



INSTITUTO  
QUINTANARROENSE  
DE LA MUJER



Gobierno del Estado de  
**Quintana Roo**  
2011 - 2016



GOBIERNO  
FEDERAL

# Plan Estratégico

del Programa Quintanarroense de Cultura Institucional de la

*SECRETARÍA DE HACIENDA*



INSTITUTO  
QUINTANARROENSE  
DE LA MUJER



Gobierno del Estado de  
**Quintana Roo**  
2011 - 2016



GOBIERNO  
FEDERAL

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

## 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 Hacienda .....	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 Hacienda.....	28
Áreas de oportunidad identificadas del diagnóstico del perfil de la cultura institucional de la secretaría de hacienda .....	40
Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Hacienda.....	42
Seguimiento y evaluación de acciones .....	61
Glosario de términos.....	63
Bibliografía .....	64

## **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.

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.

**ROSARIO ORTIZ YELADAQUI**  
OFICIAL MAYOR



## **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.

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 Hacienda**

La Secretaría de Hacienda es una dependencia del Poder Ejecutivo, que tiene como atribución principal conducir la política hacendaria del Estado en materia de administración tributaria, ingresos, gasto público y procuración fiscal. Asimismo, es una institución que cuenta con una de las mayores estructuras organizacionales de la administración pública estatal, con presencia activa en cada uno de los municipios que integran la geografía estatal.

En este sentido y en virtud de la importancia del quehacer institucional de esta dependencia, hemos adquirido el compromiso ineludible de garantizar la generación de condiciones que hagan posible la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como la erradicación de la discriminación tanto en el ámbito laboral como familiar, a través de la difusión de actitudes, valores, normas y estrategias operativas; aunado a la implementación de políticas públicas con perspectiva de género, a fin de lograr un clima laboral estable, así como la mejora de comunicación interna, mayor motivación, el fortalecimiento del trabajo en equipo, mayor compromiso y lealtad, elevación de la productividad y optimización de los tiempos laborales que permita a la dependencia brindar al interior y exterior mejores resultados en beneficio de los quintanarroenses.

Es por ello que la elaboración de este programa se ha hecho de conformidad con los lineamientos y contiene un perfil de la cultura institucional, el cual está encaminado a detallar un Plan de Acción que permita a la Secretaría establecer compromisos concretos a favor de la igualdad de género, ofrecer la mayor transparencia posible, aumentar la confianza ciudadana y fortalecer los programas de gobierno, dentro de un marco de legalidad y eficiencia administrativa.

La transformación de la cultura institucional con una 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, para lo cual me comprometo a coordinar las acciones que permitan implementar el modelo de equidad de género al interior de la institución y en su relación con otras entidades.

Como Titular de ésta Dependencia felicito a todo el personal que se ha sumado al esfuerzo para dar este gran paso de transformación de nuestra propia cultura, no sólo en lo institucional, sino también en nuestro actuar hacia toda la sociedad; acciones que sin lugar a dudas darán como resultado un mejor clima de convivencia en lo laboral, familiar y en general en lo social, así mismo exhorto a los que no lo ha hecho, a que se unan a este equipo para fortalecer esta nueva Cultura Institucional.

En la Secretaría Hacienda, refrendamos el compromiso de la presente administración de gobierno; para lograr que en sus instituciones imperen los valores de respeto y tolerancia, sin discriminación y sin violencia, dando paso a una verdadera cultura institucional con equidad de género.

**JOSÉ MAURICIO GÓNGORA ESCALANTE**  
SECRETARIO DE HACIENDA

## Resumen ejecutivo del programa

La Secretaría de Hacienda, 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 en cuanto a 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 y prevenir disparidades y la falta de oportunidades por razones de sexo o cualquier otro tipo de discriminación.

A partir de dicho diagnóstico, que ha sido elaborado a partir de una encuesta para el análisis de factores relacionados con los deberes institucionales, la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, las condiciones de un clima laboral propicio para la equidad de género, la verificación de las condiciones en que se efectúa el reclutamiento, la selección de personal, la asignación de sueldos y compensaciones, y la movilidad en materia de ascensos y promociones horizontales, así como las alternativas de capacitación y desarrollo profesional, el equilibrio entre la actividad laboral, institucional, personal y familiar de los individuos, además de la localización de posibles prácticas de hostigamiento y acoso sexual, se elaboró un Plan estratégico denominado Plan de Acción, como parte del propio Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Hacienda.

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, en este programa la Secretaría de Hacienda ha decidido establecer un total de 26 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 al interior de 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 de Hacienda 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 de Hacienda, 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 y 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 de Hacienda, 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.

- 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 Hacienda, 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,** 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 Hacienda, 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 Hacienda, relacionado con sus funciones en el contexto del desarrollo integral del estado de Quintana Roo.

**Resultado 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 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.

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 mediante sus representantes ante los organismos internacionales y otros estados del orden mundial, 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.
- Código Penal Federal.
- Ley de Planeación.
- Ley de Coordinación Fiscal.

### 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 Servicios Públicos del Estado de Quintana Roo.
- Ley de Hacienda del Estado de Quintana Roo.
- Leyes anuales de Ingresos.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Quintana Roo.
- Ley de Deuda Pública 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 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, 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 influye 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.

En este sentido, la cultura institucional puede transformarse, incorporando en el ideario de la organización las ideas capitales de sus autoridades y personal, las creencias colectivas y en 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 la igualdad que se busca 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 desenvolvimiento institucional que genera un determinado perfil de cultura que se comparte entre las personas que integran la organización.

El presente Programa trata de incidir en los procesos 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 articula y prevalece 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.

**Acciones afirmativas para el cambio organizacional con enfoque de género.** Consiste 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 (relacionados 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 Hacienda**

Esta dependencia tiene a su cargo las siguientes materias y atribuciones, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 32, de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, a saber:

- Conducir la política hacendaria del Estado en materias de administración tributaria, ingresos, gasto público y procuración fiscal, en los términos de la legislación aplicable y las políticas del Titular del Poder Ejecutivo del Estado; así mismo, ejercer el presupuesto de egresos en los términos de la legislación respectiva, considerando la participación de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional, en materia de gasto de inversión y la colaboración de la Oficialía Mayor en lo que se refiere al gasto corriente;
- Elaborar el Anteproyecto de Egresos y los Programas de Ingresos y Egresos del Estado. De igual manera, formular y presentar al Gobernador del Estado, para su posterior remisión a la Legislatura en términos de la legislación aplicable, de los proyectos y sus modificaciones de Ley de ingresos, del presupuesto de egresos y el Programa general del gasto público. También intervenir en las operaciones en que el Ejecutivo del Estado haga uso del crédito público y llevar el registro contable de la deuda pública del Estado;
- Participar con la Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional y en coordinación con la Secretaría de la Contraloría, en la evaluación e inspección sobre el ejercicio de los recursos del presupuesto de egresos destinados a los programas de inversión; a fin de asegurar su congruencia y adecuada administración;
- Consolidar y regular los servicios regionales del sector, procurando su vinculación con el modelo de organización y desarrollo regional del Estado bajo criterios de eficiencia, productividad y ahorro en el gasto público y mayor cercanía y calidad de servicios a la población;
- Conducir, regular, administrar, operar y supervisar el Sistema de Contabilidad del Estado, para lo cual fijará, emitirá y evaluará criterios y lineamientos en dicha materia;
- Proponer al Gobernador del Estado las políticas y programas para lograr una recaudación efectiva, expedita y congruente con los requerimientos de la población y el crecimiento de los sectores productivos de la Entidad;
- Proyectar y calcular los ingresos del Estado, considerando las necesidades del gasto público estatal, la utilización razonable del crédito público y el equilibrio financiero de la administración pública del Estado;
- Recaudar los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos que correspondan al Estado; asimismo recibir, administrar y destinar

conforme a las disposiciones legales e instrucciones del Ejecutivo del Estado, las contribuciones, subsidios y transferencias de fondos federales y municipales en los términos de los convenios suscritos;

- Vigilar el exacto cumplimiento de las leyes y disposiciones fiscales; determinar créditos fiscales e imponer las sanciones que correspondan en caso de infracciones a las disposiciones tributarias;
- Dentro del ámbito de su competencia, practicar visitas domiciliarias, auditorias, verificaciones, inspecciones, revisión de declaraciones y dictámenes, y los demás actos que establezcan las disposiciones fiscales para comprobar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados en materia de las contribuciones previstas en las leyes fiscales del Estado de Quintana Roo y de las contribuciones federales coordinadas, en términos de los acuerdos del Ejecutivo Federal;
- Establecer los estímulos y facilidades fiscales que promuevan el desarrollo social y económico del Estado, en coordinación con las dependencias y entidades relacionadas con los sectores de producción y desarrollo social del Estado, en el marco de la legislación y los planes y programas vinculados con la materia;
- Fungir como representante del Gobierno del Estado ante el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal de la Federación;
- Intervenir en los juicios que se ventilen ante cualquier tribunal cuando tenga interés la Hacienda Pública del Estado;
- Administrar, normar, conducir y supervisar los servicios catastrales en el Estado; así como establecer programas de coordinación técnica con el registro público de la propiedad y del comercio del Estado;
- Fungir como fideicomitente único del Gobierno del Estado en la constitución de fideicomisos públicos y cuidar que en los contratos queden debidamente precisados los derechos y acciones que corresponda ejercitar al fiduciario sobre bienes fideicomitidos, las limitaciones que establezca o que se derive de derechos de terceros, así como los derechos de terceros que el fideicomitente se reserve y las facultades que fije en su caso el Comité Técnico;
- Intervenir en la autorización de contratos y convenios en los que se afecte el presupuesto de egresos, verificando la disponibilidad de recursos financieros en las partidas correspondientes,
- Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.



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

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.
- Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2008 - 2012.

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 Hacienda***

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 Hacienda, 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:

## **IV.6.- Finanzas públicas**

### **Objetivo estratégico.**

Consolidar las finanzas públicas con una mayor gestión y recaudación de recursos, programación y disciplina presupuestal con políticas y lineamientos de austeridad.

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

#### **IV.6.1.- Estrategia 1**

##### **Eficiencia tributaria.**

Articular el desempeño fiscal con el crecimiento económico que permita la recaudación de mayores ingresos propios y por coordinación ampliando la base de captación tributaria.

IV.6.1.1.- Fortalecer las finanzas públicas estatales creando esquemas de simplificación y modernización administrativa que generen eficiencia recaudatoria y una mejora continua en la atención al contribuyente.

IV.6.1.2.- Fortalecer las potestades tributarias estatales, ampliando aquellas que tengan potencial recaudatorio local.

IV.6.1.3.- Generar una sólida plataforma informática que facilite el cumplimiento de las obligaciones fiscales con sistemas en línea y a través del sistema bancario.

#### **IV.6.2.- Estrategia 2**

##### **Mejorar y optimizar el gasto público.**

Fortalecer las condiciones financieras del gasto con medidas de austeridad y racionalidad que generen programas que eleven la calidad de vida de la población.

