

Programa de Cultura Institucional  
Secretaría de Desarrollo Económico

Integración Tecnológica en Computación S.A. de C.V.

08 de diciembre de 2010



# Índice general

<b>Índice general</b>	<b>III</b>
<b>1 Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2 Objetivo</b>	<b>2</b>
<b>3 Planeación y Metodología</b>	<b>3</b>
3.1. Definiciones . . . . .	3
3.2. Metodología . . . . .	4
<b>4 Entradas</b>	<b>5</b>
4.1. Hallazgos de la Encuesta de Cultura Institucional . . . . .	5
4.2. Programa de Cultura Institucional del Instituto Nacional de las Mujeres . . . . .	8
<b>5 Proceso</b>	<b>20</b>
5.1. Identificación de las fortalezas y debilidades de la Institución . . . . .	20
5.2. Delimitación del análisis . . . . .	32
5.3. Fortalezas de la Institución . . . . .	32
5.4. Debilidades de la Institución . . . . .	35
<b>6 Salidas</b>	<b>39</b>
6.1. Acciones a corto plazo . . . . .	39
6.2. Toma de decisiones . . . . .	42
<b>Bibliografía</b>	<b>43</b>

## Capítulo 1

# Introducción

El gobierno del estado de Tabasco, a través del Instituto Estatal de las Mujeres ha comisionado la elaboración de un Diagnóstico sobre las percepciones del personal de las dependencias que conforman el Sistema Estatal para prevenir, atender, sancionar y erradicar la Violencia contra las Mujeres, con miras a contar con un Programa de Cultura Institucional con perspectiva de Género.

## Capítulo 2

### Objetivo

Tomando como base los criterios establecidos por el Diagnóstico de Cultura Institucional se elaborará una propuesta de acciones que promuevan la cultura institucional enfocada a fomentar la igualdad de condiciones entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. El Programa de Cultura Institucional así creado estará fundamentado en objetivos, estrategias, líneas de acción y metas que permitirán a las instituciones que conforman el gobierno del estado de Tabasco mejorar la situación de igualdad entre hombres y mujeres.

## Capítulo 3

# Planeación y Metodología

### 3.1. Definiciones

**Cuestionario** Conjunto de ítems o reactivos, subordinados a ciertos capítulos o factores que inciden en la Cultura Institucional de la Institución.

**Cultura Institucional** Conjunto de valores, creencias, estructuras y normas compartidas en mayor o menor grado por cada una de las organizaciones que integran la APF 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 [1, p. 21].

**Diagnóstico** Serie de hallazgos o informaciones sintomáticas que se revelan en el análisis estadístico de datos.

**Encuesta** Aplicación del cuestionario a las y los servidores públicos de la Institución, misma que se establece sea de carácter anónimo.

**Factores** Elementos o fuerzas condicionantes que contribuyen o influyen para lograr un resultado, efecto, situación o estado. También suele llamárseles Capítulos o Temas.

**Género** Conjunto de ideas, creencias, representaciones y atribuciones sociales construidas en cada cultura, tomando como base la diferencia sexual [1, p. 26].

**INMUJERES** Instituto Nacional de las Mujeres.

**Perspectiva de género** Herramienta de análisis que nos permite identificar las diferencias entre mujeres y hombres para establecer acciones tendientes a promover situaciones de equidad [1, p. 27].

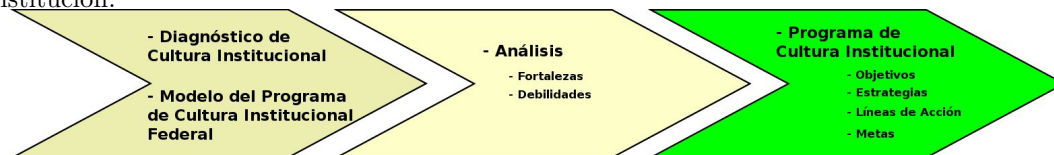
**Reactivo** Afirmación semántica o significativa ante la cual la servidora o servidor público encuestado manifiesta su grado de aceptación. Comúnmente se les denomina preguntas.

**PCI** Programa de Cultura Institucional con perspectiva de género del Instituto Nacional de las Mujeres.

**Institución** Secretaría de Desarrollo Económico.

### 3.2. Metodología

La integración del Programa de Cultura Institucional es un proceso que toma como punto de partida los hallazgos de la Encuesta de Cultura Institucional plasmados en el Diagnóstico de Cultura Institucional. A través de un análisis de estos resultados, se identifican fortalezas y debilidades de la Institución. Haciendo énfasis en las debilidades encontradas, se establecen objetivos, estrategias y líneas de acción que permitan mejorar la situación de igualdad entre hombres y mujeres de la Administración Pública Estatal de Tabasco. Estos objetivos, estrategias, líneas de acción y metas son el Programa de Cultura Institucional para la Institución.



#### Entradas

Las entradas para el proceso de integración del Programa de Cultura Institucional son:

1. Los hallazgos de la Encuesta de Cultura Institucional.
2. El modelo del Programa de Cultura Institucional del Instituto Nacional de las Mujeres.

#### Proceso

Para poder proponer un Programa de Cultura Institucional, se requiere un análisis de los hallazgos del Diagnóstico de Cultura Institucional. Basándose en las debilidades encontradas en la Institución, se pueden asignar prioridades a los distintos factores que requieren atención. Se plantean entonces objetivos, estrategias a seguir y líneas de acción que permitan mejorar la situación de la igualdad entre hombres y mujeres.

#### Salidas

El resultado de este proceso de análisis es un conjunto de objetivos, estrategias y líneas de acción que la Institución puede ejecutar. Tomando en cuenta el ámbito de sus atribuciones, los recursos disponibles y a las metas que se fije, aprobará, programará y ejecutará cada una de estas línea de acción a fin de mejorar la igualdad entre hombres y mujeres en la administración Pública Estatal de Tabasco.

## Capítulo 4

# Entradas

### 4.1. Hallazgos de la Encuesta de Cultura Institucional

#### Datos Generales

La encuesta de cultura institucional con perspectiva de género reveló que en Secretaría de Desarrollo Económico labora una proporción de 54 % de mujeres y 46 % de hombres, de un total de 46 encuestados.

En lo que se refiere al rubro de situación familiar, la encuesta reveló que casi 1 de cada 2 servidores públicos está casado, en una proporción igual de mujeres y hombres. Por otro lado, el número de mujeres solteras duplica el número de hombres en el mismo estado.

