



# Plan Estratégico

del Programa Quintanarroense de Cultura Institucional de la

*SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO.*



## CONTENIDO

Mensaje de la Dirección General del Instituto Quintanarroense de la Mujer .....	3
Mensaje de la Oficial Mayor.....	4
Mensaje del Secretario de la Contraloría .....	5
Mensaje del Secretario de Desarrollo Urbano.....	6
Resumen ejecutivo del programa .....	7
Introducción.....	9
Marco normativo del Programa de Cultura Institucional.....	12
Marco conceptual.....	14
Marco institucional y programático.....	18
Diagnóstico del perfil de la cultura institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano .....	30
Áreas de oportunidad identificadas del diagnóstico del perfil de la cultura institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano .....	44
Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano .....	46
Seguimiento y evaluación de acciones .....	66
Glosario de términos.....	68
Bibliografía .....	69

## **Mensaje de la Dirección General del Instituto Quintanarroense de la Mujer**

El Gobierno del Estado a través del Instituto Quintanarroense de la Mujer se ha comprometido para la construcción de un entramado institucional en el que se establezcan las condiciones laborales adecuadas y se genere un ambiente de trabajo sensible al género que redunde en resultados con beneficios para todos, es por ello que a partir de la elaboración del Programa Quintanarroense de Cultura Institucional (PQCI) en el 2011 se sentaron las bases para dar inicio a este importante compromiso establecido en el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016.

La construcción y elaboración del PQCI se dio como resultado de un Diagnóstico realizado a 18 entidades de la administración pública estatal, del cual emergieron áreas de oportunidad en materia de hostigamiento sexual, clima laboral, capacitación, entre otros. En ese sentido y con el objetivo de concretar acciones eficaces a favor de la igualdad y equidad en el ámbito laboral, en 2012 se elaboraron 18 Planes Estratégicos con los cuales se busca contribuir a eliminar estereotipos de género y generar un clima laboral sensible a las necesidades de mujeres y hombres por igual.

3

El objetivo es impulsar la incorporación de la Perspectiva de Género de manera gradual a mediano y largo plazo, en el quehacer institucional con el fin de que así se favorezca el establecimiento de condiciones equitativas al interior de los espacios de trabajo. Es decir, la implementación del Programa Quintanarroense de Cultura Institucional, PQCI, mediante los correspondientes Planes Estratégicos en las entidades de la Administración Pública del Estado, propiciará el desarrollo de estrategias y líneas de acción que contribuirán a garantizar la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en estas entidades, para hacer realidad la práctica de una cultura de igualdad entre mujeres y hombres en beneficio de la sociedad.

El Instituto Quintanarroense de la Mujer asume el liderazgo en materia de cultura institucional, en coordinación con la Secretaría de la Contraloría y Oficialía Mayor, a través de la firma de un Convenio de colaboración, la Instalación del Comité General de Cultura Institucional y Equidad de Género y la construcción de una Plataforma Informática. Estos instrumentos permitirán darle seguimiento a las acciones establecidas en los Planes Estratégicos de cada dependencia y a los lineamientos del Modelo de Equidad de Género, quedando refrendado el compromiso del Gobierno del Estado con la Perspectiva de Género y con las servidoras y servidores públicos de Quintana Roo.

**BLANCA CECILIA PÉREZ ALONSO**  
ENCARGADA DE DESPACHO DEL INSTITUTO  
QUINTANARROENSE DE LA MUJER

## **Mensaje de la Oficial Mayor**

A pesar de los grandes avances que tenemos en materia de equidad de género, el objetivo final aún dista de cumplirse; el gran proyecto de igualdad y de equilibrio social para todas las mexicanas sigue vigente, en un sentido práctico, de realidad, de causa, así como en la argumentación moral, filosófica y política, que lo sustenta firmemente.

Un proyecto en el que el Lic. Roberto Borge Angulo cree firmemente; por eso es una prioridad en su Administración, la promoción de políticas públicas para el bienestar colectivo, que se combinan con aquellas que tienen, específicamente, un enfoque de género.

Un gobierno, que implementa acciones y programas, que posicionan mejor a la mujer; que han establecido condiciones de ventaja para su desarrollo en la vida familiar, en el marco jurídico que las protege, en la atención a su salud y en el acceso a la educación y en el trabajo cotidiano.

Un trabajo, que llevamos a cabo en las diferentes áreas de la administración pública y en los cargos de representación popular, al que se suman empresarias, líderes de opinión, luchadoras sociales, periodistas, profesionistas, las mujeres de la zona maya, las estudiantes, todas aquellas quintanarroenses emprendedoras, quienes están saliendo a luchar por más espacios, mejores salarios y mayores beneficios para ellas, para sus familias...para todos.

De allí, que participar en programas como el de Cultura Institucional que se promueve a través del Instituto Quintanarroense de la Mujer, sea una excelente oportunidad para fomentar valores en la equidad y un ambiente laboral sano, que permita el desarrollo profesional de todas y todos los servidores públicos.

Es así, que la visión del señor gobernador es muy clara y precisa, lograr que en los próximos años nuestro estado se consolide como una sociedad de mujeres y hombres libres e iguales en derechos y oportunidades, comprometidos con el desarrollo de Quintana Roo y de su gente.

## **Mensaje del Secretario de la Contraloría**

En cumplimiento a uno de los propósitos del *Plan Quintana Roo 2011-2016* dentro del eje un *Quintana Roo Solidario*, el homologar los conceptos y criterios para lograr la igualdad entre mujeres y hombres, se instrumentará dentro de la actual administración, el Programa Quintanarroense de Cultura Institucional, mismo que se enuncia en la estrategia *1.8.4 Promover una Cultura Institucional con Perspectiva de Género*, con el objetivo de transformar las instituciones públicas en espacios laborales con rostro humano, más justos e igualitarios, que redunden en una mayor productividad, eficacia y eficiencia entre las servidoras y los servidores públicos.

5

---

La incorporación de la perspectiva de género al interior de la Administración Pública, ha constituido uno de los principales retos a vencer en la presente Gestión.

La obtención de diagnósticos que permiten visibilizar la situación de los hombres y mujeres ha permitido el diseño e instrumentación de estrategias y acciones que coadyuvan a mejorar su condición y posición.

Este largo proceso ha generado, sin lugar a dudas, una infinidad de aprendizajes y en consecuencia el planteamiento de nuevas expectativas, que se traducen en el corto, mediano y largo plazos en beneficios para todos.

Asimismo, la Secretaría de la Contraloría en coordinación con el Instituto Quintanarroense de la Mujer han asumido el reto de proponer, con base en la investigación y en el análisis de diversas herramientas metodológicas, acciones que permitan a las dependencias y entidades de la Administración Pública incorporar en sus programas y políticas internas criterios de equidad como parte de su quehacer institucional.

De este modo, al interior de este Órgano de Control se han efectuado diversas actividades para implementar el sistema de gestión en Equidad de Género, el cual el pasado 08 de octubre del 2010 obtuvimos la certificación en dicho sistema, mismo que fue recertificado el 02 de octubre del presente año.

Es por ello que invito a todo el personal de esta Secretaría a participar activamente en todas las tareas encaminadas a lograr la Equidad de Género en el ámbito institucional, profesional y personal.

**GONZALO A. HERRERA CASTILLA**  
SECRETARIO DE LA CONTRALORÍA

## **Mensaje del Secretario de Desarrollo Urbano**

La Secretaría de Desarrollo Urbano tiene como misión garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres y la no discriminación de género en todas las áreas de la Entidad en la prestación de las funciones y actividades asignadas y así realizar el diagnóstico de las necesidades de los trabajadores sobre su desarrollo profesional, capacitación y calidad de vida, identificando con ello sus habilidades en el ámbito laboral para la mejora continua de la Secretaría.

Las acciones a seguir en todos los ámbitos de la Secretaría de Desarrollo Urbano para la implementación de la Política de Equidad de Género, están orientadas a la identificación y erradicación de las desigualdades de género. Las cuales no deben profundizar o generar nuevas brechas entre sí.

Asimismo, las desigualdades de género no deben afectar el acceso a la información, ni interferir en el desempeño de las y los servidores públicos en sus funciones, es por ello que hemos capacitado y sensibilizado en materia de equidad de género, de manera continua y sistemática a todos los y las servidoras, así como la capacitación para el desarrollo profesional de las actividades encomendadas en la Secretaría.

La Secretaría de Desarrollo Urbano en coordinación con el Instituto Quintanarroense de la Mujer estableció una alianza para hacer extensivo el mensaje del Programa de Cultura Institucional comprometiéndose a combatir la discriminación e implementar la equidad de género al interior de la dependencia, esta alianza permitirá la elaboración de un programa de acción de conformidad a los lineamientos y de acuerdo al perfil de la SEDU.

La adaptación de la cultura institucional con perspectiva de género; no es tarea fácil, representa el reto de tomar conciencia sobre las condiciones de igualdad entre mujeres y hombres; así como la importancia de tomar en cuenta los temas de género en las organizaciones.

En este sentido y de manera muy especial como Titular de la Dependencia los invito a manera de comprometernos a participar en las actividades de índole de igualdad de género, no sólo institucionalmente sino en nuestro actuar a la sociedad.

**MAURICIO RODRÍGUEZ MARRUFO**  
SECRETARIO DE DESARROLLO URBANO

## **Resumen ejecutivo del programa**

La Secretaría de Desarrollo Urbano reafirma sus esfuerzos para avanzar en la formación y consolidación de una Cultura Institucional de su organización y funcionamiento, sustentada en la igualdad de género y en el avance afirmativo de las oportunidades de los hombres y las mujeres que se desempeñan en sus distintos puestos y responsabilidades.

En este Programa de Cultura Institucional se ha integrado un diagnóstico acerca de la percepción que tiene el personal de distintas áreas de la Secretaría sobre las condiciones de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Este esfuerzo ha permitido identificar los factores que pueden atenderse para lograr una mayor equidad, prevenir disparidades y la falta de oportunidades por razones de sexo o cualquier otro tipo de discriminación.

A partir de dicho diagnóstico se elaboró un plan estratégico, denominado Plan de Acción, como parte del propio Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano. La base de este ejercicio fue la aplicación de una encuesta que permitió obtener información sobre factores relacionados con la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, el clima laboral, las condiciones en que se efectúa el reclutamiento, el proceso de selección de personal, la asignación de sueldos y compensaciones y la movilidad en materia de ascensos y promociones horizontales. Los datos recogidos permitieron proponer alternativas de capacitación y desarrollo profesional, que buscan alcanzar el equilibrio entre la actividad laboral, institucional, personal y familiar de las personas, además de la localización de posibles prácticas de hostigamiento y acoso sexual.

El Plan de Acción reconoce las áreas de oportunidad registradas en los objetivos, estrategias, líneas de acción, acciones específicas, metas, indicadores y compromisos que la Secretaría asume como organización comprometida con el impulso de la igualdad de oportunidades entre los hombres y mujeres que se desempeñan en sus distintos puestos y áreas de trabajo.

Como resultado de este alineamiento entre diagnóstico, reconocimiento de áreas de oportunidad, plan de acción, medidas para asegurar su ejecución y medios de seguimiento y evaluación, la Secretaría ha decidido establecer un total de 31 compromisos, mismos que serán objeto de publicación para efectos de que cualquier persona pueda dar seguimiento a su avance, cumplimiento y resultados.

Las acciones previstas en el Plan tienen una vinculación directa con el Programa Quintanarroense de Cultura Institucional y con el Modelo de Equidad de Género, vigente para la administración del Estado, respecto de sus políticas de igualdad entre hombres y mujeres, el tipo de acciones afirmativas que deben impulsarse en la administración estatal, así como al desarrollo de diversas medidas de cambio organizacional que favorezcan, tanto la atención de las necesidades específicas de los trabajadores al servicio del Estado, como la creación de un

clima laboral y condiciones de trabajo receptivas y generadoras de una cultura de género propia de la administración quintanarroense.

Con estos compromisos establecidos, la Secretaría se inscribe en las acciones de carácter transversal estipuladas en el Plan Quintana Roo 2011-2016 y en los propios programas que promueve el Instituto Quintanarroense de la Mujer.

## Introducción

El propósito de tener un Programa de Cultura Institucional, y su respectivo Plan de Acción, es construir y operar un instrumento de acción pública (en el orden organizacional, normativo, funcional y con acciones concretas) que permita moldear el quehacer institucional, los procesos y procedimientos de la Secretaría. Su implementación requiere una adecuada receptividad que impulse el desarrollo equitativo del personal y una serie de acciones afirmativas que atiendan de manera apropiada las necesidades que presenten los hombres y las mujeres que forman parte de la institución.

El Programa de Cultura Institucional, tal como se puede observar, tiene cometidos encaminados hacia una transformación organizacional de la Secretaría, desde una perspectiva de género. La institucionalización de los valores de igualdad y equidad es una tarea que se construye mediante la atención de áreas de oportunidad. Para ello requiere el reconocimiento de la problemática que obstaculiza la equidad, o que instituye condiciones de discriminación que reproducen estereotipos que propician inequidades de género.

El perfil de este Programa, y su enfoque integral, no es atender únicamente los temas relativos al impulso de medidas que beneficien a las mujeres, sino transformar o eliminar prácticas restrictivas para ellas mismas o para los hombres que se desempeñan en el ámbito institucional. Por consiguiente, las acciones previstas en este programa constituyen una serie de binomios que ligan de manera objetiva problemas concretos de carácter organizacional y cultural con acciones plausibles de atenderlos y solucionarlos, en beneficio de un ambiente laboral más sano y con una armonización propicia para alentar la igualdad de género.

Desde esta perspectiva, el Programa reconoce y alienta los elementos indicativos y conceptuales del Modelo de Equidad de Género que el Instituto Nacional de las Mujeres y el propio IQM han asumido y difundido como un conjunto de prácticas afirmativas, destinadas a acondicionar los principales sistemas de gestión para que propicien los equilibrios organizacionales para generar la igualdad de desarrollo entre hombres y mujeres al interior de las organizaciones públicas.