IV.6.2.1.- Mejor sustento al gasto y a la administración de los fondos públicos mediante procesos de planeación, presupuestación y evaluación, bajo esquemas de racionalidad, austeridad, equilibrio y eficiencia en el gasto corriente e incremento en el gasto de inversión.

#### **IV.6.3.- Estrategia 3**

##### **Mayor gasto social e inversión pública.**

Mayores recursos que impulsen el desarrollo de proyectos estatales con un crecimiento en el gasto social e inversión pública que detonen el crecimiento económico y el progreso de la entidad.

IV.6.3.1.- Acciones permanentes que generen proyectos con mayor gasto social e inversión pública que propicien el progreso y el bienestar de la población quintanarroense.

IV.6.3.2.- Consolidar el sistema de evaluación de resultados y armonización contable con la federación, que fortalezca la transparencia y rendición de cuentas.

#### **IV.6.4.- Estrategia 4**

##### **Coordinación hacendaria federación-municipios.**

Fomentar una adecuada coordinación con la federación y municipios para el desarrollo integral del estado.

IV.6.4.1.- Suscribir con la federación y los municipios convenios, acuerdos y programas de coordinación para el fortalecimiento financiero que contribuya al desarrollo del estado.

IV.6.4.2.- Convenir con la federación nuevos mecanismos de coordinación y participación que nos generen recursos crecientes para su ejercicio en el estado.

#### **IV.6.5.- Estrategia 5**

##### **Deuda pública responsable.**

Procurar mejores condiciones financieras que mantengan una deuda pública responsable y prudente.

IV.6.5.1.- Impulsar esquemas e instrumentos financieros que permitan mejorar las condiciones actuales de la deuda pública del estado y generen un mayor gasto de inversión y mejores beneficios de orden social.

IV.6.5.2.- Gestionar recursos con programas de financiamiento alternativo y asociaciones público privadas para la atención de las necesidades de infraestructura para el desarrollo económico estatal.

#### **Capítulo V del Plan.- Instrumentación, seguimiento y evaluación**

El Plan Quintana Roo 2011-2016 promueve la coordinación efectiva de la infraestructura institucional del Poder Ejecutivo en la instrumentación de las Políticas Públicas contenidas en la estructura temática, estrategias y líneas de acción.

La Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional de manera conjunta con la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de la Contraloría y la Secretaría Técnica del Gabinete con el objetivo de dar operatividad a los lineamientos estratégicos, coordinarán la elaboración de los Programas Sectoriales, Institucionales y Especiales con las dependencias y entidades de la administración pública estatal en el seno del Sistema Estatal de Planeación Participativa.

### **c) Alineamiento del Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Hacienda 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.

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?	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>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> <li>6. Fomentar la formación y el</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> <li>6. Capacitación y</li> </ol>

	<p>desarrollo profesional</p> <p>7. Generar la igualdad salarial, puesto y responsabilidades</p> <p>8. Erradicar y prevenir el hostigamiento sexual</p>	<p>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: 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.

## Diagnóstico del perfil de la cultura institucional de la Secretaría de Hacienda

### 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.

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 Secretaría de Hacienda, 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 que aportaron sus respuestas.

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 dependencia. 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

Participantes	Personas	%
Mujer	40	46
Hombre	47	54
Total	87	100

La participación del personal de la Secretaría de Hacienda, en la encuesta de cultura organizacional, tiene características de un ejercicio de focalización entre el personal de áreas técnicas, administrativas y de servicios al contribuyente, en posiciones que les favorecen un contacto cotidiano con gestiones sustentadas en la comunicación, atención de asuntos diversos y una variación notable de usuarias y usuarios de servicios que requieren una orientación o respaldo personalizado, en atención a la especificidad de asuntos que se presentan a diario.

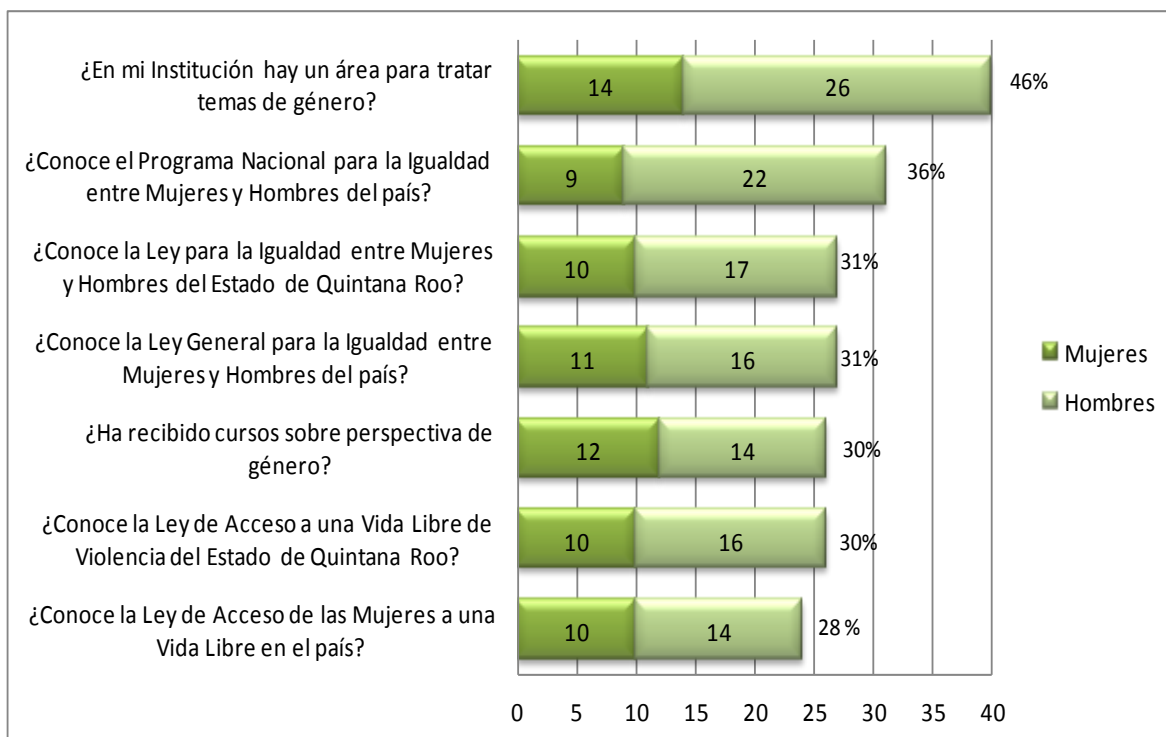
### Política y deberes institucionales

Este factor está orientado a valorar el grado de conocimiento del personal relacionado con la legislación, programas y las instancias que se enfocan en la federación y el estado a regular las políticas y acciones gubernamentales en materia del género y la igualdad entre mujeres y hombres.

Las preguntas aplicadas para este propósito, en el perfil de este factor, se refieren a constatar si se desconocen o se desconocen estos instrumentos.

El conjunto de tendencias resultante de las respuestas afirmativas recabadas, se expone en la gráfica 1.

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



Los porcentajes de personas que manifiestan tener un conocimiento acerca del marco normativo, programas y visión institucional para promover, regular y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres, representa alrededor del 30% del total de participantes en la encuesta, situación que permite plantear la necesidad de completar, de manera gradual, la cobertura del personal faltante hasta generar una adecuada apertura para temas de mayor contenido y potencial de formación de la cultura de género.

El grado de identificación del Comité de Equidad de Género es de tipo medio, entre la mayor parte del personal, ya que lo reporta el 46% de los cuestionarios formulados.

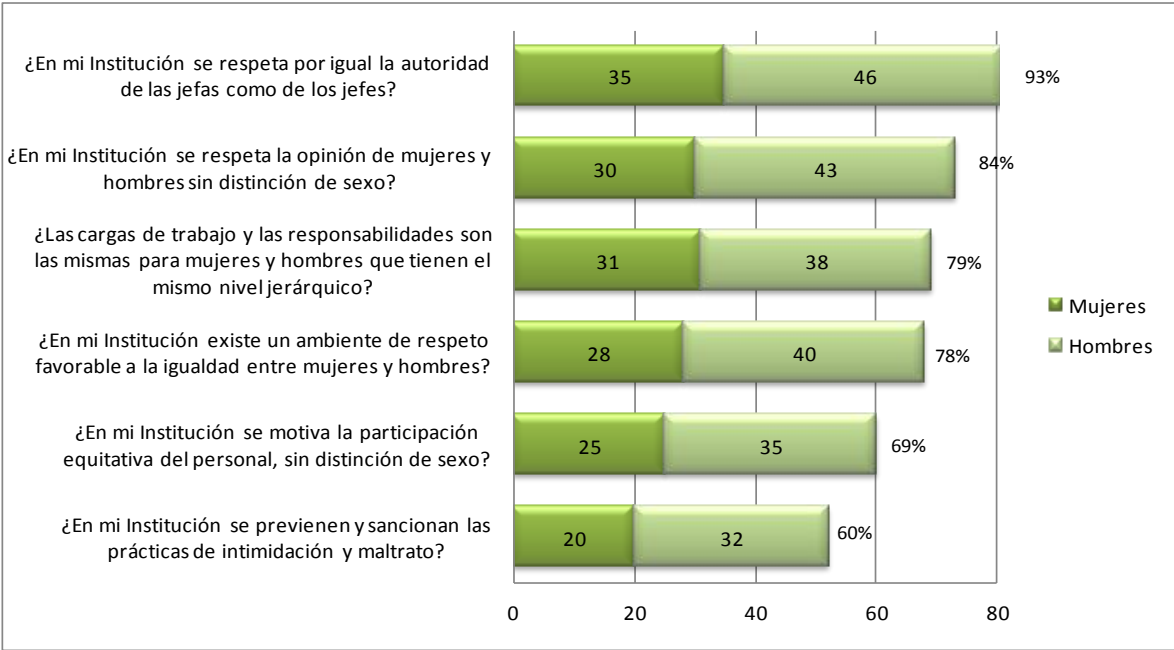
El perfil general de este factor indica una visión positiva hacia el Comité de Equidad de Género y una noción importante de la proporción de cobertura de la difusión y esfuerzo de involucramiento del personal en temas formativos en el tema de la igualdad de mujeres y hombres.

### **Clima laboral**

Los aspectos a verificar este factor, son los siguientes: la percepción que se tiene de la sustentabilidad de la igualdad entre mujeres y hombres al interior del organismo, el acatamiento sin distinción de órdenes emitidas por jefes o jefas en sus respectivos puestos, el respeto, por igual a las opiniones que emiten mujeres u hombres, el equilibrio de las cargas de trabajo entre ambos sexos, la motivación que se brinda a la participación igualitaria de mujeres y hombres y la verificación de posibles prácticas de intimidación y maltrato.

Los resultados de esta pesquisa se observan en su conjunto en la gráfica siguiente.

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



Se constata que el personal coincide en que en la dependencia existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre mujeres y hombres (con 78% de respuestas afirmativas), lo cual va en el mismo tenor con la percepción de que se respeta la opinión de mujeres y hombres también reportado con una calificación elevada (84%).