En cuanto al número de hijos se observó que la tercera parte de las y los servidores públicos que laboran en esta Secretaría señaló no tener ninguno, en una proporción de 3 a 2 mujeres con respecto a los hombres. Por otro lado, de los que mencionaron tener sólo 1 la relación es de 2 mujeres por 1 hombre, y de los que declararon tener 2 la relación es de 1.4 hombres por 1 mujer.

Asimismo, dos terceras partes de las y los servidores públicos que contestaron la encuesta señalaron fungir como jefes de familia, casi la misma cantidad de mujeres y de hombres.

En lo que se refiere a las edades de las y los servidores públicos que laboran en esta Secretaría, la encuesta reveló que la mitad de ellos tiene entre 31 y 40 años de edad en una proporción de 3 mujeres por cada hombre.

En lo que se refiere al nivel de estudios de las y los servidores públicos que laboran en esta Secretaría, son los hombres quienes aventajan a las mujeres en cantidad en una relación de 1.5 de ellos por cada mujeres con estudios de licenciatura. Sin embargo, en cuanto al grado de maestría, hay 3 mujeres que lo obtuvieron por cada hombre.

También pudimos observar que los resultados de la encuesta que sólo el 17 % de las y los servidores públicos se encuentra realizando algún estudio en una proporción de 19 veces más mujeres que de hombres.

Por otro lado, un porcentaje muy alto (46 %) de las y los servidores públicos de esta institución no fueron capacitados en ninguna medida, habiendo, entre ellos, más hombres que mujeres. El porcentaje más alto de los que sí recibieron algún tipo de capacitación fue un 22 % que recibió entre 1 y 5 horas y está conformado por el doble de mujeres que de hombres.

Al cuestionarles sobre su antigüedad en el sector público, las y los servidores públicos con mayor cantidad de años trabajando en éste mostraron tener entre 21 y 30 años, entre los cuales hay 3 veces más hombres que mujeres. El mayor porcentaje lo tienen las y los



servidores públicos con un rango de 6 a 10 años de antigüedad que conforman casi la tercera parte, en una proporción de más del doble de mujeres que de hombres.

En lo que se refiere a su antigüedad dentro de esta Secretaría, las y los servidores públicos mencionaron tener, en un 35 %, entre 6 y 10 años de laborando en ella, de los cuales la cantidad de mujeres y hombres es de más de 2 a 1 respectivamente. Otro 20 % señaló tener 3 años de antigüedad, en una proporción similar de mujeres y hombres; y un 14 % tiene 4 años de laborar en su institución, con igual número de mujeres y hombres.

En el rubro de niveles de puesto que desempeñan las y los servidores públicos actualmente en esta Secretaría, se observó que el 61 % tiene nivel de jefe de departamento, en una proporción casi igual de mujeres y hombres. También hay igual número de mujeres y hombres que ocupan los rangos directivos.

En cuanto al número de puestos ocupados por las y los servidores públicos dentro de esta Secretaría, se vio con claridad que el 44 % de ellos se han desempeñado en dos niveles de puesto desde su ingreso, en una proporción de 3 mujeres por 1 hombre. Adicionalmente, otro 40 % conformado por la misma cantidad de hombres y mujeres, señaló haber laborado sólo en un nivel de puesto.

## Datos específicos de Perspectiva de Género

La forma de ingreso más recurrente en esta Secretaría es la contratación directa, ya que la encuesta reveló que así se incorporaron el 76 % de las y los servidores públicos, de los cuales la proporción de hombres es de 1.1 por cada mujer.

La prestación más mencionada es el servicio médico. Las mujeres también incluyen licencia por maternidad y guardería.

En lo que se refiere a la Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres se encontró que un 50 % de las y los servidores públicos sí la conocen, en una proporción similar de mujeres y hombres.

Por otro lado, la encuesta también reveló que la mayoría de las y los servidores públicos que laboran en esta Secretaría no conocen la existencia de la Ley Estatal de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, 1.3 veces más las mujeres que los hombres.

En cuanto al Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012, el resultado de la encuesta reveló que casi dos terceras partes de las y los servidores públicos no tienen conocimiento de su existencia, en una proporción de 1.3 mujeres por hombre.

El análisis de la encuesta reveló, adicionalmente, que el 82 % de las y los servidores públicos no tienen conocimiento de un área administrativa en su institución que trata los temas de género, siendo al proporción idéntica entre mujeres y hombres. Además, se vio con claridad que todos los que mencionaron sí conocerla son de sexo femenino.

También se pudo observar que el 80 % de las y los servidores públicos de esta institución no han recibido cursos y talleres sobre perspectiva de género, y que de ellos hay igual número de mujeres y hombres. Sin embargo, entre los que sí han recibido dicha capacitación hay 3 veces más mujeres que hombres.

La encuesta reveló, además, que la gran mayoría de las y los servidores públicos sí tiene interés por capacitarse en perspectiva de género, 1.4 mujeres por hombre. De las y los servidores públicos que no comparten este interés hay 2 hombres por cada mujer.

La mayor parte de las y los servidores públicos encuestados mencionó no haber recibido cursos de capacitación. Lo pocos que los recibieron mencionaron que les fueron útiles para mejorar su vida personal y su desempeño.

En lo que se refiere al acoso u hostigamiento sexual en su centro de trabajo, el 96 % de las y los servidores públicos manifestó no haber sufrido de tales, de los cuales en un 50 %

son mujeres. Sólo un 4 % de ellos señaló si haber sido sujetos de acoso, siendo todas de sexo femenino.

Sin embargo, sólo un 2 % de las y los servidores públicos de esta Secretaría conformado por mujeres mencionó haber interpuesto una denuncia ante las autoridades y mediante los mecanismos pertinentes.

En cuanto a su conformidad con la respuesta dada por la institución a sus denuncias por hostigamiento o acoso sexual, la encuesta reveló que ningún servidor público, hombre o mujer, se sintió conforme.

## Cuestionario de Cultura Institucional con Perspectiva de Género

### 1. Diagnóstico Global

La calificación global de la institución es de 69 puntos sobre 100.

El factor mejor calificado de la institución para las mujeres fue el factor 8. “Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional” con 82 puntos mientras que para los hombres fue el factor 2. “Clima laboral” con 78 puntos. Los factores con más baja calificación fueron el factor 9. “Hostigamiento y acoso sexual” para los hombres con 58 puntos y el factor 5. “Salarios y prestaciones” para las mujeres con 57 puntos.

### 2. Factor 2. Clima laboral

La pregunta 25. “En mi institución se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato.” es la de menor calificación del factor 2. “Clima laboral” para hombres y mujeres. La pregunta 32. “En mi institución existen un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.” es la de mayor calificación para las mujeres con 93 puntos y la pregunta 9. “En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes.” es la de mayor calificación para los hombres con 91 puntos.

