



PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE
QUERÉTARO



**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”

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Noviembre 2012

Índice.	Página
I. Mensaje de la Directora General del Instituto Queretano de las Mujeres	3
II. Introducción	4
III. Marco Normativo	5
IV. Resumen Ejecutivo	6
V. Dependencias Participantes	7
VI. Resultados de la aplicación y análisis del Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en la Administración Pública Estatal	9
1. Perfil Sociodemográfico de la Administración Pública Estatal (APE) del Estado de Querétaro:	10
Gráfica 1: Sexo	10
Gráfica 2: Edad	10
Gráfica 3: Estado civil	11
Gráfica 4: Jefatura familiar	11
Cuadro No. 1: Número de hijos (as)	12
Gráfica 5: Escolaridad	13
Gráfica 6: Estudios actuales	13
Gráfica 7: Antigüedad en el Sector Público	14
Gráfica 8: Antigüedad en las Secretarías	14
2. Resultados del Perfil Sociodemográfico	15
3. Resultados de los factores del Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en la Administración Pública Estatal	17
4. Calificación promedio por factor	18
5. Ponderación de reactivos por factor	19
6. Política Estatal y Deberes Institucionales	21
7. Clima laboral	23
8. Comunicación incluyente	24
9. Selección de personal	25
10. Igualdad de salarios y prestaciones	27
11. Promoción vertical y horizontal	28
12. Capacitación, formación y desarrollo profesional en igualdad	30
13. Conciliación de la vida laboral, institucional, familiar y personal	34
14. Hostigamiento y acoso sexual	35
15. Cuadro No. 2 Conocimiento del concepto de violencia de género	37
16. Posicionamiento del Instituto Queretano de las Mujeres	38
17. Propuestas por factor de las y los empleadas/os de la APE	39

VII. Plan de Acción	40
A. Definición de Cultura Institucional (CI)	41
B. Marco conceptual	41
C. Actores y funciones	41
D. Operación del Programa	42
E. Inicio y término del Programa	42
F. Presupuesto	42
VIII. Estructura Programática:	44
1. Política Estatal y Deberes Institucionales	45
2. Clima laboral	51
3. Comunicación incluyente	55
4. Selección de personal	58
5. Igualdad de salarios y prestaciones	63
6. Promoción vertical y horizontal	68
7. Capacitación, formación y desarrollo profesional en igualdad	73
8. Conciliación de la vida laboral, institucional, familiar y personal	76
9. Hostigamiento y acoso sexual	81
Anexo:	86
I. Desglose de marco conceptual	87
II. Glosario de términos	97
III. Bibliografía	98

I.-MENSAJE DE LA DIRECTORA GENERAL DEL INSTITUTO QUERETANO DE LAS MUJERES

La voluntad política que ha tenido el Gobernador Constitucional del Estado de Querétaro, Lic. José Eduardo Calzada Roviroso, para lograr la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas, ha impulsado en el Instituto Queretano de las Mujeres (IQM) a dedicarnos a uno de los principales desafíos de la presente administración: permear en los espacios laborales de la Administración Pública Estatal, la Cultura Institucional con Perspectiva de Género.

Con base en los diagnósticos de cultura institucional que el IQM realizó en quince instancias de nuestro Estado en el 2012, se permitió visibilizar las prácticas culturales, laborales e institucionales que discriminan a la mujer por el sólo hecho de serlo, asumiendo, en nuestro Instituto, el reto de proponer acciones que permitan a las dependencias gubernamentales incorporar en sus programas y políticas internas, criterios de equidad como parte de su quehacer institucional.

La *Cultura Institucional y Equidad de Género en la Administración Pública Estatal* se presenta como una herramienta para lograr transformar las instituciones públicas en espacios más igualitarios, justos y con rostro humano. Con una dirección práctica, pretendemos orientar el cambio en nuestras instituciones de gobierno.

Construir a través de actitudes, valores, normas y estrategias operativas, es sin lugar a dudas, un reto para todas y todos quienes formamos parte del servicio público; una función pública con equidad e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, logrando con ello un importante avance para alcanzar las metas que nos hemos planteado.

La confianza en este trabajo interinstitucional, constituirá un eslabón más hacia un desarrollo social con equidad sustentable que conjunte propuestas integrales y un trabajo coordinado de quienes perseguimos esta igualdad.

II.-INTRODUCCIÓN

El objetivo del Instituto Queretano de las Mujeres es promover y fomentar las condiciones que posibiliten en el Estado, una sociedad libre de discriminación por motivos de género y la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres; por ello ha generado el Programa de Cultura Institucional con Perspectiva de Género de la Administración Pública del Estado de Querétaro (PCI), como estrategia para que las y los servidores públicos tengan relaciones igualitarias, justas, equilibradas y libres de toda discriminación, buscando con ello mayor eficacia y eficiencia en el servicio a la ciudadanía queretana.

El PCI se enmarca en el Plan Querétaro 2010-2015 del C. Gobernador Lic. José Eduardo Calzada Roviroso, y en las acciones programáticas y metodológicas del Instituto Nacional de las Mujeres, lo cual, constituye una respuesta necesaria e imprescindible a las necesidades de las y los servidores públicos, recogidas a través de un diagnóstico sobre Cultura Institucional con Perspectiva de Género que permitió conocer la percepción de su situación en lo particular, el de la dependencia en la cual trabaja y la del entorno laboral.

Plantea objetivos estratégicos: Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guíe la Administración Pública Estatal hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias. En consecuencia el PCI deberá marcar el quehacer de las personas que desempeñan funciones en la administración pública desde la planeación y ejecución de programas institucionales con perspectiva de género; el trato con equidad y no discriminación; el logro de una comunicación incluyente que promueva la igualdad de género, la selección de personal basada en habilidades y aptitudes; el contar con una administración pública donde los salarios y prestaciones se otorguen de manera transparente y justa; el asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical y horizontal que propicien la creación y el desarrollo de capacidades; permitir que la capacitación y profesionalización estén alcance de todas y todos; el garantizar la corresponsabilidad del estado en la conciliación de la vida familiar y laboral del personal; y el establecer mecanismos de denuncia sin miedos para eliminar las prácticas de hostigamiento y acoso laboral.

Presentamos los resultados del diagnóstico estatal, las acciones que integran el Programa de Cultura Institucional con Perspectiva de Género de la Administración Pública Estatal, el marco conceptual sobre el cambio que significa la introducción de la perspectiva de género, y un glosario mínimo de términos en materia de género.

III.-MARCO NORMATIVO

El Programa de Cultura Institucional (PCI) con Perspectiva de Género (PG) en la Administración Pública Estatal (APE) tiene como base normativa, los acuerdos nacionales e internacionales, que enmarcan jurídicamente los programas, estrategias y acciones relevantes de la Administración Federal y Estatal, con el objetivo de propiciar la igualdad entre mujeres y hombres, mismos que a continuación se enuncian:

- ❖ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- ❖ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- ❖ Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres de la Secretaría de Gobernación del Gobierno Federal 2008 – 2012 (PROIGUALDAD), alineado al PND 2007 – 2012.¹
- ❖ Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer. Artículo 4 Incisos c) e i).
- ❖ Ley para la Protección de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes.
- ❖ Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación.
- ❖ Decreto de Creación de la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres.
- ❖ Ley Federal del Trabajo.
- ❖ Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.
- ❖ Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.
- ❖ Reglamento de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.
- ❖ Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Nacional para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres.
- ❖ Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.
- ❖ Constitución Política del Estado de Querétaro.
- ❖ Ley para Prevenir y Eliminar toda forma de Discriminación en el Estado de Querétaro.
- ❖ Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres del Estado de Querétaro.
- ❖ Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.
- ❖ Ley del Instituto Queretano de las Mujeres.
- ❖ Ley de Planeación del Estado de Querétaro.
- ❖ Ley de Protección de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Querétaro.
- ❖ Ley de Derechos Humanos del Estado de Querétaro.
- ❖ Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
- ❖ Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Querétaro.
- ❖ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.
- ❖ Plan Querétaro 2010-2015

¹ A nivel federal, se incluye el marco normativo nacional que sustenta el Programa de Igualdad de la Secretaría de Gobernación del Ejecutivo Federal (PROIGUALDAD) y que es antecedente y referente para la implementación del Programa de Cultura Institucional (CI) con Perspectiva de Género (PG) en la Administración Pública del Estado de Querétaro (APE).

IV.-RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto Queretano de las Mujeres, en cumplimiento a los acuerdos emanados del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, que establece como estrategia la elaboración del Programa de Cultura Institucional (PCI) a fin de “*Cumplir con la transformación del quehacer institucional para el ejercicio de un gobierno responsable, con calidez, calidad, eficacia, eficiencia y transparencia, desde una perspectiva de género*” (3), realizó para la elaboración del Programa de Cultura Institucional, la aplicación del cuestionario de Cultura Institucional durante los meses de Septiembre a Octubre de 2012 con el objetivo de conocer la percepción del personal sobre la situación de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. El citado Programa en su objetivo 16, estrategia 16.1, que establece el compromiso de promover acciones que fomenten una vida sin violencia ni discriminación y una auténtica cultura de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

La estructura y metodología se basan en el Programa de Cultura Institucional Federal² y en la Guía para la ejecución del Programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Federal, así como en la Guía para realizar el Análisis Estadístico de los Resultados del Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género.

En la Administración Pública del Estado de Querétaro, se realizó con una muestra a 14 dependencias, y un censo al Instituto Queretano de las Mujeres, con la participación de funcionarios(as) públicos(as).

² Programa de Cultura Institucional Inmujeres.<http://pci.inmujeres.gob.mx/igualdadescultura/2010/12/pci/>, y http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101156.pdf

V.-DEPENDENCIAS PARTICIPANTES:

No.	Dependencia
1	Secretaría Seguridad Ciudadana
2	Secretaría de Salud /SESEQ
3	Instituto Queretano de las Mujeres
4	Secretaría de Gobierno
5	Secretaría de Planeación y Finanzas
6	Secretaría de Educación
7	Secretaría de Desarrollo Agropecuario
8	Secretaría del Trabajo
9	Procuraduría General de Justicia
10	Secretaría de Turismo
11	Oficialía Mayor
12	Secretaría de la Contraloría
13	Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas (SDUOP)
14	Secretaría de la Juventud
15	Secretaría de Desarrollo Sustentable

El cuestionario mide los siguientes aspectos:

Datos Sociodemográficos	Datos que permitan realizar el perfil de funcionarios y funcionarias públicos(as), tales como sexo, edad, escolaridad, estado civil etc.
-------------------------	--

9 factores de incidencia:

I. Política Estatal y Deberes Institucionales	Evalúa el nivel de conocimientos de los ordenamientos jurídicos para la igualdad entre hombres y mujeres, así como la existencia de Unidades Administrativas para la Gestión de temas de Género, elementales para la incorporación del Programa de Cultura Institucional (PCI).
II. Clima laboral.	Se refiere tanto a los elementos formales de la organización (tales como condiciones de trabajo, niveles de mando, etc.) como a los informales (cooperación entre los empleados, comunicación, etc.) y que influyen en el desempeño de las y los empleados.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

III.	Comunicación Inuyente	Permite medir que la comunicación y los mensajes que transmite la organización estén dirigidos, sin excluir a personas o incentivar los roles tradicionales de género.
IV.	Selección de Personal	Evalúa factores relacionados con la transparencia y eficiencia en los procesos de selección de personal, incorporando en sus criterios de selección el principio de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.
V.	Igualdad de salarios y prestaciones	Se refiere al nivel de equidad en la asignación de remuneraciones que recibe el personal por sueldos y salarios, así como prestaciones sociales económicas (servicio médico, guarderías, despensa, etc.
VI.	Promoción vertical y horizontal	Mide los criterios de transparencia para otorgar promociones y ascensos al personal en igualdad de oportunidades y condiciones por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.
VII.	Capacitación y formación y desarrollo profesional en la igualdad	Evalúa las acciones de capacitación que realiza la organización atendiendo el principio de igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres. Se incluyen en este factor las necesidades del personal en los temas relacionados con el desarrollo profesional en igualdad.
VIII.	Conciliación vida laboral, institucional, familiar y personal.	Evalúa el balance o conciliación entre las esferas pública (laboral e institucional) y privada (familiar y personal), sin que necesariamente una persona prefiera una en detrimento de la otra.
IX.	Hostigamiento y acoso sexual	Evalúa la existencia de una política contra el hostigamiento y acoso sexual dentro de la institución, así como la elaboración de programas y acciones que lo prevengan, denuncien y sancionen.

El diagnóstico proporcionó los insumos básicos del presente trabajo, realizado durante los meses de septiembre/noviembre de 2012 permitiendo identificar las áreas de oportunidad en el proceso de incorporación de la perspectiva de género.³

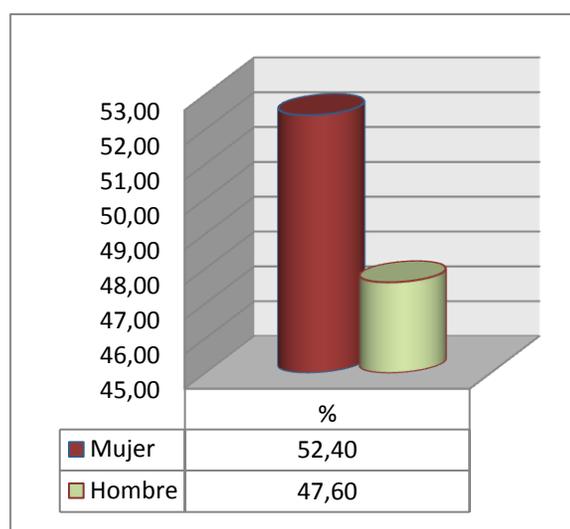
³ Guía para realizar el análisis estadístico de los resultados del “Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género”. Instituto Nacional de las Mujeres. <http://pci.inmujeres.gob.mx/igualdadescultura/wp-content/uploads/2011/02/Gu%C3%ADa-para-realizar-el-an%C3%A1lisis-estad%C3%ADstico-del-Diagn%C3%B3stico-d.pdf>. Noviembre de 2012

**VI.-RESULTADOS DE LA APLICACIÓN Y ANÁLISIS DEL
CUESTIONARIO DE CULTURA INSTITUCIONAL (CI) EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL (APE) DEL ESTADO
DE QUERÉTARO**

I.-PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL (APE) DEL ESTADO DE QUERÉTARO.

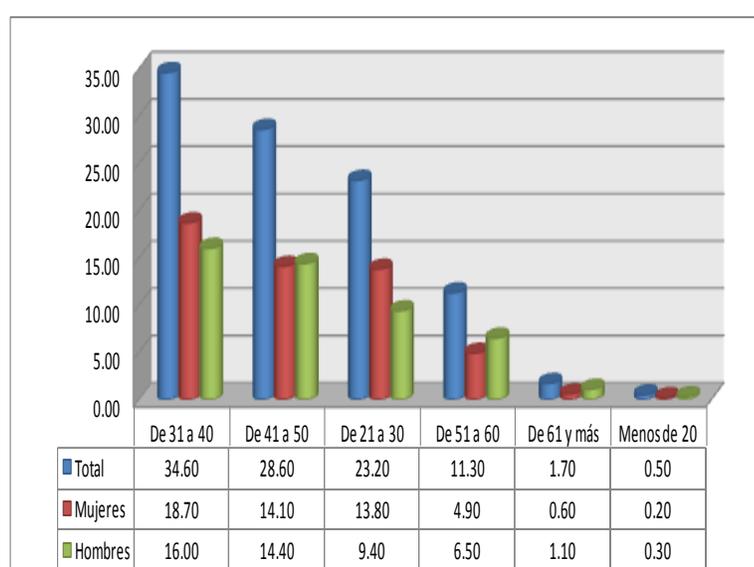
Datos desagregados por Sexo:

Gráfica 1. Sexo



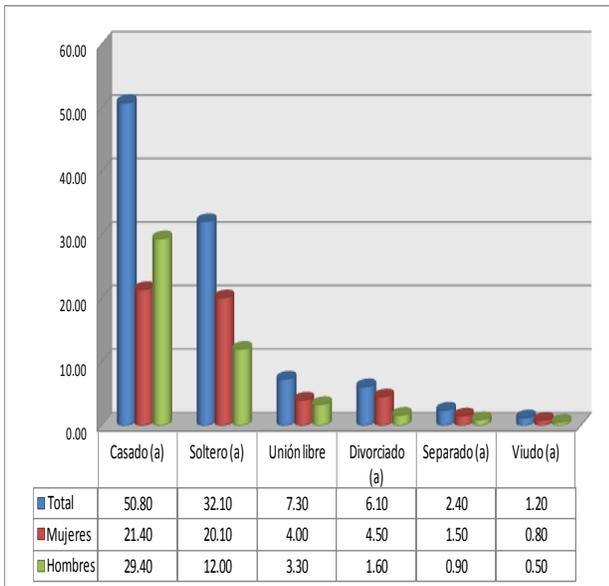
La Administración Pública Estatal (APE) se integra por 52.40% de mujeres y 47.60% de hombres.

Gráfica 2. Edad por Sexo



La edad del personal de la Administración Pública Estatal (APE) se ubica en el rango de los 31 a 40 años 34.60%, el 41.60% tiene más de 40 años. Los jóvenes menores de 30 años constituyen el 23.70%.

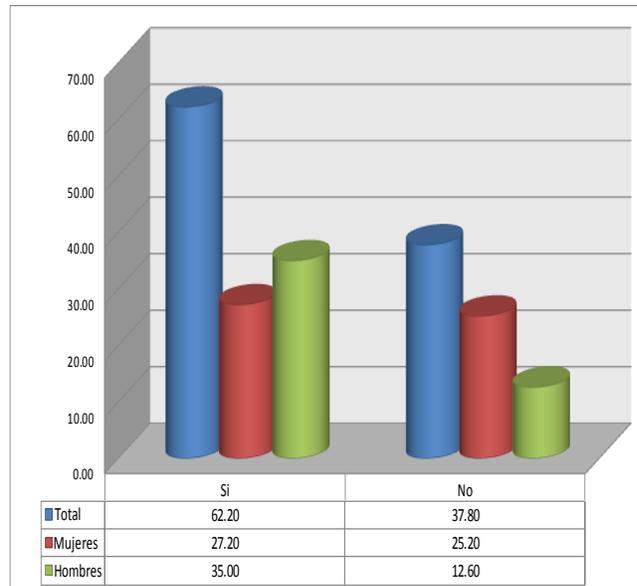
Gráfica 3. Estado Civil por Sexo



El 50.80% del personal son casados(as), y solteros(as) el 32.10%.

Viven en unión libre el 7.30% y separados(as) conjuntamente con los divorciados(as) constituyen el 8.50%.

Gráfica 4. Jefatura Familiar por Sexo



El 62.20% son jefes o jefas de familia. Sobresale el 27.20% de mujeres jefas de familia.

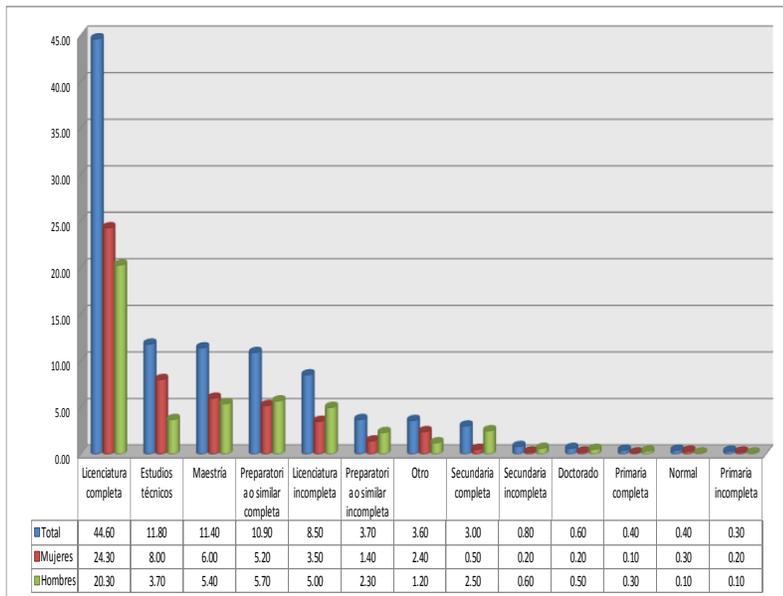
Es decir, más del 50% de las mujeres que trabajan en la APE son jefas de familia.

Cuadro No. 1. Número de Hijos (as) por Sexo.

Sexo	Funcionarios/as Públicos/as	Total de Hijos e Hijas %	% de		Índice Promedio de hijos(as)	Promedio de	
			Hijas	Hijos		Hijas	Hijos
Hombres	32.98	55.57	25.24	30.33	1.68	0.76	0.92
Mujeres	31.69	44.43	20.93	23.50	1.40	0.66	0.74
No tienen	35.33						
Total	100.00	100.00	46.17	53.83	1.49	0.69	0.81

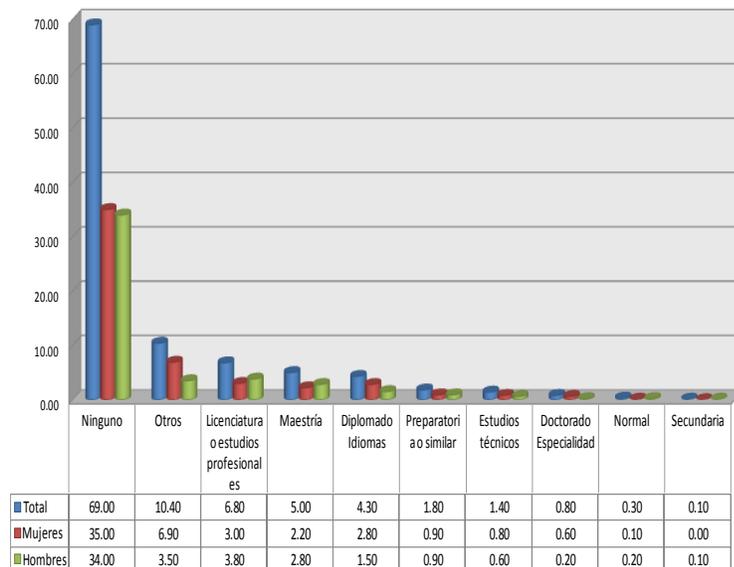
Del 100% del personal participante, el 35.33% no tiene hijos(as). El 64.67% si los tiene (el 31.69% de mujeres y el 32.98 % de hombres). Presentan más hijos que hijas, por cada hija hay 1.27 hijos. El promedio de hijos e hijas en ambos sexos es de 1.49: la familia actual está integrada por un menor número de hijos(as).

Gráfica 5. Escolaridad por Sexo.



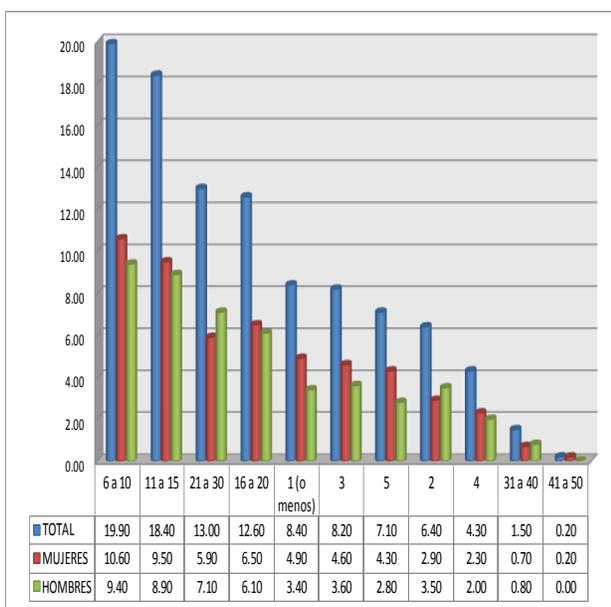
El nivel de escolaridad se distribuye en los siguientes rubros: 44.60% licenciaturas, 11.80% estudios técnicos. 11.40% posee estudios de maestría.