El respeto a decisiones de mujeres y hombres en puestos de mando se califica con la misma tendencia por encima del 90%, lo cual se explica también por el grado de autoridad de los puestos y las implicaciones de obligatoriedad de sus órdenes y medios de actuación.

Las tendencias que presentan un número de respuestas afirmativas, en los niveles arriba de la media de la escala del gráfico, corresponden al equilibrio que se presenta en la distribución de cargas de trabajo para ambos sexos del personal (79%) y la motivación que se da a la participación igualitaria de mujeres y hombres (69%).

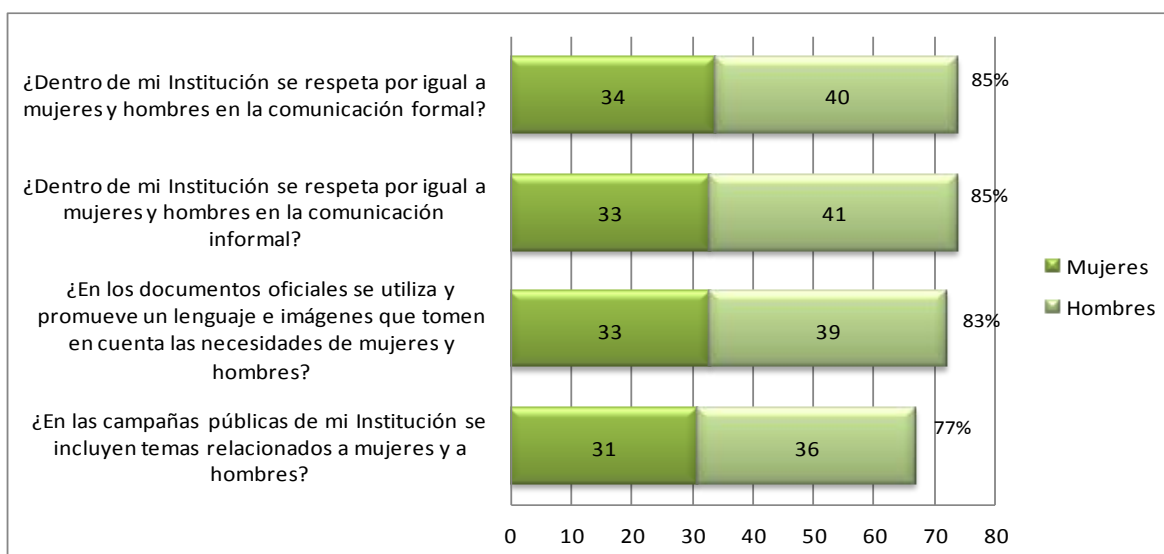
La atención de casos de intimidación y maltrato laboral, mediante medidas preventivas y sanciones, se confirma en 60% de las respuestas afirmativas, lo cual compromete a verificar los elementos de reserva que tiene el 40% del personal que reportó respuestas negativas.

## Comunicación incluyente

En este rubro se evalúa el perfil de la comunicación institucional a efecto de constatar el grado de inclusión que tienen sus contenidos en las necesidades de las mujeres y los hombres hacia los cuales dirige sus mensajes. Esto permite que todas las personas sean incluidas como sujetos activos y no como receptores neutros.

Los elementos de la comunicación que fueron verificados en esta encuesta presentan los siguientes perfiles (gráfica 3).

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

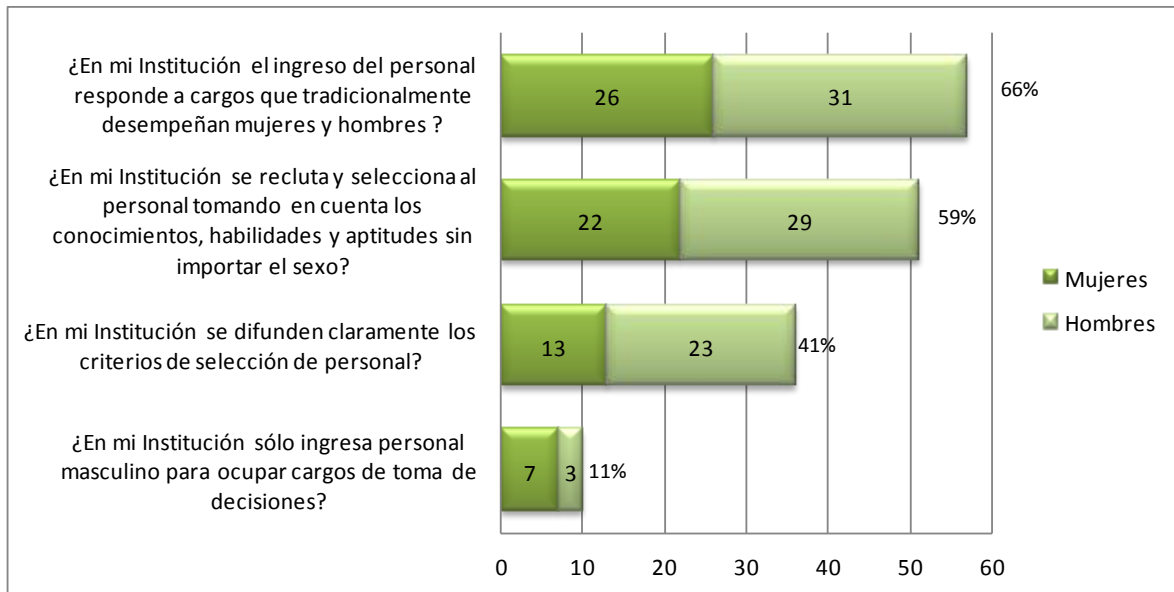


El grado de respeto que existe en la comunicación oficial e informal en el organismo se considera apropiado por parte del 85% del personal consultado. Los niveles de uso del lenguaje inclusivo y el manejo de contenidos y mensajes con dirección, sentido y correspondencia a las necesidades de mujeres y hombres se constata como práctica en el 77% de los casos, por lo cual es altamente recomendable que el sistema tenga los respaldos de mantenimiento procedimental y sustentabilidad a partir de un esquema de evaluación de los impactos de la comunicación incluyente en la cultura institucional de la Secretaría de Hacienda.

## Selección de personal

El análisis de la selección de personal se enfoca a la apreciación de las políticas de incorporación de personal de nuevo ingreso, bajo los supuestos de que ocupe el nivel y tipo de posición que sea programada para cubrirse mediante este procedimiento.

El punto de vista de las personas participantes en la encuesta fue referido al grado de publicidad, equidad y objetividad con el que se selecciona a quienes se incorporan al organismo, con los siguientes resultados (gráfica 4).

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

En la gráfica se aprecia una coincidencia del 66% de respuestas para referir que diversos puestos han sido destinados tradicionalmente a mujeres u hombres, lo cual refleja que existe una percepción general de una visión típica de roles tradicionales referidos al género.

El 41% del personal consultado cree que no se recluta y selecciona al personal tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes, sin importar el sexo, con lo cual se infiere que existen dudas acerca de la imparcialidad de los procesos de selección.

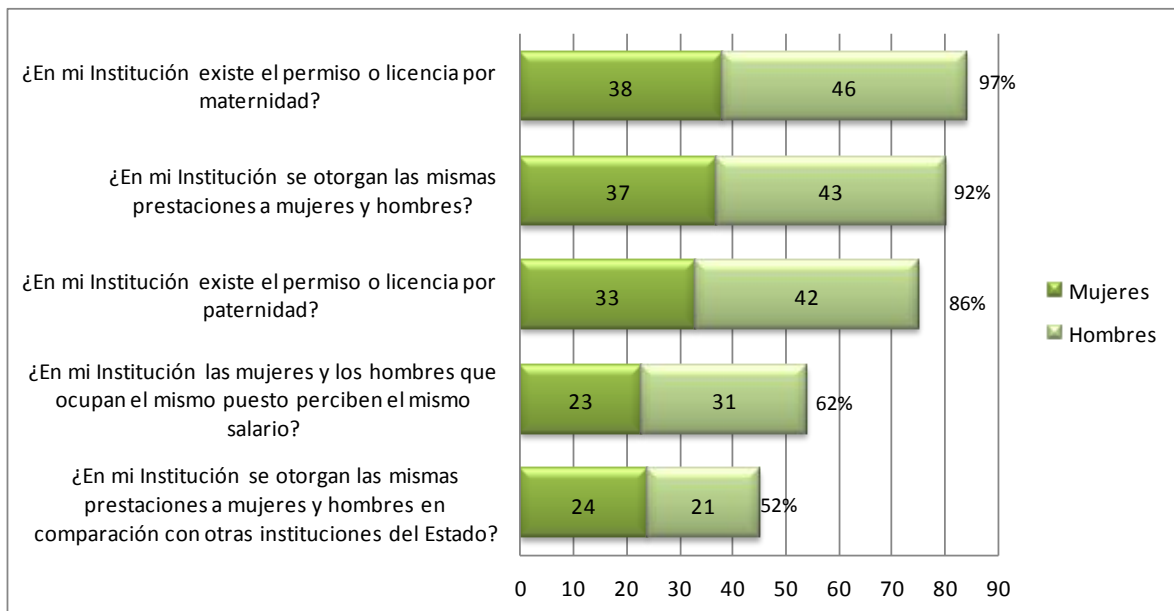
Solamente el 11% de las personas entrevistadas coincide en que el criterio aplicado al ingreso al organismo responde a puestos que en la dependencia solamente ingresa personal masculino para ocupar puestos de toma de decisiones.

El 59% de las personas consultadas niegan que se difundan de manera clara los criterios para la selección de personal, lo que denota la necesidad de hacer más transparente el proceso de ingreso a la dependencia.

### **Salarios y prestaciones**

El perfil de la percepción del personal de la Secretaría en el conocimiento de la estructura salarial y las prestaciones laborales básicas, que prevalece en dicha institución, es presentada en la gráfica número 5.

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



El acceso a prestaciones se reporta afirmativamente en un promedio de 91% para licencias de maternidad y paternidad.

El resto de prestaciones se percibe en una visión de equidad para mujeres y hombres, por parte del 92% de las personas consultadas.

Se observa que se reconoce, en un 62% de los casos de la muestra, que el salario que se percibe por parte de mujeres y hombres que ocupan el mismo puesto no presenta diferencias en montos de retribución.