El cometido principal de este programa es determinar un Plan con acciones específicas para atender problemas puntuales existentes en la gestión de la Secretaría en los rubros siguientes:

- Políticas estatales y deberes institucionales vinculados a la cultura de género.
- Clima laboral y restricciones para el acceso equitativo de oportunidades de desarrollo laboral, personal e institucional.

- 10
- Comunicación incluyente y equitativa para hombres, mujeres y temas de igualdad de género.
  - Selección de personal en condiciones equitativas y sin discriminación.
  - Salarios y prestaciones sustentados en el mérito y el reconocimiento de capacidades de las personas, sin distinción de sexos.
  - Promociones verticales y horizontales en puestos de mayor responsabilidad en condiciones transparentes y sujetas al cumplimiento de objetivos accesibles tanto para hombres como mujeres.
  - Capacitación y formación profesional en condiciones de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
  - Conciliación y corresponsabilidad adecuada de la gestión laboral, e institucional del personal y su vida familiar y personal.
  - Prevenir, atender y erradicar, en su caso, prácticas de hostigamiento y acoso sexual que generen un clima adverso al respeto a las personas al interior de la institución.

En atención al cometido señalado, y de conformidad con la metodología establecida por el Instituto Nacional de las Mujeres para su integración, el contenido del programa se ha estructurado en los apartados siguientes:

**Enunciado del marco normativo vigente**, el cual permite fundamentar y contextualizar el Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano, a partir de la legislación y disposiciones administrativas vigentes en materia de igualdad entre hombres y mujeres y demás regulaciones para prevenir la discriminación o la generación de prácticas que afecten su integridad y oportunidades de desarrollo.

**Descripción del marco conceptual**, del Programa que sustenta su enfoque y vínculos con el Modelo de Equidad de Género vigente en el Estado, la política que en la materia se promueve por parte del IQM y las políticas de transversalidad e igualdad de hombres y mujeres inscritas en la cultura de igualdad de género.

**Exposición del marco programático e institucional** en el que se sustenta el Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano, que permite su alineamiento a los planes y programas nacionales y estatales en la materia. En este rubro se incluye una descripción del perfil institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano, relacionado con sus funciones en el contexto del desarrollo integral del Estado de Quintana Roo.

Resultados de la encuesta sobre percepción de la cultura institucional vigente en la Secretaría, procesados en el diagnóstico correspondiente a los factores analizados y localización de áreas de oportunidad.

**Plan de acción**, que integra para cada uno de los factores analizados e indicios de áreas de oportunidad sus respectivos objetivos, estrategias, líneas de acción, acciones específicas, metas, indicadores, compromisos, recursos, programación y medidas para su adecuada operación, seguimiento y evaluación.

Como anexo se incluye un glosario que aporta mayor claridad al uso de términos empleados en el Programa y que requieren una interpretación uniforme en el sentido que son utilizados en el mismo.

## **Marco normativo del Programa de Cultura Institucional**

### **a) Del orden Internacional**

Como parte de los compromisos que el Estado Mexicano ha suscrito en el seno de diversos organismos internacionales, como es el caso de la Organización de las Naciones Unidas, nuestro país tiene vastos antecedentes de adhesión a una serie de convenciones, acuerdos, tratados y otros instrumentos del derecho internacional, para hacer suyas diversas prácticas del orden público, que están alineadas a compromisos que la comunidad de naciones asumen como propias; principalmente las relacionadas a los derechos humanos y a diversas garantías para el desarrollo integral de las personas.

12

A partir de esta tradición, en materia de equidad de género y de acciones que respalden el desarrollo igualitario de hombres y mujeres y la protección de la persona humana en situaciones de riesgo ante prácticas discriminatorias, o que generen cualquier tipo de violencia o afectación en su contra, las autoridades del gobierno nacional mexicano han suscrito diversos instrumentos que comprometen y obligan a sus autoridades federales, estatales y municipales al establecimiento de garantías que propicien el cumplimiento de las acciones que formen parte de lo que se haya suscrito en dichos rubros. Entre estos instrumentos destacan:

- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.
- Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer (“Convención de Belem do Pará”).
- Resoluciones de la IV Conferencia Mundial de la Mujer. Declaración y plataforma de acción de Beijing (1995).

### **b) Del orden nacional**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres.
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación.
- Ley de Planeación.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley General de Asentamientos Humanos.

c) Del orden estatal

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.
- Ley del Instituto Quintanarroense de la Mujer.
- Ley de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia del Estado de Quintana Roo.
- Reglamento de la Ley para la igualdad entre mujeres y hombres del Estado de Quintana Roo.
- Ley para la igualdad entre mujeres y hombres del Estado de Quintana Roo.
- Ley de asistencia y prevención de la violencia familiar en el Estado de Quintana Roo.
- Ley de transparencia y acceso a la información pública del Estado de Quintana Roo.
- Ley orgánica de la administración pública del Estado de Quintana Roo.
- Ley de los trabajadores al servicio de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, de los ayuntamientos y organismos descentralizados del Estado de Quintana Roo.
- Ley de responsabilidades de los servidores públicos del Estado de Quintana Roo.
- Ley de Asentamientos Humanos del Estado de Quintana Roo

## Marco conceptual

El Programa de Cultura Institucional se fundamenta en el enfoque concebido por el Instituto Nacional de las Mujeres. Este Programa determina la necesidad de transformar las prácticas y procesos internos de las administraciones públicas, encaminándolas hacia la adopción de normas, procedimientos y políticas propias sustentadas en la perspectiva de género de una manera activa y comprometida. De esta forma se busca que la igualdad entre hombres y mujeres sea uno de los principales factores que caractericen su clima laboral.

14

La transformación de la cultura institucional con una perspectiva de género forma parte de un conjunto de enfoques del cambio organizacional, los cuales permiten realizar una gestión de procesos y generar un clima organizacional sustentada en el respeto a la igualdad entre hombres y mujeres, así como la erradicación de cualquier tipo de prácticas discriminatorias entre las personas que se desempeñen en el seno de una organización.

La incorporación de esta cultura en el sector público estatal implica definir con puntualidad y acierto una serie de acciones en el corto y mediano plazo, a efecto de transformar prácticas que se encuentren obsoletas o que obstaculicen la apertura de sus dependencias y entidades públicas a la perspectiva de género.

Por otra parte, la existencia de los programas Nacional y Estatal de igualdad entre hombres y mujeres determina que las propias autoridades públicas deben promover en sus respectivos ámbitos de actuación las condiciones propicias para asumir y llevar a la práctica cotidiana esta perspectiva.

Los conceptos que sirven de referencia para impulsar la cultura institucional de la dependencia, hacia una apertura y consolidación de la perspectiva de género y hacia prácticas institucionales que aseguren la igualdad de oportunidades para los hombres y las mujeres, son los siguientes:

**Política de Género.** Manifestación de la intención y compromiso que expresa la autoridad institucional para asumir el enfoque de género, al interior de su organización, de manera consciente, decidida y extensa para todas las áreas y procesos —en términos de observancia obligatoria en su conocimiento, apego y práctica— con miras a lograr la igualdad de género como cultura prevaleciente y principal rasgo del clima organizacional.

**Transversalidad:** Integración sistemática del principio de equidad de género a todos los sistemas, estructuras, políticas, programas, procesos y proyectos del Estado.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fracción XII, del Artículo 5 de la Ley del Instituto Quintanarroense de la Mujer.

**Cultura Institucional.** Se concibe como el conjunto de ideas, valores, creencias y percepción de las autoridades y personal que se desempeña en una organización y que determina la forma de interpretar las relaciones institucionales, los procesos internos y el comportamiento colaborativo y laboral, dentro de dichos parámetros valorativos.

La cultura genera un ideario y determinadas prácticas de apreciación e interpretación del deber ser institucional que influyen en la manera de interpretar los roles de todos y cada uno de los integrantes de la organización, así como sus compromisos dentro de la misma, en el contexto de sus relaciones con otras instancias y usuarios.

Al interior de la organización la cultura institucional influye y puede generar condiciones para desarrollar trabajos, en términos de una mayor o menor igualdad de oportunidades para los hombres y mujeres que la integran, así como prácticas más o menos comprometidas con la igualdad de género.

15

En este sentido, la cultura institucional puede transformarse al incorporar en el ideario de la organización las ideas capitales de sus autoridades y personal, las creencias colectivas y la forma en que perciben el rol de la propia organización, del ejercicio de su autoridad y de sus normas, valores y principios de actuación, esto es, al impulsar la idea de que los hombres y mujeres que forman parte de la organización tienen iguales oportunidades de desarrollo y participación productiva.

**Transformación gradual de la cultura institucional.** La cultura de una organización no es inamovible pues, entre otras razones, tiende a cambiar conforme las decisiones y políticas que determinan sus autoridades y conforme se desarrollan las pautas de comportamiento colectivo y el medio ambiente laboral. Pero también puede transformarse de manera planeada y dirigida, mediante acciones específicas llevadas a cabo con un programa bien delimitado que incluya las responsabilidades de las personas que deban ejecutarlas, las metas y controles de proceso y la verificación de resultados.

Las acciones específicas actúan de manera concatenada y gradual, sin poner en riesgo los procesos productivos y productos de la organización, de tal manera que se van logrando avances y un cambio de los comportamientos colectivos e individuales, justo hacia donde se enfocaron las transformaciones culturales. Lo anterior significa modificar la concepción de la organización, de sus valores, principios de actuación y las creencias y modelo de percibirla por parte de sus autoridades y personal.

La transformación de la cultura institucional, para lograr que incorpore prácticas propicias a la igualdad entre hombres y mujeres, sigue precisamente este camino: 1) Identificar los problemas vigentes que afecten la igualdad de género; 2) valorar los problemas y encontrar soluciones viables; 3) definir las acciones específicas; 4) procurar que las acciones se entiendan y definan como compromisos institucionales; 5) ejecutarlas mediante un plan o agenda institucional y controlar y verificar sus resultados; y 6) asegurar que los avances logrados constituyan parte de las nuevas ideas, creencias, comportamientos y

valores afirmativos hacia el género, que permitan alcanzar las condiciones de igualdad esperadas en beneficio de la propia organización.

**Gestión organizacional.** Se entiende como un proceso integral que permite planear, organizar e integrar el trabajo de las personas con los objetivos, programas, recursos y capacidades técnicas de la organización, de conformidad con normas y la acción directiva de autoridades responsables de la toma de decisiones, sustentada en un conjunto de relaciones institucionales sujetas a control y evaluación de resultados. La gestión organizacional se genera en un marco de planes, programas, métodos de trabajo, reglas o normas laborales, un sistema de autoridad y un contexto de desarrollo institucional que genera un determinado perfil de cultura que se comparte entre las personas que integran la organización.

16

El presente Programa trata de incidir en los procesos de la gestión organizacional de la Secretaría para incorporar, en sus procesos y el trabajo de las personas, acciones específicas que contribuyan a que tengan siempre presente, como principio de actuación, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. La gestión organizacional, por tanto, es susceptible de planificarse, moldearse y transformarse con acciones dirigidas y graduales.

**Igualdad de género.** Reconocimiento de la idéntica libertad que poseen los hombres y mujeres para desarrollarse y elegir, sin que otras personas pretendan imponer, determinados roles sociales que les permitan el ejercicio de elección y el acceso equitativo a las oportunidades que se presenten para su desarrollo integral, enfatizando que sus derechos no dependen de su sexo.

**Clima organizacional.** Ambiente que se suscita al interior de una organización – producto de las relaciones y comportamientos múltiples derivados del trabajo, la comunicación institucional y la interacción de las personas – teniendo como parámetros las reglas establecidas, los compromisos contraídos con ésta y los patrones de comportamiento determinados por la cultura que se articulan y prevalecen al interior de la misma organización.

El clima organizacional puede generar ambientes armónicos o desequilibrios diversos, principalmente en función del grado de equidad con que se reconozcan y acepte el ejercicio de derechos y deberes, así como la igualdad de oportunidades para el desarrollo de los hombres y las mujeres que se ahí se desempeñen.

Consisten en todas aquellas acciones que –de manera planeada, programada y comprometida en un Plan o agenda de acción y medios de seguimiento y evaluación– tiendan a armonizar el clima organizacional y la gestión de la organización con prácticas concretas (relacionadas con el acceso a puestos de mayor responsabilidad, sueldos y compensaciones equitativas, respeto a la participación en los equipos de trabajo y a la libertad de expresión, entre otras) que reconozcan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres y den lugar al establecimiento de condiciones propicias para el uso de sus derechos y deberes, sin que le sea condicionado por motivo de su sexo o bajo argumentos relacionados con roles prescritos para lo femenino o lo masculino.

**Compromisos institucionales para la igualdad de género.** Acciones específicas que son asumidas como responsabilidad institucional y de ejecución obligatoria— una vez que han sido cuantificadas en metas, alineadas en un programa, asignadas como responsabilidad a determinadas autoridades o jefaturas, sustentadas con recursos institucionales o presupuestales, evaluadas mediante indicadores y encaminadas al logro de resultados concretos para la igualdad de género— en un plan de acción que las exprese y ordene en forma sistemática.