Gráfica 6. Estudios actuales por Sexo.

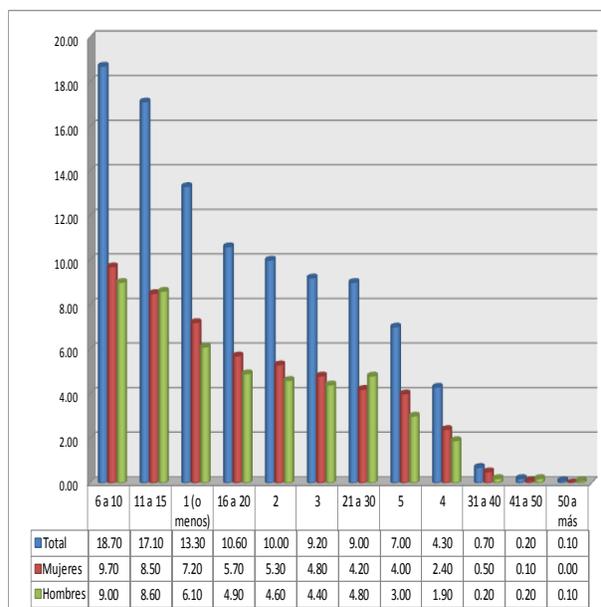


El 69.00% del personal participante no estudia actualmente. 10.40% realiza alguna capacitación como cursos o diplomados, 6.80% estudia alguna licenciatura. Las mujeres presentan mayor incidencia de estudios actuales en nivel de "otros" (6.90% y 3.50% en los hombres).

Gráfica 7. Antigüedad en el Sector Público por Sexo.



Gráfica 8. Antigüedad en las Secretarías por Sexo.



El 19.90 % del personal cuenta con antigüedad de 6 a 10 años en el sector público, y similar porcentaje (18.70%) en las Secretarías, indica que este personal se ha mantenido estable en su dependencia.

El mismo caso lo presenta el 18.40% que tiene antigüedad de 11 a 15 años en el sector público y 17.10% en las Secretarías, no hay mucha frecuencia de movilización del personal.

2.-RESULTADOS SOBRE EL PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Los indicadores sociodemográficos permiten contar con datos precisos de las características específicas de la población encuestada. A continuación se detallan aspectos relevantes:

- ❖ Participaron 15 Instituciones de la Administración Pública Estatal:

Instituciones participantes	Muestra	Dependencia	Muestra
Secretaría de Salud / SESEQ	377	Secretaría de Educación	32
Secretaría de Gobierno	142	Secretaría de la Contraloría	26
Procuraduría General de Justicia	139	Secretaría del Trabajo	26
Secretaría de Planeación y Finanzas	135	Secretaría de Desarrollo Sustentable	25
Oficialía Mayor	130	Secretaría de Turismo	21
Secretaría de Desarrollo Agropecuario	70	Secretaría de la Juventud	13
Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas	69		Censo
Secretaría de Seguridad Ciudadana	53	Instituto Queretano de las Mujeres	58
Total		1316	

- ❖ Las instituciones que obtuvieron mayor participación de mujeres fueron el Instituto Queretano de las Mujeres con el 87.90% de su personal, la Secretaría de Turismo con el 76.19%, la de Educación con el 65.60%. La Secretaría del Trabajo, la de la Contraloría y de la Juventud con el 61.50% cada una.
- ❖ En promedio, el número de hijas e hijos es de 1.49. El 35.33% declaran que no tienen hijas e hijos.
- ❖ De la población encuestada, el 62.20% son jefes de familia, de éstos 7.8 de cada 10 son mujeres. El 50.80 % de la población encuestada son casados(as), 21.40% mujeres y 29.40% hombres.
- ❖ La institución que cuenta con mayor población casado/a es la Secretaría de Desarrollo Agropecuario con el 65.70% de su personal; y con solteros(as), sobresalen la Secretaría de la Juventud (62.20%), el Instituto Queretano de las Mujeres (57.00%), y la Procuraduría General de Justicia (43.89%).
- ❖ La Secretaría de Educación (15.60%), y la Secretaría del Trabajo (15.40%), obtienen los resultados más altos de personas en unión libre.

- ❖ La edad de mayor frecuencia tanto de mujeres y hombres es de 31 a 40 años (34.6%), los menores de 30 años constituyen el 23.70% del personal.
- ❖ La dependencia con mayor población de jóvenes es la Secretaría de la Juventud (84.60%), y la Procuraduría General de Justicia (43.88%).
- ❖ Con respecto al nivel de estudios, la encuesta señala que el 24.30% de las mujeres y el 20.30% de los hombres tienen licenciatura completa, 6.00% y 5.40% maestría, respectivamente, y 0.6% de la población encuestada reporta estudios de doctorado. El mayor número de personal con maestría, lo tiene la Secretaría de Trabajo (23.00%), y con doctorado la Secretaría de la Contraloría (7.60%).
- ❖ Las Secretarías que presentan más del 10% de hostigamiento y acoso sexual son: Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, Secretaría de Salud/SESEQ, Secretaría de Seguridad Ciudadana, Secretaría de Planeación y Finanzas, Oficialía Mayor, y la Secretaría de la Contraloría.
- ❖ El 12.70% del personal de la APE recibió algún tipo de hostigamiento o acoso sexual. 9.70% no denunció.

FACTORES

3.-RESULTADOS DE LOS FACTORES DEL CUESTIONARIO DE CULTURA INSTITUCIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL

4.-PROMEDIO DE CALIFICACIÓN POR FACTOR

Factor	Promedio
Conciliación de la Vida Laboral, Institucional, Familiar y Personal	8.21
Comunicación Incluyente	8.05
Clima Laboral	7.87
Igualdad de Salarios y Prestaciones	7.79
Promoción Vertical y Horizontal	7.31
Hostigamiento y Acoso Sexual	7.29
Capacitación, Formación y Desarrollo Profesional en Igualdad	6.87
Selección de Personal	6.59
Promedio	7.50

La calificación promedio de reactivos nos proporciona información importante sobre la percepción de los participantes de la APE, de aspectos relevantes en la dinámica laboral y observamos calificaciones promedio en 6 factores y calificaciones bajas en 2 factores (menos de 7), no se presentaron calificaciones altas (más de 9) en ningún factor.

Por lo tanto el reto de atención se planteará de manera que incida en el mejoramiento sustantivo de cada uno de estos aspectos, tan importantes para la armonía tanto laboral e institucional, familiar como personal.

5.-PONDERACIÓN DE REACTIVOS DE FACTORES

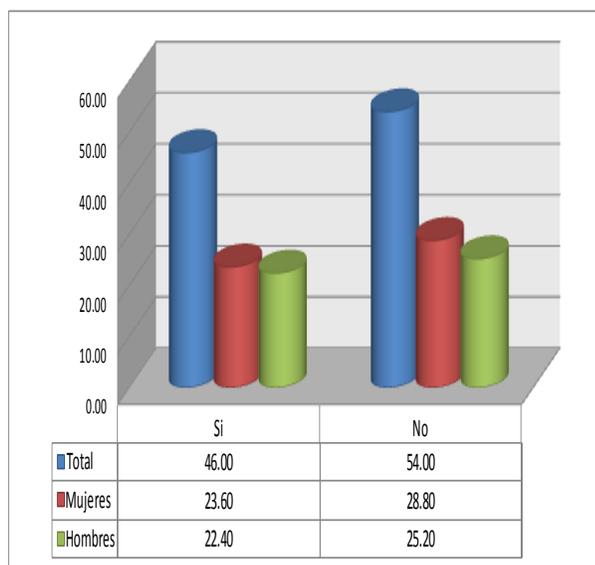
Reactivos con más alta calificación	Promedio
✓ Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores.	9.67
✓ En mi institución se respeta el permiso o licencia por maternidad.	9.24
✓ Considero necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres del hostigamiento o acoso sexual.	9.20
✓ Considero que mi institución debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.	9.08
✓ En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes.	8.62
✓ En mi institución se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de su licencia de maternidad o permisos para atender asuntos personales.	8.61
✓ En mi institución se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres.	8.55
✓ Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación formal.	8.53
✓ En mi institución no sólo se otorga a mujeres autorización para atender asuntos familiares.	8.36
✓ En mi institución se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción.	8.29
✓ El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres.	8.28
✓ Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal.	8.23
✓ En mi institución las autoridades no intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres y hombres.	8.07
✓ En mi institución se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores.	8.06
✓ En mi institución se utiliza y promueve un lenguaje no sexista en la comunicación impresa y/o electrónica (web, trípticos, boletines informativos, etc.).	8.06
✓ En mi institución otorgan permisos considerando las necesidades familiares de mujeres y hombres.	8.05
✓ En mi institución existe un ambiente de respeto favorable a la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres.	8.03
✓ En mi institución se establecen políticas de formación de personal y capacitación sin distinción para mujeres y hombres.	7.99
✓ Las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico.	7.97
✓ En mi institución no importa el que seas mujer u hombre para ascender o	7.96

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

ser promocionado.	
✓ En mi institución las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario.	7.88
✓ En mi institución el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres.	7.86
✓ En mi institución se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, conferencias, etc.	7.82
✓ En los documentos oficiales que se emiten en mi institución se utiliza y promueve un lenguaje e imágenes que toman en cuenta las necesidades de hombres y mujeres.	7.76
✓ En las campañas públicas de mi institución se incluyen temas relacionados a mujeres y hombres.	7.70
✓ En mi institución se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación profesional.	7.49
✓ En mi institución existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.	7.38
✓ En mi institución se recluta y selecciona al personal tomando en cuenta los conocimientos habilidades y aptitudes, sin importar si se es hombre o mujer.	7.37
✓ En mi institución no se considera como negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales.	7.25
✓ En mi institución existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad.	6.99
✓ En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad.	6.94
✓ En mi institución no se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y/o días no laborales como festivos.	6.86
✓ Estoy conforme con la respuesta de mi institución a mis solicitudes de capacitación y formación profesional.	6.75
✓ En mi institución son claros los criterios de evaluación del desempeño.	6.65
✓ En mi institución se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato.	6.50
✓ En mi institución se difunden claramente los criterios de selección de personal.	6.45
✓ En mi institución no se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física.	6.13
✓ Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos.	6.07
✓ En mi institución los cursos y talleres de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo.	6.04
✓ En mi institución existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.	6.02
✓ Mi institución informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual.	5.87
✓ Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles.	5.65
✓ En mi institución sólo ingresan hombres para ocupar los cargos de toma de decisión.	4.67

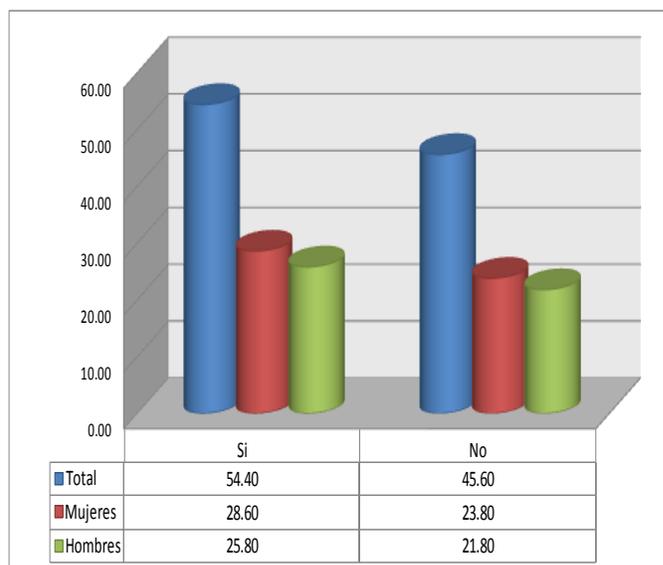
6.-POLÍTICA ESTATAL Y DEBERES INSTITUCIONALES

Gráfica 9. Conocimiento de la existencia de la Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres por Sexo.



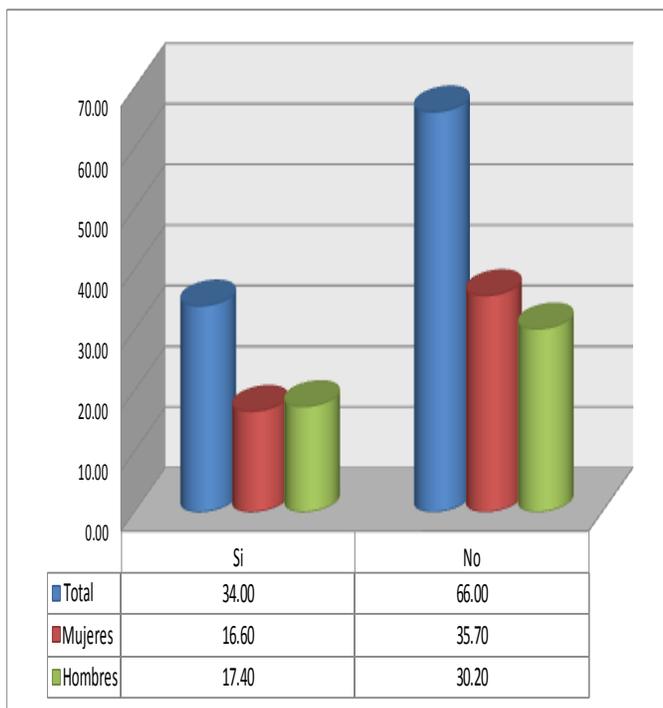
El 54.00% desconoce la Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres. Se presenta mayor desconocimiento en las mujeres 28.80% que el que corresponde a los hombres 25.20%.

Gráfica 10. Conocimiento de la existencia de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia por Sexo.



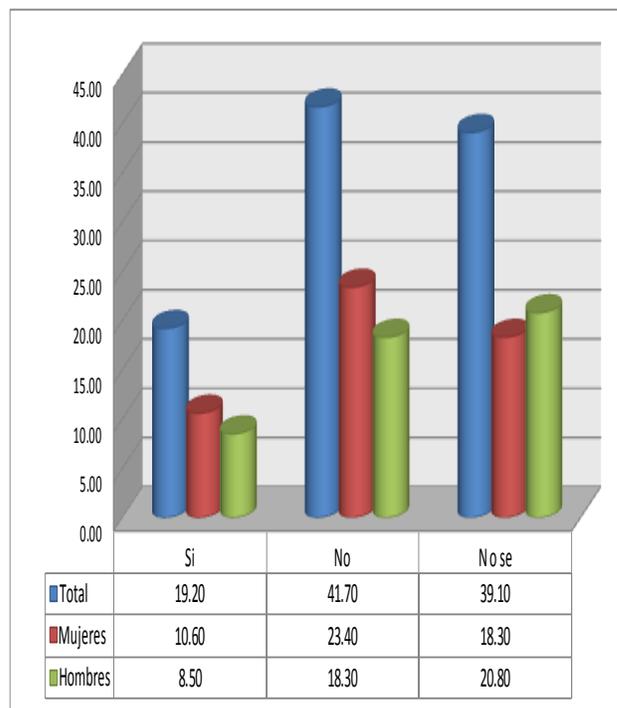
El 45.60% desconoce la Ley General de Acceso a una Vida Libre de Violencia. Se presenta mayor desconocimiento en las mujeres 23.80% que el que corresponde a los hombres 21.80%.

Gráfica 11. Conocimiento del Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012 por Sexo.



El 66.60% del personal encuestado no conoce el Programa Nacional para la Igualdad: de éste, el 35.70% corresponde a mujeres.

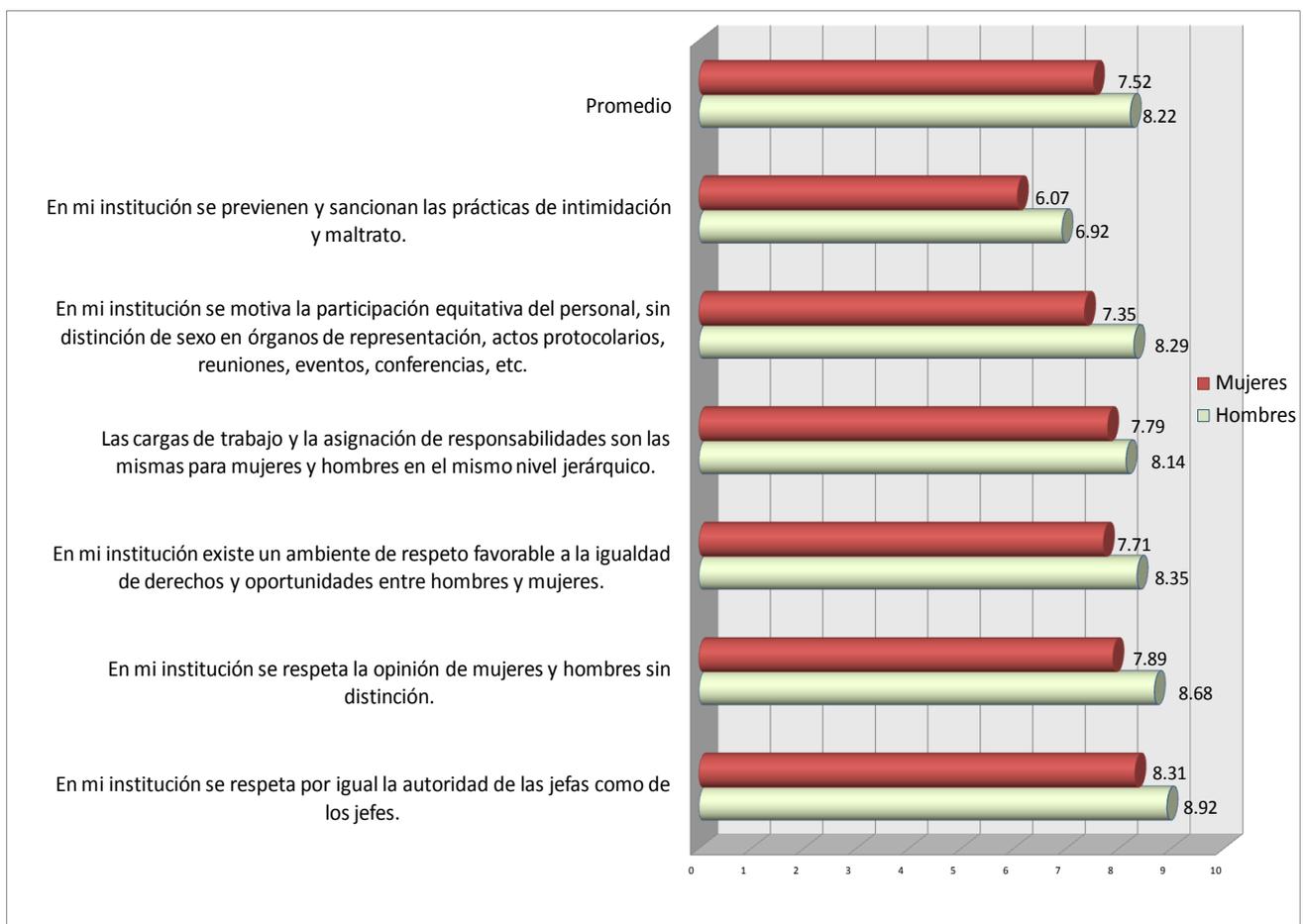
Gráfica 12. Conocimiento de un Área Administrativa para Gestionar Temas de Género por Sexo.



El 41.70% afirma que no existe, y el 39.10% tiene desconocimiento e inseguridad respecto a la existencia o no de un área administrativa.

7.-CLIMA LABORAL

Gráfica 13. Clima Laboral por Sexo

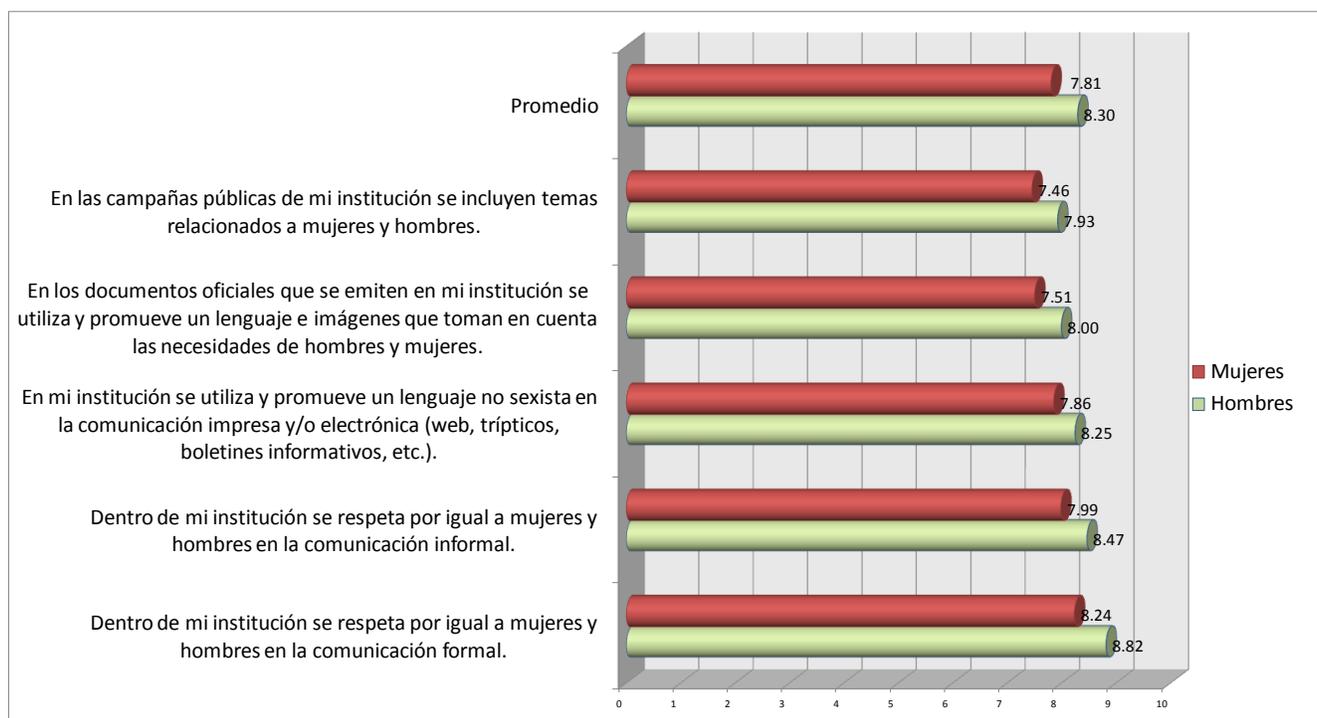


La percepción de las mujeres respecto al clima laboral es menos favorable que la que corresponde a de los hombres. El reactivo *“En mi institución se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato”* lo califican bajo ambos sexos: 6.07 las mujeres y 6.92 los hombres.

Las calificaciones en los otros reactivos son más altas en los hombres, es decir perciben un mejor ambiente laboral que las mujeres.