### 3. Factor 3. Comunicación incluyente

Tanto hombres como mujeres coinciden en las preguntas del factor 3. “Comunicación incluyente” que tiene mayor calificación (33. “Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal.”) con 85 puntos las mujeres y 80 puntos los hombres y en la pregunta de menor calificación (18. “En las campañas públicas de mi institución se incluyen temas relacionados a mujeres y a hombres.”) con 53 puntos los ellos y 58 puntos ellas.

### 4. Factor 4. Selección de personal

El factor 4. “Selección de personal” es un punto de mejora para la institución ya que tanto hombres como mujeres señalan la pregunta 3. “En mi institución sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisión.” como la de mayor calificación del factor.

### 5. Factor 5. Salarios y prestaciones

El factor 5. “Salarios y prestaciones” revela un posible punto de mejora en la pregunta 12. “En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad.” ya que tanto hombres y mujeres coinciden en darle la menor calificación del factor.

#### 6. Factor 6. Promoción vertical y horizontal

Para el factor 6. “Promoción vertical y horizontal” destacan las calificaciones dadas por los encuestados a la pregunta 40. “Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores.”, la cual recibió 99 puntos por ambos géneros, siendo la de más alta calificación del factor. En contraste, la pregunta 13. “Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles.” revela un posible punto de mejora para la institución ya que ambos géneros la califican con valores bajos.

#### 7. Factor 7. Capacitación y formación profesional

Un posible punto de mejora es revelado por la pregunta 22. “Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos.” del factor 7. “Capacitación y formación profesional” ya que tanto hombres como mujeres le asignan las calificaciones más bajas de todas las preguntas del factor.

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

El factor 8. “Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional” incluye una calificación de 100 puntos por parte de las mujeres para la pregunta 23. “En mi institución se respeta el permiso o licencia por maternidad.”. Los hombres por su parte califican con el valor de 53 puntos la pregunta 41. “En mi institución sólo se otorga a mujeres autorización para atender asuntos familiares.” como la más baja del factor.

#### 9. Factor 9. Hostigamiento y acoso sexual

El factor 9. “Hostigamiento y acoso sexual” revela que las calificaciones promedio de hombres y mujeres están por debajo de la media de la institución, señalando un posible punto de mejora para la misma.

### 4.2. Programa de Cultura Institucional del Instituto Nacional de las Mujeres

Este es un programa de alcance federal que se utiliza como marco para la elaboración del Programa de Cultura Institucional para la Administración Pública Estatal de Tabasco. El cuestionario objeto de la Encuesta de Cultura Institucional que se aplicó a las y los servidores públicos del Sistema Estatal fue adecuado a las circunstancias específicas de la Administración Pública Estatal de Tabasco.

#### Principios Orientadores de la Acción

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

**Gradualidad** Consiste en reconocer los diferentes grados de desarrollo institucional y de conciencia de género, a fin de adoptar el ritmo de las reformas que imponga la realidad administrativa, presupuestal y organizacional de las dependencias y entidades públicas.

**Flexibilidad** Supone, por un lado, identificar la experiencia y capacidad instalada institucional y, por otro, la creatividad y el desempeño presentes en las y los servidores públicos.

**Coordinación de esfuerzos** Alude a las personas, recursos, normas, procesos y valores que deben ser parte de un mismo círculo de cultura institucional, en un sistema plenamente interconectado de actores y estrategias.

## Actores y funciones

Instituto Estatal de las Mujeres de Tabasco.

1. Define, en conjunto con la autoridad estatal competente, la política y la programación para mejorar la cultura institucional con perspectiva de género, de las dependencias y entidades del estado.
2. Da seguimiento y valida anualmente el Programa de Trabajo en cumplimiento al PCI de cada institución estatal participante.

Dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

1. Las dependencias y entidades son responsables de organizar, coordinar y ejecutar en su interior el PCI propuesto y las acciones derivadas del mismo, así como otras acciones que, en materia de igualdad entre mujeres y hombres, se deriven de disposiciones normativas o por iniciativas de la propia entidad.

Operación del programa.

1. La o el titular de cada institución designará a una persona como responsable de organizar y coordinar la ejecución del PCI.
2. La o el responsable constituirá redes de trabajo integradas por personal de las unidades administrativas dedicadas a instrumentar las acciones contenidas en el PCI.
3. La o el responsable tomará las medidas necesarias para la ejecución de las acciones previstas en el PCI, y considerará los requerimientos que en materia de recursos humanos, financieros y materiales se deban incluir en el proceso de programación y presupuestación del siguiente ejercicio.
4. La o el titular de la institución informará periódicamente al Instituto Estatal de las Mujeres y a la autoridad competente, los avances y resultados de las acciones comprometidas.

## Objetivos, estrategias y líneas de acción

El PCI consta de los siguientes objetivos, estrategias y líneas de acción que, en su conjunto, integran el instrumento guía de las dependencias y entidades públicas del estado de Tabasco para el establecimiento de su propio Programa de Cultura Institucional.

### Factor 1. Política nacional y deberes institucionales

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

**Estrategia 1.1.** Incluir la perspectiva de género en la política, programación y gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, particularmente en aquellas que otorgan bienes y servicios públicos a la ciudadanía.

*Líneas de acción:*

**1.1.1.** Implantar mecanismos e instrumentos, como unidades o redes de género, acciones afirmativas o positivas, etc., para desarrollar y guiar los trabajos para la incorporación de la perspectiva de género en la institución.

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

**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.

**Estrategia 1.2.** Implantar el Programa de Cultura Institucional en las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

*Líneas 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 Administración Pública Estatal.

**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.

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

*Líneas de acción:*

**1.3.1.** Medir el grado de avance de las acciones para conocer el logro de objetivos y desempeño de cada dependencia o entidad.

**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.

## **Factor 2. Clima laboral**

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

**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.

*Líneas de acción:*

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

**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.

**Estrategia 2.2.** Establecer un clima laboral con estilos gerenciales no discriminatorios y que promuevan la igualdad de género.

*Líneas 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.

**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.

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

*Líneas de acción:*

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

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

### **Factor 3. Comunicación incluyente**

**Objetivo 3.** Lograr una comunicación incluyente al interior y exterior de la Administración Pública Estatal, 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.

*Líneas de acción:*

**3.1.1.** Difundir el Programa de Cultura Institucional al interior de cada dependencia.

**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.

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

*Líneas de acción:*

**3.2.1.** Difundir y promover un sistema de valores organizacionales y un código de conducta institucional que favorezca la igualdad, la justicia y la no discriminación al interior de cada dependencia y/o entidad.

