

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

Título: Procedimiento para la transversalización de la igualdad de género la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus

Autor: Lic. Yania Rodríguez-Gallo Martínez

Tutor: Dr. C. Isis Neisy Ramos Acevedo

Sancti Spíritus 2021

RESUMEN

La equidad de género ha sido una demanda de la humanidad, estipulada en documentos de organismos internacionales. Cuba, sostiene un alto compromiso con el cumplimiento de la Agenda 2030, en especial con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) cinco, la Igualdad de género. El modelo económico y social de desarrollo en Cuba, comprende la transversalización del género en sus ejes y sectores estratégicos, además promulga este enfoque en los niveles regionales, locales y para cada empresa o institución. El control interno se constituye como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; que contribuye a prever y limitar los riesgos internos y externos, y proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Si entre estos objetivos figura la igualdad de género, las guías de autocontrol deben entonces brindar la oportunidad de evaluar este sensible tema. La presente investigación consiste en el desarrollo de un procedimiento para la transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional, precisamente tomando como punto de partida las guías de autocontrol, las que, darán respuesta a interrogantes asociadas a los 10 ámbitos, que deben caracterizar una buena gestión de la igualdad de género en la organización. Una vez diseñado el procedimiento es implementado y validado en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus.

ABSTRACT

Gender equity has been a demand of humanity, stipulated in documents of international organizations such as the UN and CELAC. Cuba maintains a high commitment to compliance with the 2030 Agenda, especially with SDG 5, Gender Equality. The economic and social model of development in Cuba includes the mainstreaming of gender in its strategic axes and sectors, and it also promulgates this approach at regional and local levels and for each company or institution. Internal control is constituted as the integrated process to the operations with a continuous improvement approach, extended to all the activities inherent to the management, carried out by the management and the rest of the personnel; that contributes to anticipating and limiting internal and external risks, and provides reasonable assurance of the achievement of institutional objectives and adequate accountability. If gender equality is one of these objectives, the self-control guides should then mainstream this approach. This research consists of the development of a procedure for the mainstreaming of gender equality in organizational management in a transversal way, will answer questions associated with the 10 areas, which should characterize a good management of gender equality In the organization. The procedure, is later implemented and validated at the Provincial Direction of Culture and Arts of Sancti Spíritus.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos de la investigación. Transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional. Su tratamiento desde las guías de control interno	6
1.1. La transversalización de la perspectiva de género en la gestión. Antecedentes y situación actual	7
1.1.1. Antecedentes de la transversalización de la perspectiva de género. El Mainstreaming	7
1.1.2. Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 en Cuba	13
1.1.3. El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5. La Igualdad de género. Su implementación en Cuba.	19
1.2 El Control Interno como vía para la transversalización de la perspectiva de género en la gestión organizacional de empresas e instituciones	22
1.2.1 El Control Interno en Cuba	24
1.2.2 Ámbitos de la igualdad de género a transversalizar en las guías de autocontrol Interno	26
CAPITULO II: Procedimiento para la transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional a partir de las guías de autocontrol. Propuesta para su validación.	28
2.1.1 Capacitación del personal sobre la igualdad de género en la gestión organizacional	29
2.1.2 Identificación de principios para la gestión de la igualdad de género en la organización	30
2.1.3 Diagnóstico inicial sobre el tratamiento a la igualdad de género en la gestión organizacional	32
2.1.4 Adaptación y aplicación de la guía de autocontrol a las condiciones de la entidad. Identificación de debilidades en la gestión de género	35

2.2	Conformación del Plan de Mejoras y diseño de indicadores de control	41
2.3	Validación del procedimiento a través de su impacto en el perfeccionamiento de la gestión de la igualdad de género en la organización	46
CAPITULO III: Implementación del procedimiento para la transversalización de la gestión de la igualdad de género en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus. Validación de la propuesta		51
3.1.1	Capacitación del personal sobre la igualdad de género en la Dirección Provincial de Cultura y Arte.	54
3.1.2	Identificación de principios para la gestión de la igualdad de género en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus.	55
3.1.3	Diagnóstico inicial sobre el tratamiento a la igualdad de género en la gestión organizacional de la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus	56
3.1.4	Adaptación y aplicación de la guía de autocontrol a las condiciones de la Dirección Provincial de Cultura y Arte. Identificación de debilidades en la gestión de género	56
3.2	Conformación del Plan de Mejoras y diseño de indicadores de control en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus	62
3.3	Validación del procedimiento a través de su impacto en el perfeccionamiento de la gestión de la igualdad de género en la Dirección Provincial de Cultura y Arte	70
CONCLUSIONES		74
RECOMENDACIONES		75
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

INTRODUCCIÓN

La mujer, como ente social, se inserta en su comunidad bajo normas sociales y culturales específicas y adquiere una posición a través de su relación con los demás miembros. Para ello, trabaja con el resto del grupo para alcanzar mejoras y participa activamente en las estructuras de representación. Su empoderamiento no se trata de un fenómeno estático, sino que se desarrolla a lo largo del tiempo, implicando una relación con otros actores y generando una transformación en la estructura de la que forma parte.