8.- COMUNICACIÓN INCLUYENTE

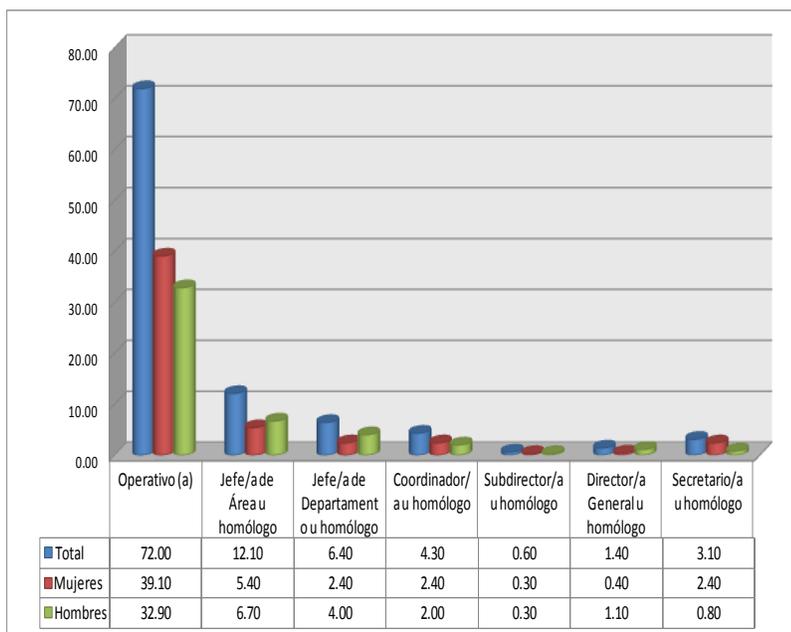
Gráfica 14. Comunicación Incluyente por Sexo



En cuanto a la comunicación incluyente los hombres califican mejor el factor (8.30) que las mujeres (7.81). Las mujeres perciben menos acciones de comunicación incluyente en los diversos medios de comunicación.

9.- SELECCIÓN DE PERSONAL

Gráfica 15. Nivel de Puesto por Sexo.



El 72.00% del personal es operativo.

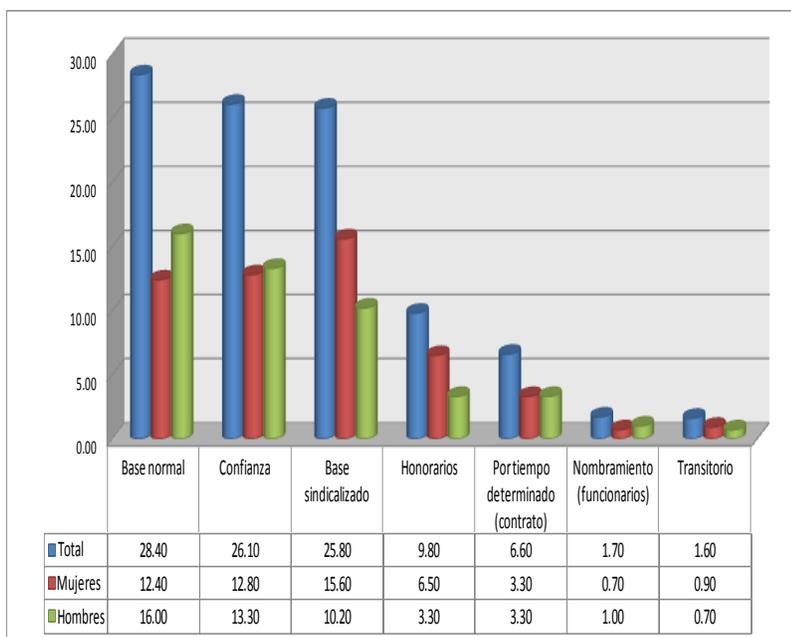
12.10% tienen Jefatura de Área u homólogo.

El 6.40% tiene Jefatura de Departamento u homólogo.

Los hombres tienen mayor presencia en puestos de mandos medios y superiores.

Hay más mujeres en el nivel operativo.

Gráfica 16. Tipo de Contratación por Sexo.

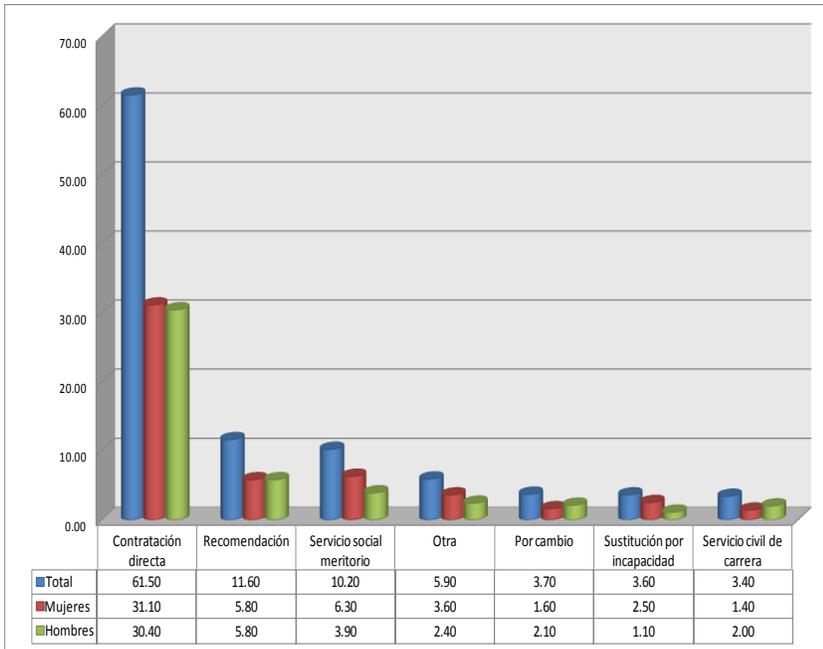


El 28.40% tienen base. El 26.10% son de confianza, y el 25.80% son de base sindicalizada.

El 18.00% está contratado por honorarios, tiempo determinado o transitorio, sin prestaciones sociales.

Del porcentaje anterior el 10.70% son mujeres y 7.30% hombres.

Gráfica 17. Tipo de Ingreso por Sexo.



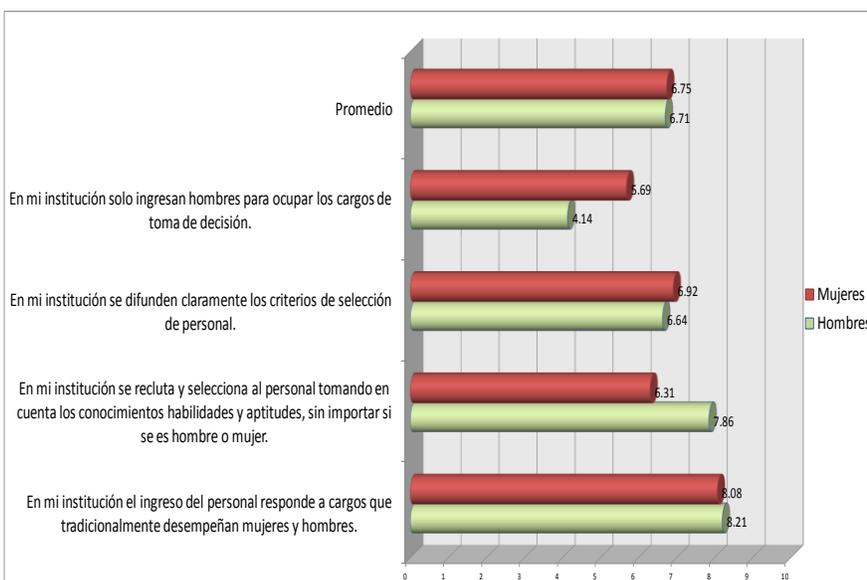
El 61.50% del personal ingresó por contratación directa.

El 11.60% por recomendación.

El 10.20% ingresó por servicio social meritorio.

Sólo un 3.40% registra su contratación por servicio civil de carrera.

Gráfica 18. Calificación a la Selección de personal por Sexo.

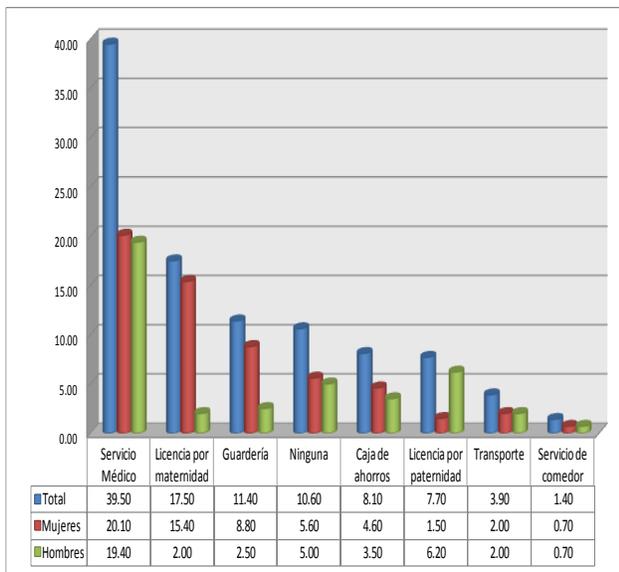


Este factor es el que obtuvo la calificación más baja por ambos sexos.

El reactivo *“En mi institución sólo ingresan hombres para ocupar los cargos directivos de toma de decisiones”*, es reprobado incluso por los hombres con 4.14: las mujeres con 5.69. El reactivo *“En mi institución se difunden claramente los criterios de selección de personal”* se otorgo igual baja calificación: 6.64 los hombres y 6.92 las mujeres.

10.-. IGUALDAD DE SALARIOS Y PRESTACIONES

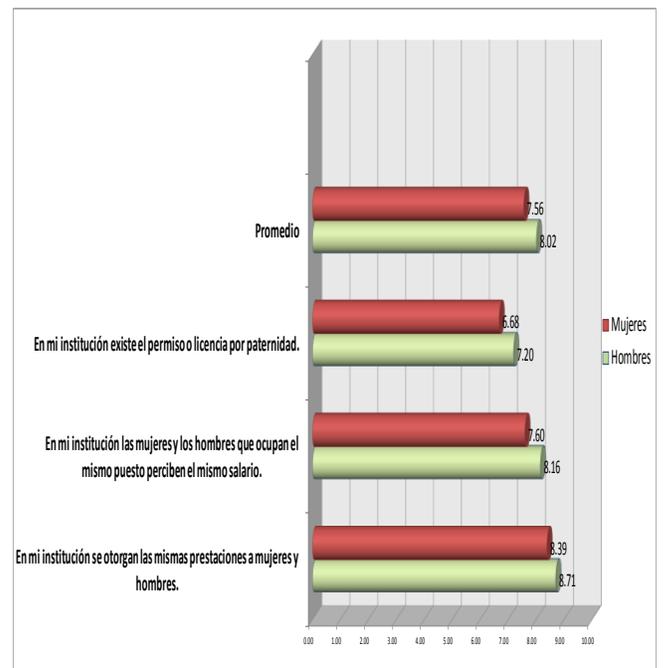
Gráfica 19. Prestaciones por Sexo.



La prestación más mencionada es la de servicio médico (39.50% del personal), seguida de la licencia de maternidad (17.50%), la cual mencionaron más las mujeres (15.40%).

El 10.60% del personal afirma que no tiene prestaciones.

Gráfica 20. Calificación a salarios y prestaciones por Sexo.

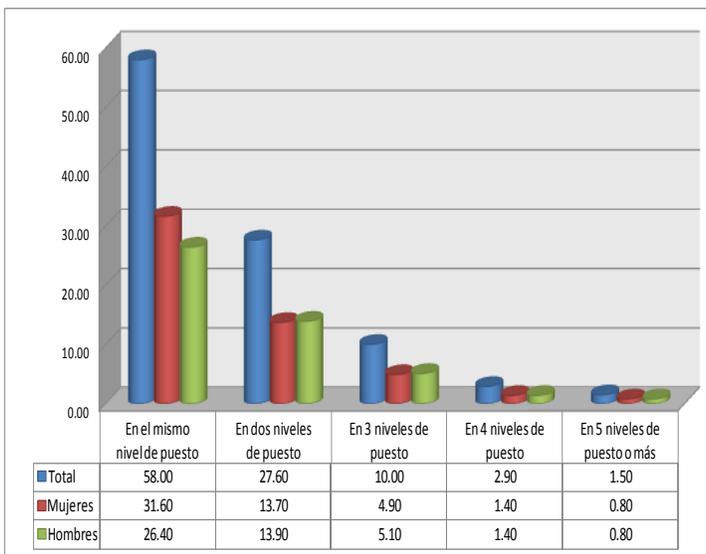


Reactivo con baja calificación es: “*En mi Institución existe el permiso de licencia por paternidad*” con 6.68 de las mujeres y 7.20 de los hombres.

Las mujeres califican más bajo el reactivo “*En mi institución las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto reciben el mismo salario*” con 7.60: los hombres lo calificaron con 8.16.

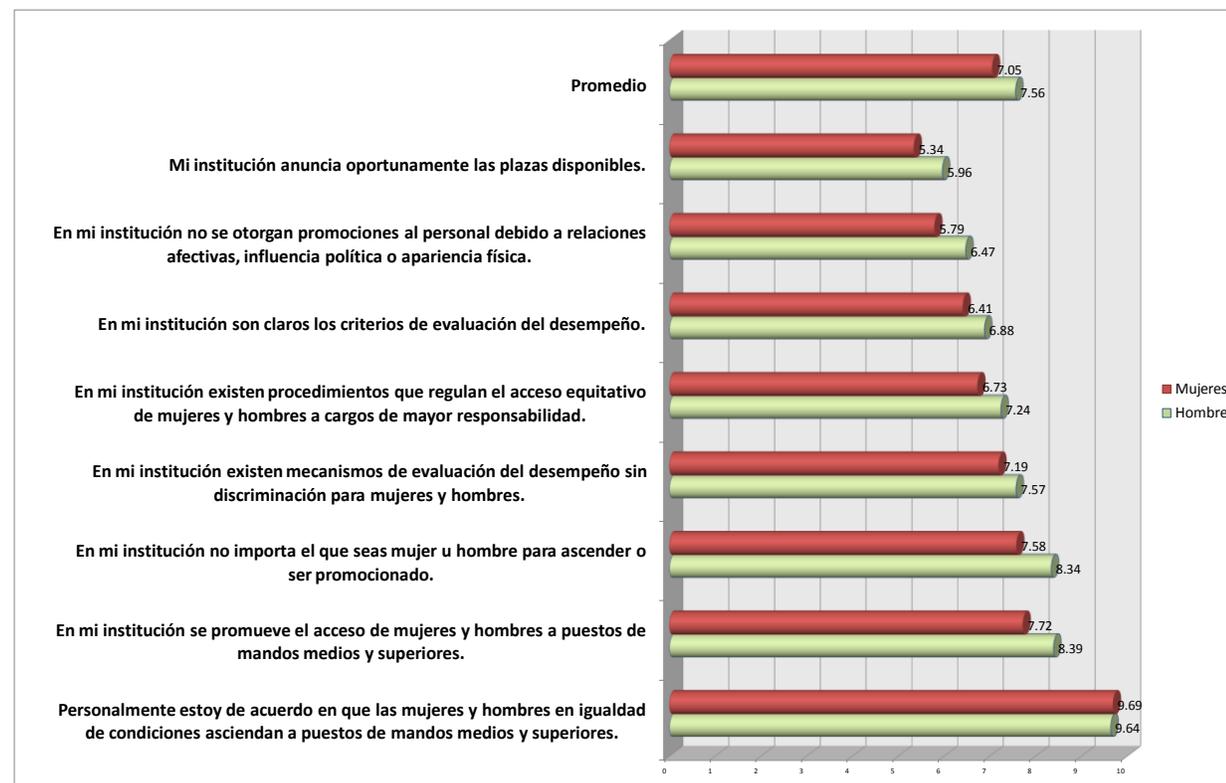
11.- PROMOCIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

Gráfica 21. Nivel de puesto por Sexo.



El 58.00% ha permanecido en el mismo puesto, del cual el 31.60% son mujeres y 26.40% son hombres. En promedio, la promoción a otros niveles de puesto se presenta poco diferenciada en ambos sexos.

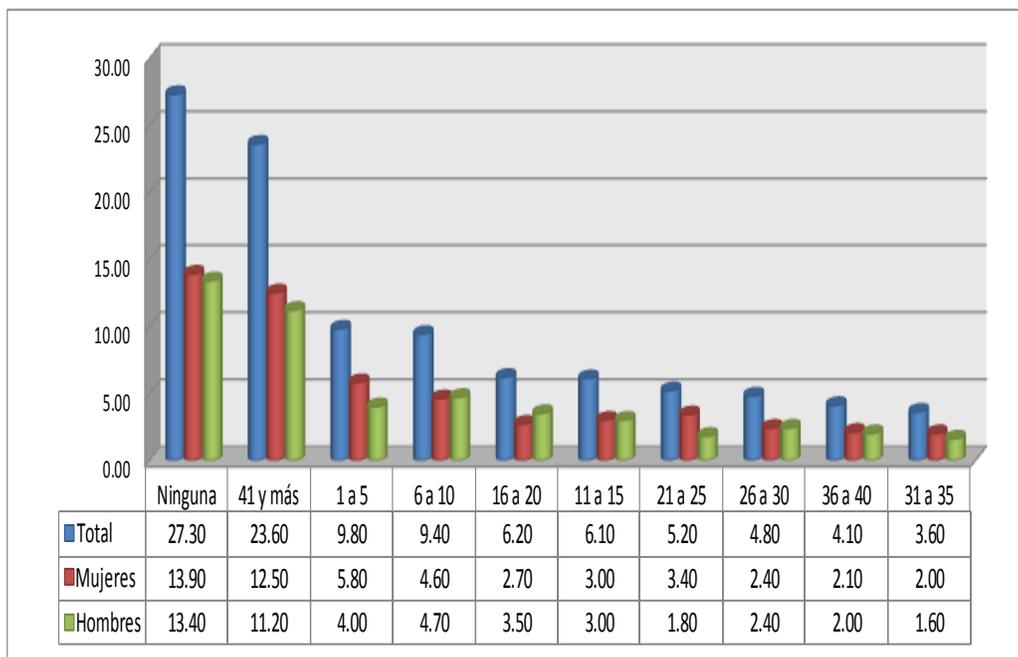
Gráfica 22. Calificación a Promoción Vertical y Horizontal por Sexo.



El personal califica al reactivo en forma diferenciada: “ *Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles*”, las mujeres con 5.34 y los hombres con 9.36
 Otro reactivo con calificación baja por ambos sexos es “*En mi institución no se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física*” las mujeres 5.79, hombres 6.47

12.- CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL EN IGUALDAD

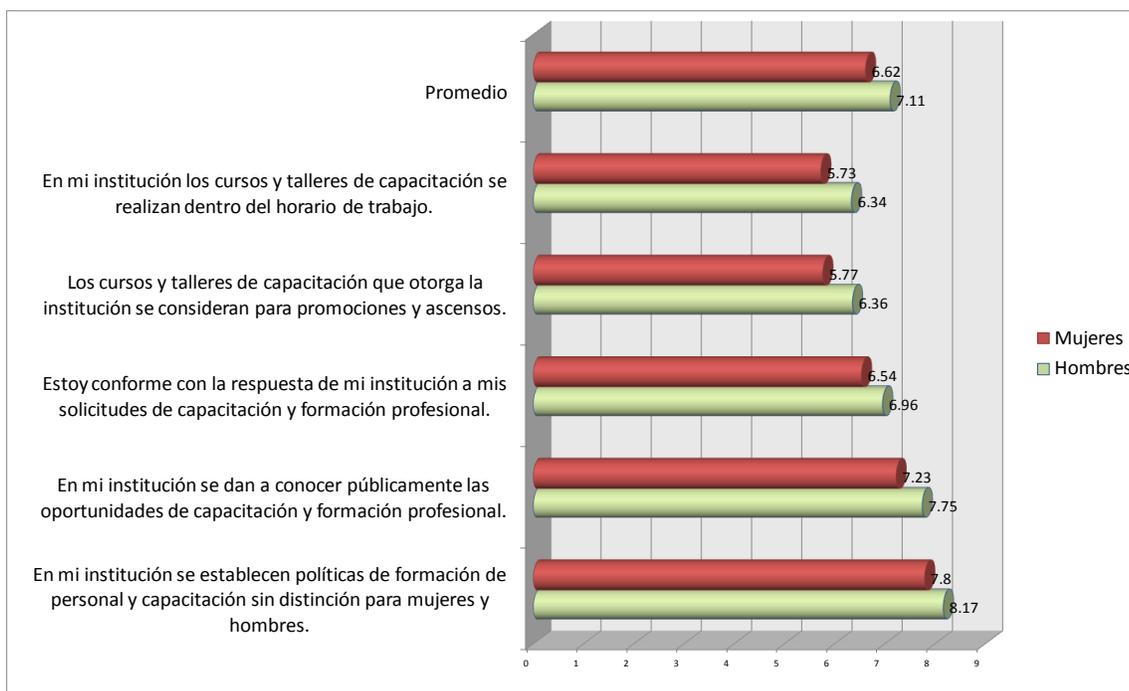
Gráfica 23. Horas de Capacitación por Sexo.



El 27.30% del personal afirma no haber recibido capacitación; igual porcentaje de mujeres y hombres.

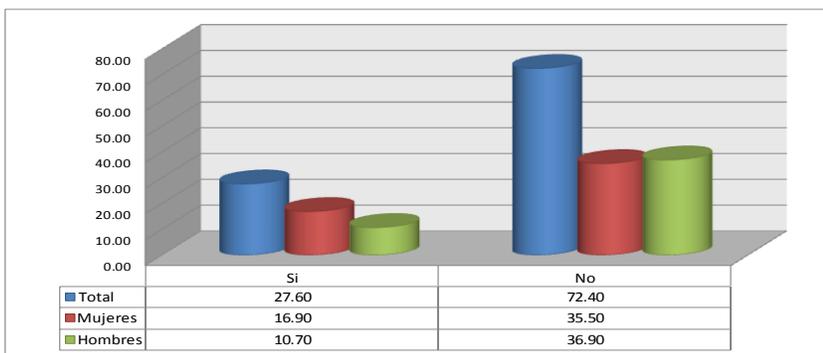
En los diferentes rangos se observa mayor incidencia de capacitación en las mujeres. El 23.60% del personal recibe capacitación de más de 41 horas.

Gráfica 24. Calificación a la Capacitación, Formación y Desarrollo Profesional en Igualdad por Sexo.



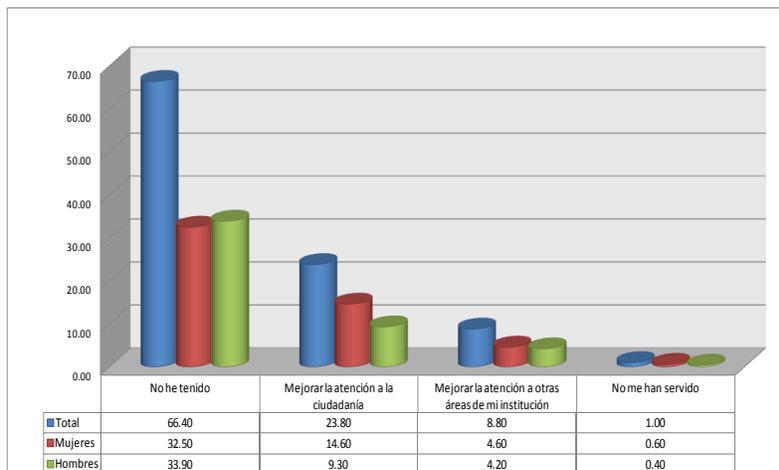
Este factor ocupa el penúltimo lugar en los promedios de calificación general otorgados por el personal, proporcionando baja calificación a 3 reactivos relacionados con: los horarios de capacitación donde las mujeres califican con 5.73 y los hombres 6.34; la capacitación que se tome en cuenta para promociones y ascensos las mujeres califican con 5.77 y los hombres 6.36; el reactivo que se refiere a tomar en cuenta las solicitudes de capacitación es calificada por las mujeres en 6.54 y hombres 6.96

Gráfica 25. Cursos o Talleres de Perspectiva de Género Recibidos por Sexo.