**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.

*Líneas de acción:*

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

**3.3.2.** Difundir y aplicar el manual de identidad institucional.

#### **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.

*Líneas de acción:*

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

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

**Estrategia 4.2.** Lograr una selección de personal no discriminatoria a través de la aplicación de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género.

*Líneas de acción:*

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

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

*Líneas de acción:*



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

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

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

*Líneas de acción:*

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

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

**Estrategia 4.5.** Lograr una selección de personal equitativa a través del uso de arreglos prácticos, 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.

*Líneas de acción:*

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

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

**Estrategia 4.6.** Lograr una selección de personal equitativa a través del uso de símbolos e imágenes que promuevan la no discriminación y la igualdad de género.

*Líneas de acción:*

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

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

## **Factor 5. Salarios y prestaciones**

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

**Estrategia 5.1.** Establecer salarios y prestaciones equitativos y que promuevan criterios de transparencia e igualdad.



*Líneas 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.

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

**Estrategia 5.2.** Establecer salarios y prestaciones equitativos a través del uso de un sistema de valores organizacionales que promuevan la igualdad de género.

*Líneas de acción:*

**5.2.1.** Establecer un sistema de salarios y prestaciones basado en el cumplimiento de objetivos, metas y resultados de los servidores y servidoras públicas en su área, y no en estereotipos basados en el género, etnia, clase, discapacidad u otros.

**5.2.2.** Implantar políticas de asignación de salarios, prestaciones, incentivos y beneficios al personal con base en criterios de igualdad.

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

*Líneas de acción:*

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

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

*Líneas de acción:*

**5.4.1.** Elaborar descripciones y perfiles de puestos objetivos, transparentes y equitativos, que no impliquen ningún tipo de sesgo por discriminación.

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

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

*Líneas de acción:*

**5.5.1.** Determinar salarios y prestaciones acordes a las necesidades de los y las servidoras públicas y que incluyan facilidades para que todas las personas puedan corresponsabilizar su vida laboral con otras responsabilidades, tales como permisos de maternidad y paternidad, servicios de guardería u otros.

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

*Líneas de acción:*

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

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

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

*Líneas de acción:*

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

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

**Estrategia 5.8.** Incorporar la perspectiva de género en los lineamientos sobre prestaciones que otorga la institución.

*Líneas de acción:*

**5.8.1.** Establecer lineamientos para homologar prestaciones que otorga la institución a mujeres y hombres.

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

## **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 Administración Pública Estatal.

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

*Líneas de acción:*

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

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

*Líneas 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.

**6.2.2.** Asegurar la promoción vertical y horizontal justa y equitativa a través de estilos gerenciales que promuevan la movilidad sin discriminación alguna.

**6.2.3.** Promover entre las y los directivos de la Administración Pública Estatal 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 Administración Pública Estatal.

**Estrategia 6.3.** Fomentar una promoción vertical y horizontal justa para todos a través de una descripción no discriminatoria de los puestos.

*Líneas de acción:*

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

**Estrategia 6.4.** 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.

*Líneas de acción:*

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

**Estrategia 6.5.** Lograr una promoción vertical y horizontal equitativa que permita y refuerce una expresión justa y acotada del poder.

*Líneas de acción:*

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

**Estrategia 6.6.** Lograr una promoción vertical y horizontal justa a través del uso de imágenes y símbolos que promuevan la igualdad y la no discriminación.

*Líneas de acción:*

**6.6.1.** 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.

**Estrategia 6.7.** Asegurar la existencia de criterios transparentes, objetivos y no discriminatorios en las metodologías de revisión y evaluación para los ascensos.

*Líneas de acción:*

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

**6.7.2.** 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.

## **Factor 7. Capacitación y formación profesional**

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

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

*Líneas de acción:*

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

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

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

*Líneas de acción:*

**7.2.1.** Capacitar al personal que integra niveles directivos para promover un cambio organizacional en los procesos y funciones administrativas que elimine la discriminación por género.

**7.2.2.** Desarrollar cursos y talleres en materia de igualdad de género con cobertura en todos los niveles jerárquicos de la institución.

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

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

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

*Líneas de acción:*

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

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

**Estrategia 8.2.** Lograr la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal a través de estructuras organizacionales que aseguren la equidad y flexibilidad para realizar las actividades derivadas de las responsabilidades familiares, tanto para mujeres como para hombres.

*Líneas 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 sus servidoras y servidores públicas compartir sus responsabilidades laborales, familiares y personales.

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

*Líneas de acción:*

**8.3.1.** Asegurar que servidoras y servidores públicos con personal a su cargo atiendan al compromiso institucional a favor de la corresponsabilidad, otorgando permisos, prestaciones, licencias, y respetando el horario laboral en función de las responsabilidades familiares y personales.

**8.3.2.** Favorecer, mediante el estilo gerencial, el apoyo necesario para que los y las servidoras puedan cumplir con sus responsabilidades laborales sin descuidar las familiares y personales.

**8.3.3.** Establecer un mecanismo institucional que dé seguimiento a la observancia de las normas, políticas y acciones a favor de la corresponsabilidad familiar.

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

*Líneas de acción:*

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

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

## Factor 9. Hostigamiento y acoso sexual

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

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

*Líneas de acción:*

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

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

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

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

*Líneas de acción:*

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

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

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

*Líneas de acción:*

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

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

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

## Capítulo 5

### Proceso

#### 5.1. Identificación de las fortalezas y debilidades de la Institución

Se diseñaron tablas con todos los reactivos y las calificaciones obtenidas en la encuesta y se presentan ordenadas por los factores de la encuesta y los reactivos asociados a cada factor, para su rápida consulta, con análisis de género. Una tabla de cómo calificaron las mujeres, y otra de cómo calificaron los hombres.

Cuadro 5.1: Reactivos por Factor / Mujer

Factor	Pregunta	Calificación
2. Clima laboral	1. En mi institución se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo, en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, conferencias, etc.	81
2. Clima laboral	9. En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes.	92
2. Clima laboral	17. En mi institución se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción.	81
2. Clima laboral	25. En mi institución se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato.	58
2. Clima laboral	32. En mi institución existen un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.	93
2. Clima laboral	37. Las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico.	78
3. Comunicación incluyente	2. En mi institución se utiliza y promueve un lenguaje no sexista en la comunicación interna (trípticos, boletines informativos, etc.).	72
3. Comunicación incluyente	10. 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.	68
3. Comunicación incluyente	18. En las campañas públicas de mi institución se incluyen temas relacionados a mujeres y a hombres.	58

Continúa en la siguiente página. . .