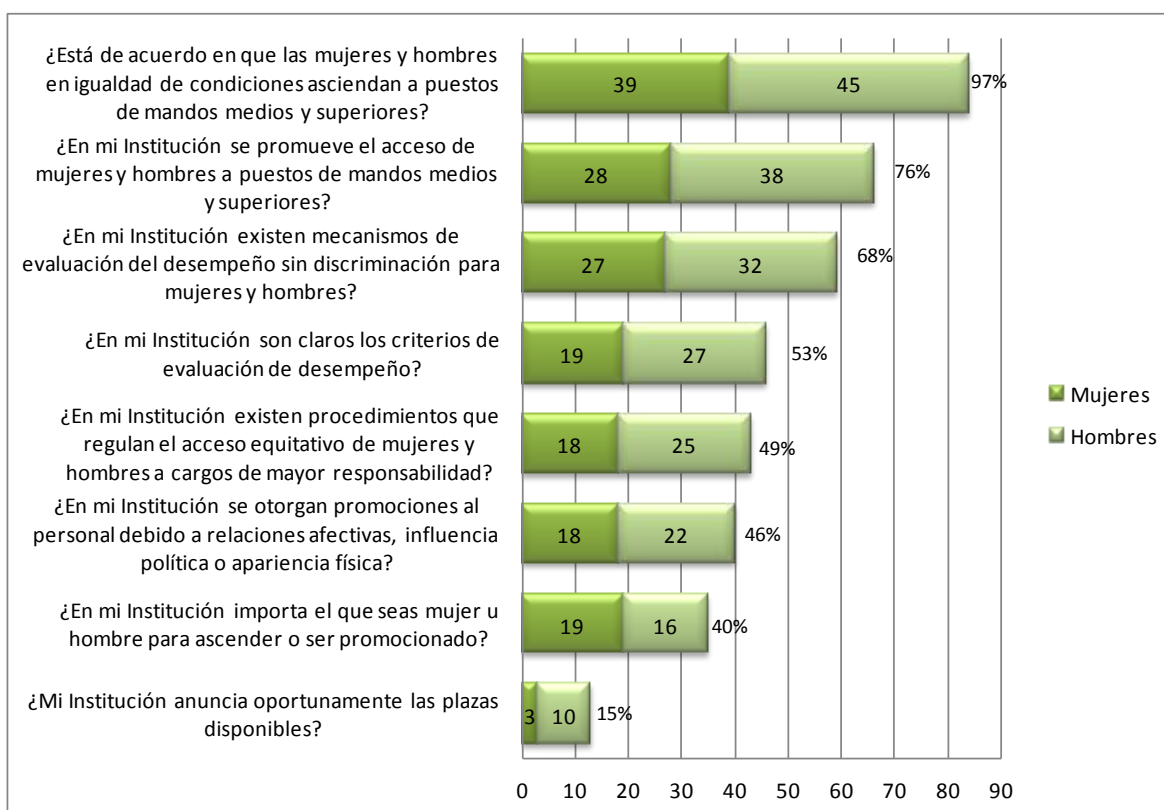
Se juzga por parte del 52% del personal consultado que en el organismo se tienen los mismos beneficios que se reciben en otras instancias del Gobierno del Estado.

### **Promoción vertical y horizontal**

Este factor 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.

La visión de los participantes en la encuestas de la Secretaría, se articula en la gráfica siguiente.

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



La gráfica muestra que hay un acuerdo general del 97%, en la encuesta, sobre la idea de que tanto las mujeres como los hombres asciendan a puestos de mando en igualdad de condiciones. Relacionado con lo anterior, refieren, en un 76% que en la Secretaría se promueven a mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores.

Esta tendencia, sin embargo, tiende a relativizarse con las atenuantes siguientes:

El 46% de las respuestas afirmativas indican que en el organismo se tiende a otorgar puestos en función de relaciones afectivas, compromisos políticos o apariencia física de las personas; en 51% de los cuestionarios se niega que existan procedimientos que regulen el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad; y un 15% afirma que las plazas disponibles son anunciadas oportunamente.

Existe coincidencia del 40%, en que es importante el hecho de ser mujer u hombre para obtener una promoción. Las tendencias anteriores denotan una especie de reserva para poder afirmar que el sistema de promociones provea oportunidades en igualdad de condiciones para mujeres y hombres.

En lo que concierne a la evaluación del desempeño, 68% de las personas afirma que los procedimientos se aplican sin prácticas discriminatorias por sexo y un 53% refiere que los factores considerados son claros.



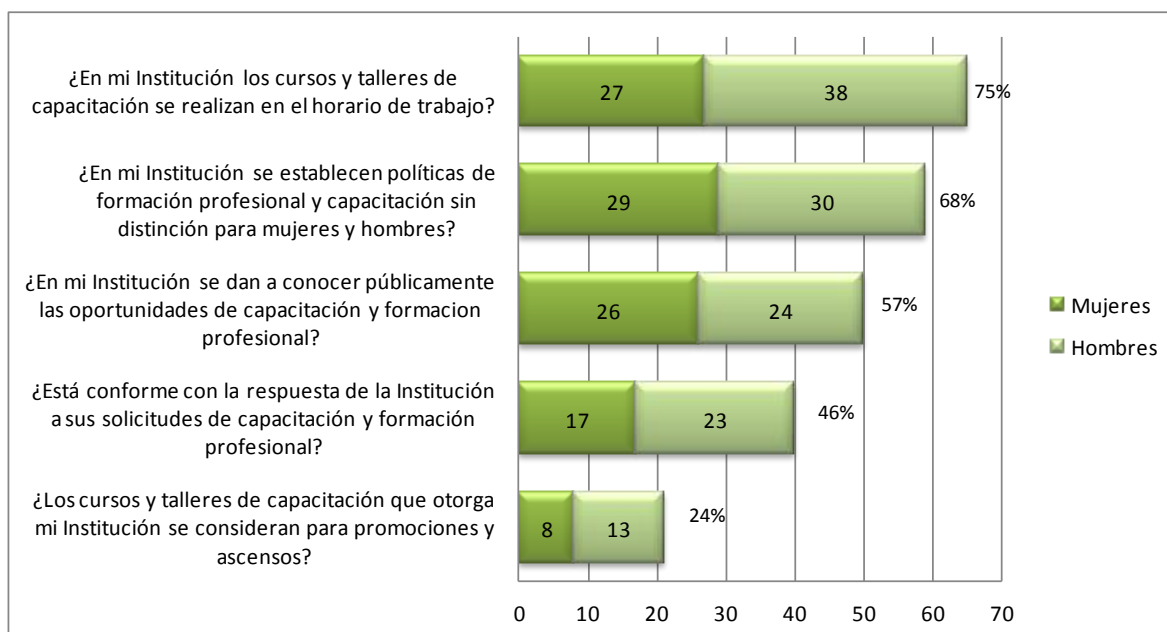
La presencia de tendencias que disminuyen constantemente los atributos de claridad en una percepción de conjunto permite inferir que las plazas vacantes se asignan mediante criterios no manifiestos para el conjunto del personal.

### Capacitación y formación profesional

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.

En el análisis correspondiente a las respuestas de este factor se identificó el siguiente perfil.

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



El 75% de cuestionarios registran que la capacitación se imparte dentro de los horarios establecidos, lo cual permite tener un importante margen de convocatoria para que se acuda a los cursos programados con relativa facilidad.

La existencia de políticas de formación profesional sin distinción para mujeres y hombres se califica como afirmativa en el 68% de los casos, lo cual empieza a marcar una brecha en materia de equidad en el acceso o planeación de cursos.

Menos de la mitad del personal (46%) está de acuerdo con la manera en que el organismo atiende sus requerimientos de profesionalización.

La publicidad de la oferta institucional de capacitación se aprecia adecuada por el 57% de las personas consultadas y únicamente el 24% de los reportes afirman que la capacitación está vinculada con las promociones y ascensos.

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

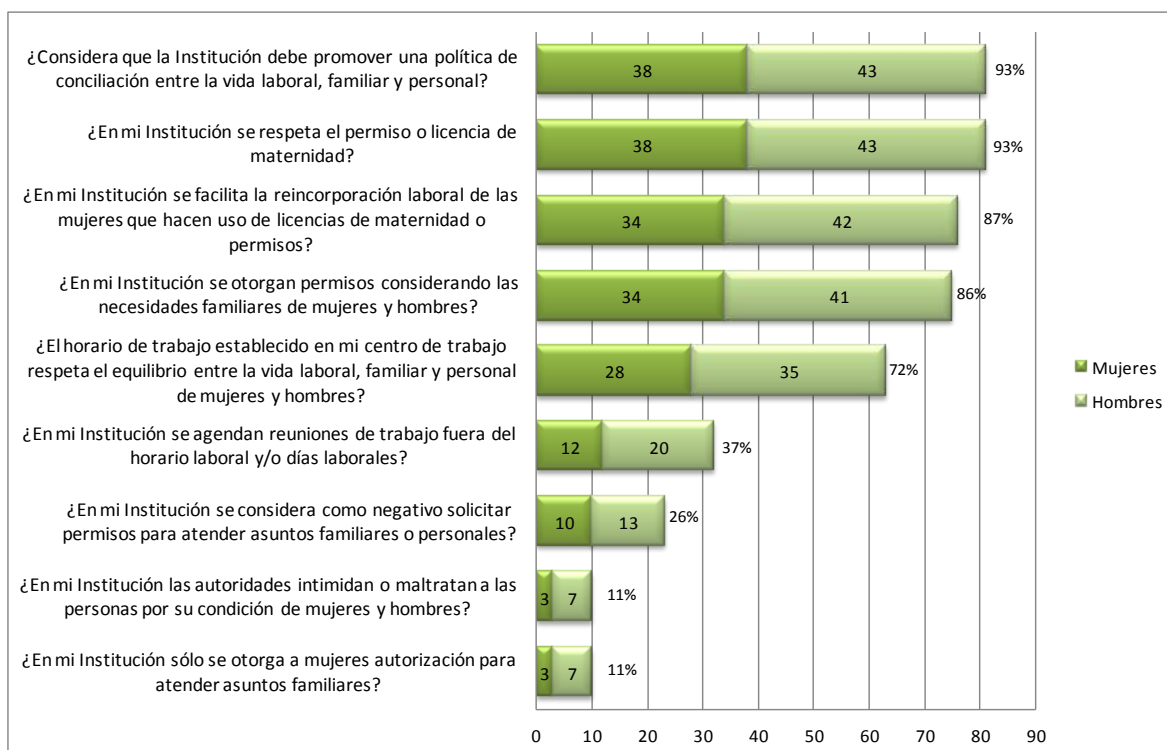
Los aspectos que se valoran en este factor corresponden a las facilidades que se brinda al personal, para que atienda y concilie necesidades individuales y familiares con sus responsabilidades laborales, sin afectar a ninguna de las dos esferas en que se desenvuelve.

Se verifican también las facilidades con las que se accede a licencias establecidas en la normatividad laboral así como el grado de compatibilidad de los horarios y jornadas laborales con los requerimientos de la vida privada y familiar del personal de la dependencia.

38

Los resultados reportados en la encuesta se expresan en la gráfica 8.

**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 incluyen el deber del organismo para promover una política de equilibrio entre la vida institucional, laboral, familiar y personal (93%); el otorgamiento de las licencias de maternidad y la reincorporación de las mujeres a su centro de trabajo al término de las mismas (93% y 97%); y la disponibilidad positiva para conceder permisos en situaciones extraordinarias requeridas por asuntos familiares (86%).

Con respecto a los permisos señalados, el 89% de respuestas niega que se otorguen permisos para asuntos familiares de manera preferente a las mujeres.

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 72% de las personas consultadas.