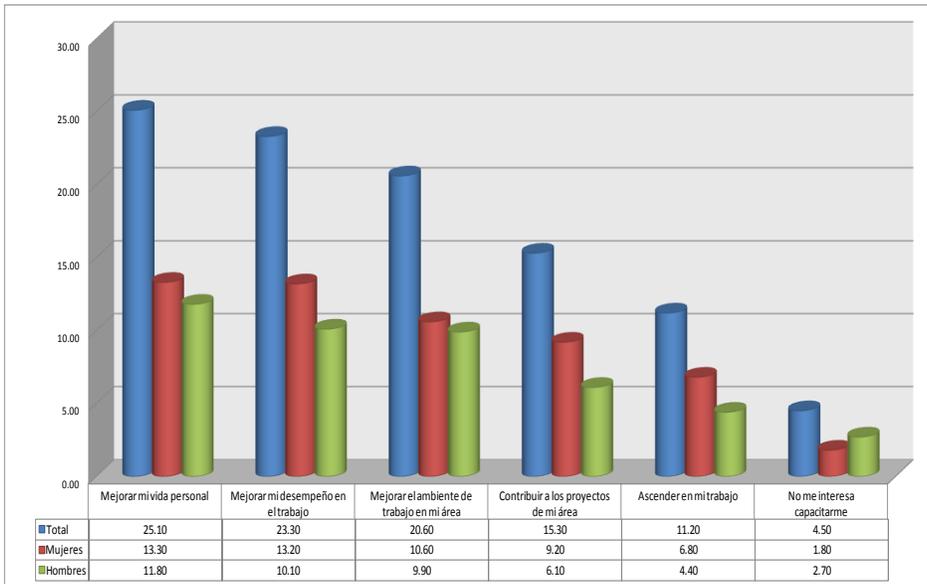
El 72.40% del personal no ha recibido cursos o talleres de perspectiva de género.

Gráfica 26. Utilidad de los Cursos o Talleres de Perspectiva de Género por Sexo



El 23.80% de los que han recibido capacitación refieren que les ha servido para mejorar la atención a la ciudadanía.

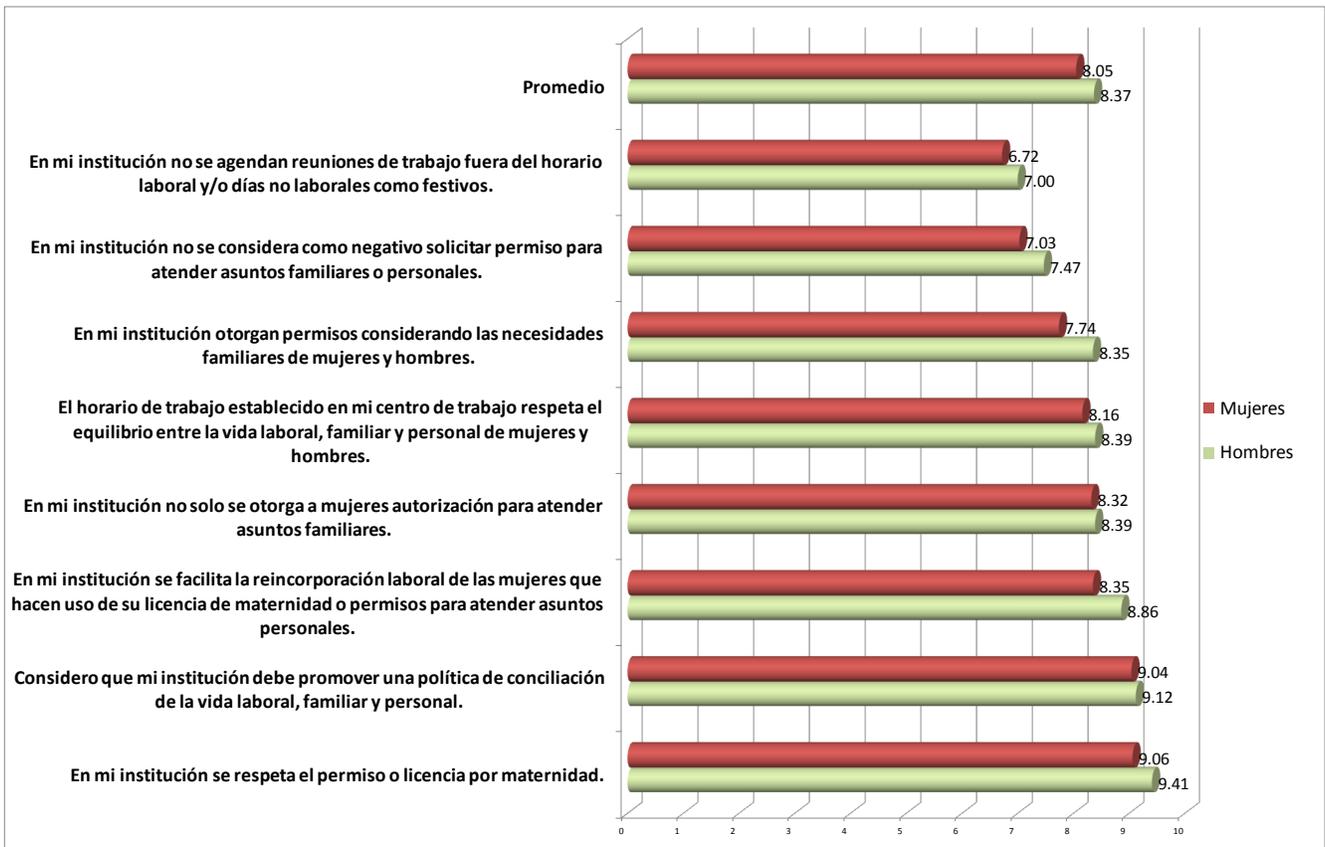
Gráfica 27. Razones para Capacitarse en Cursos o Talleres de Perspectiva de Género por Sexo



El 25.10% del personal considera que la capacitación en temas de género le servirá para su vida personal. Otro 23.30% menciona que les serviría para mejorar su desempeño en el trabajo y el 20.60% para mejorar el ambiente en su área de trabajo.

13.- CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, INSTITUCIONAL, FAMILIAR Y PERSONAL

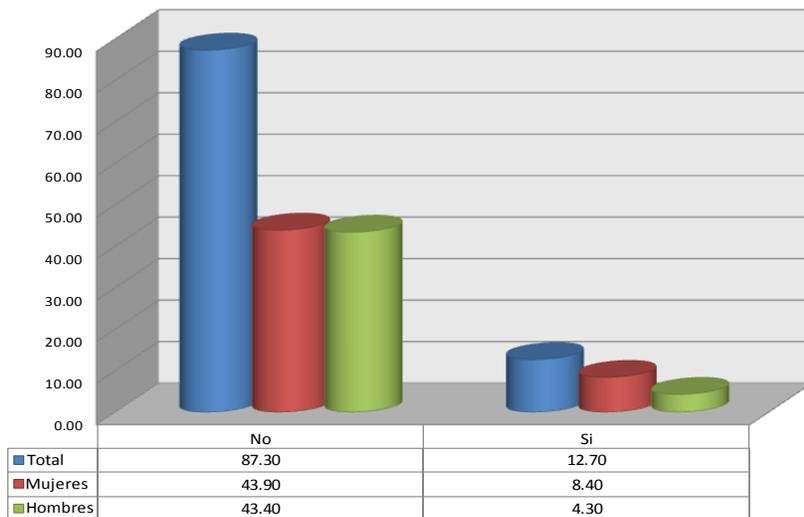
Gráfica 28. Calificación a la Vida Laboral, Institucional, Familiar y Personal por Sexo



Es el factor que obtuvo el promedio más alto de calificación, tanto hombres como mujeres conciben su medio ambiente de manera muy aceptable. Las mujeres califican con menos puntos que los hombres los reactivos relacionados con: las reuniones fuera del horario de trabajo (6.72), y solicitar permisos para las necesidades familiares (7.03), en tanto los hombres califican con 7.00 y 7.47 respectivamente.

14.- HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL

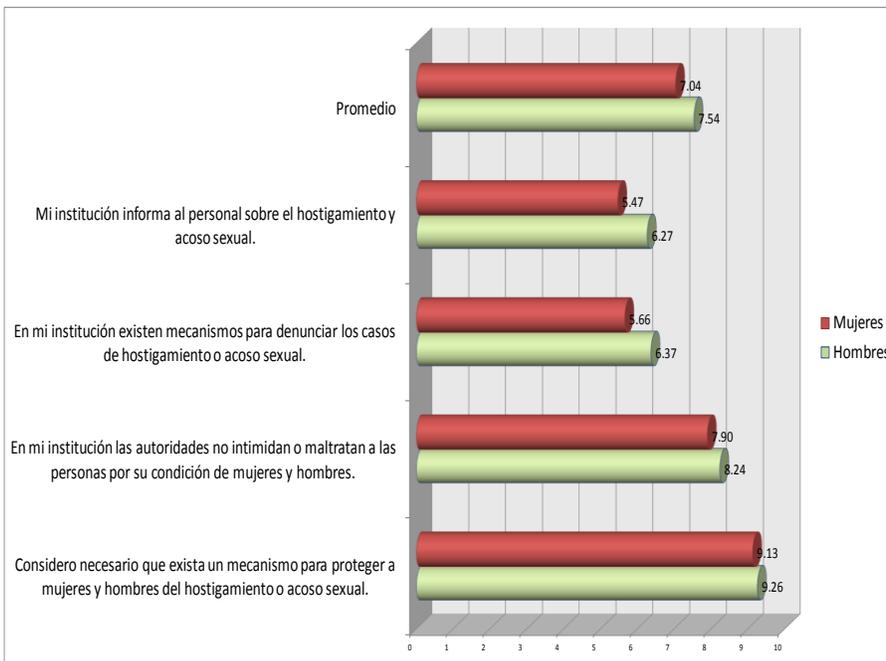
Gráfica 29. Incidencia de Hostigamiento y Acoso Sexual por Sexo.



El 12.70% del personal de la APE ha recibido algún tipo de hostigamiento o acoso sexual.

Del anterior porcentaje el 8.40% corresponde a mujeres y 4.30% a hombres.

Gráfica 30. Calificación al Hostigamiento y Acoso Sexual por Sexo.

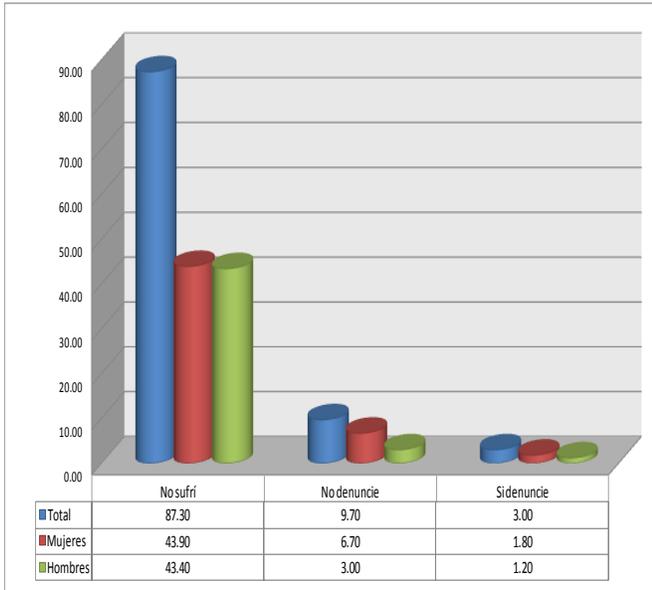


La calificación al factor “mi institución informa sobre el hostigamiento y acoso sexual” es muy baja, sobre todo la de las mujeres con 5.47 en tanto los hombres califican con 6.27 este aspecto.

En cuanto a la existencia de mecanismos para denunciar, las mujeres califican con 5.66 y los hombres con 6.27.

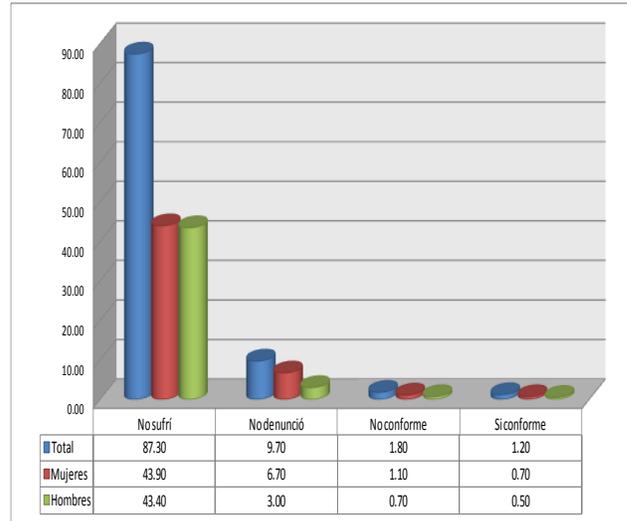
La calificación a “En mi institución las autoridades no intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres y hombres” la calificación de las mujeres es de 7.90 en tanto los hombres califican con 8.24

Gráfica 31. Denuncia por Sexo.



El 9.70% del personal no denunció. El 3.30% si denunció.

Gráfica 32. Conformidad a Denuncia por Sexo.



Del personal que denunció el 1.80% está inconforme con la respuesta de las autoridades y el 1.20% respondió que está conforme.

El mayor porcentaje de conformidad se da en las mujeres.

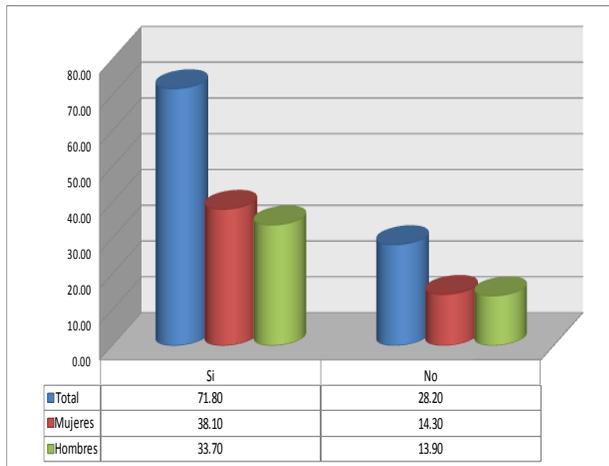
15.- CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE VIOLENCIA GÉNERO

Cuadro No. 2.- Conocimiento del Concepto de Violencia de Género

Concepto de Violencia de Género en el personal de la APE	Total	Mujeres	Hombres
Discriminación, manipulación, subestimar capacidad.	11.70	6.30	5.40
Insultos, humillaciones, ridiculizaciones, etc.	11.40	5.90	5.50
Violencia psicológica	11.20	5.70	5.50
Intimidación o coacción (amenazas, chantaje, aislamientos, etc.)	11.10	5.70	5.30
Daños físicos (empujones, jalones, bofetadas, golpes, etc.)	10.90	5.50	5.40
Hablar sin respeto a una mujer (con groserías)	10.80	5.60	5.20
Obligar a tener relaciones sexuales	9.80	5.00	4.80
Privación de la libertad	7.60	4.10	3.50
Exigir detalles de sus actos	7.40	4.00	3.40
Impedir disponer de su patrimonio	7.20	3.90	3.30
Otras	1.00	0.60	0.40
Total	100.00	52.50	47.50
El conocimiento del concepto de violencia de género es muy similar en hombres y mujeres, ambos proporcionan la misma ponderación en los conceptos.			

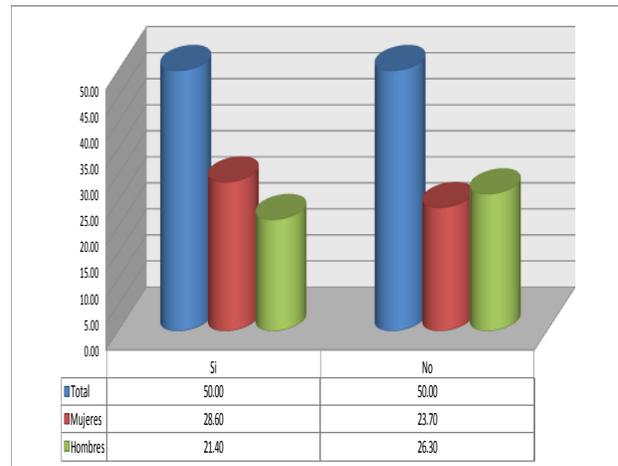
16.-POSICIONAMIENTO DEL INSTITUTO QUERETANO DE LAS MUJERES

Gráfica 33. Conocimiento de un Instituto para la protección de la mujer en Querétaro



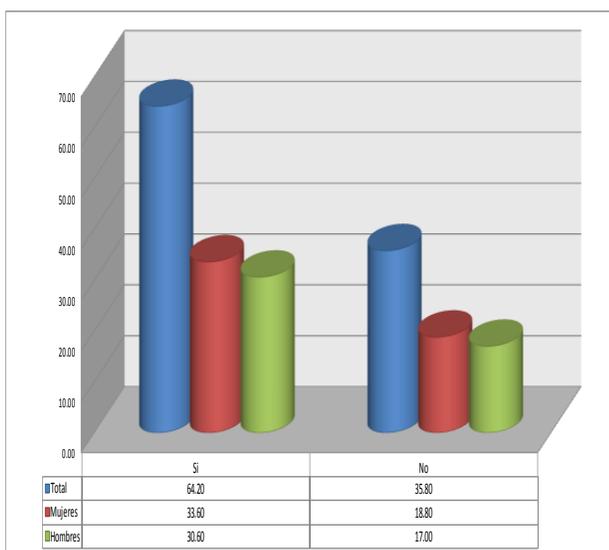
El 28.20% del personal desconoce la existencia de un Instituto de Protección a las Mujeres en Querétaro.

Gráfica 34. Conocimiento de un refugio para mujeres víctimas de violencia



El 50.00% del personal no tiene conocimientos de la existencia de un refugio para mujeres víctimas de violencia.

Gráfica 35. Conocimiento de cómo canalizar a las mujeres víctimas de violencia



El 35.80% desconoce como canalizar a mujeres víctimas de violencia.

17.-PROPUESTAS POR FACTOR DE LAS Y LOS EMPLEADAS/OS DE LA APE

Cuadro No. 3. Propuestas del personal por factor y por Sexo.

Propuesta por factor y por Sexo									
Factores	i. Política Estatal y Deberes Institucionales	ii. Clima Laboral	iii. Comunicación Incluyente	iv. Selección de personal	v. Igualdad de Salarios y Prestaciones	vi. Promoción Vertical y Horizontal	vii. Capacitación, Formación y Desarrollo Profesional en Igualdad	viii. Conciliación Vida Laboral, Institucional, Familiar y Personal	ix. Hostigamiento y Acoso Sexual
Mujeres	10	14	57	5	11	9	76	9	8
Hombres	11	46	57		5	2	103	8	3
Total	21	60	114	5	16	11	179	17	11

VII.-PLAN DE ACCIÓN

A.-DEFINICIÓN DE CULTURA INSTITUCIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Es un proceso de cambio implementado al interior y exterior de las dependencias de la Administración Pública Estatal (APE), con el propósito de avanzar en la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género y generando una administración y personal comprometido con la igualdad de derechos y oportunidades para las mujeres y los hombres.

B.-MARCO CONCEPTUAL

Dada la importancia del marco conceptual, y que este programa se basa en el Programa de Cultura Institucional Federal, se integra como anexo en el presente documento, para ser consultado textualmente por los enlaces que coordinen la operación del programa de cada Secretaría, o bien se puede consultar vía internet.⁴

C.-ACTORES Y FUNCIONES

El Instituto Queretano de las Mujeres, en coordinación interinstitucional tendrá la función de definir la política y la programación para mejorar la Cultura Institucional de las dependencias centralizadas y descentralizadas de la Administración Pública Estatal (APE); así como aprobar, dar seguimiento y validar anualmente las acciones a ejecutar en cada Dependencia en cumplimiento al Programa de Cultura Institucional (PCI).

Las Dependencias son responsables de organizar, coordinar y ejecutar en su interior el Programa de Cultura Institucional (PCI) y las acciones derivadas del mismo: así como otras acciones en materia de igualdad entre mujeres y hombres y no discriminación derivados de las disposiciones normativas o por iniciativas de la propia institución.

⁴ http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101098.pdf. Noviembre 2012

D.-OPERACIÓN DEL PROGRAMA

- ❖ El Instituto Queretano de las Mujeres dará a conocer, anualmente los lineamientos y acciones vinculadas al programa.
- ❖ La o el titular de cada Dependencia designará a una persona como responsable de organizar y coordinar la ejecución del PCI.
- ❖ La o el responsable tomará las medidas necesarias para la ejecución de las acciones previstas en el presente programa, tomando en cuenta los recursos humanos, financieros y materiales que se deberán incluir en el proceso de programación y presupuestación del siguiente ejercicio, por lo que este Programa deberá ser de amplio conocimiento del Oficial Mayor.
- ❖ La o el responsable de cada Dependencia deberá informar de los avances y resultados de las acciones comprometidas a solicitud del Instituto Queretano de las Mujeres.

E.-INICIO Y TÉRMINO DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA

- ❖ El inicio del Programa de Cultura Institucional será durante el primer trimestre de 2013 con fecha de conclusión a Septiembre de 2015.
- ❖ El primer trimestre se adecuarán los tiempos, recursos y acuerdos políticos que permitan el inicio e implementación del programa.

F.-PRESUPUESTO

- ❖ El Programa de Cultura Institucional operará con recursos propios del Instituto Queretano de las Mujeres, del Gobierno Federal y de cada una de las Dependencias integradas al programa y comprometidas con el proceso de cambio.

- ❖ Cabe aclarar que, para impulsar y dar continuidad a este Programa de Cultura Institucional es prioritario contar con presupuesto autorizado para este fin. El Instituto Queretano de las Mujeres, como organismo promotor de esta política deberá realizar la gestión política y negociación del presupuesto solicitado a nivel federal; de modo que, durante el 2013 sean asignados éstos recursos federales que aseguren a este Instituto la coordinación interinstitucional de las acciones. Asimismo, las dependencias de la Administración Pública Estatal participantes, con las cuales se coordina el IQM, deberán gestionar recursos estatales destinados especialmente para operar las acciones del PCI, para el seguimiento, el control y la evaluación de las metas y logro de los objetivos propuestos a nivel institucional e interinstitucional.

VIII.-ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

1. **Política Estatal y Deberes Institucionales.** Evalúa el nivel de conocimientos de los ordenamientos jurídicos para la igualdad entre hombres y mujeres, así como la existencia de Áreas Administrativas para la Gestión de temas de Género, elementales para la incorporación del Programa de Cultura Institucional (PCI).

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DEL FACTOR	Desconocimiento del marco normativo en la APE (Diagnóstico gráficas: 9, 10,11,12)
	Falta de enlaces para gestionar temas de Género en toda la estructura de la APE.
	Desconocimiento de la estructura de gestión de temas de Género (Diagnóstico Gráficas: 33,34,35)
	Falta de incorporación de la Perspectiva de Género en la APE.