## **Marco institucional y programático**

### **a) Perfil Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano**

Esta dependencia tiene a su cargo las siguientes materias y atribuciones, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, a saber:

- Formular, instrumentar, conducir y evaluar, de manera coordinada con la Secretaría de Ecología y Medio Ambiente, las políticas y programas sectoriales de ordenamiento territorial y desarrollo urbano, en congruencia con el Plan Estatal de Desarrollo y con base en las disposiciones constitucionales y legales, y las normas y lineamientos que determine el Ejecutivo del Estado, sin perjuicio de las competencias que correspondan a la Federación o a los municipios de la entidad;
- Concertar, coordinar, instrumentar y evaluar la ejecución de los programas de ordenamiento territorial, desarrollo urbano, asentamientos humanos, vivienda, agua potable y saneamiento, en coordinación con las dependencias y entidades de la administración pública del Estado, respetando las competencias de los municipios;
- Promover y vigilar en coordinación con los Ayuntamientos del Estado, el ordenamiento territorial y el desarrollo equilibrado de los asentamientos humanos del Estado;
- Promover y ejecutar las acciones tendientes al mejoramiento urbano de las zonas marginadas;
- Coadyuvar con los municipios en la formulación de sus planes, programas y normas técnicas, relacionadas con el ordenamiento territorial, el desarrollo urbano y la vivienda;
- Promover y vigilar, en coordinación con los municipios correspondientes, que el desarrollo y equipamiento urbano de las diversas comunidades y centros de población del Estado, guarden congruencia con las previsiones y planes respectivos;
- Promover, proponer, conducir y evaluar la realización de los programas de desarrollo urbano, vivienda y los relacionados con los servicios de agua potable y saneamiento en coordinación con los gobiernos municipales e instituciones públicas competentes;
- Determinar en los períodos que señalen las disposiciones legales, las características de la propiedad raíz en el Estado en coordinación con la Secretaría de Hacienda y establecer los métodos para darle el valor más cercano al real, de acuerdo a esas características. En su caso, proporcionar la información resultante a los municipios, para determinar los avalúos de los predios dentro de su jurisdicción;

- Establecer y vigilar el cumplimiento de los programas relacionados con las reservas territoriales en el Estado, con la participación que corresponda al Instituto del Patrimonio Inmobiliario de la administración pública del Estado;
- Expedir las licencias, constancias y autorizaciones que en materia de fraccionamientos, desarrollo urbano y asentamientos humanos establezcan las disposiciones legales aplicables;
- Elaborar los anteproyectos de decretos de expropiación, ocupación temporal y limitación de dominio, en los casos de utilidad pública en materia de desarrollo urbano y promoverlos para su aprobación y posterior promulgación ante la Secretaría de Gobierno;
- Promover estudios para el mejoramiento del ordenamiento territorial, de los asentamientos humanos y del desarrollo urbano y la vivienda en la Entidad e impulsar proyectos para su financiamiento;
- Aplicar las sanciones previstas en las disposiciones legales en las materias de su competencia; dar seguimiento a la aplicación de las que correspondan a otras autoridades, y resolver los recursos y quejas que formulen los particulares de conformidad con las disposiciones aplicables;
- Participar de manera conjunta con los gobiernos estatales y municipales, en la ordenación y regulación de centros de población del territorio estatal, que constituyan o tiendan a constituir una conurbación con centros de población ubicados en el territorio de un Estado vecino;
- Proponer criterios y acciones para la regulación y mejoramiento de los asentamientos humanos;
- Coadyuvar con los Gobiernos Federal y Municipal, en el sistema tendiente a satisfacer las necesidades de tierra para vivienda y para el desarrollo urbano;
- Coadyuvar en la vigilancia del cumplimiento de las declaraciones de usos, destinos, reservas y provisiones de predios que se expidan en el Estado, en coordinación con las autoridades competentes;
- Programar de manera coordinada con las autoridades federales, estatales y municipales competentes, la inversión pública y la realización de acciones de desarrollo urbano que se ejecuten en la Entidad y evaluar sus resultados;
- Promover, formular y presentar de manera coordinada con la Secretaría de Cultura y autoridades municipales, proyectos de rescate de edificaciones con valor arquitectónico y urbano en los centros históricos de las localidades del Estado;

- Supervisar y vigilar de manera coordinada con la Secretaría de Ecología y Medio Ambiente, que la preservación ecológica constituya una línea conductora de la programación del desarrollo urbano y regional;
- Vigilar de manera conjunta con las demás autoridades competentes, el cumplimiento de las normas oficiales mexicanas aplicables al desarrollo urbano; y
- Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.

## **b) Referentes programáticos del Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano**

En el orden nacional

- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.
- Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012.
- Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.
- Programa de Apoyo a las Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF).
- Norma Oficial Mexicana 190 (Organización Mundial de Salud) (aborda el asunto del acoso y el hostigamiento sexual).
- Programa de Cultura Institucional. Instituto Nacional de las Mujeres y Secretaría de la Función Pública. 2008 - 2012.
- Reglas de operación del Fondo de Fomento de la Transversalidad de la Perspectiva de Género.

21

En el orden estatal

- Plan Quintana Roo 2011-2016.

### ***Bases programáticas del Plan Quintana Roo 2011 - 2016, para el Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano***

El Plan de Desarrollo del Estado es el principal referente para determinar programas y políticas públicas en las distintas materias que promueven el progreso y bienestar de la sociedad, en sus propios términos: “es el instrumento que da congruencia, rumbo, contenido, alcance y orden a todas las acciones [del Gobierno del Estado]”.

En el diagnóstico del Plan, relacionado con la situación que prevalece en materia de igualdad entre hombres y mujeres, se reconoce que las mujeres tienen un trato asimétrico que les restringe el uso de sus libertades y derechos (persisten inequidades en materia de empleo, sueldos, formación escolar de la población adulta, participación política, acceso a una vida libre de violencia, prácticas de la vida conyugal), mismo que representa una de las áreas de interés del actual gobierno para revertir sus efectos retardatarios en el desarrollo integral de las mujeres y en la promoción de la cultura de la igualdad de género.

Para el Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano, este perfil constituye un antecedente que, en caso de verificarse al interior de su gestión organizacional, deberá atenderse de inmediato con acciones específicas.

El mismo Programa encuentra referentes en los siguientes apartados del Plan, que corresponden las materias propias de la especialidad de la dependencia.

## **I.10.- Ciudades sostenibles**

### **Objetivo estratégico.**

Desarrollar ciudades sostenibles y competitivas con espacios planificados que respondan a las necesidades de crecimiento urbano, proveyéndoles de infraestructura básica y equipamiento en servicios públicos, que mejoren la calidad de vida de sus habitantes.

### **Estrategias y líneas de acción.**

#### **I.10.1.- Estrategia 1**

##### **Planificación en reservas territoriales.**

22

Desarrollar una planeación efectiva con suficientes reservas territoriales con el fin de garantizar áreas para servicios básicos, infraestructura y equipamiento urbano.

I.10.1.1.- Coordinar con las instancias correspondientes para la obtención de recursos para adquisición, regularización y constitución de reservas territoriales estatales, con acciones y programas que garanticen la aplicación adecuada en equipamiento urbano, comercio, centros urbanos, servicios y vivienda.

I.10.1.2.- Asegurar la reserva territorial para el crecimiento urbano.

#### **I.10.2.- Estrategia 2**

##### **Ordenamiento territorial y desarrollo urbano.**

Fortalecer el aprovechamiento del territorio estatal y consolidar el sistema urbano para obtener un desarrollo sustentable.

I.10.2.1.- Diseñar e impulsar el desarrollo urbano y territorial con la concurrencia de los tres niveles de gobierno y participación social, bajo criterios estratégicos, sustentables y de largo plazo, en los cuales converjan el fomento a la actividad económica, el empleo, la competitividad, dinámica y el desarrollo social.

I.10.2.2.- Dar solución a la problemática que presentan las zonas metropolitanas con programas y proyectos de desarrollo urbano y servicios básicos con la conjugación de esfuerzos de los tres órdenes de gobierno y participación social.

I.10.2.3.- Elaborar Instrumentos de Planificación Integral Sustentable enfocados a atender y resolver las necesidades urbanas territoriales que existen dentro de aquellas localidades con rangos de población entre 2 mil y 5 mil habitantes, que establezcan estrategias que incentiven un crecimiento ordenado.

I.10.2.4.- Impulsar proyectos y/o programas en coordinación con la autoridad local para dar rescate, aprovechamiento y funcionalidad a los espacios públicos dentro de los centros urbanos donde se pueda realizar proyectos integrales de renovación y mejoramiento urbano.

I.10.2.5.- Regular las acciones y proyectos para el ordenamiento territorial y el desarrollo urbano mediante la revisión y expedición de los trámites, incorporando tecnologías de información para eficientar la capacidad de acción y respuesta del gobierno en la materia.

I.10.2.6.- Vigilar y evaluar el cumplimiento de la normatividad urbana de los planes y/o programas de desarrollo urbano para ordenar el crecimiento en las ciudades.

I.10.2.7- Crear una cultura urbana desde las escuelas y los centros de trabajo que genere conciencia colectiva, que proteja los recursos de la ciudad y su entorno.

I.10.2.8.- Promover la homologación del marco normativo de desarrollo urbano en los tres órdenes de gobierno.

23

### **I.10.3.- Estrategia 3**

#### **Vivienda digna y decorosa.**

Consolidar la vivienda como satisfactor social primario y eje estructurador esencial del ordenamiento territorial y urbano, así como elemento fundamental de integración familiar y cimiento firme de la sociedad.

I.10.3.1.- Diseñar mecanismos para garantizar que la vivienda sea proyectada, producida, atendida y evaluada bajo principios de habitabilidad y seguridad en todas sus dimensiones.

I.10.3.2.- Establecer mecanismos de gestión y concurrencia de los órdenes de gobierno, organismos nacionales y de la sociedad en general, para fomentar una política de apoyo a la vivienda, que posibilite el acceso a la población de bajos ingresos.

I.10.3.3.- Fomentar la oferta de suelo urbanizado para la dotación de lotes con servicios a la población de bajos recursos.

I.10.3.4.- Implementar y diseñar esquemas innovadores para el financiamiento de acciones habitacionales para la población de bajos ingresos.

I.10.3.5.- Elaborar un inventario de suelo urbano para el desarrollo con información georeferenciada de fraccionamientos habitacionales con áreas de equipamiento social acordes al crecimiento urbano.

I.10.3.6.- Incentivar la gestión y concertación de los órdenes de gobierno, organismos nacionales de vivienda y sector productivo de vivienda, para establecer una política que promueva la construcción de desarrollos urbanos integrales y sustentables.

I.10.3.7.- Promover programas y acciones con los órdenes de gobierno, organismos nacionales y la sociedad, que fomenten la producción de vivienda verde, a través del uso y utilización de eco-tecnologías, que promuevan el ahorro doméstico de energía y el cuidado al medio ambiente y de los recursos naturales.

I.10.3.8.- Impulsar la construcción de fraccionamientos verticales y de uso mixto que permita la redensificación y mejor aprovechamiento del suelo, así como la ocupación de predios urbanos baldíos que permitan consolidar y compactar nuestra ciudad evitando el desmedido crecimiento horizontal.

I.10.3.9.- Promover acciones de gestión y coordinación administrativa, para impulsar mecanismos que permitan agilizar y optimizar los mecanismos y procesos involucrados en la autorización y producción de la vivienda.

I.10.3.10.- Impulsar programas para la construcción, mejoramiento y ampliación de vivienda, particularmente para el segmento de la población de bajos recursos que puedan ser atendidos con subsidios y créditos de los organismos públicos estatales y federales, de fundaciones y asociaciones civiles orientadas hacia la vivienda.

24

#### **I.10.4.- Estrategia 4**

##### **Regularización de la tenencia de la tierra y control de asentamientos irregulares.**

Abatir de manera sistemática y secuencial los asentamientos irregulares para lograr consolidar en el Estado un ordenamiento territorial que les asegure a las familias contar con los servicios básicos necesarios, una seguridad patrimonial que les permita acceder a mejores oportunidades de desarrollo.

I.10.4.1.- Impedir la aparición de nuevos asentamientos irregulares mediante la aplicación irrestricta de la normatividad vigente.

I.10.4.2.- Establecer mecanismos para restringir y abatir la incorporación de suelo irregular al desarrollo urbano.

I.10.4.3.- Establecer programas de regularización de la tenencia de la tierra, su urbanización y la dotación de servicios públicos básicos.

I.10.4.4.- Establecer mecanismos de control y vigilancia, para la correcta aplicación de la ley, en la prevención y control de la irregularidad, así como de la especulación con el suelo y los delitos producto de la ocupación.

I.10.4.5.- Realizar campañas de difusión y orientación hacia a la población, a efecto de fomentar una cultura sobre los riesgos que puedan tener los demandantes de suelo al adquirir lotes irregulares.

I.10.4.6.- Impulsar la coordinación entre los tres órdenes de gobierno para lograr el ordenamiento y regularización en la propiedad de regímenes social y privado.

**c) Alineamiento del Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano, con el Modelo de Equidad de Género del Instituto Quintanarroense de la Mujer**

La cultura institucional representa la globalidad de prácticas de una organización sustentada en principios, valores, creencias y comportamientos, alentados por una serie de apreciaciones colectivas que se comparten y sustentan como formas de entender la gestión interna y las relaciones que en dicho contexto se entrelazan.

El modelo de equidad de género instituye medidas organizacionales, normativas y marcos de actuación para que se construya un ambiente laboral igualitario y equitativo para hombres y mujeres. Las medidas del modelo representan, al mismo tiempo, parámetros de gestión que prevén la implantación de sistemas y procedimientos con perspectiva de género.

25

---

En el caso de un Programa de Cultura Institucional se incide en la conversión gradual de todo el sistema de valores, principios y creencias, de manera tal que se consolide la perspectiva de género, incluido el modelo de equidad en las instancias públicas que lo hubieren adoptado, en los términos establecidos por las normas del Instituto Nacional de las Mujeres.