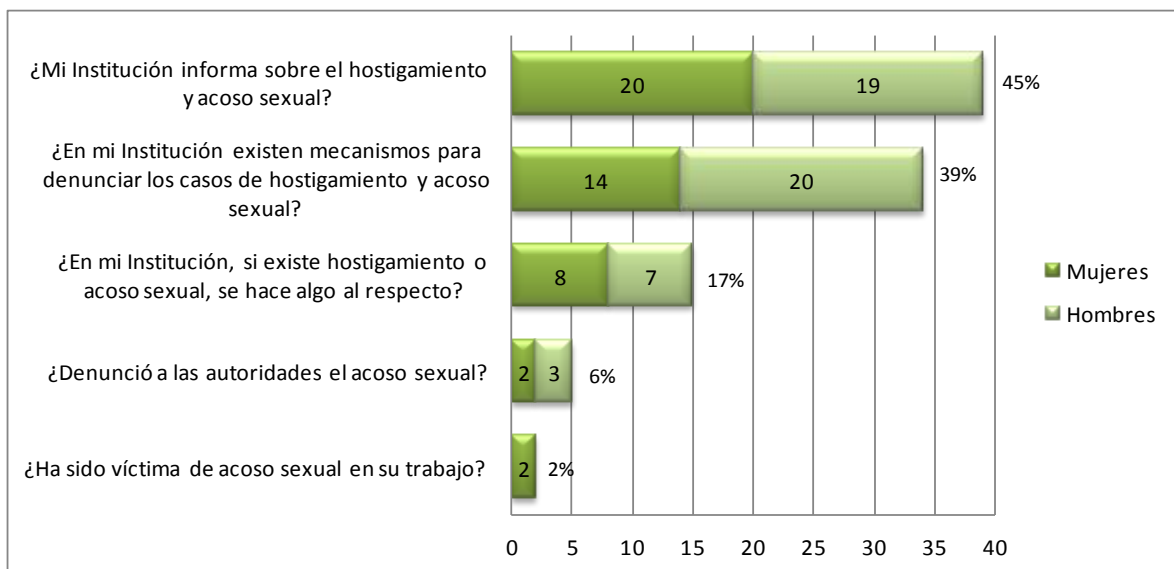
En una correlación directa al horario laboral se verifica que en 37% de los casos se afirma que en el organismo se programan reuniones de trabajo fuera de la jornada y días laborales, situación que requiere una revisión de los supuestos en que esta práctica podría reducirse.

En una última referencia, se observa que la incidencia de casos de maltrato o intimidación laboral, aunque es baja (11%), constituye una evidencia de que existe y puede ocurrir en diversos momentos laborales, lo cual debe motivar una intervención decidida por parte de las autoridades superiores de la dependencia para erradicar este tipo de comportamientos.

### Acoso sexual y laboral

El perfil reportado para este factor presenta las siguientes tendencias.

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



El 45% de las personas consultadas afirman que el organismo difunde información en materia de hostigamiento y acoso sexual, y en un 39%, afirman que existen mecanismos para denunciar la ocurrencia de esos casos.

El 6% de las y los encuestados señalaron que denunciaron a las autoridades casos de acoso sexual. Sin embargo, solamente dos personas confesaron haber sido víctimas de acoso sexual.

## **Áreas de oportunidad identificadas del diagnóstico del perfil de la cultura institucional de la secretaría de hacienda**

### **Política y deberes institucionales**

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

- Coordinar con el IQM la realización de los programas de capacitación para ampliar la población de personal con antecedentes de sensibilización al género.
- Integrar los perfiles actualizados de encuestas correlativas al Perfil de la Cultura Institucional, como es la de acoso sexual, masculinidad, percepción de funcionarios acerca de temas de cultura organizacional y otros temas de interés del comité.
- Incorporar de manera gradual, a la red del comité a todas las unidades desconcentradas de la Secretaría en el Modelo de Equidad de Género.

### **Clima laboral**

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

- Programar temas de capacitación relacionados con el manejo de relaciones institucionales y personales en el medio laboral.
- Difusión de información sobre temas de comportamiento laboral, derechos y obligaciones de los trabajadores al servicio de la Secretaría de Hacienda.

### **Comunicación incluyente**

- *Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*
- Continuar con la sustentabilidad del modelo de comunicación con perspectiva de género y medios propagandísticos del MEG.
- Establecer políticas internas para fomentar la escritura incluyente dentro de los documentos oficiales y no oficiales.

### **Selección de personal**

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

- Atender las solicitudes de información del personal en materia de la estructura salarial de la Secretaría.
- Integrar y actualizar el Catálogo de Puestos de la Secretaría de Hacienda.

## **Salarios y prestaciones**

*Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Mejorar la gestión de las áreas de servicios y orientación del personal.

## **Promoción vertical y horizontal**

*Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Implantación de políticas para la apertura gradual de concursos de promoción en los puestos que determinen las autoridades de la Secretaría.

## **Capacitación y formación profesional**

*Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Sistematizar y actualizar el método de detección de necesidades de capacitación para incluir la captación de requerimientos para el fortalecimiento de la cultura institucional.
- Registro de antecedentes de capacitación del personal (integración al expediente del trabajador las constancias, diplomas, certificados, etc de cursos y talleres asistidos).

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

*Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Desarrollar el procedimiento de queja, denuncia y sanción para casos de maltrato e intimidación laboral o por condición de género
- Fomentar actividades de que fortalezcan la convivencia entre los trabajadores.

## **Hostigamiento y acoso sexual y laboral**

*Áreas de oportunidad resultantes del perfil resultante del factor*

- Coordinar con el Instituto Quintanarroense de la Mujer el Procedimiento de denuncia del hostigamiento y acoso sexual.
- Elaborar campañas para fortalecer el rechazo a las prácticas de hostigamiento y acoso sexual, a través de la difusión de información mediante trípticos, pláticas de concientización, etc.

## Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Hacienda

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 Hacienda, son los siguientes:

Factor	<b>1. Política y deberes institucionales</b>
Objetivo	Actualizar al personal de la Secretaría en materia del marco normativo y programas nacional y estatal para la gestión de políticas de igualdad entre mujeres y hombres y para el fortalecimiento de la cultura institucional con perspectiva de género.
Estrategia	1.1 Promover en toda la dependencia las acciones y compromisos establecidos en el Programa de Cultura Institucional de la dependencia y su respectivo Plan de Acción.
Línea de acción	1.1.1 Consolidar la red de trabajo del Comité de Equidad de Género en todas las áreas de la dependencia e involucrarla en la difusión del Plan de Acción establecido en el Programa de Cultura Institucional.
Acciones específicas	1.1.1.1 Concertar y coordinar la ejecución de las acciones del Programa de Cultura Institucional de la Secretaría.  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.
Estrategia	1.2 Consolidar las acciones de sensibilización del personal, en todos sus puestos y niveles, hacia los temas de cultura institucional y de género que se inscriban en el Plan de Acción publicado y en el Programa Institucional de Capacitación de la dependencia.

Línea de acción	1.2.1 Integración de los temas de igualdad de género y cultura institucional en el programa institucional de capacitación de la Secretaría.
Acciones específicas	1.2.1.1 Capacitar al personal de la Secretaría en el programa básico de capacitación para la sensibilización en materia de género que se formule a petición del Comité.  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 Completar la integración de todas las unidades territoriales de la Secretaría a las prácticas y procedimientos del Modelo de Equidad de Género, mediante la red de trabajo del Comité y dar sustentabilidad a la continuidad de sus acciones.
Línea de acción	1.3.1 Adaptación y consolidación de la gestión organizacional de la Secretaría, con base en el MEG.
Acciones específicas	1.3.1.1 Actualizar los ordenamientos institucionales, manuales, normas administrativas y procedimientos 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.  1.3.1.2 Elaboración de mecanismos que permitan evaluar y verificar la operación de los procedimientos establecidos en el MEG.
Factor	<b>2. Clima laboral</b>
Objetivo	Fortalecer el clima laboral de la dependencia a partir de la operación del Programa de Cultura Institucional y su Plan de Acción.
Estrategia	2.1 Desarrollo de estudios de mejoramiento de la gestión organizacional en el marco del Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional y sus compromisos.
Línea de acción	2.1.1 Desarrollo de instrumentos para la gestión y transformación de la cultura institucional.

Acciones específicas	<p>2.1.1.1 Elaboración y difusión de un estudio de clima laboral enfocado al perfil de relaciones institucionales y personales al interior y entre las distintas áreas de la dependencia.</p> <p>2.1.1.2 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>
Factor	<b>3. Comunicación incluyente</b>
Objetivo	Consolidar el uso y difusión de la comunicación incluyente en la dependencia, sustentada en el MEG.
Estrategia	3.1 Consolidar prácticas de comunicación institucional y de uso del lenguaje incluyente con perspectiva de género.
Línea de acción	3.1.1 Integrar protocolos de comunicación institucional de conformidad con el Modelo de Equidad de Género.
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	Acondicionar el procedimiento de selección de personal mediante políticas de reconocimiento del mérito e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
Estrategia	4.1 Implementación de los procedimientos de selección de la dependencia en atención a los principios de equidad, accesibilidad, transparencia y publicidad de oportunidades de ingreso a la institución.



Línea de acción 4.1.1 Establecer los supuestos de la selección de personal para los distintos tipos de puestos de confianza de la Secretaría, previendo los mecanismos que aseguren la equidad e igualdad de oportunidades para los aspirantes que soliciten su inscripción en la selección.

Acciones específicas 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.

4.1.1.2 Difusión del procedimiento de reclutamiento y selección de personal al interior de la Secretaría.

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.

Factor **5. Salarios y prestaciones**

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 5.1.1.1 Actualización de los procedimientos de trámites de prestaciones para el personal de la dependencia.

5.1.1.2 Divulgación de los procedimientos de trámites de prestaciones para el personal de la Secretaría.

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 basados en el concepto de desarrollo del propio personal de la Secretaría, incorporando la práctica de concursos y sistemas de evaluación objetiva del perfil del personal con potencial para ocupar puestos de mayor responsabilidad.
Línea de acción	6.1.1 Diseño de políticas y procedimientos para la implantación gradual de sistemas de promociones y ascensos para puestos de confianza, por concurso y evaluación del perfil de capacidad, conocimiento y experiencia de participantes.
Acciones específicas	6.1.1.1 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.  6.1.1.2 Elaboración de un mecanismo de seguimiento y verificación de los factores aplicados a la evaluación del desempeño con perspectiva de género.
Factor	<b>7. Capacitación y formación profesional</b>
Objetivo	Consolidar el programa anual de capacitación de la Secretaría e incorporar en sus programas de formación temas de cultura institucional y perspectiva de género.
Estrategia	7.1 Desarrollar los programas de capacitación institucional mediante un sistema permanente de captación de sus requerimientos de formación y desarrollo, incluidos los temas para el fortalecimiento de la cultura institucional y la perspectiva de género.