Factor	I. Política Estatal y Deberes Institucionales				
Objetivo	1. Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guie a la APE hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.				
Estrategia	1.1. Incluir la perspectiva de género en la política, programación y gestión de las dependencias y entidades de la APE, particularmente aquellas que otorgan bienes y servicios públicos a la ciudadanía.				
Linea de Acción	1.1.1. Implementar mecanismos e instrumentos, como unidades o redes de género, y acciones afirmativas para desarrollar y guiar los trabajos para la incorporación de la perspectiva de género en la institución.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
1.1.1.1. Selección y capacitación de enlaces sobre: Sensibilización en Perspectiva de Género. Marco Normativo Federal, Estatal y compromisos internacionales para la igualdad de hombres y mujeres.	15 enlaces capacitados de las Secretarías Estatales	% de enlaces capacitados	Número de enlaces capacitados /número de enlaces programados X 100	Lista de asistencia y evaluación a cursos.	Contar con personal especializado.
1.1.1.2. Ampliar la red de enlaces a las Dependencias descentralizadas y desconcentradas de la APE. que gestione los temas de género	28 Dependencias Descentralizadas	% de dependencias con enlace asignado	Número de enlaces asignados /número de enlaces programados X 100	Nombramiento o asignación	Contar con una red integrada de 15 enlaces que cubren la estructura de la APE centralizada
Responsable	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías)				

y descentralizadas estatales.

Factor	I. Política Estatal y Deberes Institucionales				
Objetivo	1. Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guie a la APE hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.				
Estrategia	1.1. Incluir la perspectiva de género en la política, programación y gestión de las dependencias y entidades de la APE, particularmente aquellas que otorgan bienes y servicios públicos a la ciudadanía.				
Linea de Acción	1.1.1. Implementar mecanismos e instrumentos, como unidades o redes de género, acciones afirmativas, para desarrollar y guiar los trabajos para la incorporación de la perspectiva de género en la institución.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
1.1.1.3. Selección y capacitación de enlaces sobre: Sensibilización en Perspectiva de Género. Marco normativo Federal, Estatal y compromisos internacionales para la igualdad de mujeres y hombres.	28 enlaces capacitados de las Dependencias Descentralizadas	% de enlaces capacitados	Número de enlaces capacitados / número de enlaces programados X 100	Lista de asistencia y evaluación a cursos.	Contar con personal especializado.
1.1..1.4. Incorporar en la Ley de Servidores Públicos la PG	Ley Estatal Reformada	% de avance	No. de Art. reformados / No. de Art. programados X 100	Edición en la Sombra de Arteaga.	Contar con un marco legal que regule la conducta de las y los servidores públicos y propicie mejores relaciones de justicia e igualdad.
1.1.1.5. Dar seguimiento a los Programas Operativos Anuales (POAS) de cada Dependencia, para consultar y proponer en su caso, ante las autoridades competentes, la desagregación sistemática por género en cada Dependencia, en los Programas Operativos Anuales. Dando preferencia a las Dependencias que otorgan bienes o servicios públicos.	15 Programas Operativos Anuales 2013	% de Dependencias que desagregan la información. % de hombres/ mujeres que se benefician en cada programa/ acción de la APE.	% de Dependencias que desagregan información/dependencias programadas X 100. No. de hombres y mujeres que se benefician por programa / No. de hombres y mujeres programados X 100	Informes periódicos	Contar con información desagregada que permita detectar los aspectos de vulnerabilidad de hombres y mujeres.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.
--------------	--

Factor	I. Política Estatal y Deberes Institucionales				
Objetivo	1. Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guie a la APE hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.				
Estrategia	1.1. Incluir la perspectiva de género en la política, programación y gestión de las dependencias y entidades de la APE, particularmente aquellas que otorgan bienes y servicios públicos a la ciudadanía.				
Linea de Acción	1.1.2. Incorporar la perspectiva de género en el sistema de valores y el código de conducta institucional, favoreciendo la igualdad, justicia y no discriminación.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
1.1.2.1. Elaboración y difusión del código de conducta institucional, con perspectiva de género para la APE	Un código de conducta con perspectiva de género y su difusión	% de avance de elaboración de código. No. de Secretarías y Dependencias Descentralizadas informadas y que apliquen el código de conducta.	No. de Secretarías y Dependencias que aplican el código/ entre número de Dependencias programadas para aplicarlo X 100	Documental	Personal sensibilizado hacia el cambio
Linea de Acción	1.1.3. Dar a conocer la normatividad en materia de género para sensibilizar a las instituciones e impulsar medidas que coadyuven a lograr la igualdad de género y de trato.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
1.1.3.1. Dar a conocer al personal de la APE las leyes federales y estatales en materia de género	100% del personal	% de personal que conocen las leyes.	No. de personal que reciben las leyes / el número de personal programado a recibirlo X 100	Documental	Personal con información y conocimiento normativo.
1.1.3.2. Intensificar la difusión de existencia de las instancias estatales para la protección a las mujeres: Instituto Queretano de las Mujeres, Refugio para Mujeres Víctimas de violencia, Ministerios Públicos Especializados y mecanismos de canalización, por medio de documentos y con apoyo de Oficialía Mayor para ser entregados con	100% del personal de la APE	% de personal informado.	No. de personal que recibe información /No. de personal de la APE X 100	Documental	Personal de la APE informados de la estructura especializada en gestionar asuntos de género.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

acuse de recibido.				
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.			

Factor	I. Política Estatal y Deberes Institucionales				
Objetivo	1. Incorporar la perspectiva de género en la cultura institucional para que guie a la APE hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.				
Estrategia	1.1. Incluir la perspectiva de género en la política, programación y gestión de las dependencias y entidades de la APE, particularmente aquellas que otorgan bienes y servicios públicos a la ciudadanía.				
Línea de Acción	1.1.3. Dar a conocer la normatividad en materia de género para sensibilizar a las instituciones e impulsar medidas que coadyuven a lograr la igualdad de género y de trato.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
1.1.3.3. Utilizar el Internet como medio para ampliar la difusión de material normativo por medio de capsulas informativas que se envíen a los correos del personal a fin de disminuir los tiempos para lograr la etapa de sensibilización.	100% del personal de la APE	% de cápsulas enviadas	Número de cápsulas enviadas / número de cápsulas programadas X 100	Registros gravados de las cápsulas	Construcción de relaciones interactivas en materia de equidad de género
1.1.3.4. Crear red social interna de retroalimentación de este proceso interactivo con respuestas y propuestas que surjan de los servidores y servidoras públicas	Una red del personal de la APE	% de acciones realizadas	No. de acciones realizadas / No. de acciones programadas X 100	Registros	Construcción de relaciones interactivas en materia de equidad de género
Estrategia	1.2. Implementar el Programa de Cultura Institucional en las dependencias y entidades de la APE.				
Línea de Acción	1.2.1. Diseñar, instrumentar, coordinar y dar seguimiento al Plan de Acción, que propicie cambios en la cultura institucional de las dependencias y entidades de la APE.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
1.2.1..1. Reunión de entrega de PCI a Secretarios y directivos de organismos	15 PCI entregados	% de PCI entregados	No. de PCI entregados / No. de PCI programados a entregar X 100	Acuses de recibido	Estructura comprometida a dar seguimiento, evaluación y

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

descentralizados					retroalimentación al programa
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	I. Política Estatal y Deberes Institucionales				
Objetivo	1. Incorporar la perspectiva de género en la Cultura Institucional para que guie a la APE hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.				
Estrategia	1.2. Implementar el PCI en las Dependencias y entidades de la APE.				
Linea de Acción	1.2.2. Establecer estrategias tendientes a transversalizar la igualdad de género en las distintas áreas de la institución, con el propósito de modificar la cultura institucional al interior de las dependencias y entidades paulatinamente.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
1.2.2.1.- Gestionar por parte del IQM un convenio de compromiso político intersecretarial para las acciones de transversalización a fin de realizar la elaboración y ejecución del Programa específico de Transversalización de Género con los recursos correspondientes.	Un convenio de colaboración firmado por Gobernador del Estado y Secretarios	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Documental	Compromiso político de transversalización de equidad de género.
Estrategia	1.3. Desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar la implementación de las acciones definidas en el proceso de transformación de la Cultura Institucional.				
Linea de Acción	1.3.1 Medir el grado de avance de las acciones para conocer el logro de objetivos y desempeño de cada dependencia o entidad.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
1.3.1.1. Generar un sistema informático del PCI que permita registrar las acciones y sus avances	Un sistema de registro	% de actividades registradas con avance	No. de actividades registradas con avance / No. de actividades programadas X 100	Sistema informático. (Dirección web)	Aplicación de metas de evaluación que permitan medias correctivas o apoyos adicionales a las acciones propuestas
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	I. Política Estatal y Deberes Institucionales				
Objetivo	1. Incorporar la perspectiva de género en la Cultura Institucional para que guie a la APE hacia el logro de resultados al interior y exterior de las dependencias.				
Estrategia	1.3. Desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar la implementación de las acciones definidas en el proceso de transformación de la Cultura Institucional				
Linea de Acción	1.3.2. Contar con indicadores y mecanismos de verificación que permitan conocer el valor de las acciones realizadas para incidir en la incorporación de la perspectiva de género en la cultura institucional.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
1.3.2.1. Capacitación a los enlaces para el uso del sistema informático	Un curso al 100% de enlaces	% de enlaces capacitados	Número de enlaces capacitados/número de enlaces programados X 100	Lista de asistencia y evaluación de curso	Personal capacitado para realizar el seguimiento y evaluación del PCI.
1.3.2.2. Formar un comité para realizar la revisión y análisis de documentos y manuales con criterios de igualdad entre hombres y mujeres, utilizando un lenguaje incluyente.	75 (15 Programas, 15 catálogos de puesto, 15 manuales de Institución, 15 manuales de procedimientos)	% de documentos revisados y corregidos	No. de documentos revisados / No de documentos programados de avance X 100	Documentos registrados en la revisión	Lograr cambios e incorporación de la perspectiva de género en los documentos oficiales
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales Instituto Un comité dentro de la Junta de Gobierno del Instituto Queretano de las Mujeres,				

2. Clima Laboral.- Se refiere tanto a los elementos formales de la Institución (tales como condiciones de trabajo, niveles de mando) como a los informales (cooperación entre los empleados, comunicación) y que influyen en el desempeño de las y los empleados.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DEL FACTOR	Factor con necesidad de mejoramiento calificación de 7.87 (Diagnostico: Promedio de calificación por factor y Gráfica 13)
	Necesidad de prevención y sanción de prácticas intimidatorias y maltrato.

Factor	2. Clima Laboral				
Objetivo	2.1. Lograr un clima laboral que permita a la APE tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía.				
Estrategia	2.1 Establecer un clima laboral basado en un sistema de valores organizacionales que promuevan el reconocimiento, motivación y calidad laboral, y fomenten la igualdad de trato y de oportunidades.				
Linea de Acción	2.1.1. Contar con programas integrales encaminados al mejoramiento del clima laboral en cada una de las dependencias y entidades de la APE.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
2.1.1.1. Apoyar la elaboración de acciones específicas de mejoramiento del Clima Laboral con base en la situación concreta de cada Dependencia	Un programa de trabajo	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Informes de enlace	Actitudes positivas y proactivas del personal de la APE, que mejoren el clima laboral
2.1.1.2 Reforzar el programa específico con una campaña de motivación al cambio, apoyada en los medios de comunicación interna: Periódicos murales, correos electrónicos, y otros medios.	Una campaña estatal de mejoramiento del clima laboral	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Informes de Comunicación social	Sensibilización e inducción hacia conductas que mejoren el ambiente laboral

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.
--------------	--

Factor	2. Clima Laboral				
Objetivo	2.1. Lograr un clima laboral que permita a la APE tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía.				
Estrategia	2.1 Establecer un clima laboral basado en un sistema de valores organizacionales que promuevan el reconocimiento, motivación y calidad laboral, y fomenten la igualdad de trato y de oportunidades.				
Linea de Acción	2.1.2. Establecer acciones de reconocimiento que incorporen la igualdad de trato y de oportunidades en el desarrollo de las actividades, impulsen el trabajo en equipo e incrementen la participación y responsabilidad.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
2.1.2.1. Introducir procesos de trabajo en equipo con estímulos de reconocimiento por escrito a los participantes	75 procesos de trabajo con estímulo	% de procesos con estímulos	No. de procesos de trabajo con estímulo realizados / No. de procesos de trabajo con estímulo programados X 100	Informes de procesos exitosos o perfeccionados	Integración en equipos, mejoramiento de procesos que redunden en la calidad del servicio a la ciudadanía.
2.1.2.2. Concurso Estatal de Propuestas de Procesos de mejora	Un concurso	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Propuestas por Dependencia, informes	Motivar la participación del personal y que vea reflejada sus propuestas en los procesos de mejora.
Estrategia	2.2. Establecer un clima laboral con estilos gerenciales no discriminatorios y que promuevan la igualdad de género.				
Linea de Acción	2.2.1. Instrumentar políticas de liderazgo que promuevan la igualdad de género y estilos gerenciales incluyentes y participativos, para crear un clima laboral sin discriminación en el acceso a las oportunidades.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
2.2.1.1. Curso de Liderazgo Gerencial con Perspectiva de Género para formar líderes con estilos gerenciales no discriminatorios	3 cursos	% de cursos	No. de cursos realizados /No. de cursos programados X 100	Lista de asistencia y evaluación del curso	Secretarios y Directores sensibilizados y comprometidos al cambio institucional.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas y descentralizadas				

Factor	2. Clima Laboral				
Objetivo	2.1. Lograr un clima laboral que permita a la APE tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía.				
Estrategia	2.2. Establecer un clima laboral con estilos gerenciales no discriminatorios y que promuevan la igualdad de género.				
Linea de Acción	2.2.2 Establecer acciones para lograr un clima laboral en donde se acote el ejercicio indiscriminado del poder previniendo su abuso y, en especial, el abuso de poder por razón de género, etnia o clase.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
2.2.2.1 Fortalecer la información de mecanismos de denuncia hacia el ejercicio de actos discriminatorios utilizando los medios internos de comunicación.	Un folleto informativo	% de folletos entregados	No. de folletos producidos / No. de folletos entregados X 100	Ordenes de impresión, folletos impresos	Que el personal conozca y aplique en su caso los procesos de denuncia de actos que dañen el ambiente laboral
Estrategia	2.3. Lograr un clima laboral que promueva la igualdad en las imágenes y símbolos utilizados en los mensajes institucionales.				
Linea de Acción	2.3.1. Formalizar acciones para eliminar el uso de cualquier tipo de publicidad impresa o electrónica en donde se promueva la discriminación o se haga uso de imágenes que estereotipen los roles de género.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
2.3.1.1. Estímulos a la participación del personal por detección y denuncia de publicidad impresa o electrónica en donde se promueva la discriminación o se haga uso de imágenes que estereotipen los roles de género.	50 estímulos	% de estímulos otorgados	No. de estímulos otorgados/ entre No. de estímulos programados X 100	Revisión de fuentes impresas, electrónicas, etc.	Detectar y corregir cualquier tipo de publicidad que promueva la discriminación

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.
--------------	--

Factor	2. Clima Laboral				
Objetivo	2.1. Lograr un clima laboral que permita a la APE tener mejores resultados al interior y al exterior de ella en beneficio de la ciudadanía.				
Estrategia	2.3. Lograr un clima laboral que promueva la igualdad en las imágenes y símbolos utilizados en los mensajes institucionales.				
Linea de Acción	2.3.2. Incorporar en el desarrollo de actividades, mejoras encaminadas a enriquecer el ambiente de trabajo a través de la promoción de los principios de igualdad, confianza y respeto fomentando un ambiente incluyente.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
2.3.2.1. Fomentar actividades recreativas, culturales o deportivas que promuevan la integración y contribuyan a enriquecer el ambiente laboral	3 eventos anuales	% de empleados (as) participantes. No. de eventos	No. de empleados participantes / No. de empleados programados a participar X 100 No. de eventos realizados/ No. de eventos programados X 100	Informes, registros fotográficos.	Fomentar la convivencia del personal en espacios que refuercen la confianza y respeto hacia un ambiente incluyente
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

3. Comunicación Incluyente.- Permite medir que la comunicación y los mensajes que transmite la Institución estén dirigidos a todas las personas sin excluir o incentivar los roles tradicionales de género.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DEL FACTOR	Factor de mejora calificado con 8.05 en promedio.
	Fortalecer la comunicación incluyente preferentemente a las mujeres. (Las mujeres proporcionan calificación menor a los hombres: 7.81)

Factor	3. Comunicación Incluyente				
Objetivo	3. Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la APE, que promueva la igualdad de género y la no discriminación.				
Estrategia	3.1. Incorporar la perspectiva de género y la promoción de la igualdad de género en la comunicación organizacional y la comunicación social.				
Línea de Acción	3.1.1. Difundir el PCI al interior de cada dependencia.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
3.1.1.1. Dar a conocer el PCI a la Junta de Gobierno del Instituto Queretano de las Mujeres.	Una reunión informativa	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Registro en las minutas de la Junta de Gobierno del IQM.	Funcionarios(as) informados y sensibilizados.
3.1.1.2. Subir a la página de gobierno el PCI.	500 visitas al PCI vía internet	% de visitas al PCI vía internet	No. de visitas realizadas al PCI vía internet / No. de visitas programadas vía internet X 100	Acceso en la página de internet	Que el personal de la APE tenga fácil acceso al Programa.
3.1.1.3. Coordinación con Oficialía Mayor para incluir un cintillo informativo en los recibos de nomina, informando de	100% de personal informado del (PCI)	% de personal informado	No. de personal informado / No. personal de la APE programado a informarse X 100	Copia de recibos de nomina con cintillo informativo	Lograr que el personal se informe sobre la existencia y ejecución del PCI.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

la disposición en la página de gobierno del PCI.					
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	3. Comunicación Incluyente				
Objetivo	3. Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la APE, que promueva la igualdad de género y la no discriminación.				
Estrategia	3.1. Incorporar la perspectiva de género y la promoción de la igualdad de género en la comunicación organizacional y la comunicación social.				
Línea de Acción	3.1.2. Impartir cursos de sensibilización y capacitación sobre la perspectiva de género y el lenguaje no sexista. 3.1.3. Promover e impartir cursos de sensibilización y capacitación sobre comunicación organizacional incluyente.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
3.1.2.1. y 3.1.3.1. Programar el diseño e impartición de cursos sobre perspectiva de género, lenguaje no sexista y comunicación organizacional incluyente	15 cursos a enlaces	% de enlaces capacitados	No. de enlaces capacitados/ No. de enlaces programados X 100	Lista de asistencia y evaluación a cursos.	Contar con personal especializado que desdoble conocimientos para lograr mayor cobertura.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				
Estrategia	3.2 Contar con un sistema incluyente de valores organizacionales que promuevan la no discriminación.				
Línea de Acción	3.2.1 Difundir y promover un sistema de valores organizacionales y un código de conducta institucional que favorezca la igualdad, la justicia y la no discriminación al interior de cada dependencia y/o entidad				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
3.2.1.1. Diseñar campaña de difusión para promover el sistema de valores organizacionales y el	Una campaña de difusión	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Registro documental y fotográfico de	Personal sensibilizado a los procesos de cambio.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

código de conducta institucional que favorezca la igualdad					
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor					
3. Comunicación Incluyente					
Objetivo					
3. Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la APE, que promueva la igualdad de género y la no discriminación.					
Estrategia					
3.3. Lograr una comunicación que promueva la igualdad de género y la no discriminación mediante el uso de un lenguaje no sexista y de imágenes y símbolos que fomenten la igualdad entre mujeres y hombres, tanto al interior como al exterior de las dependencias.					
Linea de Acción					
3.3.1. Elaborar un manual de identidad institucional para el uso y aplicación de lenguaje no sexista en la comunicación organizacional y en áreas de comunicación social.					
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
3.3.1.1. Diseño, impresión y distribución del Manual de Identidad Institucional, actualizado para el uso y aplicación de lenguaje no sexista en la comunicación organizacional y en áreas de comunicación social.	Distribución de 2000 ejemplares del Manual de Identidad Institucional con PG	% de manuales entregados	No. de manuales entregados/ No. de manuales producidos X 100	Verificación documental o electrónica	Incorporación de aplicación de normatividad que promueva la comunicación incluyente.
3.3.1.2. Difusión de la Ley para Prevenir y eliminar toda forma de discriminación en el estado de Querétaro.	100 emisiones con mensaje promocional	% de mensajes emitidos	No. de mensajes emitidos / No. de mensajes programados X 100	Documental. Mensajes grabados(CD)	Conocimiento y aplicación de la normatividad vigente.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y				

descentralizadas estatales.