Los alcances del Programa de Cultura Institucional, y su respectivo plan de acción, constituyen un refuerzo para las acciones establecidas desde el Modelo de Equidad de Género, lo cual puede apreciarse en el cuadro siguiente:

ALCANCE	MEG	PQCI
¿En qué consiste?	<p>Certificación Nacional en materia de Equidad de Género. Es una estrategia que proporciona una herramienta dirigida a empresas privadas, instituciones públicas y organismos sociales para que incorporen una perspectiva de género y conduzcan a su organización al establecimiento de condiciones equitativas para mujeres y hombres en sus espacios de trabajo.</p>	<p>Programa en materia de equidad y perspectiva de género dirigido a la transformación de los valores, creencias y comportamientos internos, exclusivamente de las instituciones públicas.</p> <p>Está encaminado a establecer un Plan de acción, con horizontes temporales diversos y acciones afirmativas al género, procurando incidir en aspectos centrales de la gestión organizacional en los que debe prevalecer la igualdad de género y las condiciones igualitarias para el libre ejercicio de libertades y derechos de los hombres y las mujeres que se desempeñan en el ámbito público.</p> <p>Este Programa no requiere ni se dirige hacia una certificación</p>
Rubros de la gestión organizacional en los que inciden	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar ambientes laborales sanos</li> <li>2. Trato digno y de respeto</li> <li>3. Mejora de condiciones físicas o espacios de trabajo</li> <li>4. Eliminar la discriminación laboral</li> <li>5. Igualdad de oportunidades</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política y deberes institucionales</li> <li>2. Clima Laboral (1)</li> <li>3. Comunicación incluyente</li> <li>4. Selección de personal (4)</li> <li>5. Igualdad de salarios y prestaciones (7)</li> </ol>

	<p>6. Fomentar la formación y el desarrollo profesional</p> <p>7. Generar la igualdad salarial, puesto y responsabilidades</p> <p>8. Erradicar y prevenir el hostigamiento sexual</p>	<p>6. Capacitación y formación profesional (6)</p> <p>7. Promoción vertical y horizontal (5)</p> <p>8. Conciliación de vida laboral, familiar y personal (2)</p> <p>9. Hostigamiento y acoso sexual (8) laboral</p>
		<p>Nota:</p> <p>Los números entre paréntesis corresponden a los rubros que atiende el MEG y que tienen correspondencia con los que están previstos para el Programa de Cultura Institucional.</p>
Estrategia de implantación	Se opera mediante un Comité de Equidad al interior de cada dependencia. Se audita una vez al año su Sistema de Gestión y se realiza su certificación cada dos años.	Se opera mediante un Comité al interior de cada dependencia y se le da seguimiento a través del Sistema Estatal para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (publicando sus compromisos). Se otorga un reconocimiento por el Gobierno del Estado de Quintana Roo.
<b>Costo</b>	Para obtener la certificación debe cubrirse el pago de servicios y viáticos de los asesores y auditores	No tiene costos agregados por asesoría o auditoría. El seguimiento y apoyo técnico son otorgados por el Instituto Quintanarroense de la Mujer.

En el presente cuadro se observa que, por un lado, el Modelo de Equidad de Género consiste en un acondicionamiento de la organización para modificar determinados sistemas y procedimientos. Por otra parte, el Programa de Cultura Institucional retoma diversos rubros de la gestión institucional y los encuadra en un Plan de Acción de mediano y largo alcance, sujeto a mecanismos de control similares a los que operan en los demás programas de la administración pública.

Sin embargo, las áreas de interés de ambos instrumentos son coincidentes en los siguientes rubros:

- Medio ambiente o clima laboral, con acciones dirigidas hacia la adopción de medidas que eviten la discriminación, la desigualdad o la obstaculización del libre ejercicio de libertades y derechos de los hombres y mujeres por razones de sexo o roles atribuibles a condiciones de género.
- Acceso al empleo público en igualdad de oportunidades, sin discriminación y obstaculización de aspirantes por razones de sexo o género.
- Equidad en la asignación de salarios y prestaciones, con base en el desempeño, mérito y preparación profesional de hombres y mujeres.
- Profesionalización con perspectiva de género.
- Igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en materia de ascensos y promociones en los puestos y trayectorias de desarrollo funcional y profesional al interior de la administración pública.
- Trato digno y de respeto a las personas que forman parte de la institución, procurando equilibrar la vida laboral e institucional con la vida personal y familiar.
- Erradicación de prácticas de hostigamiento sexual.

Las acciones propuestas tanto en el MEG, como en el Programa de Cultura Institucional y su Plan de acción, guardan una necesaria correspondencia en los rubros señalados.

Las diferencias que se observan entre ambos instrumentos son menores; para el MEG se identifican acciones puntuales para acondicionar los espacios públicos con una perspectiva de género, acondicionados sin símbolos, imágenes o espacios que denoten conceptos de subordinación, roles sexuales u otras formas de relegación de la mujer o de los hombres por condición de su sexo o género.

En el caso del Programa de Cultura Institucional, se adiciona el acondicionamiento de la percepción personal de los hombres y mujeres de la institución, con respecto a las normas, programas y políticas que existen y

deben promoverse en materia de igualdad de género. En este caso se hace referencia al rubro: Política y deberes institucionales.

En otro rubro, el mismo programa se enfoca a la necesaria conversión de problemas de comunicación con cargas discriminatorias o simbólicas que sustenten falsos roles por motivo de género, que propician inequidades, por una comunicación incluyente a la visión de la igualdad entre hombres y mujeres.

El Programa de Cultura institucional trasciende también el ámbito organizacional y se interesa por la forma en que las personas intercalan sus tiempos y relaciones entre el trabajo, la familia y sus propios requerimientos individuales.

Finalmente, aunque de manera sutil, se encuentra una adición al tema de hostigamiento sexual que se trata desde el punto de vista del MEG; para el Programa de Cultura Institucional importa también trabajar en contra del acoso laboral.

A partir de la constatación de coincidencias, puede inferirse que el MEG y el Programa de Cultura Institucional son además de compatibles, complementarios, por lo cual, pueden retomarse o alinearse sus respectivas acciones específicas, en los casos en que coincida que al interior de una organización se definan y trabajen ambos instrumentos, como es el caso de la Secretaría de Desarrollo Urbano.

## **Diagnóstico del perfil de la cultura institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano**

### **Método empleado**

De conformidad con los lineamientos establecidos por el Instituto Nacional de las Mujeres, el punto de partida es reconocer la problemática que existe en materia del género al interior de las organizaciones y de su cultura dominante. Una vez valoradas las tendencias que se manifiestan en determinados rubros de la gestión y sus prácticas representativas, se está en condiciones de integrar un Programa de Cultura Institucional y su respectivo Plan de Acción. En consecuencia, debe partirse de la revisión de una muestra representativa de la percepción de los hombres y mujeres que se desempeñan al interior de la dependencia que sea objeto de análisis.

30

En este caso, y de conformidad con el cuestionario establecido en los lineamientos vigentes en la materia, se revisó la percepción del personal de la dependencia en varios rubros, de carácter denotativo para la cultura institucional:

1. Política y deberes institucionales (7 preguntas). Se refiere al grado de conocimiento del marco normativo nacional y del Estado de Quintana Roo que regula la política de igualdad entre hombres y mujeres y los programas con perspectiva de género.
2. Clima laboral (6 preguntas). Se refiere al grado de armonización del ambiente de trabajo, a partir de las relaciones institucionales y personales, en sus respectivas condiciones y grado de respeto, participación y motivación, determinadas por la cultura institucional prevaleciente en el medio organizacional.
3. Comunicación incluyente (4 preguntas). Permite apreciar la medida en que la comunicación, información y mensajes que se producen en la institución, de manera formal e informal, no es excluyente y está dirigida en temas de interés para hombres y mujeres, libre de roles determinantes del género.
4. Selección de personal (4 preguntas). Identifica la percepción del personal acerca del grado de equidad, transparencia en los procesos de selección de personal, valorando su apreciación acerca de la aplicación del principio de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.
5. Salarios y prestaciones (5 preguntas). 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.
6. Promoción vertical y horizontal (5 preguntas). Explora la percepción del personal acerca de la equidad, transparencia e igualdad de oportunidades con que se otorgan promociones al personal, sin distinción para mujeres y hombres.

7. Capacitación y formación profesional (8 preguntas). Verifica si el personal aprecia que la capacitación se provea conforme al principio de igualdad entre mujeres y hombres, atendiendo a las necesidades de formación en los temas relacionados con el desarrollo profesional.
8. Corresponsabilidad de la vida personal, familiar, laboral e institucional (9 preguntas). Evalúa el balance entre tiempo y dedicación disponible para el trabajo y para atender situaciones propias, o extraordinarias, del ámbito personal y familiar del personal de la organización, sin que medien tensiones o prácticas inequitativas por condición de sexo o género.
9. Acoso sexual y laboral (5 preguntas). Evalúa el conocimiento que tiene el personal acerca de la existencia de normas y procedimientos contra el hostigamiento y acoso sexual dentro de la institución, así como el uso o recurrencia de estos medios para denunciar y sancionar las incidencias en esta práctica.

La valoración de estos rubros se articuló mediante un cuestionario con el número de reactivos enunciados, correspondientes a preguntas generadoras de percepción positiva o negativa entre los participantes. Se procuró equilibrar la proporción de hombres y mujeres encuestados.

El análisis de tendencias se realizó en función de las respuestas afirmativas (apreciación positiva) y su tendencia cuantitativa y porcentual con respecto al total de personas participantes en el ejercicio, mismas que se exponen de manera gráfica. En algunos rubros, la interpretación de las respuestas se realiza aludiendo a las opiniones negativas, en cuyo caso, se realiza una sustracción del 100% de respuestas posibles, menos el porcentaje de las respuestas afirmativas que aparecen en la gráfica.

El análisis de tendencias se efectuó por cada uno de los nueve factores seleccionados; en términos del total de respuestas afirmativas para cada reactivo. Sin embargo, en las gráficas se incluye el número de mujeres y hombres que coincidieron en su apreciación.

En lo que concierne al análisis cualitativo, por cada uno de los nueve factores se realizó la ponderación de la mayor a la menor calificación obtenida en sus respectivas respuestas, poniendo atención a los rubros que se encuentran entre el 50% y menor porcentaje de respuestas afirmativas. En estos renglones se presentan tendencias denotativas de inequidades u otras manifestaciones contrarias a la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres que se desempeñan en la Secretaría. Parte de estas tendencias pueden constituir la base de propuestas específicas para generar los contenidos del Plan de Acción de este programa.

## Tamaño de la muestra

El número de participantes en la encuesta de Cultura Institucional asciende a 38 personas, mismas que representan el 55% del total de la Secretaría, según se aprecia en el cuadro siguiente.

Participantes	Personas	%
Mujer	15	39
Hombre	23	61
Total	38	100

En la encuesta participaron 22% más hombres que mujeres, por lo cual el análisis de tendencias procura hacer referencia a las respuestas que fueron aportadas por las mujeres en aquellos casos relacionados con aspectos del género que corresponden al sexo femenino.

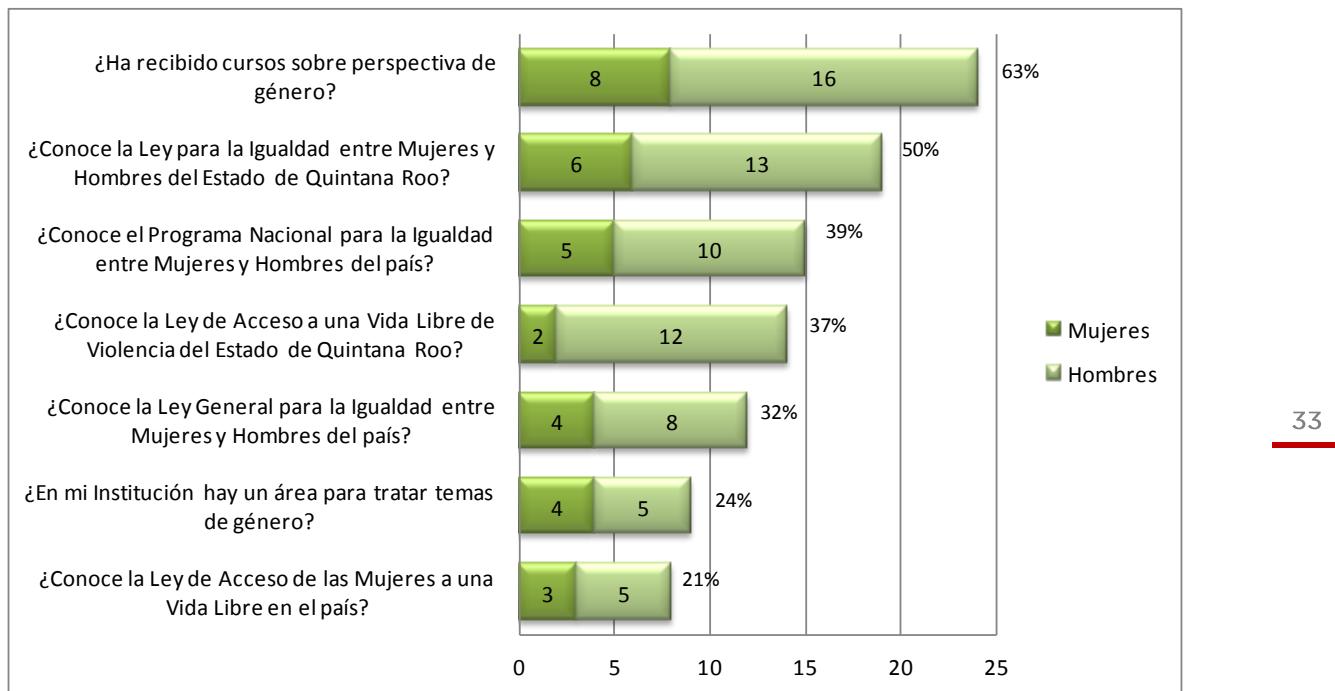
## Política y deberes institucionales

La encuesta fue dirigida, en este rubro, a valorar el grado de conocimiento que el personal de la Secretaría tiene del marco institucional, legal y de los programas vigentes, tanto en el orden nacional, como estatal, en lo que concierne a la igualdad entre hombres y mujeres, erradicación de la violencia de género y contra las mujeres, la no discriminación por condición de género u otros motivos; y la política de transformación de la cultura institucional en las distintas instancias del sector público.

Esta verificación es relevante, ya que en cualquier dependencia de gobierno, sus funcionarios y funcionarias deben tener presente que nuestro país tiene compromisos de Estado, ante diversos organismos internacionales para incorporar la perspectiva de género en sus programas y políticas públicas, lo cual se hace extensivo para las administraciones estatales y municipales; de ahí que subsista un compromiso institucional y un deber funcional para involucrarse en el conocimiento del tema.

El perfil de las respuestas obtenidas en la encuesta puede apreciarse en la gráfica 1.