Este proceso implica reconocer, además de sus derechos en el ámbito político y sociocultural, la existencia de obstáculos mentales y económicos que dificultan ese cambio. Por esta razón es necesario incentivar la reflexión crítica para lograr una acción transformadora.

Al reconocerse por la Organización de Naciones Unidas, (ONU, 2015) la igualdad de género como el quinto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de cara al 2030, esta organización convoca a sus países miembros a transversalizar este tema en sus políticas públicas y a contextualizarlo en cada rama de su tejido económico y social, hasta llegar a materializarlo en cada empresa o institución y en cada puesto de trabajo.

La administración de cualquier organización debe, por tanto, integrar desde su estrategia indicadores que conduzcan a la igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a cuestiones como el sentido de seguridad y visión del futuro; la capacidad para agenciarse ingresos; para actuar eficazmente en la esfera pública; para la toma de decisiones o acceso a inserción en grupos o espacios de información y apoyo.

Dentro del proceso administrativo, el control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección, obtenga una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. Se ha convertido, por tanto, en un pilar esencial, debido a que permite observar la eficiencia y la eficacia de las operaciones que se realizan; así como la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables y aplicados en los procesos.

En Cuba, ha adquirido una significación única, extendiéndose de la actividad contable al resto de las áreas de la organización y está integrado por cinco componentes, según la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR, 2011).

En consecuencia, resulta una necesidad que, al aplicar estas guías, se tome en consideración que la adhesión de Cuba a los ODS, con énfasis en el cinco, relacionado con la igualdad de género, incentiva la transversalización del género en las políticas públicas y en la gestión organizacional, por lo que el ejercicio de autoevaluación que periódicamente realizan las organizaciones, debe dirigir también su mirada a este sensible tema.

Entre las deficiencias que se advierten en materia de gestión de la igualdad de género en un grupo de organizaciones estudiadas en la provincia Sancti Spíritus figuran:

Resulta insuficiente el conocimiento del compromiso de Cuba con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con énfasis en el cinco, y la consecuente necesidad de darle un tratamiento transversal, tal y como se promulga desde el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES). Resulta limitada, además, la preparación de los trabajadores, especialistas y directivos sobre este aspecto.

Son incipientes los mecanismos para la acreditación de igualdad de género en las organizaciones. En las organizaciones estudiadas, aun son limitadas las herramientas para la implementación del Plan de Acciones aprobado en el Decreto Presidencial que contiene el “Programa Nacional para el adelanto de las Mujeres” (GO 198/2021), y para transformar su cultura organizacional al respecto.

Son insuficientes las respuestas a las recomendaciones que emite el “Comité para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres”. Que promueve la realización de acciones de seguimiento, evaluación y control por parte de los organismos de la Administración Central del Estado.

Por su parte, el diseño estratégico de las organizaciones, no incluye objetivos o indicadores que transversalicen el tema del género en las áreas de resultados clave o procesos, lo que incide en la exclusión de riesgos relacionados con este aspecto, a lo que se une que es insuficiente el funcionamiento de los comités de género

En las organizaciones, como norma, no se concibe control interno como una vía, para diagnosticar limitaciones en la igualdad de género en la gestión. Cuestión que puede lograrse transversalizando desde en las guías de autocontrol los aspectos de género.

El análisis de estas limitaciones, en discordancia con las demandas actuales, permite que surja una evidente contradicción entre la necesidad de transversalizar la equidad de género en la gestión empresarial, y las insuficiencias develadas.

Son estos elementos los que permiten situar en el centro de la investigación el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la igualdad de género en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus?

El objeto de estudio de esta investigación es la transversalización de la perspectiva de género en la gestión organizacional. Como campo de acción se declara el Control Interno como vía para la transversalización de la perspectiva de género en la gestión organizacional.

En correspondencia con el problema científico planteado, el **objetivo general** de la investigación se centra en desarrollar un procedimiento caracterizado por el empleo del control interno como vía para la transversalización de la perspectiva de género en la gestión de la Dirección Provincial de Cultura y arte de Sancti Spíritus con vistas al fortalecimiento de la igualdad de género.