4. **Selección de Personal.**- Evalúa factores relacionados con la transparencia y eficiencia en los procesos de selección de personal, incorporando en sus criterios de selección el principio de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DEL FACTOR	Factor de mayor reto calificación promedio de 6.59 (diagnóstico promedio de calificación).
	18.00% de personal sin prestaciones sociales. 10.50% son mujeres. (Diagnóstico gráficas 15 y 16). 27.20% de mujeres son jefas de familia.(gráfica 4)

Factor	4. Selección de Personal				
Objetivo	4. Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.				
Estrategia	4.1. Lograr una selección de personal no discriminatoria a través de la aplicación de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género.				
Linea de Acción	4.1.1. Aplicar el sistema de selección de personal basado en la evaluación de currículos y de la experiencia laboral de las y los aspirantes, así como eliminar en todo nivel o cargo cualquier criterio de selección que considere el sexo de la persona o cualquier otro factor discriminante.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
4.1.1.1. Proponer a la Junta de Gobierno el compromiso interinstitucional de aplicar el sistema de selección de personal basado en la evaluación curricular.	15 Secretarías comprometidas a la aplicación del Sistema de Selección	% de Secretarías	No. de Secretarías comprometidas/ No. de Secretarías programadas X 100	Perfiles de funcionarios (as) de nuevo ingreso por Secretaría	Proceso de mejora continúa en los perfiles de servidores(as) públicos (as) e incorporación de sistemas de igualdad de oportunidades.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	4. Selección de Personal				
Objetivo:	4. Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.				
Estrategia	4.1 Lograr una selección de personal no discriminatoria a través de la aplicación de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género.				
Línea de Acción	4.1.2. Promover el uso de acciones afirmativas en los procesos de selección de personal.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
4.1.2.1. Proponer la revisión e inclusión de la perspectiva de género en el Catálogo de Puestos de Oficialía Mayor y en lo particular de cada Secretaría que cuenta con contratación directa.	8 Catálogos de Puestos actualizados	% de catálogos de puestos actualizados	No. de catálogos de puestos actualizados / No. de catálogos de puestos programadas X 100	Documental	Incorporación de la PG en términos de igualdad de oportunidades
Estrategia	4.2. Lograr una selección de personal con base en habilidades y aptitudes, que se realice a través de la generación de lineamientos y prácticas institucionales equitativas y no discriminatorias.				
Línea de Acción	4.2.1. Establecer lineamientos y criterios de igualdad en la organización de procesos y funciones administrativas en las instituciones para generar correspondencia entre las denominaciones puesto y persona.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
4.2.1.1. Incluir convocatorias a los procesos de selección, con	100 convocatorias públicas	% de convocatorias emitidas	No. de convocatorias emitidas / No. convocatorias programadas	Documental	Aplicación de sistema de valores que fortalecen la equidad de

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

carácter público,					género y propicien la selección transparente y equitativa.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	4. Selección de Personal				
Objetivo	4. Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.				
Estrategia	4.3. Lograr una selección de personal equitativa a través de la promoción de estilos gerenciales no discriminatorios.				
Línea de Acción	4.3.1 Establecer como criterio de selección de personal la actuación en la gestión no discriminatoria.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
4.3.1.1. Reunión de sensibilización a las áreas de Selección de personal	4 Reuniones (una por trimestre).	% de reuniones	No. de reuniones realizadas/ No. de reuniones programadas X 100	Documental. Registro de Sistema de Selección,	Sensibilizar a las y los responsables de la selección hacia la aplicación sistemática del Sistema de Selección de personal basado en la evaluación curricular.
Estrategia	4.3. Lograr una selección de personal equitativa a través de la promoción de estilos gerenciales no discriminatorios.				
Línea de Acción	4.3.2. Lograr que aquellas servidoras y servidores públicos que tengan trato directo con la ciudadanía tengan un estilo de gestión no discriminatorio.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
4.3.1.2. Cursos de capacitación a personal con trato directo a la ciudadanía	15 cursos	% de cursos	No. de cursos realizados /No. de cursos programados X 100	Listas de asistencia y evaluación de cursos	Mejoramiento de la atención ciudadana con personal capacitado.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

sobre la Ley para Prevenir y Eliminar toda forma de Discriminación en el Estado de Querétaro.					
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	4. Selección de Personal				
Objetivo	4. Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.				
Estrategia	4.4. Lograr una selección de personal equitativa a través de una descripción y perfil de puestos que no implique discriminación alguna.				
Línea de Acción	4.4.1 Definir descripciones y perfiles de puestos que no impliquen discriminación por motivos de género o que tomen en cuenta los diferentes roles y actividades de una persona para poder llevar a cabo sus funciones laborales.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
4.4.1.1. Revisión del Manual de Selección de Personal e incorporar la PG. (Salario igual por trabajo igual en ambos sexos)	2 manuales de selección de personal revisados	% de manuales de selección de personal revisados	No. manuales de selección de personal revisados / No. manuales de selección de personal programados X 100	Documental	Aplicación de sistema de valores que fortalecen la equidad de género.
Estrategia	4.4. Lograr una selección de personal equitativa a través de una descripción y perfil de puestos que no implique discriminación alguna.				
Línea de Acción	4.4.2. Incluir en los lineamientos de descripción y perfil de puestos un criterio asociado a la no discriminación de género.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
4.2.2.1. Colocación de letreros informativos en las áreas de selección de personal notificando el Sistema de	15 letreros	% de letreros	No. de letreros colocados / No. de letreros programados X 100	Registro fotográfico	Aplicación de sistema de valores que fortalecen la equidad de género.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Selección					
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	4. Selección de Personal				
Objetivo	4. Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.				
Estrategia	4.5. Lograr una selección de personal equitativa a través del uso de arreglos prácticos a espacio y tiempo que beneficien a las y los funcionarios de la Administración Pública Estatal, como el establecimiento de horarios que permitan la corresponsabilidad en el trabajo con otras actividades.				
Línea de Acción	4.5.1. Hacer uso de horarios que permitan a las y los servidores públicos la corresponsabilidad entre sus actividades laborales con su vida personal y familiar.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
4.5.1.1. Promover el acatamiento de los horarios oficiales de trabajo	100% del personal	% de empleados (as) que llegan y salen en el horario establecido	No. de personal con uso de horario establecido/ No. de personal programado X 100	Documental informes de Unidades de Apoyo Admvo.	Espacio y tiempo que beneficie a las y los empleados/as
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	4. Selección de Personal				
Objetivo	4. Lograr una selección de personal basada en habilidades y aptitudes, sin discriminación de ningún tipo.				
Estrategia	4.6. Lograr una selección de personal equitativa a través del uso de símbolos e imágenes que promuevan la no discriminación y la igualdad de género				
Línea de Acción	4.6.1. Publicar convocatorias de selección de personal que contengan símbolos e imágenes no discriminatorias.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
4.6.1.1. Publicar convocatorias de selección de personal que contengan símbolos e imágenes no discriminatorias.	Colocación de 50 carteles en las Unidades Administrativas de la APE	% de carteles colocados	No. de carteles colocados / No. de carteles programados X 100	Registro fotográfico. Orden de impresión	Procurar la participación de la mayor cantidad de personas mediante acciones de difusión que faciliten la información y mejoren las

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

					oportunidades de acceso laboral
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

5. **Igualdad de Salarios y Prestaciones.**-Se refiere al nivel de equidad en la asignación de remuneraciones que recibe el personal por sueldos y salarios, así como prestaciones sociales económicas (servicio médico, guarderías, despensa, etc.).

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DEL FACTOR	Factor de oportunidad calificación promedio de 7.79 (diagnóstico promedio de calificación)
	Que hombres y mujeres que ocupan el mismo puesto reciban el mismo salario

Factor⁵	5. Igualdad de Salarios y Prestaciones				
Objetivo	5. Contar con una APE donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.				
Estrategia	5.1. Establecer salarios y prestaciones equitativos y que promuevan criterios de transparencia e igualdad.				
Línea de Acción	5.1.1. Analizar la estructura salarial de la institución y realizar una reestructura que permita contar con niveles salariales acordes a su estructura y funciones.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
5.1.1.1. Revisión de los tabuladores de sueldos, bajo el principio de trabajo igual salario igual, independientemente del tipo de contratación.	2 tabuladores de sueldos revisados	% de tabuladores revisados	No. de tabuladores revisados / No. de tabuladores programados X 100	Documental.	Equidad en las percepciones salariales.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

⁵ Se omiten las líneas de acción que por el momento no se consideran viables, por lo que la numeración no es consecutiva. Se respeta la numeración sugerida del Programa de Cultura Institucional Federal.

Factor	5. Igualdad de Salarios y Prestaciones				
Objetivo	5. Contar con una APE donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.				
Estrategia	5.1. Establecer salarios y prestaciones equitativos y que promuevan criterios de transparencia e igualdad.				
Línea de Acción	5.1.2. Incorporar la perspectiva de género en lineamientos internos relacionados con prestaciones.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
5.1.2.1. Identificar las prestaciones vigentes que impliquen distinción de género, a efecto de promover su equidad.	100% de las prestaciones	% de prestaciones con PG	No. de prestaciones con PG/ No. de prestaciones existentes X 100	Documental	Incorporación de la perspectiva de género en las prestaciones.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				
Estrategia	5.4. Asignar salarios y prestaciones acordes a descripciones y perfiles de puestos que no impliquen discriminación alguna.				
Línea de Acción	5.4.1. Elaborar descripciones y perfiles de puestos objetivos, transparentes y equitativos, que no impliquen ningún tipo de sesgo por discriminación.				
	5.6.1. Crear un sistema de asignación de salarios y prestaciones no discriminatorio dentro de un mismo nivel.				
	5.6.2. Eliminar la discrecionalidad en la asignación de salarios y prestaciones en un mismo nivel jerárquico o hacia los niveles superiores.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
5.6.1.1 y 5.6.1.2. Proponer la revisión e inclusión de la perspectiva de género en el	8 Catálogos de Puestos actualizados	% de catálogos de puestos actualizados	No. de catálogos de puestos actualizados / No. de catálogos de puestos programadas X 100	Documental	Incidir en la creación de un sistema integral que asigne salarios y prestaciones no discriminatorias dentro de un

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Catálogo de Puestos de Oficialía Mayor y en lo particular de cada Secretaría que cuenta con contratación directa.					mismo nivel.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	5. Igualdad de Salarios y Prestaciones				
Objetivo	5. Contar con una APE donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.				
Estrategia	5.7. Cerrar la brecha de ingresos entre hombres y mujeres en la APE.				
Linea de Acción	5.7.1. Realizar un diagnóstico sobre la brecha salarial entre mujeres y hombres dentro de cada institución.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
5.7.1.1. Instrumentar la metodología para la elaboración del diagnóstico de brecha salarial.	Un diagnóstico	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Documental	Contar con información detallada que permita realizar propuestas sobre la brecha de ingresos entre hombres y mujeres.
Estrategia	5.7. Cerrar la brecha de ingresos entre hombres y mujeres en la APE.				
Linea de Acción	5.7.2. Implementar acciones afirmativas para cerrar la brecha salarial, dar seguimiento y evaluar los cambios observados.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
5.7.2.1. Propuesta de acciones afirmativas en base a diagnóstico por Secretaría	30 propuestas de acciones afirmativas sobre la brecha salarial (2 por Secretaría)	% de propuestas afirmativas implementadas	No. de propuestas afirmativas implementadas / No. de propuestas afirmativas programadas X 100	Documental	Aplicación de acciones afirmativas
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	5. Igualdad de Salarios y Prestaciones				
Objetivo	5. Contar con una APE donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.				
Estrategia	5.7. Cerrar la brecha de ingresos entre hombres y mujeres en la APE. 5.8. Incorporar la perspectiva de género en los lineamientos sobre prestaciones que otorga la institución.				
Línea de Acción	5.8.1. Establecer lineamientos para homologar prestaciones que otorga la institución a mujeres y hombre.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
5.8.1.1. Revisión de las prestaciones verificando que estén homologadas para hombres y mujeres	Revisión 2 documentos (Ley de Trabajadores al Servicio del Estado y el acuerdo sobre prestaciones)	% de documentos revisados y actualizados	No. de documentos revisados y actualizados / No. de documentos programados X 100	Documental	Disminuir los sesgos de discriminación como: licencias de paternidad, licencias por enfermedad de hijos, etc.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	5. Igualdad de Salarios y Prestaciones				
Objetivo	5. Contar con una APE donde los salarios y prestaciones se otorguen con base en criterios de transparencia e igualdad, con el fin de eliminar brechas de disparidad entre mujeres y hombres.				
Estrategia	5.7. Cerrar la brecha de ingresos entre hombres y mujeres en la APE. 5.8. Incorporar la perspectiva de género en los lineamientos sobre prestaciones que otorga la institución.				
Línea de Acción	5.8.2. Promover el uso de guarderías infantiles para padres trabajadores y el otorgamiento de permisos de paternidad.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
5.8.2.1. Difusión de las prestaciones.	Una campaña de promoción interna	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Documental	Disminuir los sesgos de discriminación como: licencias de paternidad, licencias por enfermedad de hijos, etc.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

6. **Promoción Vertical y Horizontal.**-Mide los criterios de transparencia para otorgar promociones y ascensos al personal en igualdad de oportunidades y condiciones por mérito, sin distinción para mujeres y hombres.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DEL FACTOR	Factor de oportunidad calificación promedio de 7.31 (diagnóstico promedio de calificación).
	Promoción de plazas con oportunidad (Diagnóstico Gráfica 21 y 22).
	Eliminar la contratación y promoción del personal por relaciones afectivas, influencia política o apariencia física.
	Criterios claros de evaluación de desempeño.
	Acceso equitativo de hombres y mujeres a cargos de mayor responsabilidad.

Factor	6. Promoción Vertical y Horizontal				
Objetivo	6. Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la APE.				
Estrategia	6.1. Lograr una promoción vertical y horizontal equitativa a través del establecimiento de un sistema de valores organizacionales equitativos y no discriminatorios.				
Linea de Acción	6.1.1. Implementar acciones afirmativas para tener paridad en todos los niveles de la APE.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
6.1.1.1. Incluir	8 Catálogos	% de catálogos de	No. de catálogos de	Documental	Personal con

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

en los perfiles de puesto la promoción horizontal y vertical de acuerdo al profesiograma	de Puestos actualizados	puestos actualizados	puestos actualizados / No. de catálogos de puestos programadas X 100		conocimiento de sus posibilidades de movilidad horizontal o vertical de acuerdo a sistema de Selección por revisión curricular.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	6. Promoción Vertical y Horizontal				
Objetivo	6. Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la APE.				
Estrategia	6.2. Establecer estructuras organizacionales que promuevan la promoción vertical y horizontal equitativa dentro de la APE.				
Linea de Acción	6.2.1. Fomentar estructuras organizacionales flexibles y competitivas que permitan una movilidad equitativa sin discriminación por motivos de género, etnia, clase, discapacidad u otros.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
6.2.1.1. Incluir en los perfiles de puesto la capacitación necesaria para la promoción vertical u horizontal.	8 Catálogos de Puestos actualizados	% de catálogos de puestos actualizados	No. de catálogos de puestos actualizados / No. de catálogos de puestos programadas X 100	Documental	Implementar el valor de la capacitación para la promoción vertical y horizontal
Estrategia	6.3. Asegurar la promoción vertical y horizontal justa y equitativa a través de estilos gerenciales que promuevan la movilidad sin discriminación alguna.				
Linea de Acción	6.3.1. Promover entre las y los directivos de la APE el uso de estilos gerenciales que permitan la plena participación de todo el equipo de trabajo y que fomenten la movilidad horizontal y vertical dentro de la APE.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
6.3.1.1. Curso	3 cursos	% de cursos	No. de cursos	Lista de	Secretarios y

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

de Liderazgo Gerencial con PG para formar líderes con estilos gerenciales no discriminatorios.			impartidos/ No. de cursos programados X 100	asistencia y evaluación de curso	Directores sensibilizados y comprometidos al cambio institucional.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	6. Promoción Vertical y Horizontal				
Objetivo	6. Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la APE.				
Estrategia	6.4. Fomentar una promoción vertical y horizontal justa para todos a través de una descripción no discriminatoria de los puestos.				
Linea de Acción	6.4.1. Supervisar que la redacción de las descripciones de los puestos no contenga ningún supuesto de discriminación por género, y que fomente la movilidad tanto horizontal como vertical dentro de la APE, para que no se estereotipe a las mujeres dentro de las áreas “suaves” y a los hombres dentro de las áreas “duras”.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
6.4.1.1. Revisión y corrección de puestos	8 Catálogos de Puestos actualizados	% de catálogos de puestos actualizados	No. de catálogos de puestos actualizados / No. de catálogos de puestos programadas X 100	Documental	Eliminar los supuestos de discriminación y fomento a la movilidad horizontal y vertical
Estrategia	6.5. Promover la movilidad vertical y horizontal equitativa a través del uso de arreglos prácticos, espacio y tiempo, que permitan la conciliación de actividades y el trabajo equitativo.				
Linea de Acción	6.5.1. Promover dentro del área de trabajo las facilidades, prestaciones y apoyos para que todas las personas dentro de la APE cuenten con las mismas oportunidades de movilidad horizontal y vertical, sin importar su sexo ni sus responsabilidades fuera del trabajo.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
6.5.1.1. Establecer el compromiso de	Difusion del 100% de las plazas vacantes	% de plazas difundidas	No. de plazas difundidas / No. de plazas vacantes X 100	Documental	Proporcionar la información que facilite las mismas

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

difundir las plazas vacantes					oportunidades de movilidad vertical y horizontal
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	6. Promoción Vertical y Horizontal				
Objetivo	6. Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la APE.				
Estrategia	6.6. Lograr una promoción vertical y horizontal equitativa que permita y refuerce una expresión justa y acotada del poder.				
Linea de Acción	6.6.1. Fomentar una expresión de poder que genere confianza entre las y los servidores públicos y el personal directivo, y que permita el apoyo para que todas y todos tengan el mismo acceso a las oportunidades de movilidad horizontal y vertical.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
6.6.1.1 Circular a las Dependencias del Oficial Mayor con instrucciones de respeto a la promoción vertical y horizontal y desarrollo de capacidades.	30 circulares	% de circulares entregadas	No. de circulares entregadas / No. de circulares programadas X 100	Documental	Que el personal fortalezca su confianza en la transparencia y posibilidades de movilización horizontal y vertical
Estrategia	6.7. Lograr una promoción vertical y horizontal justa a través del uso de imágenes y símbolos que promuevan la igualdad y la no discriminación.				
Linea de Acción	6.7.1. Eliminar cualquier tipo de imágenes y símbolos que impliquen un encasillamiento de las mujeres en ciertas áreas laborales y que obstaculicen la movilidad horizontal y vertical equitativa.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

6.7.1.1 Analizar los medios visuales de comunicación interna.	100 acciones	% de medios analizados	No. de medios analizados/ No. de medios programados X 100	Informe Documental	Eliminar imágenes estereotipadas
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	6. Promoción Vertical y Horizontal				
Objetivo	6. Asegurar la creación de mecanismos de promoción vertical justos y mecanismos horizontales que propicien el desarrollo de las capacidades de todas las personas que laboran en la APE.				
Estrategia	6.8 Asegurar la existencia de criterios transparentes, objetivos y no discriminatorios en las metodologías de revisión y evaluación para los ascensos.				
Linea de Acción	6.8.1 Analizar periódicamente, desde la perspectiva de género, las políticas, normas y procedimientos usados por las instituciones para la revisión y evaluación de ascensos, para identificar y reducir las valoraciones subjetivas e informales que pudieran existir.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
6.8.1.1. Revisión para su adecuación, con perspectiva de género de documentos, políticas y reglamentos.	30 documentos actualizados	% de documentos actualizados	No. de documentos actualizados / No. de documentos programados X 100	Documental	Aseguramiento de mecanismos de promoción vertical y horizontal
Linea de Acción	6.8.2 Adecuar los documentos, políticas, prácticas y reglamentos que se aplican en las evaluaciones para los ascensos en todos los niveles, con base en el cumplimiento de los objetivos de la institución.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

6.8.2.1 Instrumentar e implementar la evaluación de desempeño como mecanismo que contribuya a la promoción vertical y horizontal.	Generar un sistema de evaluación de desempeño	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Documental	Aseguramiento de mecanismos de promoción vertical y horizontal
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

7. Capacitación, Formación y Desarrollo Profesional en Igualdad.- Evalúa las acciones de capacitación que realiza la Institución atendiendo el principio de igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres. Se incluyen en este factor las necesidades del personal en los temas relacionados con el desarrollo profesional en igualdad.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DEL FACTOR	Fortalecimiento de la capacitación para el puesto, 27.30% afirman no haber recibido capacitación (Diagnóstico gráfica 23).
	Fortalecimiento de la Capacitación en temas de género. 72.40% no ha recibido cursos o talleres de género (Diagnóstico gráfica 25) mayor utilidad en mejorar la vida personal y desempeño en el trabajo (Diagnóstico Gráfica 27).
	Considerar la capacitación en promociones y ascensos. Califican con 5.77 mujeres y 6.36 hombres (Diagnóstico gráfica 24).
	Detección de necesidades de capacitación, de tal suerte que se oferte de acuerdo a necesidades. Califican con 6.54 mujeres y 6.96 hombres (Diagnóstico gráfica 24).

Factor	7. Capacitación, Formación y Desarrollo Profesional en Igualdad				
Objetivo	7. Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos.				
Estrategia	7.1. Impartir capacitación y formación profesional que incorpore los principios de igualdad y no discriminación.				
Linea de Acción	7.1.1. Elaborar mecanismos para la detección de necesidades de capacitación y formación profesional con perspectiva de género, en función de los requerimientos institucionales.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
7.1.1.1 Incluir en las fichas técnicas de capacitación y talleres	50 fichas técnicas	% de fichas técnicas con perspectiva de género	No. de fichas técnicas / No. de fichas técnicas programadas X	Documental Fichas técnicas Evaluación de	Capacitación y formación profesional con perspectiva de

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

que imparta la APE, la perspectiva de género			100	cursos	género
7.1.1.2 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) institucional que permita verificar si la capacitación programada actualmente corresponde a la necesidad y perfil del puesto.	Un Diagnóstico	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Informe	Aplicación de mecanismos de verificación para la incorporación de principios de igualdad y no discriminación
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	7. Capacitación, Formación y Desarrollo Profesional en Igualdad				
Objetivo:	7. Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos.				
Estrategia	7.1. Impartir capacitación y formación profesional que incorpore los principios de igualdad y no discriminación.				
Linea de Acción	7.1.2. Garantizar el acceso a la capacitación y formación profesional en un clima de no discriminación y de acceso equitativo a todo tipo de oportunidades.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
7.1.2.1. Sistema que permita la capacitación y actualización obligatoria del personal de acuerdo a su desempeño y función.	Sistema de control, seguimiento y evaluación de la capacitación	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Documental	Personal de la APE con acceso transparente y programado de su capacitación
Estrategia	7.2. Lograr una capacitación y formación profesional que promueva estilos de liderazgo equitativos y no discriminatorios.				
Linea de Acción	7.2.1. Capacitar al personal que integra niveles directivos para promover un cambio organizacional en los procesos y funciones administrativas que elimine la discriminación por género.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
7.2.1.1. Curso	3 cursos	% de cursos	No. de cursos	Lista de	Secretarios y

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

de Liderazgo Gerencial con PG para formar líderes con estilos gerenciales no discriminatorios.			impartidos / No. de cursos programados X 100	asistencia y evaluación de curso	Directores sensibilizados y comprometidos al cambio institucional.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	7. Capacitación, Formación y Desarrollo Profesional en Igualdad				
Objetivo	7. Lograr una capacitación y formación profesional que promueva el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales para incorporar la perspectiva de género en el otorgamiento de bienes y servicios públicos.				
Estrategia	7.2. Lograr una capacitación y formación profesional que promueva estilos de liderazgo equitativos y no discriminatorios.				
Línea de Acción	7.2.2. Desarrollar cursos y talleres en materia de igualdad de género con cobertura en todos los niveles jerárquicos de la institución.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
7.2.2.1 .Impartir y promover cursos en materia de equidad de género y Marco normativo Federal, Estatal y compromisos internacionales para la igualdad de mujeres. y hombres	12 cursos /talleres	% curso/taller	No. de cursos y talleres impartidos/No. de cursos y talleres programados X 100	Lista de asistencia y evaluación a cursos.	Contar con personal sensible y dispuesto a los cambios de Cultura Institucional.
7.2.2.2. Diseño y aplicación de cursos en línea que faciliten el proceso de capacitación.	3 Curso en línea	% de cursos impartidos	No. de cursos impartidos/No. de cursos programados X 100	Verificación en la red de existencia	Incluir tecnología cibernética que acorte y facilite los procesos de capacitación

Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.
--------------	--

8. Conciliación entre la Vida, Laboral, Institucional, Familiar y Personal.- Evalúa el balance o corresponsabilidad entre las esferas pública (laboral e institucional) y privada (familia y personal), sin que necesariamente una persona prefiera una en detrimento de la otra.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DEL FACTOR	Factor de oportunidad de mejoramiento es el mejor calificado con 8.21 de promedio.
	Considerar los horarios de capacitación.
	Flexibilización de los permisos por asuntos familiares.

Factor	8. Corresponsabilidad entre la Vida Laboral, Institucional, Familiar y Personal.				
Objetivo	8. Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la APE.				
Estrategia	8.1. Desarrollar, promover y adoptar normas y políticas que aseguren la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal, a través de un compromiso institucional que favorezca el cumplimiento de los deberes laborales, familiares y personales.				
Línea de Acción	8.1.1 .Desarrollar políticas institucionales que procuren la corresponsabilidad entre las instituciones de la APE y las servidoras y servidores públicos, en la distribución equitativa de las cargas laborales, familiares y personales.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
8.1.1.1. Premiar la eficiencia y eficacia laboral con estímulos de flexibilización de horarios y tiempo	50 estímulos de flexibilización de horario y tiempo	% de estímulos otorgados	No. de estímulos otorgados / No. de estímulos programados X 100	Documental	Motivar la participación orientada a alcanzar condiciones de responsabilidad compartida en la vida laboral,

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

para la familia.					familiar y personal.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor⁶	8. Corresponsabilidad entre la Vida Laboral, Institucional, Familiar y Personal.				
Objetivo	8. Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de APE.				
Estrategia	8.1. Desarrollar, promover y adoptar normas y políticas que aseguren la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal, a través de un compromiso institucional que favorezca el cumplimiento de los deberes laborales, familiares y personales.				
Línea de Acción	8.1.2. Incorporar en la normatividad interna de dependencias y entidades de la APE, los mecanismos necesarios para la aplicación de disposiciones orientadas a alcanzar condiciones de responsabilidad compartida en la vida laboral, familiar y personal.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
8.1.2.1. Establecer el día de la Convivencia Familiar	Dos reuniones al año en espacio recreativo	% de reuniones	No. de reuniones realizadas/ No. de reuniones programadas X 100	Informe. Registro fotográfico	Motivar la participación orientada a alcanzar condiciones de responsabilidad compartida en la vida laboral, familiar y personal
Estrategia	8.2. Lograr la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal a través de estructuras organizacionales que aseguren la equidad y flexibilidad para realizar las actividades derivadas de las responsabilidades familiares, tanto para mujeres como para hombres.				
Línea de Acción	8.2.1 .Implementar acciones afirmativas que favorezcan la participación de padres varones en el cuidado de las hijas e hijos mediante permisos y prestaciones, e instituir la licencia por paternidad, además de realizar campañas de difusión relativas al tema.				
	8.2.2. Flexibilizar los horarios buscando armonizar los laborales con los escolares; brindar facilidades, servicios, prestaciones y acciones afirmativas que permitan a las servidoras y servidores públicos compartir sus responsabilidades laborales, familiares y personales.				