**Gráfica 1.** Política nacional y deberes institucionales (respuestas afirmativas)



El total de respuestas afirmativas, relacionadas con el reporte de haber tomado algún curso con perspectiva de género asciende al 63% de los casos que integran el total de la muestra, sin embargo, en los cuestionarios reportados por mujeres únicamente la mitad afirma haber tenido esa experiencia de capacitación.

El conocimiento de la Ley General y la Ley estatal para la igualdad entre hombres y mujeres se reporta como afirmativo en un promedio de 41% de los casos. Asimismo, el promedio para personas que manifiestan un conocimiento de la legislación nacional y estatal para el libre acceso de las mujeres a una vida libre de violencia registra un 29% del total de la muestra.

En términos de proporción entre las personas con conocimiento del marco programático y legal de los rubros vinculados a la igualdad entre hombres y mujeres y las normas para erradicar la violencia de género, se observa que en el caso de las mujeres consultadas, alrededor del 70% no tienen noción de la existencia de las principales disposiciones que instituyen derechos en su favor.

En cuanto al reconocimiento del área de equidad de género de la dependencia, únicamente 24% de las personas reportaron que existe y tiene por cometido tratar dichos temas, lo cual permite aseverar que la imagen de esta instancia está en una etapa primaria para hacerse visible en la gestión organizacional de la Secretaría.

## Clima laboral

En este factor se analiza la incidencia de variables que determinan la creación de un ambiente de trabajo propicio para la gestión eficiente y su orientación a los resultados que debe generar la organización.

A partir del análisis del clima laboral, se identifican las relaciones que generan entre los equipos de trabajo, autoridades, personal profesional, técnico y administrativo, usuarios internos de servicios y apoyos que proveen las áreas y, en general un conjunto de comportamientos individuales y colectivos que propician una mayor o menor armonización de las relaciones institucionales y personales.

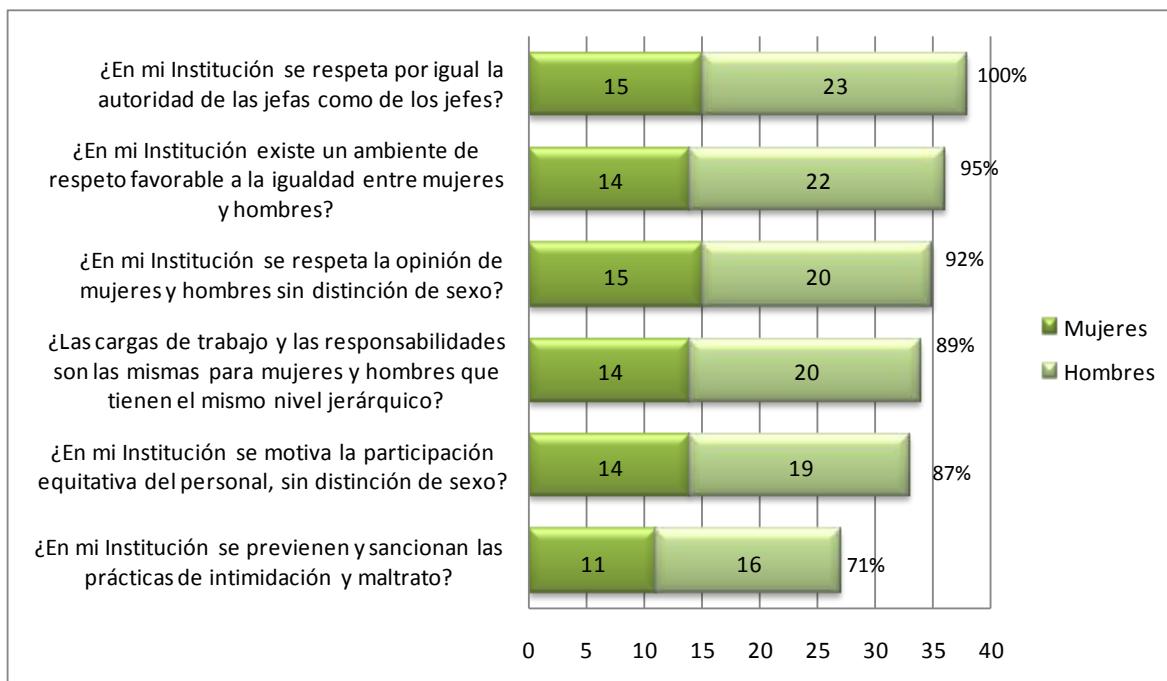
34

Los elementos que se analizan en éste factor, están relacionados con indicadores del respeto a las autoridades de jefaturas, en condiciones equivalentes para mujeres y hombres; la consideración y aceptación de opiniones sin importar el sexo de las personas; el equilibrio de la distribución de cargas de trabajo; la participación equitativa del personal en distintos aspectos de la vida laboral y, la posible incidencia de prácticas de maltrato y discriminación en cualquiera de sus manifestaciones.

El perfil del clima laboral de la Secretaría, registrado por el tipo de respuestas generadas en el cuestionario de cultura institucional, reporta tendencias hacia el alza, en cuanto a los aspectos positivos que alientan la inclusión activa, tanto de hombres y mujeres, así como el respeto a sus expresiones.

Los resultados de este factor se presentan en la gráfica 2

**Gráfica 2.** Clima laboral (respuestas afirmativas)



La coincidencia absoluta de respuestas afirmativas, se manifiesta en la percepción de que existe respeto por la autoridad de jefes y jefas de las distintas áreas de la dependencia, lo cual permite constatar la existencia de un trabajo sujeto en estricto sentido a órdenes que son susceptibles de una supervisión directa por parte de los puestos de mando.

El ambiente general de respeto hacia la igualdad de hombres y mujeres es cuestionado únicamente por un 5% del personal participante en la encuesta, en donde el 3% de las mujeres respondió de manera negativa.

El respeto por las opiniones de mujeres y hombres se manifiesta también por parte del 92% de las personas consultadas, situación que fue admitida por el 100% de las mujeres participantes en la encuesta.

Se percibe por un 11% del personal consultado que no existe una adecuada distribución de cargas de trabajo entre hombres y mujeres. Correspondiendo al 13% del personal masculino la expresión de esta respuesta.

El 13% de los cuestionarios registran que no se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo, ocurriendo que ninguna persona del sexo femenino sustenta dicha opinión.

El 30% de varones y 27% de mujeres participantes en el ejercicio perciben que los casos de intimidación o maltrato en el ambiente laboral no son atendidos o sancionados.

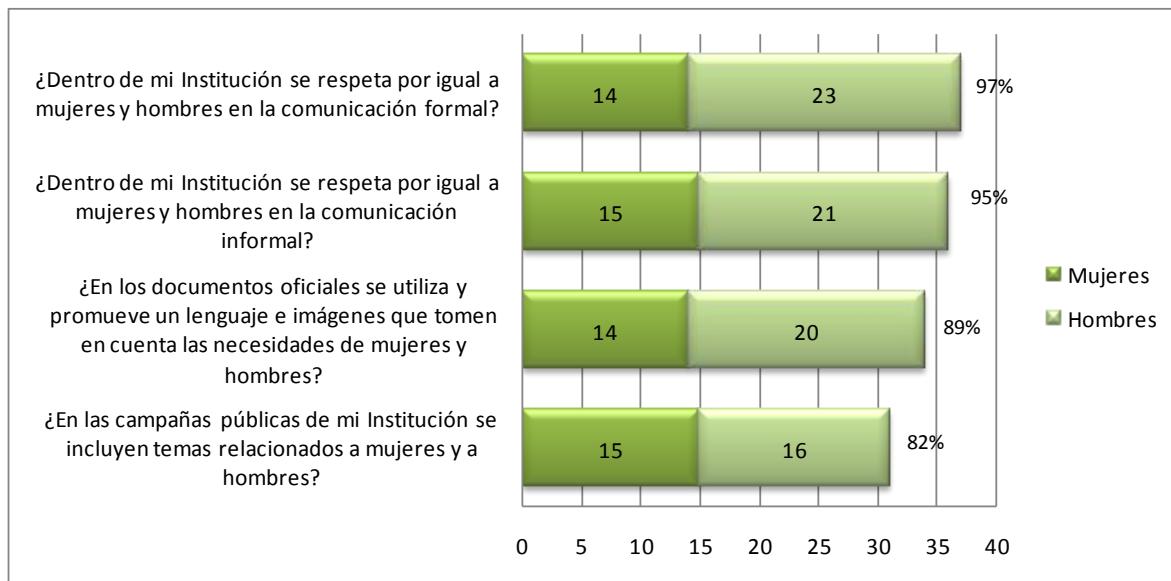
### **Comunicación Incluyente**

En este rubro, se verifica la existencia de prácticas que utilicen un lenguaje apropiado para referirse a la igualdad de mujeres y hombres, y a la existencia de una comunicación institucional no sexista e incluyente a las necesidades de ambos sexos.

La expresión de mensajes y contenidos de la comunicación informal o formal que reúnan dichas características, se considera dentro de los parámetros de un lenguaje incluyente y una imagen y simbología propicia para la equidad de género.

Las características de la comunicación institucional de la Secretaría, valorada en contraste con los atributos mencionados, obtuvo el siguiente perfil (gráfica 3).

**Gráfica 3.** Comunicación incluyente (respuestas afirmativas)



Las tendencias registradas en este factor se encuentran, sin excepción, hacia la alza en las coincidencias afirmativas, con lo cual se infiere que el personal consultado percibe que el lenguaje institucional es incluyente, tanto para mujeres como para hombres.

Es necesario destacar que prácticamente alrededor del 90% de las mujeres respondieron de manera afirmativa a las preguntas expuestas en la gráfica.

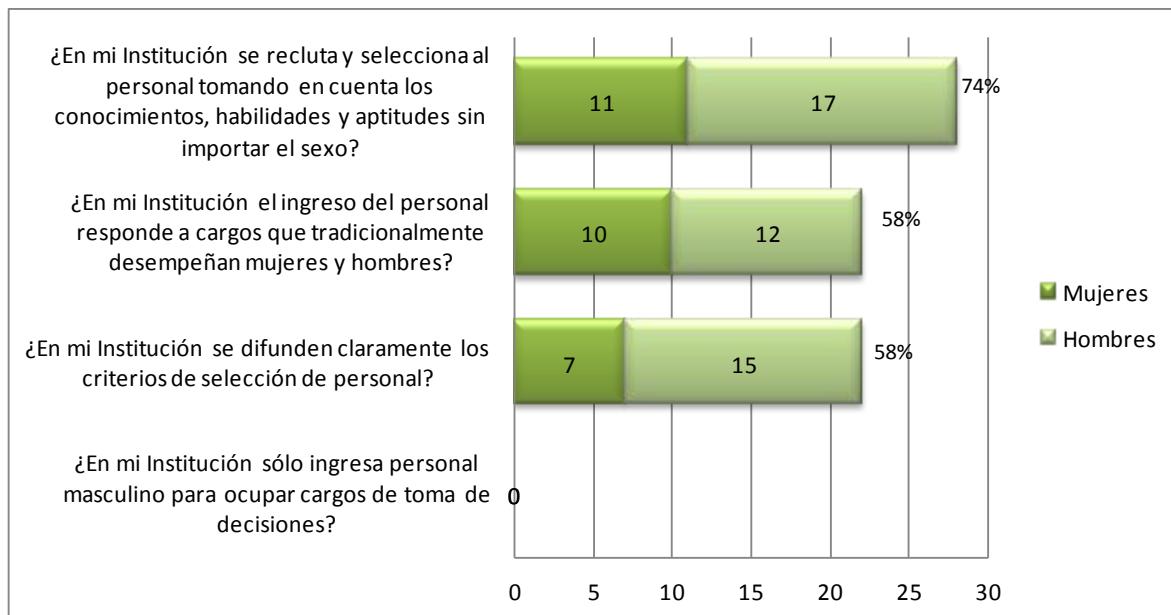
### Selección de personal

En este factor, se busca verificar la percepción del personal de la dependencia acerca de la sistematicidad del proceso de reclutamiento y selección, mediante el cual se ingresa plaza vacantes, así como el grado de publicidad y transparencia que ocurre en el mismo.

Las preguntas planteadas buscan verificar la percepción del personal, acerca de la equidad con la que se contrata a mujeres y hombres, en función de los principios de igualdad de oportunidades y la posible incidencia de prácticas distantes a este atributo de un sistema bien articulado para el reclutamiento y selección.

Las respuestas aportadas a las preguntas de este factor se concentran en la gráfica 4.

**Gráfica 4.** Selección de personal (respuestas afirmativas)



El 74% del personal consultado confirma que en la dependencia se recluta y selecciona al personal tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes, sin importar si se es mujer u hombre.

El 58% de los cuestionarios señalan de manera afirmativa que en la dependencia el ingreso del personal responde a puestos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres, lo cual no denota una preferencia para alguno de ellos.

El 42% de las personas consultadas coincide en que no se difunden de manera clara cuáles son los criterios para la selección de personal; identificándose con dicha postura el 53% por ciento de las mujeres participantes en la encuesta.

En ninguno de los casos se afirma que se contrate de manera exclusiva a personal masculino para ocupar puestos de mando, con lo que se observa una equidad para aquellas personas, de ambos sexos, que gestionen su ingreso a la Secretaría.