Cuadro 5.1 – Continuación

Factor	Pregunta	Calificación
3. Comunicación incluyente	26. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación formal.	82
3. Comunicación incluyente	33. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal.	85
4. Selección de personal	3. En mi institución sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisión.	67
4. Selección de personal	11. En mi institución se difunden claramente los criterios de selección de personal.	61
4. Selección de personal	19. 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.	60
4. Selección de personal	27. En mi institución el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres.	47
5. Salarios y prestaciones	4. En mi institución las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario.	62
5. Salarios y prestaciones	12. En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad.	34
5. Salarios y prestaciones	20. En mi institución se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres.	74
6. Promoción vertical y horizontal	5. En mi institución se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores.	69
6. Promoción vertical y horizontal	13. Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles.	44
6. Promoción vertical y horizontal	21. En mi institución importa el que seas mujer u hombre para ascender o ser promocionado.	48
6. Promoción vertical y horizontal	28. En mi institución se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física.	53
6. Promoción vertical y horizontal	34. En mi institución son claros los criterios de evaluación del desempeño.	74
6. Promoción vertical y horizontal	38. En mi institución existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.	67
6. Promoción vertical y horizontal	40. Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores.	99
6. Promoción vertical y horizontal	42. En mi institución existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad.	50
7. Capacitación y formación profesional	6. En mi institución se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación profesional.	68
7. Capacitación y formación profesional	14. En mi institución se establecen políticas de formación profesional y capacitación sin distinción para mujeres y hombres.	61

Continúa en la siguiente página. . .



Cuadro 5.1 – Continuación

Factor	Pregunta	Calificación
7. Capacitación y formación profesional	22. Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos.	47
7. Capacitación y formación profesional	29. Estoy conforme con la respuesta de mi institución a mis solicitudes de capacitación y formación profesional.	73
7. Capacitación y formación profesional	35. En mi institución los cursos y talleres de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo.	89
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	7. En mi institución se otorgan permisos considerando las necesidades familiares de mujeres y hombres.	81
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	15. En mi institución se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y /o días laborales.	68
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	23. En mi institución se respeta el permiso o licencia por maternidad.	100
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	30. Considero que mi institución debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.	85
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	36. En mi institución se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de licencias de maternidad o permisos para atender asuntos personales.	82
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	39. En mi institución se considera como negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales.	73
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	41. En mi institución sólo se otorga a mujeres autorización para atender asuntos familiares.	76

Continúa en la siguiente página. . .

Cuadro 5.1 – Continuación

Factor	Pregunta	Calificación
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	43. El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres.	92
9. Hostigamiento y acoso sexual	8. Mi institución informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual.	51
9. Hostigamiento y acoso sexual	16. En mi institución existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.	38
9. Hostigamiento y acoso sexual	24. Considero necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres de hostigamiento o acoso sexual.	89
9. Hostigamiento y acoso sexual	31. En mi institución las autoridades intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres u hombres.	79

Cuadro 5.2: Reactivos por Factor / Hombre

Factor	Pregunta	Calificación
2. Clima laboral	1. En mi institución se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo, en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, conferencias, etc.	81
2. Clima laboral	9. En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes.	91
2. Clima laboral	17. En mi institución se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción.	85
2. Clima laboral	25. En mi institución se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato.	53
2. Clima laboral	32. En mi institución existen un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.	83
2. Clima laboral	37. Las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico.	73
3. Comunicación incluyente	2. En mi institución se utiliza y promueve un lenguaje no sexista en la comunicación interna (trípticos, boletines informativos, etc.).	71
3. Comunicación incluyente	10. 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.	73
3. Comunicación incluyente	18. En las campañas públicas de mi institución se incluyen temas relacionados a mujeres y a hombres.	53
3. Comunicación incluyente	26. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación formal.	75

Continúa en la siguiente página. . .

Cuadro 5.2 – Continuación

<b>Factor</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Calificación</b>
3. Comunicación incluyente	33. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal.	80
4. Selección de personal	3. En mi institución sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisión.	83
4. Selección de personal	11. En mi institución se difunden claramente los criterios de selección de personal.	61
4. Selección de personal	19. 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.	64
4. Selección de personal	27. En mi institución el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres.	47
5. Salarios y prestaciones	4. En mi institución las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario.	68
5. Salarios y prestaciones	12. En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad.	34
5. Salarios y prestaciones	20. En mi institución se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres.	76
6. Promoción vertical y horizontal	5. En mi institución se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores.	80
6. Promoción vertical y horizontal	13. Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles.	47
6. Promoción vertical y horizontal	21. En mi institución importa el que seas mujer u hombre para ascender o ser promocionado.	65
6. Promoción vertical y horizontal	28. En mi institución se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física.	46
6. Promoción vertical y horizontal	34. En mi institución son claros los criterios de evaluación del desempeño.	64
6. Promoción vertical y horizontal	38. En mi institución existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.	70
6. Promoción vertical y horizontal	40. Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores.	99
6. Promoción vertical y horizontal	42. En mi institución existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad.	52
7. Capacitación y formación profesional	6. En mi institución se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación profesional.	70
7. Capacitación y formación profesional	14. En mi institución se establecen políticas de formación profesional y capacitación sin distinción para mujeres y hombres.	67

Continúa en la siguiente página. . .

Cuadro 5.2 – Continuación

Factor	Pregunta	Calificación
7. Capacitación y formación profesional	22. Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos.	45
7. Capacitación y formación profesional	29. Estoy conforme con la respuesta de mi institución a mis solicitudes de capacitación y formación profesional.	72
7. Capacitación y formación profesional	35. En mi institución los cursos y talleres de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo.	76
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	7. En mi institución se otorgan permisos considerando las necesidades familiares de mujeres y hombres.	74
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	15. En mi institución se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y /o días laborales.	65
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	23. En mi institución se respeta el permiso o licencia por maternidad.	79
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	30. Considero que mi institución debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.	91
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	36. En mi institución se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de licencias de maternidad o permisos para atender asuntos personales.	75
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	39. En mi institución se considera como negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales.	65
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	41. En mi institución sólo se otorga a mujeres autorización para atender asuntos familiares.	53

Continúa en la siguiente página. . .