⁶ Se incluyen en la acción específica 2 líneas de acción.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
8.2.2.1 Implementación de proyecto piloto de: Acuerdo de flexibilidad de horarios negociados que permitan acciones afirmativas.	15 acciones de implementación de flexibilización laboral (una en cada Secretaría)	No. de acciones de implementadas	No. de acciones implementadas / No. de acciones programadas X 100	Documental	Generar empleados responsables de la conciliación de la vida laboral, institucional, familiar y personal
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor ⁷	8. Corresponsabilidad entre la Vida Laboral, Institucional, Familiar y Personal.				
Objetivo	8. Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la APE.				
Estrategia	8.3 Fortalecer la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar, personal e institucional a través de estilos gerenciales tolerantes y no discriminatorios.				
Linea de Acción	8.3.1. Asegurar que servidoras y servidores públicos con personal a su cargo atiendan al compromiso institucional a favor de la corresponsabilidad, otorgando permisos, prestaciones, licencias, y respetando el horario laboral en función de las responsabilidades familiares y personales.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
8.3.1.1. Reunión de sensibilización a jefes de área, mandos medios, Directores y Secretarios	15 reuniones	% de reuniones	No. de reuniones realizadas/ No. de reuniones programadas X 100	Documental	Directivos sensibilizados a la aplicación de la corresponsabilidad
Estrategia	8.3 Fortalecer la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar, personal e institucional a través de estilos gerenciales tolerantes y no discriminatorios.				
Linea de Acción	8.3.2 Favorecer, mediante el estilo gerencial, el apoyo necesario para que los y las servidoras puedan cumplir con sus responsabilidades laborales sin descuidar las familiares y personales.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
8.3.2.1. Curso de Liderazgo Gerencial con PG para formar	3 cursos	% de cursos impartidos	No. de cursos impartidos/ No. de cursos programados X 100	Lista de asistencia y evaluación de curso	Secretarios y Directores sensibilizados y comprometidos al cambio

⁷ Se incluye en una acción específica 2 líneas de acción.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

líderes con estilos gerenciales no discriminatorios.					institucional.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	8. Corresponsabilidad entre la Vida Laboral, Institucional, Familiar y Personal.				
Objetivo	8. Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la APE.				
Estrategia	8.3 Fortalecer la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar, personal e institucional a través de estilos gerenciales tolerantes y no discriminatorios.				
Linea de Acción	8.3.3 Establecer un mecanismo institucional que dé seguimiento a la observancia de las normas, políticas y acciones a favor de la corresponsabilidad familiar.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
8.3.3.1. Realizar el seguimiento a la observación en la aplicación de las normas y políticas a favor de la corresponsabilidad	12 Reportes al año	% reportes realizados	No. de reportes realizados/ No. de reportes programados X 100	Documental	Verificación de los mecanismos institucionales de aplicación de normas de corresponsabilidad
Estrategia	8.4. Garantizar que las descripciones de puestos sean equitativas y sin sesgos de género, así como fomentar el acceso en condiciones de igualdad a las actividades de capacitación y formación.				
Linea de Acción	8.4.1. Desarrollar descripciones de puestos que den cabida a la corresponsabilidad entre el trabajo y la vida personal, y que no limiten el potencial de las personas para poder llevar a cabo sus responsabilidades familiares o personales.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
8.4.1.1. Proponer la revisión e inclusión de la PG en el Catálogo de Puestos de	8 Catálogos de Puestos actualizados	% de catálogos de puestos actualizados	No. de catálogos de puestos actualizados / No. de catálogos de puestos programadas X 100	Documental	Incorporación de la Perspectiva de género en términos de igualdad de oportunidades

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Oficialía Mayor y en lo particular de cada Secretaría que cuenta con contratación directa.					
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	8. Corresponsabilidad entre la Vida Laboral, Institucional, Familiar y Personal.				
Objetivo	8. Garantizar la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional entre servidoras y servidores públicos de la APE.				
Estrategia	8.4 .Garantizar que las descripciones de puestos sean equitativas y sin sesgos de género, así como fomentar el acceso en condiciones de igualdad a las actividades de capacitación y formación.				
Linea de Acción	8.4.2. Implementar las acciones conducentes para que los cursos de capacitación y formación profesional se impartan dentro del horario laboral.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
8.4.2.1. Acuerdo intersecretarial de capacitación sólo en horarios de trabajo o negociación de tiempos compensatorios	Un acuerdo	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Registro de programa y horarios de capacitación	Contar con un acuerdo para la corresponsabilidad de la vida laboral y familiar
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas y descentralizadas				

9. Hostigamiento y Acoso Sexual.-Evalúa la existencia de una política contra el hostigamiento y acoso sexual dentro de la institución, así como la elaboración de programas y acciones que lo prevengan, denuncien y sancionen.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DEL FACTOR	Factor de oportunidad calificación promedio de 7.29 (diagnóstico promedio de calificación).
	Mayor información sobre el tema hostigamiento y acoso sexual.
	Mayor información sobre mecanismos de denuncia.
	Garantizar las condiciones de respeto e igualdad de trato, así como la recuperación de confianza en las autoridades procuradoras de justicia.

Factor	9. Hostigamiento y Acoso Sexual					
Objetivo	9. Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la APE.					
Estrategia	9.1. Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual a través del establecimiento de un sistema organizacional que promueva prácticas de respeto en la APE.					
Linea de Acción	9.1.1. Establecer un proceso para la prevención, atención y sanción de casos de hostigamiento y acoso sexual, que incluya tiempos de respuesta a quejas y denuncias.					
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados	
1.1.1.1. Difundir el procedimiento de denuncia (Protocolo) ⁸	10 000 folletos distribuidos	% de folletos distribuidos	No. de folletos distribuidos / No. de folletos programados a distribuirse X 100	Documental Informe de avance	Personal informado sensible a la detección, y prevención de prácticas de hostigamiento y acoso sexual	
9.1.1.2. Organizar grupos de prevención y atención al hostigamiento y acoso sexual	20 grupos (uno por cada Dirección de	% de grupos	No. de grupos constituidos / No. de grupos programados X	Registro de reuniones grupales	Personal informado y capacitado para la aplicación del protocolo	

⁸ http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

	Secretaría)		100		
9.1.1.1.3. Ofertar el acompañamiento de personal del Instituto Queretano de las Mujeres para casos de hostigamiento o acoso sexual que permita acotar los tiempos de atención y respuesta	100% de atención a las solicitudes de acompañamiento	% de acompañamientos	No. de acompañamientos realizados / No. de solicitudes registradas X 100	Informe. Actas en Ministerio Público	Recuperación de la confianza de instancias que atienden temas de género y las de procuración de justicia
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	9. Hostigamiento y Acoso Sexual.				
Objetivo	9. Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la APE.				
Estrategia	9.1. Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual a través del establecimiento de un sistema organizacional que promueva prácticas de respeto en la APE.				
Línea de Acción	9.1.2. Generar un programa de denuncia que garantice la confidencialidad de los casos.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
9.1.2.1. Compromiso de las autoridades competentes y enlaces de confidencialidad	Un convenio	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Documento	Protección de identidad de las víctimas de hostigamiento y acosos sexual
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	9. Hostigamiento y Acoso Sexual				
Objetivo	9. Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la APE.				
Estrategia	9.1. Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual a través del establecimiento de un sistema organizacional que promueva prácticas de respeto en la APE.				
Línea de Acción	9.1.3. Crear una instancia colegiada que dirima los asuntos relacionados con el hostigamiento y el acoso sexual.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
9.1.3.1 Campaña de sensibilización y motivación a conductas de respeto.	2 campañas	% de campañas	No. de campañas realizadas / No. de campañas programadas X 100	Documental Monitoreo de ambiente laboral	Mejorar el ambiente laboral propiciar la disminución y eliminación del hostigamiento y acoso sexual
9.1.3.2 .Convocatoria a sector educativo (universidades públicas y privadas) y Derechos Humanos y sociedad civil a participar como instancias colegiadas.	Instalación de Grupo Colegiado	% de actividades realizadas	No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas X 100	Minutas. No. de dictámenes	Contar con un grupo interdisciplinario profesional que apoye la atención de casos de hostigamiento y acoso sexual
9.1.3.4.	15 Secretarías informadas	% Secretarías informadas	No. Secretaría informadas / No	Documental Medios que difunden	Sensibilizar y atenuar la

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Pronunciamento político del Ejecutivo Estatal, de cero tolerancias institucionales al hostigamiento y acoso sexual y su difusión en medios masivos de comunicación.			Secretarías programadas X 100	el pronunciamiento	práctica de conductas de hostigamiento y acoso sexual
Responsables.	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	9. Hostigamiento y Acoso Sexual				
Objetivo	9. Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la APE.				
Estrategia	9.2. Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual con el uso de estructuras organizacionales confiables y equitativas que castiguen el comportamiento inapropiado dentro de la APE.				
Linea de Acción	9.2.1. Generar un procedimiento claro de denuncia y atención a los casos detectados y homologado en todas las dependencias y entidades de la APE.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
9.2.1.1 Reuniones informativas y de evaluación a enlaces sobre el procedimiento, compromiso de desdoblamiento y seguimiento	2 reuniones	% de reuniones realizadas	No. de reuniones realizadas / No. de reuniones programadas X 100	Registro de personas atendidas	Que el personal cuente con apoyo e información clara para procesos de denuncia
Linea de Acción	9.2.2. Crear el marco normativo institucional que regule la prevención, atención y sanción del hostigamiento y el acoso sexual con base en los ordenamientos jurídicos aplicables.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
1.2.1.1. Capacitación de enlaces sobre:	3 cursos de capacitación	% de cursos impartidos	No. de cursos impartidos / No. de cursos	Lista de asistencia y evaluación a	Contar con personal especializado.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Sensibilización en Perspectiva de Género. Marco normativo Federal, Estatal y compromisos internacionales para la igualdad de hombres y mujeres.			programados X 100	cursos.	
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

Factor	9. Hostigamiento y Acoso Sexual				
Objetivo	9. Establecer mecanismos para eliminar prácticas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación dentro de la APE.				
Estrategia	9.3. Difundir el procedimiento de denuncia de los casos de hostigamiento y acoso sexual				
Línea de Acción	9.3.1. Crear una instancia de orientación e información sobre el hostigamiento y acoso sexual, que brinde asesoría, apoyo legal y psicológico				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
9.3.1.1. Establecer que el enlace del PCI realice acciones de orientación, información y canalización.	15 instancias de información	% de instancias de información establecidas	No. de instancias establecidas / No. de instancias programadas X 100	Documental Registro de personas atendidas, y canalizadas	Contar con un mecanismo que permita fortalecer la confianza del personal, y su orientación inmediata.
Estrategia	9.2. Eliminar el hostigamiento y el acoso sexual con el uso de estructuras organizacionales confiables y equitativas que castiguen el comportamiento inapropiado dentro de la APE.				
Línea de Acción	9.3.2. Difundir a través de campañas en los medios de comunicación, la prevención, atención y sanción del hostigamiento y el acoso sexual.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
9.3.2.1 Campaña de sensibilización y motivación a conductas de respeto.	2 campañas	% de campañas realizadas	No. de campañas realizadas / No. de campañas programadas X 100	Documental Monitoreo de ambiente laboral	Propiciar la eliminación del hostigamiento y acoso sexual

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Estrategia	9.3. Difundir el procedimiento de denuncia de los casos de hostigamiento y acoso sexual				
Línea de Acción	9.3.3. Diseñar y difundir gráficamente en áreas públicas y estratégicas la definición y los procedimientos para la denuncia del hostigamiento y acoso sexual.				
Acción específica	Meta	Indicadores	Fórmula	Medios de Verificación	Resultados Esperados
9.3.3.1 .Colocación de letreros informativos en las áreas de selección de personal notificando el procedimiento.	100 letreros colocados en oficinas de la APE	% de letreros colocados	No. de letreros colocados / No. de letreros programados X 100	Registro fotográfico	Aplicación de sistema de valores que fortalecen la equidad de género.
Responsables	Instituto Queretano de las Mujeres, dependencias centralizadas (Secretarías) y descentralizadas estatales.				

ANEXOS

I.- DESGLOSE DE MARCO CONCEPTUAL⁹

Si bien conceptos como cultura y clima institucional se han definido de manera general, aún no existe un consenso respecto a su significado desde la perspectiva de género, ni la manera en que las normas, reglas, valores y costumbres de género se entrelazan con las normas y creencias de la organización.

De aquí la necesidad de aclarar algunos términos para entender su significado en este contexto en particular.

Institución. Entenderemos por institución a las normas y convenciones (formales e informales) que regulan la relación entre los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo, buscando la realización de unos fines o propósitos con determinados medios para conseguir, en teoría, el mayor beneficio para el grupo.

Las instituciones, por tanto, son mecanismos de orden social, cooperación y conflicto que procuran gobernar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera).

En este sentido, las instituciones trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición forzosa de un propósito, en teoría, considerado como un bien social. Su mecanismo de funcionamiento varía en cada caso pero tiene en común la elaboración de numerosas reglas con cierto grado de rigidez.

Organización. La organización es la forma y estructura de la institución.

La organización como entidad social es un conjunto de actividades conscientemente coordinadas por personas que cumplen y ejecutan funciones especializadas, formando una estructura sistemática de relaciones de interacción que producen bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad.

La organización como proceso, coordina, dispone y ordena los recursos humanos, financieros, físicos, poder y las actividades necesarias, de tal manera que se alcancen los fines para los que fue creada.

Una organización sólo existe cuando hay personas dispuestas a comunicarse y a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. De aquí que la organización sea una entidad social y también un proceso.

⁹ Dada la importancia del tema se incluye íntegro el marco conceptual, de tal manera que sirva de consulta básica para los ejecutores del programa de las diferentes dependencias estatales. Programa de Cultura Institucional. Sección II. pág. 20 a pág. 35. Instituto Nacional de las Mujeres. INMUJERES. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101098.pdf. Noviembre 2012 En este documento de la pág. 87 a la pág. 96.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Las instituciones se distinguen de las organizaciones porque las primeras son marcos distintivos de reglas, y las segundas, formas estructurales específicas que las instituciones toman.

Con base en lo anterior, es necesario revisar las reglas con que operan las organizaciones para verificar su pertinencia y apoyo u obstaculización al logro de los objetivos. Abordar ambos aspectos es importante dado que el Programa de Cultura Institucional busca impactar a las organizaciones, tanto en su estructura como en sus procesos.

Cultura. La cultura es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Por tanto, abarca los conocimientos, creencias, artes, moral, leyes, costumbres, tecnologías y cualquier otra habilidad o hábito adquirido por una persona como miembro de una sociedad.

La cultura rige los comportamientos de las personas, ya que les dicta cómo interpretar su existencia y experiencia y cómo actuar adecuadamente dentro del grupo social al que pertenecen.

La esencia de la cultura son las ideas y especialmente los valores que subyacen a las mismas y que se desarrollan y transmiten de generación en generación. La cultura tiene dos niveles: uno explícito (que lo hace observable directamente) y otro implícito (que es necesario inferir de la observación, entre otros aspectos, de los comportamientos de las personas). En este sentido, la cultura mexicana no puede describirse ni categorizarse en su totalidad. Por ejemplo, algunos de sus rasgos predominantes –que han sido estudiados y clasificados por estudios sociológicos o antropológicos y han contribuido a comprenderla– no son estáticos ni compartidos por todos los mexicanos, ni durante toda su vida con la misma intensidad; por tanto es posible modificarlos mediante esfuerzos de cambio planeados y sostenidos

Si bien las y los mexicanos compartimos rasgos culturales muy positivos, como la solidaridad en momentos difíciles o una herencia artística, científica y tecnológica de enorme riqueza, también tenemos retos importantes a vencer. La cultura mexicana que a su vez se refleja en las instituciones, se ha caracterizado también por una centralización rígida del poder de decisión, incluyendo la poca tolerancia hacia el desacuerdo, participación y sugerencias. Esta centralización del poder impide a algunas personas participar en la toma de decisiones y se les imposibilita la experiencia de influir en los resultados.

Cultura institucional. Aunque en la literatura especializada suele emplearse como sinónimo de cultura organizacional, el concepto que usaremos será el siguiente.

Cultura institucional se define como el conjunto de valores, creencias, estructuras y normas compartidas en mayor o menor grado por cada una de las organizaciones que integran la APE y que determinan qué hacer, cómo hacerlo y qué es lo aceptado en el funcionamiento de cada una y en el comportamiento de las personas que las conforman. Es decir, cada organización hace una interpretación y aplicación de la cultura institucional de la APE, cristalizándola en una estructura, normas y reglamentos con características propias que constituyen su cultura organizacional única, pero que comparte con la cultura de las otras organizaciones (emanadas de la cultura institucional de la APE).

Es necesario en este momento señalar la pertinencia del PCI, ya que la perspectiva de género ha permitido analizar y explicitar estructuras y procesos que mantienen discriminadas a las mujeres en las instituciones públicas y en la sociedad en general, a pesar de que en todos los documentos de índole jurídico-normativo, desde nuestra Carta Magna hasta en los reglamentos interiores de trabajo, se plantea la igualdad para todas las personas sin importar su género.

El PCI, por tanto, permitirá a cada institución de la APE tomar las medidas particulares que requiera para que la igualdad entre hombres y mujeres sea una realidad.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Cultura organizacional. La cultura organizacional es lo que llamamos la personalidad de una institución. Si la estructura de la institución puede entenderse como su propio cuerpo, la cultura organizacional es su personalidad o alma, es la manera como la gente trata con otra y los valores y creencias que predominan.

La cultura organizacional determina las convenciones y reglas no escritas de la organización, sus normas de cooperación y conflicto así como sus medios para ejercer influencia. La cultura organizacional es, por tanto, el conjunto de valores, creencias, conductas y normas compartidos por las personas que integran la organización y que les indica qué hacer, cómo hacerlo, discernir lo correcto de lo que no lo es.

Se puede entender a la cultura organizacional como una mentalidad colectiva o “software de la mente” dentro de la institución. Las personas en la organización hablarían de su cultura organizacional como “la forma en que hacemos las cosas aquí”. Nótese que el acento está en lo que “dicen” las personas que es la cultura de la organización y que puede diferir de lo que “realmente se hace”.

Aunque cada organización genera, mantiene y transforma su cultura organizacional, ésta siempre se enmarca en la cultura de la sociedad en la que se inserta. Por tanto, las culturas de las instituciones mexicanas comparten muchas de las características generales de la cultura mexicana que ya hemos descrito.

Es necesario recalcar que no existen organizaciones sin cultura, sino organizaciones cuya cultura no ha sido explicitada o no apoya los objetivos organizacionales. Cuando esto sucede, es frecuente que los elementos no explicitados de la cultura, en especial los valores, entorpezcan el logro de la misión y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, cuando la cultura organizacional se hace explícita, se analizan y fortalecen los aspectos que apoyan el logro de la misión y visión, convirtiéndola en uno de los elementos más importantes para crear sinergias productivas en la organización y maximizar su contribución a la sociedad. Como hemos comentado, la cultura organizacional tiene aspectos explícitos e implícitos; sin embargo, sus manifestaciones explícitas se pueden clasificar en:

Simbólicas	Por ejemplo, la historia de la organización, las imágenes que la identifican, las celebraciones, los héroes y antihéroes.
Conductuales	Por ejemplo, el lenguaje, la forma de vestir, cómo se deciden las contrataciones, los criterios para decidir los ascensos y el estilo de comunicación formal e informal.
Estructurales	El organigrama y jerarquías, la asignación de salarios y compensaciones, las políticas y procedimientos
Materiales	Las instalaciones, el mobiliario y la asignación de los recursos de la organización.

El modelo de cebolla de Hofstede es una herramienta útil para entender y clasificar los aspectos culturales más profundos de una organización.

La primera descripción de una institución que una persona recibe esta equivaldría a la “versión oficial”, es decir, el retrato que la institución (y particularmente de quien la dirige) quiere transmitir a través de su publicidad, folletos de información y publicaciones. Esta primera imagen puede representar la “piel” de la cebolla, o las manifestaciones explícitas de la cultura organizacional. Debajo de esta piel existen otros aspectos de la cultura organizacional que pueden estar presentes en “capas”, desde los significados externos más superficiales de la organización, hasta sus más profundos valores centrales (que no son siempre fáciles de descubrir). Las capas externas y más superficiales pueden ser puntos muy significativos en los valores reales de la organización.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Según el modelo de cebolla de Hofstede, una cultura organizacional puede ser descrita conforme a varios factores, como: sus símbolos, héroes y villanos; sus rituales, estructura jerárquica y procesos, entre otros. Todas estas capas que cubren y envuelven, también proveen las claves para entender los valores de la institución, los principios fundamentales y las creencias estables que sirven de base para su práctica; éstas determinan qué es realmente importante y deseable, ya que la gente lo piensa y siente como bueno, pero está poco valorado en la organización.

Vale la pena establecer la diferencia entre los valores como “aspiraciones” y como valores de conjunto. Los primeros, son los valores que la gente dice son importantes para la organización, y quiérase o no, son reclamos en la práctica. Los segundos, son los valores reales: el corazón de la cultura. Dicho de otro modo, los valores vividos y no los proclamados son los que forman el corazón de la cultura. Cuando se hace una afirmación de valor se reflejan las intenciones, pero no se generan necesariamente cambios en las conductas.

Puede haber una gran brecha entre los valores como aspiración y los valores de conjunto, y esto ocurre especialmente cuando se trata con el tema de género, donde puede encontrarse retórica políticamente correcta, pero no una intención real de integrar la igualdad de género en la cultura de la organización. Existen también diferentes valores o tamaños de brechas, entre los valores de aspiración y los de conjunto en jerarquías diferentes o en los sectores que integran la institución o, en este caso, de la APE. Los aspectos generales de la cultura también permean en la cultura organizacional de las diferentes organizaciones mexicanas.