### Salarios y prestaciones

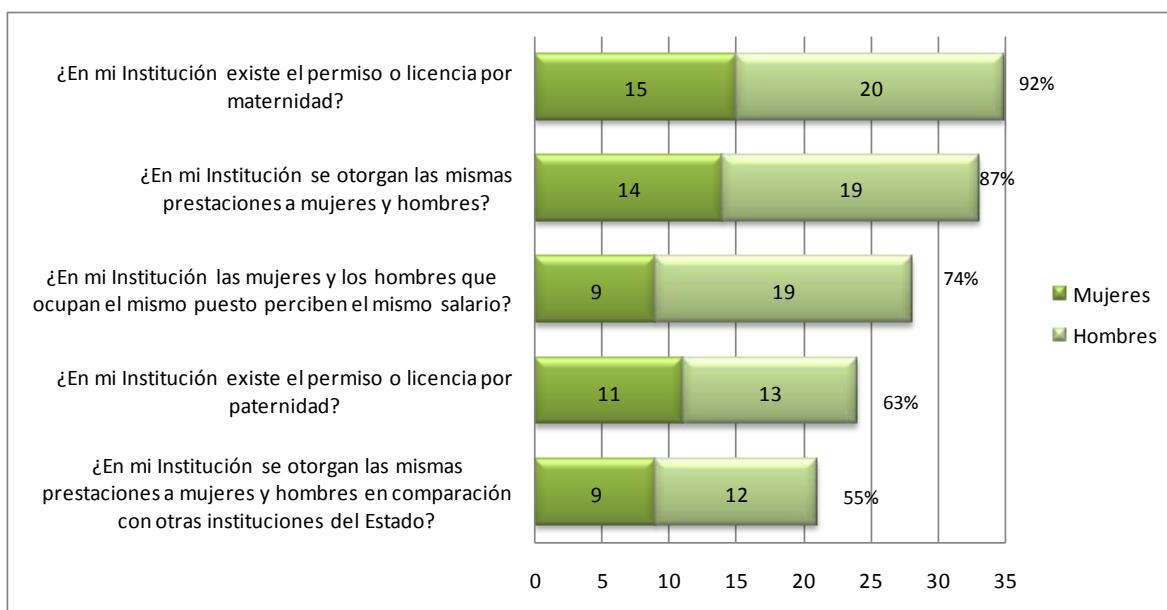
En cuanto a la materia de salarios, y en atención a que no siempre se cuenta con elementos comparativos entre distintas instancias del sector público, la percepción de una remuneración suficiente y consistente está en una especie de revisión permanente, de ahí que sea de vital importancia que se conozca con detalle la estructura salarial vigente, así como el conjunto de asignaciones compensatorias, en su caso a la composición del sueldo base.

En este factor cuenta mucho la información que maneja el personal, misma que tiende a recabar y comparar a partir de su propia remuneración, así como de la que corresponde a otras personas de la misma organización. Lo anterior va generando cadenas de datos que no siempre son corroborados, con lo que el

proceso de comunicación de montos y existencia de diversas prestaciones no siempre se compara con elementos que brinden certidumbre.

Las tendencias de respuestas afirmativas de este factor, se presentan en el grafico 5.

**Gráfica 5.** Salarios y prestaciones (respuestas afirmativas)



El uso de las licencia de maternidad se afirma como prestación vigente en 92% de los casos, en contraste con la licencia de paternidad, que se menciona conocida por únicamente el 63% de las personas consultadas (43% corresponde a respuestas de varones), lo cual indica que debe difundirse con mayor cobertura la información que la respalda.

En general, se reconoce que existen las mismas prestaciones para mujeres y hombres (87% de respuestas afirmativas).

En cuanto a la igualdad de salarios para mujeres y hombres que ocupan el mismo puesto, no existe la misma apreciación que en el caso de las prestaciones, ya que se verifica que 40% de mujeres y 17% de hombres, tienen negativas en sus respuestas.

Con relación a la percepción que se tiene de los sueldos y prestaciones de esta dependencia con respecto a otras áreas del sector público el 55% del personal afirma que se encuentran en el mismo nivel.

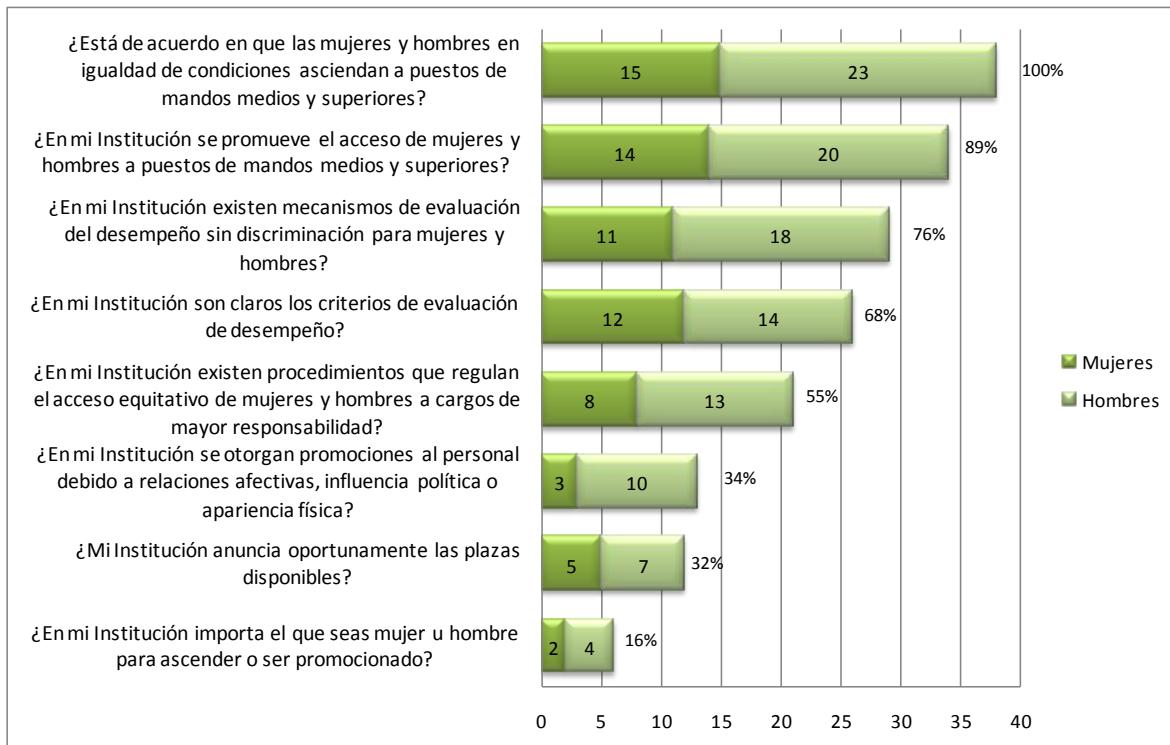
### **Promoción vertical y horizontal**

En este factor el cuestionario de cultura institucional se encamina a conocer la apreciación del personal de la Secretaría acerca del grado de oportunidad que tiene para acceder a puestos de mayor responsabilidad, en condiciones de equidad, reconocimiento del mérito y la ausencia de favoritismos o discriminación por condiciones de sexo o género.

El perfil del factor se ha obtenido a partir del análisis de la percepción de los criterios con los que se resuelven las promociones y ascensos; la equidad con la que se efectúan las evaluaciones del desempeño; y la transparencia y oportunidad con que se dan a conocer las plazas vacantes para puestos de mayor responsabilidad.

La visión de las personas consultadas, tiene la siguiente distribución para cada uno de los bloques de preguntas relativas a estos tres campos de análisis, según se observa en el contenido de la gráfica 6.

**Gráfica 6.** Promoción vertical y horizontal (respuestas afirmativas)



39

En una coincidencia plena del 100% las personas consultadas se manifiestan por el derecho de mujeres y hombres, para ser promovidos en puestos de mayor responsabilidad, en igualdad de condiciones.

En concordancia con esta afirmación, se presenta una coincidencia del 89% en la percepción de que, al interior de la dependencia, se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mayor responsabilidad

Como tendencia de tipo medio, en el 55% de los casos se señala que en la dependencia existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a puestos de mayor responsabilidad.

El 34% del personal consultado, afirma que existen indicios de promociones asignadas, por motivo de relaciones afectivas, compromisos políticos o apariencia física. Esta última se atenúa con la respuesta del 84% de quienes reportaron que no es relevante el hecho de ser mujer u hombre para obtener ascenso o promociones.

Se reporta como tendencia significativa la falta de difusión de plazas disponibles para promociones, ya que el 68% del personal reporta que estas no se publican de manera oportuna.

Los factores empleados para la evaluación del desempeño y el procedimiento integral que se aplica en la dependencia sin discriminación por sexo, se califica como equitativo y claro para un promedio de 72% de los participantes en la encuesta.

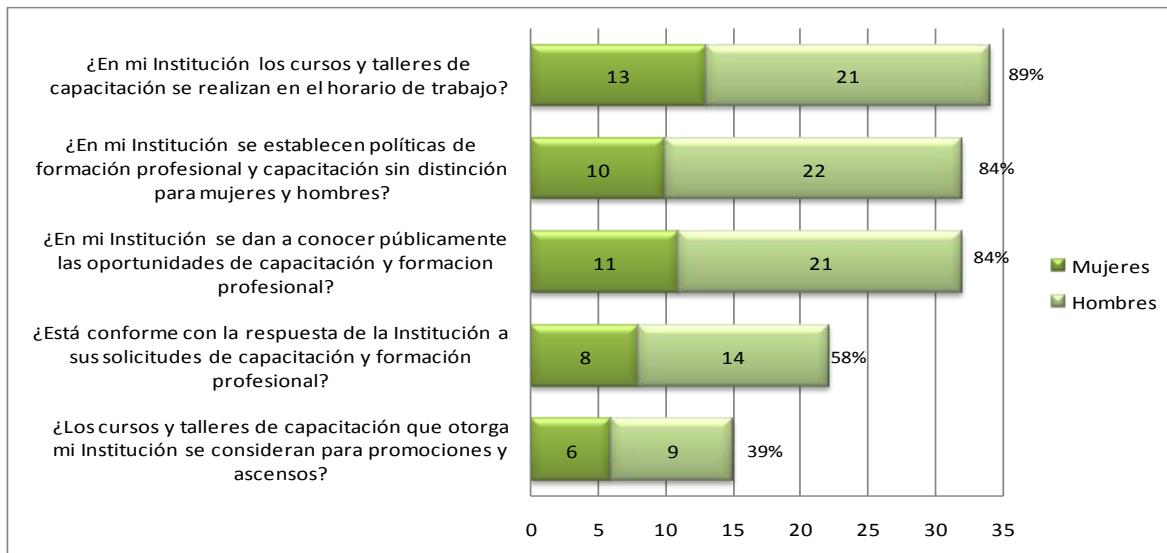
### Capacitación y formación profesional

La valoración de la profesionalización es uno de los medios para lograr los mejores equilibrios entre las responsabilidades laborales, las presiones del trabajo y el potencial de respuesta de las personas que se desempeñan en una institución.

En este factor se verifica que existan programas de capacitación y profesionalización, como parte del desarrollo personal e institucional; así como el grado en que, dentro de sus programas y eventos, se incluye la participación de hombres y mujeres sin discriminación o favoritismos.

Las tendencias registradas en la encuesta se perfilan de la manera siguiente (gráfica 7).

**Gráfica 7.** Capacitación y formación profesional (respuestas afirmativas)



Las tendencias registradas en la gráfica coinciden en más del 80% de los casos en que existen políticas de capacitación sin distinción de sexos, además de que sus cursos se difunden de manera abierta y se imparten en los horarios de trabajo.

A pesar de la apreciación anterior, apenas el 58% de respuestas afirma que se está conforme con la manera en que la institución recibe y atiende las solicitudes de capacitación que presenta el personal.

En una proporción también hacia la baja, únicamente 39% de las personas participantes en la encuesta afirman que la capacitación que se imparte se considera en los procesos de promociones y ascensos.

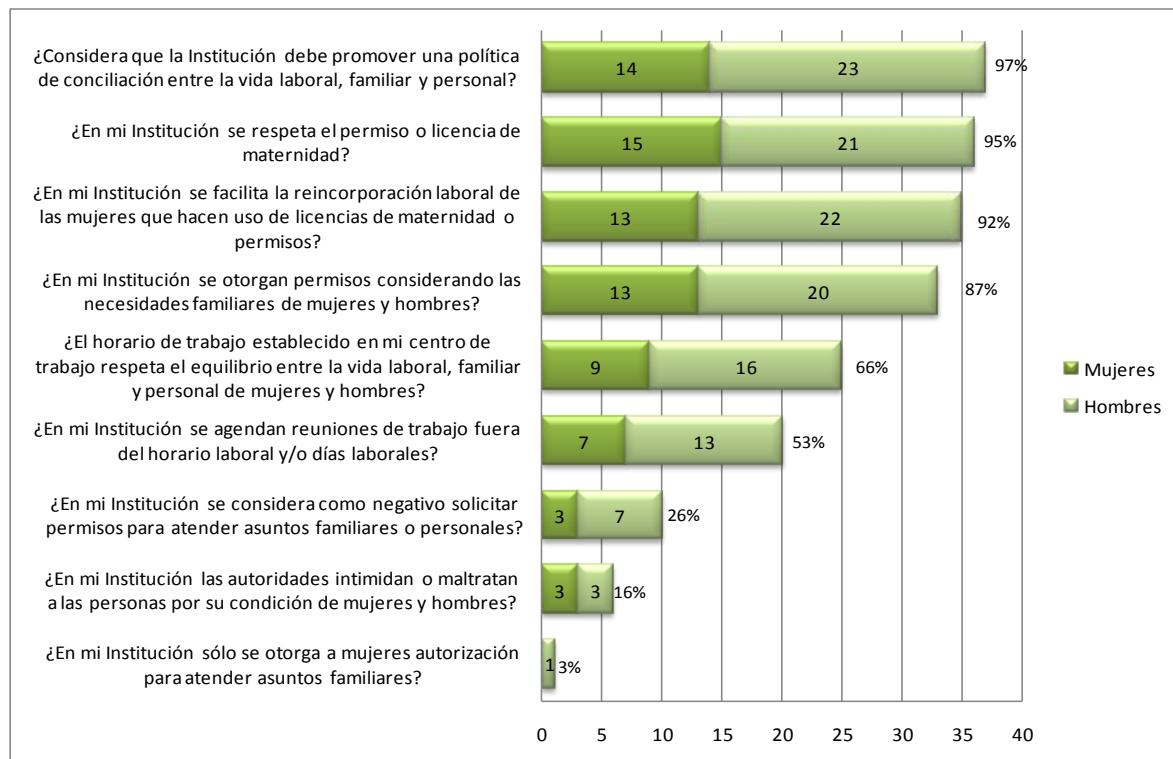
De estas dos últimas tendencias, se infiere que el sistema institucional de capacitación tendría que dar cabida a una mejor captación de los requerimientos del personal, además de requerir la incorporación de temas de cultura institucional y de perspectiva de género.

