cargas laborales, familiares y personales.

8.1.2 Incorporar en la normatividad interna de dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal de Hidalgo, los mecanismos necesarios para la aplicación de disposiciones orientadas a alcanzar condiciones de responsabilidad compartida en la vida laboral, familiar y personal.

Estrategia 8.2 Lograr la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal a través de estructuras organizacionales que aseguren la igualdad y flexibilidad para realizar las actividades deri-

vadas de las responsabilidades familiares, tanto para mujeres como para hombres.

Líneas de acción

- 8.2.1 Instrumentar acciones afirmativas que favorezcan la participación de padres en el cuidado de las hijas e hijos mediante permisos y prestaciones, e instituir la licencia por paternidad, además de realizar campañas de difusión relativas al tema.
- 8.2.2 Flexibilizar los horarios buscando armonizar las actividades laborales con las responsabilidades hacia las y los hijos en el ámbito escolar; brindar facilidades, servicios, prestaciones y acciones afirmativas que permitan a sus servidoras y servidores públicos compartir sus responsabilidades laborales, familiares y personales.

Estrategia 8.3 Fortalecer la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar, personal e institucional a través de estilos gerenciales tolerantes y no discriminatorios.

Líneas de acción

- 8.3.1 Asegurar que servidoras y servidores públicos con personal a su cargo atiendan al compromiso institucional a favor de la corresponsabilidad, otorgando permisos, prestaciones, licencias, y respetando el horario laboral en función de las responsabilidades familiares y personales.
- 8.3.2 Favorecer, mediante el estilo gerencial, el apoyo necesario para que las y los servidores públicos puedan cumplir con sus responsabilidades laborales sin descuidar las familiares y personales.
- 8.3.3 Establecer un mecanismo institucional que dé seguimiento a la observancia de las normas, políticas y acciones a favor de la corresponsabilidad familiar.

Estrategia 8.4 Garantizar que las descripciones de puestos sean igualitarias y sin sesgos de género, así como fomentar el acceso en condiciones de igualdad de oportunidades a las actividades de capacitación y formación.

Líneas de acción

8.4.1 Desarrollar descripciones de puestos que den cabida a la corresponsabilidad entre el trabajo y la vida personal, y que no limiten el potencial de las personas para poder llevar a cabo sus responsabilidades familiares o personales.

8.4.2 Implementar las acciones conducentes para que los cursos de capacitación y formación profesional se impartan dentro del horario laboral.

| | |
|------------------------------|---|
| OBJETIVO 8 | Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la Administración Pública Estatal de Hidalgo. |
| INDICADOR | Diferencia entre los porcentajes de mujeres y de hombres que disfrutaran de actividades culturales y/o recreativas ofrecidas o facilitadas por la dependencia, igual, o tendiente, a cero. |
| FÓRMULA | $\left(\frac{CRM}{M} \times 100\right) - \left(\frac{CRH}{H} \times 100\right) = 0$ <p>CRM = Mujeres que disfrutaran de actividades culturales y/o recreativas ofrecidas o facilitadas por la dependencia M = Mujeres en la plantilla de personal CRH = Hombres que disfrutaran de actividades culturales y/o recreativas ofrecidas o facilitadas por la dependencia H = Hombres en la plantilla de personal</p> |
| META 2013 | ≤ 10 |
| MEDIO DE VERIFICACIÓN | Listas de asistencia y registros administrativos |



9. HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL

Objetivo 9. Establecer mecanismos para eliminar las prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

Estrategia 9.1 Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual a través del establecimiento de un sistema organizacional que promueva prácticas de respeto en la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

Líneas de acción

9.1.1 Establecer un proceso para la prevención, atención y sanción de casos de hostigamiento y acoso sexual, que incluya tiempos de respuesta a quejas y denuncias.

9.1.2 Generar un programa de denuncia que garantice la confidencialidad de los casos.

9.1.3 Crear una instancia colegiada que dirima los asuntos relacionados con el hostigamiento y el acoso sexual.

Estrategia 9.2 Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual con el uso de estructuras organizacionales confiables e igualitarias que castiguen el comportamiento inapropiado dentro de la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

Líneas de acción

9.2.1 Generar un procedimiento claro de denuncia y atención a los casos detectados y homologado en todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal de Hidalgo.

9.2.2 Crear el marco normativo institucional que regule la prevención, atención y sanción del hostigamiento y el acoso sexual con base en los ordenamientos jurídicos aplicables.

Estrategia 9.3 Difundir el procedimiento de denuncia de los casos de hostigamiento y acoso sexual.

Líneas de acción

9.3.1 Crear una instancia de orientación e información sobre el hostigamiento y acoso sexual, que brinde asesoría, apoyo legal y psicológico.

9.3.2 Difundir a través de campañas en los medios de comunicación, la prevención, atención y sanción del hostigamiento y el acoso sexual.