A continuación se presentan algunos de los rasgos culturales compartidos por las organizaciones en México que, como ya lo habíamos comentado, no son estáticos ni permanentes:

Rasgos estructurales	<ul style="list-style-type: none"> a. Formalidad, rigidez y dogmatismo b. Se le da gran importancia a la jerarquía c. Centralización del poder y de la información d. Poca claridad en las líneas de autoridad e. Más discusiones que colaboración
Estilo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> a. Tecnificación en desarrollo b. Delegación de responsabilidad, pero sin autoridad c. Planeación no sistemática y reservada a un selecto grupo de personas d. Los programas rara vez se cumplen como se habían previsto e. Poca comunicación y mínima retroalimentación f. Exceso de control g. Altos niveles de improvisación h. Respuesta lenta a las demandas y oportunidades
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> a. Predominantemente autocrático, paternalista y machista b. Poca reconocimiento grupal y trabajo en equipo c. Impera el individualismo y la búsqueda de méritos personales d. No se promueve la innovación y creatividad del personal e. Exceso de disciplina y temor a la autoridad f. Se ejerce liderazgo por puesto, no por reconocimiento
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> a. Centralización en el alto mando b. La toma de decisiones se confunde frecuentemente con la solución de problemas c. Las “buenas ideas” provienen de “arriba” d. Se limita o se prohíbe la toma de decisiones a las y los servidores públicos e. El papel de las y los servidores públicos se limita a la implantación de decisiones tomadas en los niveles superiores
Administración del personal	<ul style="list-style-type: none"> a. La selección de servidores y servidoras está basada en “arquetipos” transmitidos de generación tras generación

	b. Evaluación del desempeño predominantemente subjetiva c. Escasa oportunidad de realización personal d. Poca capacitación y desarrollo de personal e. Alta insatisfacción en el trabajo
--	---

Clima laboral. El clima laboral se refiere al ambiente interno de cada organización. Tiene como elemento fundamental las percepciones de las y los servidores públicos respecto a las estructuras y procesos que ocurren en su medio. De aquí que el clima laboral puede ser de confianza, temor, inseguridad, respeto, etc., que genera un impacto significativo en el comportamiento de las personas en su medio laboral, es decir, en su productividad, adaptación a la organización, satisfacción en el trabajo, índices de rotación, ausentismo, etcétera.

El clima laboral está influido tanto por elementos formales de la organización –por ejemplo, las condiciones de trabajo, niveles de mando, entre otros– como por los informales –la cooperación entre las y los servidores públicos, comunicación, etcétera. El clima laboral influye de manera significativa en el desempeño de las y los servidores públicos.

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

Entre los elementos que más influyen en el clima laboral son los estilos de liderazgo, las características y tipo de los procesos de comunicación, la forma de tomar decisiones, la manera de planear el trabajo, los objetivos y metas planteados al personal, los grados de autonomía otorgados al personal, las formas de resolución de conflictos, las relaciones sociales y de amistad, y los sistemas de apoyo a las y los servidores públicos, entre otros. Las características generales de la cultura institucional mexicana permean también las estructuras y procesos de la organización. Cuando las personas y las organizaciones no son conscientes de las jerarquías de género y de su impacto en ellas, es posible que dichas estructuras y procesos generen, justifiquen y mantengan la situación de discriminación que afecta principalmente a las mujeres que laboran en ellas, con el consiguiente impacto negativo en el clima laboral.

Género. De acuerdo con el *ABC de género*, el género es el conjunto de ideas, creencias, representaciones y atribuciones sociales construidas en cada cultura, tomando como base la diferencia sexual. *ABC de Género en la Administración Pública*, INMUJERES, 2007.

Estas características se han traducido en desigualdades y marginación para la mayoría de las mujeres y en la subordinación de sus intereses como personas y como grupo respecto a los de otros. Como componente importante de la cultura de una sociedad y de las organizaciones, el género posee tanto aspectos explícitos o manifiestos como implícitos a los que en general son ciegas las personas, a menos que se descubran y analicen.

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

El uso de la perspectiva de género permite:

- ✓ Entender los viejos problemas con un enfoque actual.
- ✓ Comprender que existe una asimetría fundamental entre mujeres y hombres, que se concreta en el uso del poder.
- ✓ Entender que la desigualdad entre mujeres y hombres es un hecho cultural, y por tanto, puede y debe ser modificado.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

- ✓ Sacar del terreno biológico lo que determina la diferencia entre los sexos y colocarlos en el terreno simbólico, es decir, llorar, ser maternal o proveer, no son hechos biológicos, sino valores asignados a los sexos.

Planeación con perspectiva de género. El centro de interés de la planeación con perspectiva de género (PEG) no es la mujer como categoría separada sino el género, es decir, el constructo resultante en cada cultura tomando como base la diferencia sexual y que se cristaliza en relaciones estructurales inequitativas entre mujeres y hombres.

La meta de la PEG es que tanto mujeres como hombres alcancen un desarrollo equitativo y sostenible y se beneficien del mismo en la misma proporción.

Por tanto, busca satisfacer las necesidades específicas de cada sexo, las cuales se imbrican contextualmente con las relaciones simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.

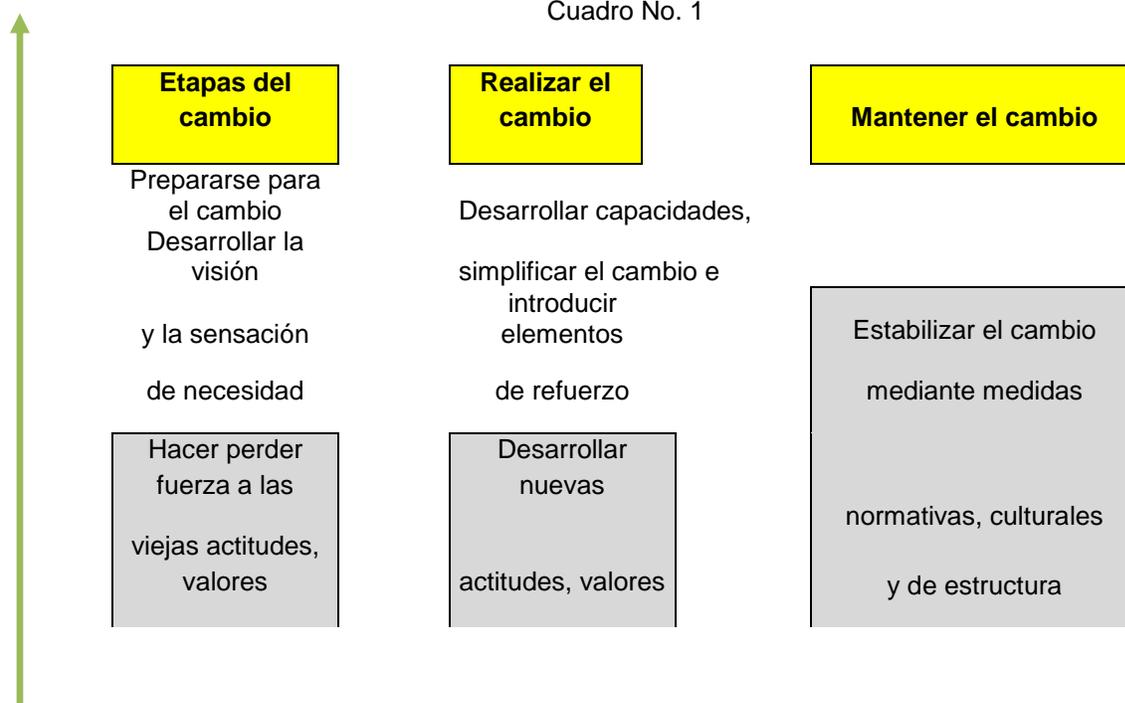
La planeación con perspectiva de género busca redistribuir el poder dentro de los hogares, la sociedad civil, el Estado y el sistema global. Se trata, pues, de una compleja tarea que implica, en primer lugar, la concientización de los individuos e instituciones sobre el tema de género y el uso de la perspectiva de género como herramienta de análisis; y, en segundo término, de un cambio de actitudes para la transformación social.

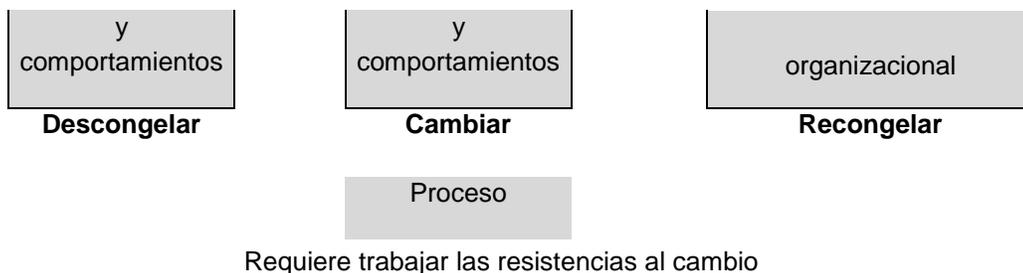
La integración de la perspectiva de género en la planeación y diseño de políticas, instrumentación de programas y operación de proyectos requiere promover el cambio de actitudes y creencias que impiden el desarrollo pleno del ser humano y un reordenamiento social de los roles de género, de manera que se fortalezca la equidad entre mujeres y hombres y una sociedad más democrática y justa para todos los seres humanos.

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

Etapas del cambio

Cuadro No. 1





La etapa de descongelamiento consiste, en resumen, en experimentar un crecimiento de la tensión dentro de la organización, inducida por la necesidad del cambio, y que se extiende a los nexos sociales. Para ello, se requiere acumular evidencia que presione hacia el cambio y que la propuesta de cambio sea planteada por las y los actores con poder.

En la etapa propiamente de cambio, es decir en la transición, se pueden identificar tres fases: inicio, sostenimiento y consolidación.

La transición debe ser iniciada por una persona o institución con fuerza, poder, influencia, prestigio y autoridad y que asuma el papel de "agente de cambio". En la fase de inicio, el agente de cambio debe hacer sentir esta necesidad a la organización y a las personas que la integran, y contar ya con un modelo de cambio claramente definido, fijar metas y objetivos precisos y medibles, así como definir los tipos de intervención requeridos.

La fase de sostenimiento se debe llevar a cabo por un equipo que aproveche la inercia de la descongelación para introducir los cambios y que, dentro de la ebullición, mantenga el orden y avance con flexibilidad hacia el objetivo. Es en esta fase donde pueden desarrollarse las capacidades mediante un programa de capacitación sistemática y con la creación de equipos con líderes elegidos por ellos mismos, que compartan la responsabilidad y promuevan las ventajas de la situación buscada.

Por último, durante la fase de consolidación se deben alcanzar algunas metas inmediatas e intermedias que aumenten la autoestima de la organización y buscar que el cambio se filtre dentro del entramado social y fortalezca las motivaciones para el cambio.

La etapa de recongelamiento busca interiorizar los cambios en toda la estructura formal hasta que la organización los reconozca; es decir, es necesario estabilizar el cambio mediante medidas normativas, culturales y de estructura

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

organizacional, promoviendo siempre un sentido de responsabilidad entre las personas y áreas de la organización, reforzando los nuevos valores principalmente. También es el momento de evaluar los resultados del cambio, de reconsiderar la visión y de planear los próximos pasos.

En el Cuadro 1 se describen las etapas del modelo de cambio de Kurt Lewin con las fases de cambio planeado, propuestas por los modelos de desarrollo organizacional, y que incluye las principales acciones que deben llevarse a cabo en cada una de ellas:

Cuadro 1		
Proceso de cambio	Cambio planeado	Acciones
Descongelamiento	Iniciación	Establecer la visión Diagnosticar Planear Acciones para iniciar el cambio
Movimiento, cambio	Instrumentación	Acciones de transición Implementación del cambio
Recongelamiento	Institucionalización Y Evaluación	Medidas normativas, estructurales y culturales. Evaluación

IMPORTANCIA DE LA INCLUSIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA CULTURA INSTITUCIONAL.

Dos razones fundamentales que explican esta importancia son, en primer lugar, los datos publicados por el INEGI y que indican que en 2007 siete de cada 10 funcionarios son hombres y sólo tres mujeres; y en el nivel máximo de decisiones, éstas últimas sólo ocupan 18.7% de las posiciones. Es decir, se trata de una desigualdad que es necesario corregir.

La otra justificación se relaciona con la razón de ser del Gobierno Federal: proporcionar bienes y servicios públicos a la sociedad. Si los y las servidoras públicas están más conscientes de las desventajas que enfrentan las mujeres, entonces podrán tomar acciones concretas para corregir estas desigualdades y la política pública podrá mejorar su eficiencia.

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

Es necesario hacer hincapié en dos premisas que sustentan este documento. La primera es el reconocimiento de que el cambio en la cultura institucional desde la perspectiva de género es un proceso conformado por una serie de pasos, planeados, monitoreados y cuyo avance es medible, y que no se da de la noche a la mañana.

La segunda se vincula con que no existe una misma solución para todas las instituciones y organizaciones. Si bien este documento presenta un marco general, no significa que pueda aplicarse cuán receta en todos los contextos organizacionales. Corresponde a todas las dependencias de la APE adaptarlo a sus propias necesidades y retos pendientes.

Por ello, y para salvaguardar el cumplimiento de este programa, su implementación es obligatoria bajo el seguimiento del INMUJERES en conjunto con la SFP. Ambas instituciones darán seguimiento al mismo para garantizar que todas las dependencias y entidades de la APE contribuyan a desarrollar acciones orientadas a garantizar las mismas oportunidades para mujeres y hombres.

FILOSOFÍA HUMANISTA DEL PCI

La permanencia de los cambios requiere de la implementación de nuevas estructuras institucionales y organizacionales, y sobre todo de una nueva filosofía y de redimensionar los valores organizacionales. De aquí la importancia de explicitar la filosofía con que las instituciones trabajan.

Si bien es cierto que las mujeres y los hombres pueden ir más allá de lo que dan de sí dentro de las condiciones o condicionamientos materiales y del entorno en que se desarrollan, también lo es que el vivir plenamente como seres humanos supone la personalización y humanización de las estructuras haciéndolas más eficientes y eficaces, para convertirlas en instrumentos de su desarrollo.

En la filosofía humanista, las estructuras son instrumentos de humanización, creaciones de la sociedad al servicio del desarrollo humano. A través del ejercicio de su libertad y en el entretendido de sus decisiones, las personas se van apropiando de su vida, la van personalizando y adueñándose de ella, y de esta forma sus vidas se van conformando de lo que quien decide ser a través de todas sus elecciones. Sin embargo, esto no ha sido igual para todas las personas. Hoy día y de manera sistemática muchos grupos han sido excluidos de la simple posibilidad de tomar decisiones elementales, que en muchos casos han significado la diferencia entre la vida y la muerte.

Diversas estrategias para que aquellas mujeres que históricamente han sido excluidas del poder de tomar las decisiones más fundamentales de su vida se encuentran en la teoría de la perspectiva de género y que en este programa se han transformado en acciones para coadyuvar a que tengan acceso a poder de decisión.

En México se requiere construir espacios desde un enfoque que promueva y apoye la igualdad de género y la equidad, sin discriminaciones de ningún tipo ni de ninguna persona, a fin de visibilizar la concepción humana de la APE.

ÉTICA DEL PCI

Para la tradición humanista, los juicios de valor y las normas éticas no son asunto de gusto o de preferencias arbitrarias, por el contrario, se trata de juicios de valor con fundamento en la naturaleza del ser humano.

Se considera que el fin de las personas es que sean ellas mismas y para sí mismas, no con un significado egoísta, sino en el sentido que no pueden ser “usadas” por otro u otros, como si fueran un objeto o propiedad de otra persona o grupo. La igualdad entre los seres humanos sin importar su origen étnico, religión, sexo, edad o ideología, es un valor que exige que las reglas o principios que se erijan como normas, deben regular por igual la conducta de todos y todas.

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

LA CULTURA INSTITUCIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

La perspectiva de género puede aplicarse en las organizaciones de varias maneras ¹⁰por ejemplo:

En las ideologías institucionales y los objetivos generales: Las ideologías se filtran y cristalizan en las estructuras y procesos de las organizaciones y reflejan las creencias y valores subyacentes y no siempre explicitados. La perspectiva de género ayuda al análisis de las estructuras y procesos que pueden estar dando sostén a la discriminación e inequidad hacia las mujeres.

Si bien todas las dependencias de la Administración Pública tienen como objetivo brindar a la sociedad diferentes bienes y servicios públicos, la naturaleza de su mandato sectorial varía de una dependencia a otra, distinción que repercute en su disposición/habilidad para integrar la perspectiva de género. Por ejemplo, sectores como educación o salud pueden ver con mayor pertinencia la integración de la perspectiva de género, que los sectores económicos y financieros, que podrían tener mayor resistencia.

En ambos tipos de sector, la integración de la perspectiva de género es relevante mas requiere estrategias distintas que les permitan entender el porqué hacerlo, ya que la formación y la capacitación de las y los funcionarios del sector salud es muy diferente a la de quienes conforman la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o la Secretaría de Economía.

En los sistemas de valores organizacionales. Éstos se refieren a la forma en que se priorizan ciertos aspectos de la organización debido a los valores que prevalecen en la organización, por ejemplo, los resultados rápidos *versus* calidad, privilegiar un ambiente competitivo sobre otro más cooperativo, o elegir a los y las servidoras públicas con base en sus capacidades o en su antigüedad.

En las estructuras organizacionales: Se relaciona con la manera en que se ordenan los procesos y funciones administrativas en las organizaciones y el estilo con que se ejerce la autoridad para llevar a cabo las tareas. Algunos ejemplos incluyen: organizaciones 'planas' *versus* jerárquicas, competitivas *versus* cooperativas, rígidas *versus* flexibles, con sistemas de comunicación de arriba abajo *versus* de horizontalidad para compartir información, etcétera. En cuanto a los aspectos de género, será necesario analizar si las estructuras y los procesos son equitativos y si toman en cuenta las diferencias entre los sexos y realmente facilitan la igualdad de oportunidades para todas y todos.

En los estilos gerenciales: pueden ser 'verticalistas', orientados a la eficiencia, consultivos, participativos; que brindan apoyo, etc. Con respecto al género, habría que analizar si los estilos gerenciales que propician las estructuras y procesos dentro de las organizaciones permiten la expresión e integración de estilos gerenciales masculinos y femeninos o si ambos son valorados de la misma forma o enriquecen a la organización.

En las descripciones de los puestos: se refiere a las tareas y responsabilidades asignadas a una posición en la escalera organizacional. En muchas de estas descripciones, las mujeres acaban en roles que extienden sus tareas domésticas en la esfera pública. Por ejemplo, volviéndose responsables de las áreas 'suaves' de la política social o de los programas sociales (educación, salud, pequeños proyectos de generación de ingresos), mientras que los hombres se dedican a las áreas 'duras' y técnicas, y a la macroeconomía.

En los arreglos prácticos, espacio y tiempo: se refiere a la disposición/ diseño de las oficinas; provisión/diseño de los comedores y sanitarios; facilidades a mujeres y hombres para el cuidado infantil; trabajo flexible; otorgamiento de permisos de maternidad y paternidad; a la posibilidad de viajar como parte de sus actividades, etcétera.

La expresión del poder: este aspecto se observa en dos vertientes, en las relaciones entre las y los servidores públicos de diferentes niveles, y en la distribución del poder de manera centralizada o compartida, y/o asignando los puestos de decisión y autoridad más a los hombres que a las mujeres dentro de la organización. Cuando el ejercicio

¹⁰ Macdonald, M., et al., *Género y cambio organizacional. Tendiendo puentes entre las políticas y la práctica*, KIT Press, 2000

del poder toma en cuenta e integra una perspectiva de género, es más probable que se busque el bien común y la productividad, que cuando se ejerce con ceguera al género. En este caso, es más probable que en su ejercicio se anteponga el bien personal al bien común. Por ejemplo, cuando se solicita a las y los subordinados que permanezcan en el lugar de trabajo mientras esté presente el jefe o la jefa “por si algo se ofrece”.

Quizás uno de los aspectos que más violentan a las y los trabajadores sea el hostigamiento sexual, el maltrato emocional o la falta de respeto a los horarios oficiales, etcétera.

Imágenes y símbolos: éstos son la expresión tangible de la cultura organizacional, con valores subyacentes que no suelen ser explicitados y analizados y que tienden a reproducir, más que a eliminar, las divisiones de género y a perpetuar los estereotipos.

El uso de la perspectiva de género como herramienta de análisis y diagnóstico en las entidades de la APE ha puesto de manifiesto situaciones de inequidad entre hombres y mujeres, en sus estructuras, procesos y cultura organizacional. Por eso, el Programa de Cultura Institucional busca contribuir a una sociedad mexicana más justa a través de la promoción de cambios en las estructuras, procesos y valores que sustentan la cultura organizacional de la APE y transformarlos en espacios de productividad, desarrollo humano e igualdad para las y los servidores públicos que proporcionen más y mejores servicios a la ciudadanía.

II.-GLOSARIO DE TÉRMINOS¹¹

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).

¹¹ Programa de Cultura Institucional. Sección II. Anexo 2. Glosario pág. 88. Instituto Nacional de las Mujeres. INMUJERES. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101098.pdf

Enlace institucional. Servidora o servidor público de la dependencia y/o entidad que representa a una unidad responsable.

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 los programas de una dependencia o entidad de la Administración Pública Estatal.

III.-BIBLIOGRAFÍA

Documentos
ASTELARRA, Judith, "Políticas de igualdad de oportunidades", en Grupo Educación Popular con Mujeres, <i>Feminismo en transición</i> , México, 1998.
COOPER, Jennifer (a), <i>Hostigamiento sexual y discriminación. Una guía para la investigación de casos en el ámbito laboral</i> , PUEG, México, 2001.
COOPER, Jennifer (b), <i>Sexualidad y género en el ámbito laboral. Atracción, emociones, discriminación y respeto</i> , PUEG, México, 2001.
DIF-UNICEF, <i>La perspectiva de género: Una herramienta para construir equidad entre mujeres y hombres</i> , México, 1998.

Programa de Cultura Institucional de la Administración Pública del Estado de Querétaro

Guía para realizar el análisis estadístico de los resultados del “Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género”. Instituto Nacional de las Mujeres. http://pci.inmujeres.gob.mx/igualdadescultura/wp-content/uploads/2011/02/Gu%C3%ADa-para-realizar-el-an%C3%A1lisis-estad%C3%ADstico-del-Diagn%C3%B3stico-d.pdf . Consulta Noviembre de 2012
“Diagnóstico de Cultura Institucional” Instituto Nacional de las Mujeres. Instituto Estatal de las Mujeres de Tabasco. Registro 13815. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Tabasco/tabmeta12_4d.pdf . Diciembre de 2012
Cultura Institucional y Equidad de Género en la Administración Pública Federal 2012 .- Instituto Nacional de las Mujeres. Formato pdf. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100432.pdf <i>Consulta: Noviembre de 2012</i>
Diagnóstico de Cultura Institucional. Instituto Nacional de las Mujeres. Instituto Estatal de las Mujeres de Puebla. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Puebla/puemeta19_1.pdf <i>Consulta: Noviembre de 2012</i>
Género y Desarrollo. Camino hacia la Equidad.- Marta Carballo de la Riva (Coord..) www.unifem.undp.org . Consulta: Noviembre de 2012
Género y Desarrollo.- http://translate.google.com.mx/translate?hl=es&sl=en&u=http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTGENDER/0,,menuPK:336874~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:336868,00.html&prev=/search%3Fq%3Dwww.worldbank.org/gender/%26hl%3Des%26tbo%3Dd%26qscr%3D1%26rlz%3D1T4ADSA_esMX504MX504%26biw%3D1920%26bih%3D985&sa=X&ei=JkYRUfSbFITuqAGFi4CoBA&ved=0CC8Q7gEwAA <i>Consulta: Noviembre de 2012</i>
Una Historia que merece ser contada.- Modernización Institucional con Equidad de Género en la Policía Nacional de Nicaragua 2005.- www.gtzgenero.org.ni/ http://www.policia.gob.ni/cedoc/sector/genero/sistematizacion02.pdf . Consulta :Noviembre de 2012
Instituto Nacional de las Mujeres.- http://cedoc.inmujeres.gob.mx/Publicaciones.php