### **Corresponsabilidad de la vida personal, familiar, laboral e institucional**

Los aspectos que se valoran en este factor corresponden a las facilidades que se brinda al personal de la dependencia para que atienda y concilie necesidades individuales y familiares con sus responsabilidades laborales, sin afectar a ninguna de las dos esferas en que se desenvuelve.

Se verifica también la facilidad con las que se accede a licencias establecidas en la normatividad laboral y el grado de compatibilidad de los horarios y jornadas laborales con los requerimientos de la vida privada y familiar del personal de la dependencia. Los resultados reportados en la encuesta se expresan en la gráfica 9.

**Gráfica 8.** Corresponsabilidad de la vida personal, familiar, laboral e institucional (respuestas afirmativas)



En términos de coincidencias, los componentes del cuestionario que tienen mayor porcentaje de respuestas afirmativas son las licencias de maternidad y la reincorporación de las mujeres a su centro de trabajo al término de las mismas.

En igual sentido se observa el deber de la dependencia para promover una política de equilibrio entre la vida institucional, laboral, familiar y personal; y la disponibilidad positiva para conceder permisos en situaciones extraordinarias requeridas por asuntos familiares. A este respecto se observa que 97% de respuestas niega que se otorguen permisos para asuntos familiares de manera preferente a las mujeres; lo cual indica que se aprecia como positiva la actitud de la autoridad institucional ante este tipo de requerimientos del personal.

La consideración de que existe un horario de trabajo que respeta la vida particular de las personas, en equilibrio con los requerimientos propios del orden laboral se presenta por parte del 66% de las personas consultadas.

En una correlación directa a este contraste, se verifica que en 53% de los casos, se afirma que en la dependencia se programan reuniones de trabajo fuera de la jornada y días laborales, situación que requiere una revisión de los eventos y supuestos en que esta práctica podría reducirse.

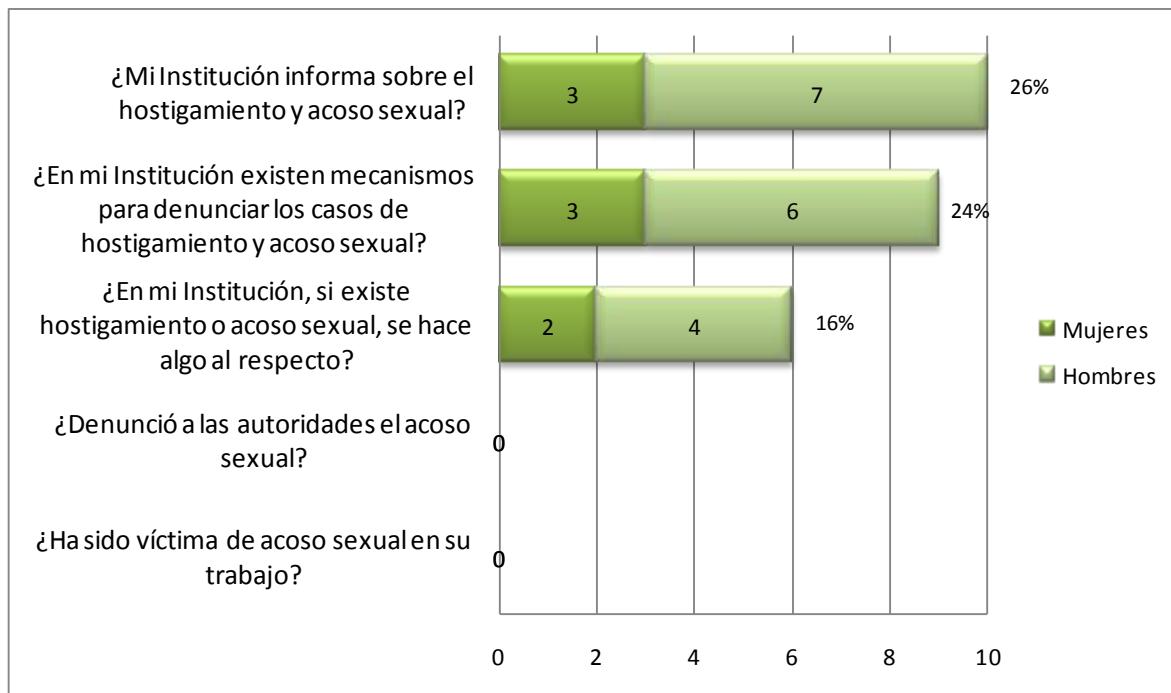
En una última referencia a la información contenida en la gráfica, se observa que la incidencia de casos de maltrato o intimidación laboral, aunque es baja (16%), es una evidencia de que existe y puede ocurrir en diversos momentos laborales, lo que debe motivar una intervención decidida por parte de las autoridades superiores de la dependencia para erradicar este tipo de comportamientos.

### **Acoso sexual y laboral**

En la Secretaría de Desarrollo Urbano, al igual que en otras dependencias del poder ejecutivo del Estado, una de las prioridades para asegurar el respeto a las libertades y derechos de hombres y mujeres, así como la garantía a su expresión individual y expectativas de desarrollo personal, profesional e institucional, es el énfasis en el conocimiento, sanción y erradicación de prácticas de hostigamiento y acoso sexual y laboral, estableciendo procedimientos de autoridad y sanción a las personas que incurran en dichas prácticas.

El perfil obtenido en la encuesta para este factor, se registra en la gráfica 9.

**Gráfica 9.** Acoso sexual y laboral (respuestas afirmativas)



Desde el punto de vista de las personas consultadas, en 26% de los casos reportan que en la dependencia se informa sobre el hostigamiento y acoso sexual. El 24% señala que existen mecanismos para denunciar tales casos y seis personas (16% de la muestra) refieren que en caso de presentarse situaciones de esta naturaleza, la dependencia tomaría medidas para solucionarlas.

## **Áreas de oportunidad identificadas del diagnóstico del perfil de la cultura institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano**

### **Política y Deberes Institucionales**

#### *Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Fortalecer la gestión del Comité de Equidad de Género de la Secretaría a partir de la implantación del Programa de Cultura Institucional y su Plan de Acción.
- Completar la formación en perspectiva de género del personal que no ha tenido acceso a la capacitación en esta materia, especialmente la relacionada con el marco normativo, programático e institucional para la igualdad entre hombres y mujeres.
- Acceder al esquema de acreditación del Instituto Quintanarroense de la Mujer, con base en la adopción de los protocolos, sistemas y procesos del Modelo de Equidad de Género MEG.

### **Clima Laboral**

#### *Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Se aprecia indispensable atender cualquier problema de maltrato o intimidación laboral, para lo cual es útil generar los lineamientos y procedimientos de queja, atención y corrección de la posible ocurrencia de estos comportamientos.

### **Comunicación Incluyente**

#### *Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- En este rubro puede reforzarse el actual sistema de comunicación institucional incorporando los medios propagandísticos y de mensajes motivacionales del Modelo de Equidad de Género.

### **Selección de Personal**

#### *Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Se observa necesario actualizar y mejorar el sistema de reclutamiento y selección, incorporando mecanismos de contratación por concurso a la para plazas disponibles para el ingreso a la Secretaría.

### **Salarios y Prestaciones**

#### *Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Generar una información sobre sueldos y prestaciones específicas para la plantilla de plazas y puestos de la Secretaría.

## **Promoción Vertical y Horizontal**

*Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Analizar el actual sistema de promociones y mejorar sus mecanismos de accesibilidad, equidad e igualdad de oportunidades para el propio personal de la dependencia.
- Generar las políticas necesarias para implantar, de manera gradual, un sistema de desarrollo de personal sustentado en el reconocimiento de conocimientos, trayectoria y capacidad profesional de hombres y mujeres.
- Dar publicidad oportuna a las plazas vacantes susceptibles de generar candidaturas promoción entre el personal de la Secretaría.

45

## **Capacitación y Formación Profesional**

*Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Mejorar los métodos y procedimientos de captación de necesidades de capacitación y formación de personal y articularlos en un programa institucional de profesionalización, dando cabida al enfoque de género.
- Es indispensable generar un expediente individual, que registre los resultados de la capacitación recibida y aprobada por el personal de la dependencia.

## **Corresponsabilidad de la vida personal, familiar, laboral e institucional**

*Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Es oportuna la revisión de las cargas de trabajo de la dependencia a efecto de establecer políticas para el mejor aprovechamiento del tiempo laboral; estableciendo los supuestos para programar, por excepción, reuniones fuera de la jornada y días laborales.
- Es importante atender cualquier caso de maltrato laboral mediante un procedimiento que lo prevenga y sancione.

## **Hostigamiento y Acoso Sexual y Laboral**

*Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Adoptar de manera oficial el procedimiento que en esta materia promueva el Instituto Quintanarroense de la Mujer.

## Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano

A partir de las tendencias identificadas en el diagnóstico de Cultura Institucional de la dependencia, así como de las áreas de oportunidad detectadas; los compromisos del Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano, son los siguientes:

Factor	<b>1. Política y deberes institucionales</b>
Objetivo	Articular la red de gestión del Comité de Equidad de Género y de sus miembros para impulsar los compromisos institucionales del Programa de Cultura Institucional.
Estrategia	1.1 Consolidar la organización y funcionamiento del Comité de Equidad de Género de la Secretaría, partir del establecimiento de los compromisos del Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional. 1.1.1 Operar el Comité de Equidad de Género a partir del Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional. 1.1.1.1 Operación del Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional de la dependencia. 1.1.1.2 Difusión de las acciones del Programa de Cultura Institucional de la dependencia entre el personal de la institución. 1.1.1.3 Elaboración de un mecanismo que permita darle seguimiento a las acciones previstas en el Programa de Cultura Institucional de la Secretaría.
Línea de Acción	1.2 Fortalecer la perspectiva de género y de su incorporación en la cultura institucional, impulsando la actualización de la totalidad de personal y autoridades de la dependencia. 1.2.1 Inducción de todo el personal en un programa básico de formación en materia de igualdad de género para lograr su sensibilización en dicha materia.
Acciones específicas	1.2.1.1 Capacitar al personal de la Secretaría sobre perspectiva de género, Ley para la igualdad de hombres y mujeres, Ley general de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia y Ley de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia del Estado de Quintana Roo. 1.2.1.2 Elaborar cápsulas informativas y difundirlas en los medios institucionales de información y comunicación en temas prioritarios que determine el Comité de Equidad de

	Género de la dependencia.
Estrategia	1.3 Consolidar la política institucional de equidad de género a partir de los principios, estrategias y acciones programadas por el Instituto Quintanarroense de la Mujer y el esquema de certificación única para el Gobierno del Estado y todas sus dependencias, sustentada en el Modelo de Equidad de Género (MEG).
Línea de Acción	1.3.1 Adaptación y consolidación de la gestión organizacional de la Secretaría, con base en el MEG.
Acciones específicas	<p>1.3.1.1 Actualizar los ordenamientos institucionales, manuales, normas y procedimientos administrativos con PEG.</p> <p>1.3.1.2 Implementar al interior de la dependencia los lineamientos que son requeridos para la adopción del Modelo de Equidad de Género y el proceso de acreditación previsto por el Instituto Quintanarroense de la Mujer.</p> <p>1.3.1.3 Elaboración de mecanismos que permitan evaluar y verificar la operación de los procedimientos establecidos en el MEG.</p>
Factor	<b>2. Clima laboral</b>
Objetivo	Sustentar la armonización del clima laboral mediante el desarrollo de políticas de armonización de las relaciones institucionales entre autoridades, personal, equipos de trabajo y las de carácter interpersonal.
Estrategia	2.1 Armonizar las relaciones institucionales y personales mediante el fomento del diálogo, la conciliación de conflictos y la intervención oportuna de las autoridades para mediar y resolver diferencias.
Línea de Acción	2.1.1 Instituir políticas de atención de conflictos en las relaciones institucionales y personales.
Acciones específicas	<p>2.1.1.1 Elaborar un procedimiento de aplicación general en todas las áreas de la Secretaría para atender y resolver problemas de maltrato o de tipo interpersonal y que permita mejorar el clima laboral con perspectiva de género.</p> <p>2.1.1.2 Capacitar al personal directivo y de mandos medios en materia de análisis de problemas de gestión y solución de conflictos.</p>

Factor	<b>3. Comunicación incluyente</b>
Objetivo	Incorporar al modelo de comunicación institucional de la Secretaría, los elementos informativos del Modelo de Equidad de Género.
Estrategia	3.1 Fortalecer las prácticas de comunicación y vinculación institucional y de uso del lenguaje incluyente con perspectiva de género.
Línea de Acción	3.1.1 Integrar protocolos de comunicación institucional que forman parte del Modelo de Equidad de Género promovido por el Instituto Quintanarroense de la Mujer.
Acciones específicas	<p>3.1.1.1 Aplicar los lineamientos de comunicación institucional con perspectiva de género, elaborado por el IQM, aplicable a la formulación de comunicados y manejo de la imagen institucional en la documentación, simbología y mensajes institucionales distribuidos y publicados en distintos medios.</p> <p>3.1.1.2 Dar sustentabilidad a las prácticas de imagen institucional previstas en el Modelo de Equidad de Género.</p>
Factor	<b>4. Selección de personal</b>
Objetivo	Dirigir la política de selección de personal hasta la plena observancia de los principios de equidad, igualdad de oportunidades y valoración de conocimientos y aptitudes de quienes aspiran a ingresar a la dependencia.
Estrategia	4.1 Implementar el proceso de reclutamiento y selección bajo los principios de publicidad, transparencia de procesos y valoración de aspirantes objetiva e imparcial.
Línea de Acción	4.1.1 Establecer los requisitos de selección de personal de confianza para los distintos tipos de puestos de la Secretaría.
Acciones específicas	<p>4.1.1.1 Implementar el procedimiento actualizado de reclutamiento y selección de personal para el ingreso a la Secretaría, de conformidad con los principios establecidos en la Ley del Servicio Público de Carrera y sus principios de igualdad de género.</p> <p>4.1.1.2 Difusión del procedimiento de reclutamiento y selección de personal al interior de la Secretaría.</p> <p>4.1.1.3 Elaborar un mecanismo de verificación que mida el nivel de igualdad lograda en los procesos de reclutamiento y selección de personal bajo los principios no discriminatorios e igualdad de oportunidades.</p>