Línea de acción	7.1.1 Actualizar los procedimientos internos de la dependencia para integrar el programa institucional de capacitación a partir de diagnósticos de los requerimientos institucionales y derivados del perfil vigente de su personal.
Acciones específicas	7.1.1.1 Actualizar la metodología propia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la dependencia para captar temas relacionados con la perspectiva de género.  7.1.1.2 Aplicación anual del Inventario de necesidades de capacitación de la dependencia, considerando los requerimientos del Programa de Cultura Institucional y conversión de sus resultados en el programa anual de capacitación.  7.1.1.3 Elaborar un mecanismo mediante el cual se puedan medir los resultados y darle seguimiento al DNC, al Inventario anual de capacitación y al Programan anual de capacitación.
Factor	<b>8. Corresponsabilidad de la vida familiar, personal, laboral e institucional</b>
Objetivo	Contribuir desde el Programa de Cultura Institucional a la armonización de la vida familiar, personal, institucional y laboral del personal de la dependencia.
Estrategia	8.1 Atender aspectos clave de la gestión organizacional mediante instrumentos orientados a la armonización de las relaciones institucionales con las relaciones personales generadas al interior de la organización.
Línea de acción	8.1.1 Generar directrices para conciliar situaciones de tensión y conflicto en las relaciones institucionales y del personal de la dependencia.
Acciones específicas	8.1.1.1 Desarrollar un procedimiento de aplicación general en todas las áreas de la Secretaría, para atender y resolver problemas de maltrato o de tipo interpersonal, en términos de equidad y conciliación corresponsable entre la vida familiar y laboral.  8.1.1.2 Elaborar un mecanismo mediante el cual se puedan medir los resultados y darle seguimiento al procedimiento para atender y resolver problemas de maltrato o de tipo interpersonal, en términos de equidad 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 Desarrollar procedimientos específicos para prevenir, atender y erradicar la posible comisión de prácticas de hostigamiento y acoso sexual en la Secretaría.
Línea de acción	9.1.1 Generar las medidas de carácter jurídico y administrativo que normen la intervención de las autoridades de la Secretaría para el conocimiento, atención y canalización de los casos de hostigamiento y acoso sexual y laboral, ante las instancias disciplinarias y jurisdiccionales competentes.
Acciones específicas	9.1.1.1 Operar el Protocolo para la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual vinculantes a todas las dependencias del Gobierno del Estado.  9.1.1.2 Divulgación del Protocolo para la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual al interior de la Secretaría.
Estrategia	9.2 Contribuir a la prevención el hostigamiento y acoso sexual y laboral dentro del personal de la Secretaría a través de mecanismos de capacitación.
Línea de acción	9.2.1 Otorgar herramientas al personal de la dependencia para prevenir el hostigamiento y acoso sexual y laboral.
Acción específica	9.2.1.1 Impartir un curso de sensibilización sobre hostigamiento y acoso sexual y laboral.

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

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA					LINEA DE ACCIÓN	
ACCIÓN ESPECÍFICA	META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS
					INICIO	CONCLUSIÓN		
1. Política y deberes institucionales	Actualizar al personal de la Secretaría en materia del marco normativo y programas nacional y estatal para la gestión de políticas de igualdad entre mujeres y hombres y para el fortalecimiento de la cultura institucional con perspectiva de género.	1.1 Promover en toda la dependencia las acciones y compromisos establecidos en el Programa de Cultura Institucional de la dependencia y su respectivo Plan de Acción.					1.1.1 Consolidar la red de trabajo del Comité de Equidad de Género en todas las áreas de la dependencia e involucrarla en la difusión del Plan de Acción establecido en el Programa de Cultura Institucional.	
1.1.1.1 Concertar y coordinar la ejecución de las acciones del Programa de Cultura Institucional de la Secretaría.	Puesta en marcha y seguimiento del 100% de las acciones derivadas del Plan de Acción del PCI de la dependencia.	Acuerdo emitido por el Comité de Equidad y Género con el visto bueno del o la titular de la dependencia que ordene la elaboración de un programa de ejecución de las actividades específicas establecidas en el Plan de Acción de la Secretaría, con criterios de jerarquización de las más relevantes y/o urgentes y en relación directa con las fechas previstas para su inicio y conclusión.	Programa de ejecución de las actividades del Plan de Acción elaborado y aprobado por el Comité de Equidad de Género que instruyan su arranque y ejecución.	Informe que indique el porcentaje de las actividades programadas implementadas conforme al programa de ejecución autorizado.	1a. semana de diciembre de 2012	Acción periódica y permanente	Comité de Equidad de Género de la Secretaría	Gasto corriente de la Secretaría para apoyo al Comité
1.1.1.2 Difusión de las acciones del Programa de Cultura Institucional de la dependencia entre el personal de la institución.	Programa y resumen ejecutivo del Plan de Acción de Cultura Institucional difundido al 100% en los medios de información de la Secretaría.	Documento institucional emitido que ordene la elaboración del resumen ejecutivo del Plan de acción del PCI, en el formato autorizado por el Comité de Equidad de Género.	Resumen elaborado y preparado para su inserción en la página electrónica de la dependencia. Documento que describe el objetivo y alcances del PCI así como las principales actividades a realizar.	% de servidores que manifiestan conocer y comprender las actividades específicas del Plan de Acción y los que, en su caso les corresponde hacer para su cumplimiento.	1a. semana de enero de 2013	Acción periódica y permanente	Comité de Equidad de Género de la Secretaría	Partida de operación de la página electrónica de la Secretaría
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.	Un mecanismo de seguimiento y verificación.	Acuerdo del Comité de Equidad de Género que ordene la elaboración de un mecanismo que mida los avances de las acciones previstas en el Plan de Acción.	Mecanismo elaborado y aprobado que integra los criterios de medición y seguimiento de las acciones.	Mecanismo de seguimiento implementado que mide el porcentaje de avances de cada una de las acciones del Plan de Acción.	3a. semana de febrero de 2013	Acción periódica y permanente	Comité de Equidad de Género de la Secretaría	Gasto corriente de la Secretaría para apoyo al Comité
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Operación del Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional de la Secretaría, mediante los acuerdos del Comité, conforme a la calendarización establecida y su agenda de asuntos programada. Publicar y difundir los compromisos del Plan de Acción.							

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA					LINEA DE ACCIÓN		
1. Política y deberes institucionales	Actualizar al personal de la Secretaría en materia del marco normativo y programas nacional y estatal para la gestión de políticas de igualdad entre mujeres y hombres y para el fortalecimiento de la cultura institucional con perspectiva de género.	1.2 Consolidar las acciones de sensibilización del personal, en todos sus puestos y niveles, hacia los temas de cultura institucional y de género que se inscriban en el Plan de Acción publicado y en el Programa Institucional de Capacitación de la dependencia.					1.2.1 Integración de los temas de igualdad de género y cultura institucional en el programa institucional de capacitación de la Secretaría.		
ACCIÓN ESPECÍFICA		META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS
					INICIO	CONCLUSIÓN			
1.2.1.1 Capacitar al personal de la Secretaría en el programa básico de capacitación para la sensibilización en materia de género que se formule a petición del Comité.		Un curso de sensibilización en materia de género para capacitar el 100% del personal de mandos medios y profesional de la dependencia.	Acuerdo del Comité de Equidad de Género para el diseño curricular de un curso básico de sensibilización en materia de género.	Impartición del curso y sus respectivas réplicas para lograr la cobertura de personal destinatario.	Nivel de dominio del personal de la dependencia, sobre perspectiva de género, medido por la calificación obtenida en el examen del curso y encuesta posterior a dos meses de haber recibido el curso.	3a. semana de febrero de 2013	1a. semana de abril de 2013	Dirección Administrativa	Partida del programa institucional de capacitación
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.		Cápsula informativa elaborada y difundida semanalmente en la página electrónica de la Secretaría (48 cápsulas informativas anuales).	Definición de 48 temas para elaborar las cápsulas informativas relativas a las principales regulaciones legales y programáticas en materia de igualdad de género que deben formar parte del conocimiento del personal de la Secretaría.	Cápsulas informativas relativas a las principales regulaciones legales y programáticas en materia de igualdad de género elaboradas y aprobadas para su difusión.	Encuesta del personal que consulta las cápsulas y que manifiesta una opinión o calificación acerca de su contenido.	1a. semana de enero de 2013	Última semana de diciembre de 2013	Comité de Equidad de Género	Partida del programa institucional de capacitación
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Sensibilización en materia de género del personal de la Secretaría e Instituir la práctica institucional de leer, escuchar o comentar mensajes y notas relacionadas con la igualdad de género.								

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA					LINEA DE ACCIÓN		
1. Política y deberes institucionales	Actualizar al personal de la Secretaría en materia del marco normativo y programas nacional y estatal para la gestión de políticas de igualdad entre mujeres y hombres y para el fortalecimiento de la cultura institucional con perspectiva de género.	1.3 Completar la integración de todas las unidades territoriales de la Secretaría a las prácticas y procedimientos del Modelo de Equidad de Género, mediante la red de trabajo del Comité y dar sustentabilidad a la continuidad de sus acciones.					1.3.1 Adaptación y consolidación de la gestión organizacional de la Secretaría, con base en el MEG.		
ACCIÓN ESPECÍFICA		META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS
						INICIO	CONCLUSIÓN		
1.3.1.1 Actualizar los ordenamientos institucionales, manuales, normas administrativas y procedimientos 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.		Procedimientos establecidos para el MEG operando al 100% en la Secretaría.	Acuerdo institucional que ordene la actualización de la lista de procedimientos comprometidos en el MEG y verificación del grado de cumplimiento de cada uno conforme al manual de operación vigente.	Operación del MEG, con las actualizaciones previstas y aprobadas en sus procedimientos, para el año 2013.	Resultados de auditorías y seguimiento de cumplimiento de objetivos y metas del MEG según programa de verificación de avances del 2013.	2a. semana de enero de 2013	Última semana de diciembre de 2013	Comité de Equidad de Género	Partida de operación del MEG
1.3.1.2 Elaboración de mecanismos que permitan evaluar y verificar la operación de los procedimientos establecidos en el MEG.		Mecanismo de verificación de los procedimientos.	Elaboración del mecanismo de verificación del grado de cumplimiento de los procedimientos conforme al manual de operación vigente.	Mecanismo de verificación y evaluación elaborado y aprobado por el comité y el o la titular de la dependencia.	Mecanismo de verificación y evaluación que describe los avances de los procedimientos implementados en la dependencia.	3a. Semana de febrero de 2013	Última semana del mes de diciembre de 2013	Comité de Equidad de Género	Partida de operación del MEG
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Adecuación de la gestión organizacional al Modelo de Equidad de Género de conformidad con los lineamientos para la acreditación o certificación única para el Gobierno del Estado y sus dependencias, promovida y normada por el Instituto Quintanarroense de la Mujer.								