Cuadro 5.2 – Continuación

Factor	Pregunta	Calificación
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	43. El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres.	90
9. Hostigamiento y acoso sexual	8. Mi institución informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual.	44
9. Hostigamiento y acoso sexual	16. En mi institución existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.	36
9. Hostigamiento y acoso sexual	24. Considero necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres de hostigamiento o acoso sexual.	84
9. Hostigamiento y acoso sexual	31. En mi institución las autoridades intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres u hombres.	69

También se diseñaron tablas con todos los reactivos y las calificaciones obtenidas en la encuesta y se presentan ordenadas por la calificación obtenida, para su análisis, también separado entre mujeres y hombres.

Cuadro 5.3: Reactivos por Calificación descendente / Mujer

Factor	Pregunta	Calificación
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	23. En mi institución se respeta el permiso o licencia por maternidad.	100
6. Promoción vertical y horizontal	40. Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores.	99
2. Clima laboral	32. En mi institución existen un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.	93
2. Clima laboral	9. En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes.	92
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	43. El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres.	92
7. Capacitación y formación profesional	35. En mi institución los cursos y talleres de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo.	89
9. Hostigamiento y acoso sexual	24. Considero necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres de hostigamiento o acoso sexual.	89

Continúa en la siguiente página. . .

Cuadro 5.3 – Continuación

Factor	Pregunta	Calificación
3. Comunicación incluyente	33. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal.	85
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	30. Considero que mi institución debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.	85
3. Comunicación incluyente	26. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación formal.	82
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	36. En mi institución se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de licencias de maternidad o permisos para atender asuntos personales.	82
2. Clima laboral	1. En mi institución se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo, en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, conferencias, etc.	81
2. Clima laboral	17. En mi institución se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción.	81
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	7. En mi institución se otorgan permisos considerando las necesidades familiares de mujeres y hombres.	81
9. Hostigamiento y acoso sexual	31. En mi institución las autoridades intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres u hombres.	79
2. Clima laboral	37. Las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico.	78
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	41. En mi institución sólo se otorga a mujeres autorización para atender asuntos familiares.	76
5. Salarios y prestaciones	20. En mi institución se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres.	74
6. Promoción vertical y horizontal	34. En mi institución son claros los criterios de evaluación del desempeño.	74
7. Capacitación y formación profesional	29. Estoy conforme con la respuesta de mi institución a mis solicitudes de capacitación y formación profesional.	73

Continúa en la siguiente página. . .

Cuadro 5.3 – Continuación

<b>Factor</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Calificación</b>
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	39. En mi institución se considera como negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales.	73
3. Comunicación incluyente	2. En mi institución se utiliza y promueve un lenguaje no sexista en la comunicación interna (trípticos, boletines informativos, etc.).	72
6. Promoción vertical y horizontal	5. En mi institución se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores.	69
3. Comunicación incluyente	10. 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.	68
7. Capacitación y formación profesional	6. En mi institución se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación profesional.	68
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	15. En mi institución se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y /o días laborales.	68
4. Selección de personal	3. En mi institución sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisión.	67
6. Promoción vertical y horizontal	38. En mi institución existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.	67
5. Salarios y prestaciones	4. En mi institución las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario.	62
4. Selección de personal	11. En mi institución se difunden claramente los criterios de selección de personal.	61
7. Capacitación y formación profesional	14. En mi institución se establecen políticas de formación profesional y capacitación sin distinción para mujeres y hombres.	61
4. Selección de personal	19. 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.	60
2. Clima laboral	25. En mi institución se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato.	58
3. Comunicación incluyente	18. En las campañas públicas de mi institución se incluyen temas relacionados a mujeres y a hombres.	58
6. Promoción vertical y horizontal	28. En mi institución se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física.	53

Continúa en la siguiente página. . .



Cuadro 5.3 – Continuación

Factor	Pregunta	Calificación
9. Hostigamiento y acoso sexual	8. Mi institución informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual.	51
6. Promoción vertical y horizontal	42. En mi institución existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad.	50
6. Promoción vertical y horizontal	21. En mi institución importa el que seas mujer u hombre para ascender o ser promocionado.	48
4. Selección de personal	27. En mi institución el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres.	47
7. Capacitación y formación profesional	22. Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos.	47
6. Promoción vertical y horizontal	13. Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles.	44
9. Hostigamiento y acoso sexual	16. En mi institución existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.	38
5. Salarios y prestaciones	12. En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad.	34

Cuadro 5.4: Reactivos por Calificación descendente / Hombre

Factor	Pregunta	Calificación
6. Promoción vertical y horizontal	40. Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores.	99
2. Clima laboral	9. En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes.	91
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	30. Considero que mi institución debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.	91
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	43. El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres.	90
2. Clima laboral	17. En mi institución se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción.	85
9. Hostigamiento y acoso sexual	24. Considero necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres de hostigamiento o acoso sexual.	84
2. Clima laboral	32. En mi institución existen un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.	83

Continúa en la siguiente página. . .



Cuadro 5.4 – Continuación

Factor	Pregunta	Calificación
4. Selección de personal	3. En mi institución sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisión.	83
2. Clima laboral	1. En mi institución se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo, en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, conferencias, etc.	81
3. Comunicación incluyente	33. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal.	80
6. Promoción vertical y horizontal	5. En mi institución se promueve el acceso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores.	80
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	23. En mi institución se respeta el permiso o licencia por maternidad.	79
5. Salarios y prestaciones	20. En mi institución se otorgan las mismas prestaciones a mujeres y hombres.	76
7. Capacitación y formación profesional	35. En mi institución los cursos y talleres de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo.	76
3. Comunicación incluyente	26. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación formal.	75
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	36. En mi institución se facilita la reincorporación laboral de las mujeres que hacen uso de licencias de maternidad o permisos para atender asuntos personales.	75
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	7. En mi institución se otorgan permisos considerando las necesidades familiares de mujeres y hombres.	74
2. Clima laboral	37. Las cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades son las mismas para mujeres y hombres en el mismo nivel jerárquico.	73
3. Comunicación incluyente	10. 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.	73
7. Capacitación y formación profesional	29. Estoy conforme con la respuesta de mi institución a mis solicitudes de capacitación y formación profesional.	72
3. Comunicación incluyente	2. En mi institución se utiliza y promueve un lenguaje no sexista en la comunicación interna (trípticos, boletines informativos, etc.).	71

Continúa en la siguiente página. . .