9.3.3 Diseñar y difundir gráficamente en áreas públicas y estratégicas la definición y los procedimientos para la denuncia del hostigamiento y acoso sexual.



| | |
|------------------------------|---|
| OBJETIVO 9 | Establecer mecanismos para eliminar las prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la Administración Pública Estatal de Hidalgo. |
| INDICADOR | Mecanismos de denuncia, seguros y confiables, de casos de violencia laboral |
| FÓRMULA | $\frac{CR}{CD} \times 100 \geq 90\%$ CR = Número de casos de violencia laboral resueltos CD = Número de casos de violencia laboral denunciados |
| META 2013 | 90% |
| MEDIO DE VERIFICACIÓN | Registro de casos |

Bibliografía

- Gobierno del Estado de Hidalgo (2011), *Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016*. Pachuca de Soto: Gobierno del Estado de Hidalgo.
- H. Congreso del Estado de Hidalgo (2011), *Constitución Política para el Estado de Hidalgo*. Última reforma publicada en el Periódico Oficial, el 31 de diciembre de 2011. Pachuca de Soto: H. Congreso del Estado de Hidalgo.
- _____ (2010), *Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Hidalgo*. Pachuca de Soto: H. Congreso del Estado de Hidalgo.
- _____ (2010), *Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo*. Pachuca de Soto: H. Congreso del Estado de Hidalgo.
- H. Congreso de la Unión (2008), *Reglamento de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*. México: H. Congreso de la Unión.
- _____ (2007), *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*. México: H. Congreso de la Unión.
- _____ (2007), *Pacto Nacional 2007, por la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. México: H. Congreso de la Unión. Comisiones unidas de Equidad y Género.
- _____ (2006), *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. México: H. Congreso de la Unión.
- _____ (2003), *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación*. México: H. Congreso de la Unión.



- _____ (1982), *Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos*. México: H. Congreso de la Unión.
- _____ (1974), Artículo 4o, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, reformado en 1974. México: H. Congreso de la Unión.
- Instituto Nacional de las Mujeres (2009a), *Programa de Cultura Institucional*. México: Inmujeres.
- _____ (2009b), *Guía para la ejecución del programa de cultura institucional en la administración pública federal*. México: Inmujeres.
- _____ (2007), *ABC de género en la Administración Pública*. México: Inmujeres.
- _____ (2006), *Recomendaciones del Comité de la CEDAW al 6o Informe de México*. México: Inmujeres
- _____ (2002), *Cultura institucional y equidad de género en la administración Pública*. México: Inmujeres.
- Macdonald, M., *et al.* (2000), *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*. Amsterdam: KIT Press.
- Organización de las Naciones Unidas (2004), *Observaciones Generales Adoptadas por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. ONU.
- _____ (2000), *Declaración de Beijing+5*. Nuevas acciones. XXIII Período de Sesiones. Asamblea General de Naciones Unidas. ONU.
- _____ (2000), *Objetivos y Metas de Desarrollo de Naciones Unidas para el Milenio*. ONU.
- _____ (1999), *Protocolo Facultativo de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*. ONU.
- _____ (1995), *Declaración de Beijing, en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer*. ONU.
- _____ (1994), *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer, Belem Do Pará*. ONU.



- _____ (1994), *Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo* (CIPD). ONU.
- _____ (1989, 1991, 1992), *Recomendaciones y Observaciones Generales de los Comités Del Sistema Universal*. ONU.
- _____ (1988), *Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, "Protocolo de San Salvador"*. ONU.
- _____ (1979), *Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, por la Asamblea General de Naciones Unidas*. ONU.
- _____ (1966), *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. ONU.
- _____ (1966), *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. ONU.
- _____ (1955), *Convenio 102 Relativo a la Norma Mínima de Seguridad Social*. ONU.
- _____ (1955), *Convenio 103 Relativo a la Protección de la Maternidad*. ONU.
- _____ (1952), *Convenio 183 Relativo a la Revisión del Convenio sobre la Protección de la Maternidad*. ONU.
- _____ (1951), *Convenio 100 Relativo a la Igualdad de Remuneración entre la Mano de Obra Masculina y la Mano de Obra Femenina por un Trabajo de Igual Valor*. ONU. _____ (1948), *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. ONU.
- Poder Ejecutivo Federal (2007), *Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. México: Poder Ejecutivo Federal.
- _____ (2009), *Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2009-2012*. México: Poder Ejecutivo Federal.
- United Nations (1985), *Report of the World Conference to Review and Appraise the Achievements of the United Nations Decade for Women: Equality, Development and Peace*, New York: United Nations.



Página web

Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (2011), *Cuadros articulados*. <http://web.inmujeres.gob.mx/dgaai/cedaw/cuadros.php> Última actualización 15 de marzo de 2011. Consultada el 23 de noviembre de 2012.

Diario Oficial de la Federación (1981) *Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*, publicado en http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100039.pdf Consultado el 23 de noviembre de 2012.