Factor	<b>5. Salarios y prestaciones</b>
Objetivo	Generar políticas de equidad en la gestión de asuntos y trámites del personal en materia de remuneraciones y prestaciones.
Estrategia	5.1 Mejorar la atención a los trámites administrativos del personal relacionados con sus prestaciones y remuneraciones e información relacionada con el tema.
Línea de Acción	5.1.1 Mejoramiento de las políticas de atención al personal en materia de sueldos y prestaciones de los puestos de la Secretaría, en coordinación con la Oficialía Mayor del gobierno del estado.
Acciones específicas	<p>5.1.1.1 Actualización de los procedimientos de trámites de prestaciones para el personal de la Secretaría.</p> <p>5.1.1.2 Divulgación de los procedimientos de trámites de prestaciones para el personal de la Secretaría.</p>
Factor	<b>6. Promoción vertical y horizontal</b>
Objetivo	Desarrollar políticas de promociones y ascensos basadas en sistemas de concurso y evaluación de antecedentes de desempeño y capacidad profesional del personal.
Estrategia	6.1 Establecer políticas institucionales para implantar de manera gradual sistemas de promoción del personal de la Secretaría, incorporando la práctica de concursos y valoración de perfiles de candidaturas.
Línea de Acción	6.1.1 Diseño de políticas y procedimientos para la implantación gradual de sistemas de promociones y ascensos por concurso y evaluación del perfil de capacidad, conocimiento y experiencia de participantes.
Acciones específicas	<p>6.1.1.1 Elaboración del procedimiento de promociones y ascensos bajo los principios de igualdad de oportunidades y con perspectiva de género.</p> <p>6.1.1.2 Establecer mecanismos de difusión del procedimiento de promociones y ascensos bajo los principios de igualdad de oportunidades y con perspectiva de género.</p>

Estrategia	6.2 Operar el Sistema de Evaluación del Desempeño en la Secretaría, de manera informada y con la aplicación de los valores de trato igualitario entre hombres y mujeres.
Línea de Acción	6.2.1 Establecer políticas propias de la Secretaría para que el personal sujeto a evaluación del desempeño reciba información suficiente del procedimiento y sea evaluado en sus resultados con objetividad y transparencia.
Acciones específicas	<p>6.2.1.1 Implementar el procedimiento de evaluación del desempeño y sus factores de valoración actualizado por la Oficialía Mayor, a efecto de que el personal sepa con claridad los supuestos sobre los que será calificado su trabajo y resultados.</p> <p>6.2.1.2 Elaboración de un mecanismo de seguimiento y verificación de los factores aplicados a la evaluación del desempeño con perspectiva de género.</p>
Factor	<b>7. Capacitación y Formación Profesional</b>
Objetivo	Integrar el Programa Institucional de la Secretaría con apertura a temas de cultura institucional y género.
Estrategia	7.1 Sistematizar los requerimientos de capacitación en un programa institucional propio de la Secretaría, atendiendo los elementos formativos de la cultura institucional y la perspectiva de género.
Línea de Acción	7.1.1 Integrar de manera sistemática y en forma anual el programa institucional de capacitación de la Dependencia, en coordinación con la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado.
Acciones específicas	<p>7.1.1.1 Integrar el programa anual de capacitación de la Secretaría de conformidad con las recomendaciones del Instituto Quintanarroense de la Mujer (IQM) para incorporar en el mismo la perspectiva de género.</p> <p>7.1.1.2 Elaborar un mecanismo mediante el cual se puedan medir los resultados y darle seguimiento a los cursos impartidos bajo los criterios del programa anual de capacitación.</p>

Estrategia	7.2 Desarrollar los programas de capacitación institucional mediante un sistema permanente de captación de necesidades de capacitación y requerimientos de la cultura institucional y la perspectiva de género.
Línea de Acción	7.2.1 Actualizar los procedimientos internos de la dependencia para integrar el programa institucional de capacitación, a partir de diagnósticos de los requerimientos del personal y de la cultura institucional.
Acciones específicas	<p>7.2.1.1 Desarrollar la metodología propia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la dependencia, con la colaboración de la Coordinación de Profesionalización de la Oficialía Mayor y el Instituto Quintanarroense de la Mujer.</p> <p>7.2.1.2 Aplicación anual del inventario de necesidades de capacitación de la Secretaría, considerando los requerimientos del Programa de Cultura Institucional y conversión de sus resultados en el programa anual de capacitación.</p> <p>7.2.1.3 Elaborar un mecanismo mediante el cual se puedan medir los resultados y darle seguimiento al DNC, al Inventario anual de capacitación y al Programa anual de capacitación.</p>
Factor	<b>8. Corresponsabilidad de la vida familiar, personal, laboral e institucional</b>
Objetivo	Mantener la sustentabilidad de la relación que existe entre la vida familiar, personal, institucional y laboral.
Estrategia	8.1 Desarrollar estrategias y procedimientos que favorezcan una mejor organización y aprovechamiento de la jornada laboral.
Línea de Acción	8.1.1 Analizar la gestión de la jornada laboral e identificar áreas de mejoramiento de procesos y gestión de cargas de trabajo.
Acciones específicas	8.1.1.1 Realización y difusión de resultados de un estudio en materia de reuniones y juntas, agenda de compromisos con usuarios y beneficiarios de programas, distribución y programación de cargas de trabajo y uso cotidiano del tiempo laboral (estudio de usos del tiempo laboral en la Secretaría).

8.1.1.2 Implantación de protocolos de optimización de tiempos de reuniones y atención de áreas de oportunidad derivadas del estudio de usos del tiempo laboral en la Secretaría.

8.1.1.3 Elaborar un mecanismo mediante el cual se puedan medir los resultados y darle seguimiento al Protocolo para atender y resolver problemas de optimización de tiempos y conciliación corresponsable entre la vida familiar y laboral.

Factor	<b>9. Hostigamiento y acoso sexual y laboral</b>
Objetivo	Prevenir, sancionar y erradicar las prácticas de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el ambiente institucional del sector público de Quintana Roo.
Estrategia	9.1 Informar acerca de los derechos de las personas ante casos de hostigamiento y acoso sexual en la Secretaría.
Línea de Acción	9.1.1 Orientar jurídicamente a las personas de la dependencia que presenten ante el Comité o ante las autoridades de la dependencia reportes o quejas de hostigamiento y acoso sexual.
Acciones específicas	<p>9.1.1.1 Difundir un documento informativo para orientar a las personas acerca de sus derechos de denuncia penal ante situaciones de hostigamiento o acoso sexual.</p> <p>9.1.1.2 Impartir un curso sobre sensibilización sobre hostigamiento y acoso sexual y laboral.</p>

A continuación se detalla cada una de las acciones específicas establecidas para el Plan de Acción de la Secretaría de Desarrollo Urbano.

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO

## **Seguimiento y evaluación de acciones**

El Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Desarrollo Urbano, debe difundirse de manera suficiente en los medios de información de la propia dependencia.

Es obligatoria la publicación del Plan de Acción para dar a conocer los compromisos que la institución contrae para la transformación de su cultura institucional, hacia una apertura y sustentabilidad de la igualdad de género.

66

La unidad administrativa responsable prevista en el Plan de Acción, a través de su titular dará seguimiento al cumplimiento de las acciones y compromisos establecidos y programados, elaborando los informes correspondientes.

El seguimiento y la evaluación son fundamentales para el logro de los resultados previstos y permiten la actualización de medidas de orden técnico, programático, presupuestal y administrativo para su consecución.

El Comité de Equidad de Género de la Secretaría fungirá como instancia de seguimiento y evaluación permanente de los avances y conclusión de acciones establecidas en el plan. La medición de lo programado, se llevará a cabo mediante la aplicación de los indicadores de proceso y de resultados, conforme se vayan articulando las etapas previstas para cada acción.

Los informes de avances y resultados del plan deberán reportarse ante el mismo Comité.

Una vez cumplidos los plazos programados en el plan, se debe realizar una revisión sobre los resultados alcanzados con base en las acciones cumplidas, es decir, identificar el impacto de los resultados obtenidos. Lo anterior, implica constatar, mediante diversos medios: entrevistas, encuestas, reuniones de trabajo, captación de propuestas, etcétera, el impacto o efectos de los compromisos contraídos en el Plan, en el ambiente laboral y en los indicios de transformación de la cultura institucional.

Los elementos básicos para el seguimiento y evaluación de los compromisos del Plan de Acción, se integrarán en los formatos que el Comité apruebe para tal efecto, mismo que contendrá como mínimo lo siguiente:

Ubicación de la acción de conformidad al factor, objetivo, estrategia y línea de acción establecida en el Plan de Acción.

Resultados parciales y finales: Especificar de forma cuantitativa el resultado, número y tipo de productos o servicios alcanzados para todas aquellas acciones específicas en proceso de ejecución y/o concluidas.

Avances de los indicadores: Incluir de forma cuantitativa o cualitativa el avance específico de los indicadores establecidos, los cuales pueden expresarse en porcentajes, números absolutos o mediante la descripción de los efectos o impacto que se evidencia como resultado de las acciones emprendidas.

Para las acciones que se encuentran en proceso de ejecución deberá especificarse que el indicador mide los avances parciales de la acción.

Avances (cualitativo): Descripción de los resultados que se obtuvieron con la ejecución de la acción específica; se deberá indicar el número de personas beneficiadas con la acción, descripción de los productos obtenidos, mecanismos mediante los cuales se realizó la acción, materiales utilizados, así como el beneficio que se obtuvo con las acciones realizadas.

67

Para las acciones en proceso de ejecución deberá indicarse que los avances son parciales con respecto a lo programado en la acción.

Evidencia documental: En este apartado deberá incluir los siguientes datos: nombre del producto (documento, cartel, tríptico, manual, procedimiento, vínculo en internet, etc.) área responsable de su custodia, referencia de la carpeta o expediente en donde se encuentran las evidencias de los resultados de acuerdo a la normatividad archivística establecida al interior de la dependencia.<sup>2</sup>

Nombre y cargo de la persona responsable de la presentación del informe.

Observaciones y/o comentarios: en esta sección se deberán especificar las justificaciones de las desviaciones positivas o negativas de la meta y acción comprometida. Asimismo, esta sección es de utilidad para incluir información a situaciones extraordinarias o no contempladas en la programación del Plan de Acción.

También podrá utilizarse para especificar si la acción es concluida o se encuentra en proceso de ejecución.

Lo anterior deberá reportarse según acuerdo del Comité de Equidad de Género de la Secretaría, ya sea en forma mensual o bimestral, lo cual se comunicará con toda oportunidad a las áreas responsables.

---

<sup>2</sup> Nota: *La información proporcionada en este apartado puede ser sujeta de auditoría por parte del Órgano Interno de Control o cualquier órgano normativo.*

## Glosario de términos<sup>3</sup>

**Equidad de género.** Concepto que se refiere al principio conforme al cual mujeres y hombres acceden con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los bienes y servicios de la sociedad, incluyendo aquellos socialmente valorados, oportunidades y recompensas, con la finalidad de lograr la participación equitativa de las mujeres en la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar (Artículo 5 de la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres).

**Herramientas de género.** Elementos teórico-metodológicos que proporcionan conocimientos y habilidades para incorporar la perspectiva de género en planes y programas de trabajo en una institución.

**Institucionalización de la perspectiva de género.** Proceso donde las prácticas sociales asociadas al género se hacen suficientemente regulares y continuas, son sancionadas y mantenidas por normas y tienen una importancia significativa en las estructuras de las instituciones y en la definición de sus objetivos y metodologías.

Este proceso implica que las instituciones deben asimilarlo y aplicarlo en los criterios rectores que regulan su quehacer y la organización interna.

**Transversalidad.** Proceso que permite garantizar la incorporación de la perspectiva de género en las instituciones públicas y privadas con el objetivo de valorar las implicaciones que tiene para las mujeres y los hombres cualquier acción que se programe, tratándose de legislación, políticas públicas, actividades administrativas y económicas.

**Unidad de género.** Espacio permanente y transversal para incorporar la perspectiva de género en cada dependencia.

**Unidad responsable.** Área administrativa facultada para llevar a cabo las actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidos en el Programa de Cultura Institucional y su respectivo Plan de Acción.

---

<sup>3</sup> Para efectos de un manejo estandarizado de conceptos se transcribe el Glosario que contiene el Programa de Cultura Institucional para la Administración Pública Federal. INM, Secretaría de la Función Pública. 2008. Págs. 88 y 89.

## Bibliografía

Programa de Cultura Institucional para la Administración Pública Federal. Instituto Nacional de las Mujeres y Secretaría de la Función Pública. México. 2008.

Modelo de Equidad de Género. MEG 2003. Instituto Nacional de las Mujeres. México. 2003.

Guía para elaborar el Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional. Instituto Nacional de las Mujeres. México. 2009.

¿Cómo elaborar mi Plan de Acción? Instituto Nacional de las Mujeres. México. 2012.

Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional. Instituto Nacional de las Mujeres. México. 2012.

Programa Quintanarroense de Cultura Institucional. Instituto Quintanarroense de Cultura Institucional. Quintana Roo, México. 2011.

Plan Quintana Roo 2011 - 2016

Ley del Instituto Quintanarroense de la Mujer

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo

Ley de Acceso de las mujeres a una vida libre de violencia del Estado de Quintana Roo

Reglamento de la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Quintana Roo

Ley para la igualdad entre mujeres y hombres del Estado de Quintana Roo.

Ley de asistencia y prevención de la violencia familiar en el Estado de Quintana Roo.

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Quintana Roo.



INSTITUTO  
QUINTANARROENSE  
DE LA MUJER