Cuadro 5.4 – Continuación

Factor	Pregunta	Calificación
6. Promoción vertical y horizontal	38. En mi institución existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.	70
7. Capacitación y formación profesional	6. En mi institución se dan a conocer públicamente las oportunidades de capacitación y formación profesional.	70
9. Hostigamiento y acoso sexual	31. En mi institución las autoridades intimidan o maltratan a las personas por su condición de mujeres u hombres.	69
5. Salarios y prestaciones	4. En mi institución las mujeres y los hombres que ocupan el mismo puesto perciben el mismo salario.	68
7. Capacitación y formación profesional	14. En mi institución se establecen políticas de formación profesional y capacitación sin distinción para mujeres y hombres.	67
6. Promoción vertical y horizontal	21. En mi institución importa el que seas mujer u hombre para ascender o ser promocionado.	65
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	15. En mi institución se agendan reuniones de trabajo fuera del horario laboral y /o días laborales.	65
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	39. En mi institución se considera como negativo solicitar permiso para atender asuntos familiares o personales.	65
4. Selección de personal	19. 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.	64
6. Promoción vertical y horizontal	34. En mi institución son claros los criterios de evaluación del desempeño.	64
4. Selección de personal	11. En mi institución se difunden claramente los criterios de selección de personal.	61
2. Clima laboral	25. En mi institución se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato.	53
3. Comunicación incluyente	18. En las campañas públicas de mi institución se incluyen temas relacionados a mujeres y a hombres.	53
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	41. En mi institución sólo se otorga a mujeres autorización para atender asuntos familiares.	53
6. Promoción vertical y horizontal	42. En mi institución existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad.	52

Continúa en la siguiente página. . .

Cuadro 5.4 – Continuación

Factor	Pregunta	Calificación
4. Selección de personal	27. En mi institución el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres.	47
6. Promoción vertical y horizontal	13. Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles.	47
6. Promoción vertical y horizontal	28. En mi institución se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física.	46
7. Capacitación y formación profesional	22. Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos.	45
9. Hostigamiento y acoso sexual	8. Mi institución informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual.	44
9. Hostigamiento y acoso sexual	16. En mi institución existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.	36
5. Salarios y prestaciones	12. En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad.	34

Adicionalmente, el promedio general para la Institución es: **69**.

## 5.2. Delimitación del análisis

Dado el gran número de reactivos a considerar se debe hacer una limitación de los mismos para poder realizar el análisis de los resultados ya que los recursos, tanto humanos como económicos, están acotados. No se pueden atacar todos los frentes al mismo tiempo. Habrá que hacer una selección de prioridades y establecer objetivos o acciones a corto, mediano y largo plazo.

Con este fin, ordenamos de mayor a menor las calificaciones obtenidas en la encuesta. Consideramos las diez calificaciones más altas como las fortalezas de la Institución y las diez calificaciones más bajas como las debilidades de la Institución.

## 5.3. Fortalezas de la Institución

Las fortalezas de la Institución se obtienen al separar las 10 calificaciones más altas obtenidas en la encuesta.

## Factores calificados más alto. Mujer

Factor	Pregunta	Calificación
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	23. En mi institución se respeta el permiso o licencia por maternidad.	100
6. Promoción vertical y horizontal	40. Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores.	99
2. Clima laboral	32. En mi institución existen un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.	93
2. Clima laboral	9. En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes.	92
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	43. El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres.	92
7. Capacitación y formación profesional	35. En mi institución los cursos y talleres de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo.	89
9. Hostigamiento y acoso sexual	24. Considero necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres de hostigamiento o acoso sexual.	89
3. Comunicación incluyente	33. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal.	85
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	30. Considero que mi institución debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.	85
3. Comunicación incluyente	26. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación formal.	82

## Factores calificados más alto. Hombre

Factor	Pregunta	Calificación
6. Promoción vertical y horizontal	40. Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores.	99
2. Clima laboral	9. En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes.	91
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	30. Considero que mi institución debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.	91
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	43. El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres.	90
2. Clima laboral	17. En mi institución se respeta la opinión de mujeres y hombres sin distinción.	85
9. Hostigamiento y acoso sexual	24. Considero necesario que exista un mecanismo para proteger a mujeres y hombres de hostigamiento o acoso sexual.	84
2. Clima laboral	32. En mi institución existen un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.	83
4. Selección de personal	3. En mi institución sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisión.	83
2. Clima laboral	1. En mi institución se motiva la participación equitativa del personal, sin distinción de sexo, en órganos de representación, actos protocolarios, reuniones, eventos, conferencias, etc.	81
3. Comunicación incluyente	33. Dentro de mi institución se respeta por igual a mujeres y hombres en la comunicación informal.	80

## Factores calificados más alto. Global

De manera global, los factores calificados más alto para la Institución son:

Factor	Pregunta	Calificación
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	23. En mi institución se respeta el permiso o licencia por maternidad.	100
6. Promoción vertical y horizontal	40. Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores.	99
6. Promoción vertical y horizontal	40. Personalmente estoy de acuerdo en que las mujeres y hombres en igualdad de condiciones asciendan a puestos de mandos medios y superiores.	99
2. Clima laboral	32. En mi institución existen un ambiente de respeto favorable a la igualdad entre hombres y mujeres.	93
2. Clima laboral	9. En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes.	92
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	43. El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres.	92
2. Clima laboral	9. En mi institución se respeta por igual la autoridad de las jefas como de los jefes.	91
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	30. Considero que mi institución debe promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.	91
8. Corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral, personal e institucional	43. El horario de trabajo establecido en mi centro de trabajo respeta el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de mujeres y hombres.	90
7. Capacitación y formación profesional	35. En mi institución los cursos y talleres de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo.	89

#### 5.4. Debilidades de la Institución

De la misma manera, las debilidades de la Institución se obtienen al separar las 10 calificaciones más bajas obtenidas en la encuesta. Estas identifican los puntos que deben trabajarse en el corto plazo en la Institución.