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA					LINEA DE ACCIÓN	
2. Clima laboral	Fortalecer el clima laboral de la dependencia a partir de la operación del Programa de Cultura Institucional y su Plan de Acción.	2.1 Desarrollo de estudios de mejoramiento de la gestión organizacional en el marco del Plan de Acción del Programa de Cultura Institucional y sus compromisos.					2.1.1 Desarrollo de instrumentos para la gestión y transformación de la cultura institucional.	
ACCIÓN ESPECÍFICA	META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS
					INICIO	CONCLUSIÓN		
2.1.1.1 Elaboración y difusión de un estudio de clima laboral enfocado al perfil de relaciones institucionales y personales al interior y entre las distintas áreas de la dependencia.	Estudio sobre clima laboral elaborado y analizado al 100% de todas las áreas de la Secretaría.	Acuerdo institucional que ordene la elaboración y difusión de un estudio que permita identificar áreas críticas de gestión, propicias para la generación de tensiones laborales.	Esquema de trabajo aprobado que indique los criterios y la metodología para la elaboración y difusión del diagnóstico.	Reporte difundido que indique los resultados del estudio realizado y que presente las áreas de oportunidad sobre clima laboral.	1a. semana de febrero de 2013	1a. semana de mayo de 2013	Comité de Equidad de Género	Partida del programa de modernización de la dependencia
2.1.1.2 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.	Procedimiento de conciliación de problemas interpersonales y que permita mejorar el clima laboral con perspectiva de género operando al 100% en la Secretaría.	Documento emitido por el o la titular de la dependencia, para el desarrollo de un procedimiento que atienda y concilie posibles casos de maltrato y abuso de autoridad para determinar medidas preventivas y correctivas.	Procedimiento para atender y resolver problemas de maltrato o de tipo interpersonal y que permita mejorar el clima laboral con perspectiva de género elaborado, revisado y aprobado. Documento que describe las normas, sanciones y pasos a seguir en caso de problemas en el ambiente laboral.	Procedimiento para atender y resolver problemas de maltrato o de tipo interpersonal y que permita mejorar el clima laboral con perspectiva de género implementado. Informe que describe el número de personas que fueron atendidas bajo este procedimiento.	1a. semana de febrero de 2013	Última semana de noviembre de 2013	Dirección Administrativa, titulares de las Direcciones sustantivas de la Secretaría	Partida de acciones de modernización administrativa
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Simplificación de procesos y liberación de presiones de actividades rutinarias y de sobrecarga de trabajo en procesos sustantivos de la Secretaría.							



**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA					LINEA DE ACCIÓN		
3. Comunicación incluyente	Consolidar el uso y difusión de la comunicación incluyente en la dependencia, sustentada en el MEG.	3.1 Consolidar prácticas de comunicación institucional y de uso del lenguaje incluyente con perspectiva de género.					3.1.1 Integrar protocolos de comunicación institucional de conformidad con el Modelo de Equidad de Género.		
ACCIÓN ESPECÍFICA		META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS
					INICIO	CONCLUSIÓN			
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.		Manejo del protocolo de comunicación institucional en el 100% de los comunicados y documentación generada por la Secretaría.	Acuerdo del Comité de Equidad de Género, aprobado por la o el titular de la dependencia, que autorice la implementación de los lineamientos de comunicación institucional, basados en el MEG, con la definición de criterios para emitir información e integrar sus contenidos con un lenguaje incluyente y con enfoque de género.	Manual aprobado y oficializado para la formulación de comunicados y manejo de la imagen institucional con perspectiva de género. Documento que describe el uso del lenguaje no sexista en la comunicación institucional.	Manual de comunicación institucional con PEG implementado. Reporte del monitoreo de una muestra de la información institucional emitida con base a los criterios que marca el manual.	3a. semana de enero de 2013	4a. semana de febrero de 2013	Dirección de Administración y Comité de Equidad de Género	Partida del programa de modernización de la Secretaría
3.1.1.2 Dar sustentabilidad a las prácticas de imagen institucional previstas en el Modelo de Equidad de Género.		Cumplimiento del 100% de procedimientos de manejo de imagen de equidad de género del MEG.	Acuerdo del Comité de Equidad de Género para la localización de espacios y medios de difusión de imágenes de la equidad de género.	Diseño editorial, carteles, folletería y formatos rotulados elaborados y aprobados. Informe que indique las bases y normas, conforme a normas del MEG, que utilizarán para la elaboración de contenidos y medios de difusión.	Cumplimiento del estándar de cobertura de espacios con mensajes del MEG. Documento que reporte las acciones realizadas sobre difusión que indique el lugar, tiempos de promoción, contenidos con lenguaje incluyente, etc.	1a. semana de febrero de 2013	Mantenimiento permanente	Dirección de Administración y Comité de Equidad de Género	Partida de Servicios Generales de la Secretaría
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Normalizar los contenidos, lenguaje y mensajes de la comunicación institucional con el enfoque de comunicación incluyente de las necesidades de mujeres y hombres.								

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA					LINEA DE ACCIÓN		
4. Selección de personal	Acondicionar el procedimiento de selección de personal mediante políticas de reconocimiento del mérito e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.	4.1 Implementación de los procedimientos de selección de la dependencia en atención a los principios de equidad, accesibilidad, transparencia y publicidad de oportunidades de ingreso a la institución.					4.1.1 Establecer los supuestos de la selección de personal para los distintos tipos de puestos de confianza de la Secretaría, previendo los mecanismos que aseguren la equidad e igualdad de oportunidades para los aspirantes que soliciten su inscripción en la selección.		
ACCIÓN ESPECÍFICA		META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS
					INICIO	CONCLUSIÓN			
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.		Procedimiento de reclutamiento y selección de personal implementado al 100% en la secretaría.	Acuerdo del Comité de Equidad de Género aprobado por el o la titular de la Secretaría que ordene la implementación del procedimiento actualizado de reclutamiento y selección de personal, aplicando los principios de igualdad de género y los que operan en el Servicio Público de Carrera.	Procedimiento aprobado de conformidad con el Acuerdo emitido para tal efecto.	Reporte del número de usuarios/ias que fueron evaluados y o reclutados bajo el Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.	1a. semana de febrero de 2013	Última semana de agosto de 2016	Dirección Administrativa	Partida de acciones de modernización administrativa
4.1.1.2 Difusión del procedimiento de reclutamiento y selección de personal al interior de la Secretaría.		Procedimiento de reclutamiento y selección de personal difundido al 100% en los medios de información de la Secretaría.	Acuerdo del Comité de Equidad de Género aprobado por el o la titular de la Secretaría que ordene la publicación del procedimiento de reclutamiento y selección de personal en todos los medios de información de la Secretaría.	Mecanismos de difusión aprobados para dar a conocer el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.	Número de personas que tienen conocimiento sobre el Procedimiento de reclutamiento y selección de personal difundido en los medios de información de la Secretaría.	1a. semana de febrero de 2013	Última semana de agosto de 2016	Dirección Administrativa y	Partida de acciones de modernización administrativa
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.		Mecanismo de verificación.	Documento emitido por el o la titular de la dependencia que instruya la elaboración de un mecanismo de evaluación de resultados que mida el nivel de igualdad lograda en los procesos de reclutamiento y selección de personal.	Mecanismo de evaluación y medición de resultados elaborado y aprobado por el comité de equidad de género.	Reporte de los resultados del mecanismo de evaluación que mida el nivel de igualdad lograda en los procesos de reclutamiento y selección de personal.	1a. semana de marzo de 2013	Última semana de agosto de 2016	Dirección Administrativa y	Partida de acciones de modernización administrativa
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Clarificar las políticas, lineamientos y procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación, publicidad y reconocimiento del mérito y las capacidades del personal en la Secretaría, de conformidad con los requerimientos de sus puestos y en términos de igualdad entre mujeres y hombres.								

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA					LINEA DE ACCIÓN	
5. Salarios y prestaciones	Generar políticas de equidad en la gestión de asuntos y trámites del personal en materia de remuneraciones y prestaciones.	5.1 Mejorar la atención a los trámites administrativos del personal relacionados con sus prestaciones y remuneraciones e información relacionada con el tema.					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.	
ACCIÓN ESPECÍFICA	META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS
					INICIO	CONCLUSIÓN		
5.1.1.1 Actualización de los procedimientos de trámites de prestaciones para el personal de la dependencia.	Procedimientos de atención al personal en materia de salarios y prestaciones actualizados al 100%	Acuerdo del Comité para que el o la titular de la dependencia instruya a la Dirección Administrativa para que determine y actualice los requerimientos de información y respaldo a trámites de salarios y prestaciones y rubros que puedan mejorarse.	Procedimientos actualizados y aprobados de conformidad con el acuerdo emitido para tal efecto. Documento que indique las modificaciones realizadas a los procedimientos.	Procedimiento de trámites de prestaciones implementado. Informe que indique el grado de simplificación y agilidad en la atención y resolución de trámites así como el número de personas que fueron atendidas bajo este procedimiento en comparación con el año	1a. semana de febrero de 2013	1a. semana de abril de 2013	Dirección de Administración	Gasto de operación de la Dirección Administrativa
5.1.1.2 Divulgación de los procedimientos de trámites de prestaciones para el personal de la Secretaría.	Difusión del 100% de los procedimientos de trámites de prestaciones para el personal en los medios de información disponibles.	Documento emitido por el Comité de Equidad y Género con el visto bueno del titular de la dependencia que ordene la difusión de los procedimientos de trámites de prestaciones para el personal en los medios de información disponibles.	Informe que indique los periodos de publicidad, lugar y medios de difusión del procedimiento.	Procedimientos de trámites de prestaciones para el personal, difundido en los medios de información disponibles. Porcentaje del personal que conoce los procedimientos, medido a través de la aplicación de una encuesta.	1a. semana de abril de 2013	Operación permanente	Dirección de Administración	Gasto de operación de la Dirección Administrativa
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Mejorar la atención del personal en la gestión de los trámites que requiera efectuar en materia de sueldos y prestaciones.							

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA					LINEA DE ACCIÓN		
6. Promoción vertical y horizontal	Desarrollar políticas de promociones y ascensos basadas en sistemas de concurso y evaluación de antecedentes de desempeño y capacidad profesional del personal.	6.1 Establecer políticas institucionales para implantar de manera gradual sistemas de promoción basados en el concepto de desarrollo del propio personal de la Secretaría, incorporando la práctica de concursos y sistemas de evaluación objetiva del perfil del personal con potencial para ocupar puestos de mayor responsabilidad.					6.1.1 Diseño de políticas y procedimientos para la implantación gradual de sistemas de promociones y ascensos para puestos de confianza, por concurso y evaluación del perfil de capacidad, conocimiento y experiencia de participantes.		
ACCIÓN ESPECÍFICA		META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS
						INICIO	CONCLUSIÓN		
6.1.1.1 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.		Procedimiento de evaluación del desempeño y sus factores de valoración actualizado, operando al 100% en la Secretaría.	Acuerdo entre la Secretaría y la Oficialía Mayor que indique la implementación del procedimiento de evaluación del desempeño y sus factores de valoración en la Secretaría.	Procedimiento y sus factores de valoración aprobados de conformidad con el Acuerdo emitido para tal efecto. Documento, oficio, comunicado, firmado por el titular de la dependencia donde se indique la aprobación del procedimiento.	Procedimiento de evaluación del desempeño y sus factores de valoración implementado en la Secretaría. Informe que describa el número de personas atendidas y número de personas que tenga conocimiento del procedimiento.	10. de mayo de 2013	Ejecución permanente del procedimiento	Dirección Administrativa, Despacho de la o el titular de la Secretaría	Partida del gasto de operación de la Dirección Administrativa
6.1.1.2 Elaboración de un mecanismo de seguimiento y verificación de los factores aplicados a la evaluación del desempeño con perspectiva de género.		Un mecanismo de seguimiento y verificación.	Acuerdo del Comité de Equidad de Género que ordene la elaboración de un mecanismo que mida los avances de los factores del sistema de evaluación del desempeño con perspectiva de género.	Mecanismo elaborado y aprobado que integra los criterios de medición y seguimiento de los factores del sistema de evaluación de desempeño con perspectiva de género.	Mecanismo de seguimiento implementado que mide el porcentaje de avances de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño con perspectiva de género.	10. de mayo de 2013	Ejecución permanente del procedimiento	Dirección Administrativa	Partida del gasto de operación de la Dirección Administrativa
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Adopción gradual del sistema de concursos para asignar promociones y ascensos del propio personal de la Secretaría, en observancia de los derechos escalafonarios constituidos y en una adopción de los principios de la Ley del Servicio Público de Carrera.								