## Factores calificados más bajo. Mujer

Factor	Pregunta	Calificación
5. Salarios y prestaciones	12. En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad.	34
9. Hostigamiento y acoso sexual	16. En mi institución existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.	38
6. Promoción vertical y horizontal	13. Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles.	44
4. Selección de personal	27. En mi institución el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres.	47
7. Capacitación y formación profesional	22. Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos.	47
6. Promoción vertical y horizontal	21. En mi institución importa el que seas mujer u hombre para ascender o ser promocionado.	48
6. Promoción vertical y horizontal	42. En mi institución existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad.	50
9. Hostigamiento y acoso sexual	8. Mi institución informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual.	51
6. Promoción vertical y horizontal	28. En mi institución se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física.	53
2. Clima laboral	25. En mi institución se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato.	58

## Factores calificados más bajo. Hombre

Factor	Pregunta	Calificación
5. Salarios y prestaciones	12. En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad.	34
9. Hostigamiento y acoso sexual	16. En mi institución existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.	36
9. Hostigamiento y acoso sexual	8. Mi institución informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual.	44
7. Capacitación y formación profesional	22. Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos.	45
6. Promoción vertical y horizontal	28. En mi institución se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física.	46
4. Selección de personal	27. En mi institución el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres.	47
6. Promoción vertical y horizontal	13. Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles.	47
6. Promoción vertical y horizontal	42. En mi institución existen procedimientos que regulan el acceso equitativo de mujeres y hombres a cargos de mayor responsabilidad.	52
2. Clima laboral	25. En mi institución se previenen y sancionan las prácticas de intimidación y maltrato.	53
3. Comunicación incluyente	18. En las campañas públicas de mi institución se incluyen temas relacionados a mujeres y a hombres.	53

## Factores calificados más bajo. Global

De manera global, los factores calificados más bajo para la Institución son:



Factor	Pregunta	Calificación
5. Salarios y prestaciones	12. En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad.	34
5. Salarios y prestaciones	12. En mi institución existe el permiso o licencia por paternidad.	34
9. Hostigamiento y acoso sexual	16. En mi institución existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.	36
9. Hostigamiento y acoso sexual	16. En mi institución existen mecanismos para denunciar los casos de hostigamiento o acoso sexual.	38
6. Promoción vertical y horizontal	13. Mi institución anuncia oportunamente las plazas disponibles.	44
9. Hostigamiento y acoso sexual	8. Mi institución informa al personal sobre el hostigamiento y acoso sexual.	44
7. Capacitación y formación profesional	22. Los cursos y talleres de capacitación que otorga la institución se consideran para promociones y ascensos.	45
6. Promoción vertical y horizontal	28. En mi institución se otorgan promociones al personal debido a relaciones afectivas, influencia política o apariencia física.	46
4. Selección de personal	27. En mi institución el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres.	47
4. Selección de personal	27. En mi institución el ingreso del personal responde a cargos que tradicionalmente desempeñan mujeres y hombres.	47

### Factores calificados más bajo. Global

En base a la lista anterior, obtenemos los factores correspondientes a las diez preguntas con calificación más baja:

Factor	Descripción
4	Selección de personal
5	Salarios y prestaciones
6	Promoción vertical y horizontal
7	Capacitación y formación profesional
9	Hostigamiento y acoso sexual

### Debilidades de la Institución

En vista de los resultados de la sección anterior y dado que son demasiados factores para atacarlos todos al mismo tiempo en el corto plazo, apelando al principio de gradualidad del modelo, se eligen los tres factores con las calificaciones más bajas:

Factor	Descripción
5	Salarios y prestaciones
6	Promoción vertical y horizontal
9	Hostigamiento y acoso sexual

## Capítulo 6

# Salidas

### 6.1. Acciones a corto plazo

Ahora que se han identificado los factores más adversamente calificados por los participantes en la encuesta, es necesario aplicar medidas concretas que permitan revertir estos resultados que afectan a la Institución. A continuación se enlistan las líneas de acción recomendadas por el PCI federal para los tres factores calificados más bajo de la Institución. Al realizar acciones a corto plazo alineadas a estas recomendaciones, se podrá disminuir los resultados negativos de los factores en cuestión.

#### Factor 5. Salarios y prestaciones

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

**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.

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

**5.2.1.** Establecer un sistema de salarios y prestaciones basado en el cumplimiento de objetivos, metas y resultados de los servidores y servidoras públicas en su área, y no en estereotipos basados en el género, etnia, clase, discapacidad u otros.

**5.2.2.** Implantar políticas de asignación de salarios, prestaciones, incentivos y beneficios al personal con base en criterios de igualdad.

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

**5.4.1.** Elaborar descripciones y perfiles de puestos objetivos, transparentes y equitativos, que no impliquen ningún tipo de sesgo por discriminación.

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

**5.5.1.** Determinar salarios y prestaciones acordes a las necesidades de los y las servidoras públicas y que incluyan facilidades para que todas las personas puedan corresponsabilizar su vida laboral con otras responsabilidades, tales como permisos de maternidad y paternidad, servicios de guardería u otros.

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

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

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

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

**5.8.1.** Establecer lineamientos para homologar prestaciones que otorga la institución a mujeres y hombres.

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

## **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 Administración Pública Estatal.

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

**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.

**6.2.2.** Asegurar la promoción vertical y horizontal justa y equitativa a través de estilos gerenciales que promuevan la movilidad sin discriminación alguna.

**6.2.3.** Promover entre las y los directivos de la Administración Pública Estatal 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 Administración Pública Estatal.

**6.3.1.** Supervisar que la redacción de las descripciones de los puestos no contenga ningún supuesto de discriminación por género, y que fomente la movilidad tanto horizontal como

vertical dentro de la Administración Pública Estatal, para que no se estereotipe a las mujeres dentro de las áreas 'suaves' y a los hombres dentro de las áreas 'duras'.

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

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

**6.6.1.** 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.

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

**6.7.2.** 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.

## **Factor 9. Hostigamiento y acoso sexual**

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

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

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

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

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

**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.

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

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

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

## 6.2. Toma de decisiones

Identificadas las líneas de acción específicas que la Institución debe abordar, es necesario entonces que ésta, en coordinación con el Instituto Estatal de las Mujeres de Tabasco, generen, aprueben y lleven a cabo una programación, con metas a corto, mediano y largo plazo, para mejorar la percepción de la Cultura Institucional por parte de las y los servidores públicos. Este plan de trabajo deberá ser realizado por la Institución, siempre tomando en cuenta sus metas anuales, el presupuesto asignado y los objetivos y metas que desee lograr de manera que los resultados sean verificables, cuantitativa y cualitativamente.

A continuación se muestra un ejemplo de distribución de líneas de acción de acuerdo a la temporalidad que la Institución decida comprometer para cada una de ellas. Esta matriz deberá adaptarse a los resultados mostrados en la sección anterior y usarse como guía para el control de las metas de la Institución en materia de Cultura Institucional.

Línea de acción	Corto Plazo 2011	Mediano Plazo 2012	Largo Plazo 2013
2.1.1	X		
2.1.2		X	
2.2.1		X	
2.2.2			X
2.3.1	X		
2.3.2	X		
4.1.1	X		
4.1.2		X	
4.1.3			X
5.1.1			X

# Bibliografía

- [1] Instituto Nacional de las Mujeres. *Programa de Cultura Institucional*. México, INMUJERES, 2009.