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA					LINEA DE ACCIÓN	
7. Capacitación y formación profesional	Consolidar el programa anual de capacitación de la Secretaría e incorporar en sus programas de formación temas de cultura institucional y perspectiva de género.	7.1 Desarrollar los programas de capacitación institucional mediante un sistema permanente de captación de sus requerimientos de formación y desarrollo, incluidos los temas para el fortalecimiento de la cultura institucional y la perspectiva de género.					7.1.1 Actualizar los procedimientos internos de la dependencia para integrar el programa institucional de capacitación a partir de diagnósticos de los requerimientos institucionales y derivados del perfil vigente de su personal.	
ACCIÓN ESPECÍFICA	META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS
					INICIO	CONCLUSIÓN		
7.1.1.1 Actualizar la metodología propia del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la dependencia para captar temas relacionados con la perspectiva de género.	Metodología para captar requerimientos de formación en materia de la perspectiva de género integradas al 100% en el método de DNC.	Acuerdo del Comité de Equidad de Género que ordene la actualización de la metodología del DNC, para captar requerimientos en el rubro de cultura institucional y género.	Metodología del DNC, para captar requerimientos en el rubro de cultura institucional y género actualizada y aprobada.	Metodología del DNC, para captar requerimientos en el rubro de cultura institucional y género implementada. Informe que indique la cobertura y calidad de la adecuación del método aprobado, con relación a los factores previstos en el Plan de Cultura Institucional de la dependencia.	2a. semana de enero de 2013	Última semana de febrero de 2013	Área responsable de capacitación de la Secretaría	Partida del programa institucional de capacitación
7.1.1.2 Aplicación anual del Inventario de necesidades de capacitación de la dependencia, considerando los requerimientos del Programa de Cultura Institucional y conversión de sus resultados en el programa anual de capacitación.	Programa integral de capacitación formulado a partir del DNC y compromisos del Programa de Cultura Institucional.	Acuerdo del Comité de Equidad de Género para el levantamiento del inventario de necesidades de capacitación entre todo el personal de la Secretaría.	Validación del inventario de necesidades de capacitación y temas aprobados que deban impartirse en los programas institucionales de capacitación.	Inventario de necesidades de capacitación y temas aprobados implantados. Informe que indique los cursos que se impartirán en la dependencia.	1a. semana de marzo de 2013	Última semana de diciembre de 2013	Área responsable de capacitación de la Secretaría	Partida del programa institucional de capacitación
7.1.1.3 Elaborar un mecanismo mediante el cual se puedan medir los resultados y darle seguimiento al DNC, al Inventario anual de capacitación y al Programan anual de capacitación.	Mecanismo de evaluación y seguimiento de resultados.	Documento emitido por el o la titular de la dependencia que instruya la elaboración de un mecanismo de evaluación de resultados, bajo los criterios establecidos por el Comité de Equidad de Género.	Mecanismo de evaluación y medición de resultados de los cursos impartidos al interior de la dependencia, elaborado y aprobado por el comité.	Mecanismo de evaluación y medición de resultados implementado.	1a. semana de marzo de 2013	Última semana de diciembre de 2013	Área responsable de capacitación de la Secretaría	Partida del programa institucional de capacitación
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Sistematizar la integración del programa anual de capacitación de la Secretaría con base en los requerimientos reales del personal e incluyendo los temas relacionados con el Programa de Cultura Institucional.							

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA						LINEA DE ACCIÓN	
8. Corresponsabilidad de la vida familiar, personal, laboral e institucional	Contribuir desde el Programa de Cultura Institucional a la armonización de la vida familiar, personal, institucional y laboral del personal de la dependencia.	8.1 Atender aspectos clave de la gestión organizacional mediante instrumentos orientados a la armonización de las relaciones institucionales con las relaciones personales generadas al interior de la organización.						8.1.1 Generar directrices para conciliar situaciones de tensión y conflicto en las relaciones institucionales y del personal de la dependencia.	
ACCIÓN ESPECÍFICA	META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS	
					INICIO	CONCLUSIÓN			
8.1.1.1 Desarrollar un procedimiento de aplicación general en todas las áreas de la Secretaría, para atender y resolver problemas de maltrato o de tipo interpersonal, en términos de equidad y conciliación corresponsable entre la vida familiar y laboral.	Procedimiento para atender y resolver problemas de maltrato o de tipo interpersonal, en términos de equidad y conciliación corresponsable entre la vida familiar y laboral	Acuerdo emitido por el o la titular de la dependencia que autorice la realización de un procedimiento para atender y resolver problemas.	Procedimiento elaborado y aprobado a favor de la conciliación corresponsable entre la vida familiar y laboral.	Procedimiento para atender y resolver problemas de maltrato o de tipo interpersonal, en términos de equidad y conciliación corresponsable entre la vida familiar y laboral implementado. Documento que informe el nivel o grado de implementación del procedimiento y su impacto desagregado por sexo.	1a. semana de enero de 2013	2a. semana de marzo de 2013	Secretaría Técnica del Comité de Equidad de Género	Partida del programa de modernización de la Secretaría	
8.1.1.2 Elaborar un mecanismo mediante el cual se puedan medir los resultados y darle seguimiento al procedimiento para atender y resolver problemas de maltrato o de tipo interpersonal, en términos de equidad y conciliación corresponsable entre la vida familiar y laboral.	Mecanismo de evaluación de resultados.	Acuerdo del Comité de Equidad de Género con el visto bueno del o la titular de la Secretaría que instruya la elaboración de un mecanismo de evaluación de resultados.	Mecanismo de evaluación y medición de resultados del procedimiento atender y resolver problemas de maltrato o de tipo interpersonal, en términos de equidad y conciliación corresponsable entre la vida familiar y laboral elaborado y aprobado por el comité.	Mecanismo de evaluación y medición de resultados implementado.	1a. semana de julio de 2013	Acción permanente	Secretaría Técnica del Comité de Equidad de Género	Partida del gasto para proyectos de desarrollo institucional de la Secretaría	
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Identificación de áreas de oportunidad, planeación óptima de los tiempos laborales en áreas críticas.								

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA					LINEA DE ACCIÓN		
9. Hostigamiento y acoso sexual y laboral	Prevenir, sancionar y erradicar las prácticas de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el ambiente institucional del sector público de Quintana Roo.	9.1 Desarrollar procedimientos específicos para prevenir, atender y erradicar la posible comisión de prácticas de hostigamiento y acoso sexual en la Secretaría.					9.1.1 Generar las medidas de carácter jurídico y administrativo que normen la intervención de las autoridades de la Secretaría para el conocimiento, atención y canalización de los casos de hostigamiento y acoso sexual y laboral, ante las instancias disciplinarias y jurisdiccionales competentes.		
ACCIÓN ESPECÍFICA		META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS
					INICIO	CONCLUSIÓN			
9.1.1.1 Operar el Protocolo para la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual vinculantes a todas las dependencias del Gobierno del Estado.		Protocolo para la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual operando al 100% en la Secretaría.	Acuerdo del Comité General de Cultura Institucional que ordene la operación del Protocolo para la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual.	Protocolo para la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual aprobado para implementarse. Documento que describa los pasos a seguir para la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual y laboral.	Protocolo para la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual implantado. Reporte que indique el número de personas atendidas, problemáticas y resultados del mismo.	2a. semana de enero de 2013	Operación permanente	Comité de Equidad de Género y órgano interno de control de la Secretaría	Partida del gasto corriente de la Secretaría
9.1.1.2 Divulgación del Protocolo para la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual al interior de la Secretaría.		Protocolo para la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual difundido en el 100% de las áreas de la Secretaría.	Acuerdo del Comité de Equidad de Género que ordene la difusión del Protocolo para la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual a través de los medios de información disponibles.	Integrar el Protocolo en los medios informativos de la Secretaría y en folletos explicativos y difundirlo entre el personal de la misma.	% de personal que están enterados y manifiestan la comprensión de la finalidad y utilidad del Protocolo medido mediante encuesta.	2a. semana de enero de 2013	Operación permanente	Comité de Equidad de Género y órgano interno de control de la Secretaría	Partida del gasto corriente de la Secretaría
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Efectos persuasivos del procedimiento para prevenir, reducir y contener la práctica del hostigamiento y acoso sexual y laboral, por efecto de su divulgación extensa y por las medidas sancionatorias que se prescriben en el mismo.								

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE CULTURA INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA					LINEA DE ACCIÓN		
9. Hostigamiento y acoso sexual y laboral	Prevenir, sancionar y erradicar las prácticas de hostigamiento y acoso sexual y laboral en el ambiente institucional del sector público de Quintana Roo.	9.2 Contribuir a la prevención el hostigamiento y acoso sexual y laboral dentro del personal de la Secretaría a través de mecanismos de capacitación.					9.2.1 Otorgar herramientas al personal de la dependencia para prevenir el hostigamiento y acoso sexual y laboral.		
ACCIÓN ESPECÍFICA		META	INDICADOR DE PROCESO 1	INDICADOR DE PROCESO 2	INDICADOR DE RESULTADO	PERIODO		RESPONSABLE	RECURSOS
						INICIO	CONCLUSIÓN		
9.2.1.1 Impartir un curso de sensibilización sobre hostigamiento y acoso sexual y laboral.		Un curso de sensibilización sobre hostigamiento y acoso sexual y laboral.	Diseño del temario de un curso de sensibilización sobre hostigamiento y acoso sexual y laboral.	Un curso impartido de sensibilización sobre hostigamiento y acoso sexual y laboral e incluido en el programa anual de capacitación de la dependencia.	Curso impartido y medido por el nivel de conocimiento de los funcionarios de la dependencia sobre hostigamiento y acoso sexual y laboral de acuerdo a la calificación obtenida en el examen del curso y encuesta posterior a dos meses de haber recibido el curso.	1o. de junio de 2013	30 de diciembre de 2013	Dirección de Formación Profesional	Partida del programa institucional de capacitación
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Sensibilizar al personal de la dependencia sobre el hostigamiento y acoso sexual y laboral.								



## Seguimiento y evaluación de acciones

El Programa de Cultura Institucional de la Secretaría de Hacienda, 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.

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 dependencia, 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.

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 Secretaría.<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 dependencia, 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.