Para guiar la investigación, se formulan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de la transversalización de la perspectiva de género en la gestión organizacional, con énfasis desde el Control Interno.
2. Diseñar un procedimiento para la transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional.
3. Implementar el procedimiento propuesto en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de la provincia Sancti Spíritus
4. Evaluar en qué medida la propuesta contribuye al afianzamiento de la igualdad de género en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de la provincia Sancti Spíritus

Como **hipótesis** se plantea que, al desarrollar un procedimiento caracterizado por el empleo del control interno como vía para la transversalización de la perspectiva de género en la gestión de la Dirección Provincial de Cultura y arte de Sancti Spíritus se puede contribuir al fortalecimiento de la igualdad de género.

Se asume como método general el dialéctico-materialista que admite el análisis de los fenómenos en todas sus relaciones y manifestaciones, mediante la observación sistemática en una concepción histórica del proceso estudiado, teniendo en cuenta el papel de la práctica y el carácter activo del sujeto en la transformación de la realidad. La investigación es consecuente con el paradigma mixto, con predominio de lo cuantitativo que orienta el proceso y lo organiza de manera flexible y contextualizada.

Los métodos teóricos facilitarán la fundamentación de la tesis en relación con el sistema conceptual que en la misma se expresará, la interpretación de los datos empíricos y la profundización en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

A continuación, se fundamenta el valor de cada uno de ellos.

Histórico-lógico: conduce a determinar los antecedentes y fundamentos de la transversalización del género en la gestión empresarial en Cuba y facilita la profundización de las relaciones causales y las consecuencias sociales, en correspondencia con el marco histórico actual.

Analítico-sintético: facilita el estudio de las principales aportaciones de autores de otras latitudes y cubanos acerca del tema, así como el establecimiento de las regularidades, como referentes para la construcción del resultado científico.

Inductivo-deductivo: propicia llegar a inferencias y generalizaciones relacionadas con la transversalización del género desde el control interno empresarial. Posibilita la interpretación de los datos que emergen en el proceso llevado a cabo en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de la provincia Sancti Spíritus.

Los métodos empíricos posibilitan el descubrimiento y la acumulación de hechos y datos relacionados con la transversalización del género desde el control interno empresarial, así como la determinación de las potencialidades transformadoras de

la propuesta. A continuación, se presenta la utilidad de cada uno de los métodos empíricos en el proceso investigativo:

La entrevista, la observación y la encuesta, posibilitan la obtención de información acerca de los diferentes ámbitos de la gestión de género en el contexto organizacional. El análisis documental se pondrá en práctica en el estudio de los documentos como la planeación estratégica; sus resultados en comprobaciones de Control Interno; documentación de la Dirección de Capital Humano, así como documentos que internacionalmente trazan políticas sobre equidad e igualdad de género, y otros que en el contexto nacional ratifican el compromiso cubano con el tema, incluyendo, los emitidos desde el PNDES y la Federación de Mujeres Cubanas (FMC). Los métodos matemáticos posibilitarán realizar análisis de frecuencia al procesar la información obtenida de la aplicación de los métodos empíricos.

La significación práctica se concreta en la propuesta de aspectos que se deben incluir en las guías de autocontrol, como vía para identificar debilidades en la gestión del género en las organizaciones, con vistas a trazar acciones de mejora y a la transformación de realidad, desde la óptica de la transversalización del género.

También son aportes prácticos, el sistema de instrumentos para la obtención de información válida y fiable acerca de la gestión de género en la empresa, así como los requisitos y recomendaciones que se ofrecen para instrumentar la propuesta.

El informe será conformado por una introducción; tres capítulos, dónde el capítulo uno resuma el marco teórico de partida desde el cual se fundamentará la investigación. En el capítulo dos se presentará la propuesta, relacionada con el diseño del procedimiento para la transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional. En el tercer capítulo se refleja el resultado de su aplicación en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de la provincia Sancti Spíritus y el impacto que produce en la transformación de la gestión de género en esta organización. Posteriormente se arribará a las conclusiones, se brindarán recomendaciones y se mostrará las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos de la investigación. Transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional. Su tratamiento desde las guías de control interno

En este capítulo se profundiza en aspectos como la transversalización de la perspectiva de género en la gestión y sus antecedentes, se analizan términos como: Género; empoderamiento de la mujer; mainstreaming de género, además de analizarse la Estrategia para la transversalización de la perspectiva de género de la CEPAL, sus principios y áreas estratégicas.

Posteriormente se ofrece una panorámica sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en Cuba, con énfasis en el 5 relacionado con la Igualdad de Género y su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Finalmente, se dedica un espacio al estudio del Control Interno en el contexto internacional y particularmente en Cuba, con énfasis en sus componentes y en la guía de autocontrol actualizada desde 2019, con vistas a lograr en esta la transversalización de diferentes ámbitos relacionados con la igualdad de género.

El hilo conductor de la investigación se muestra a continuación.

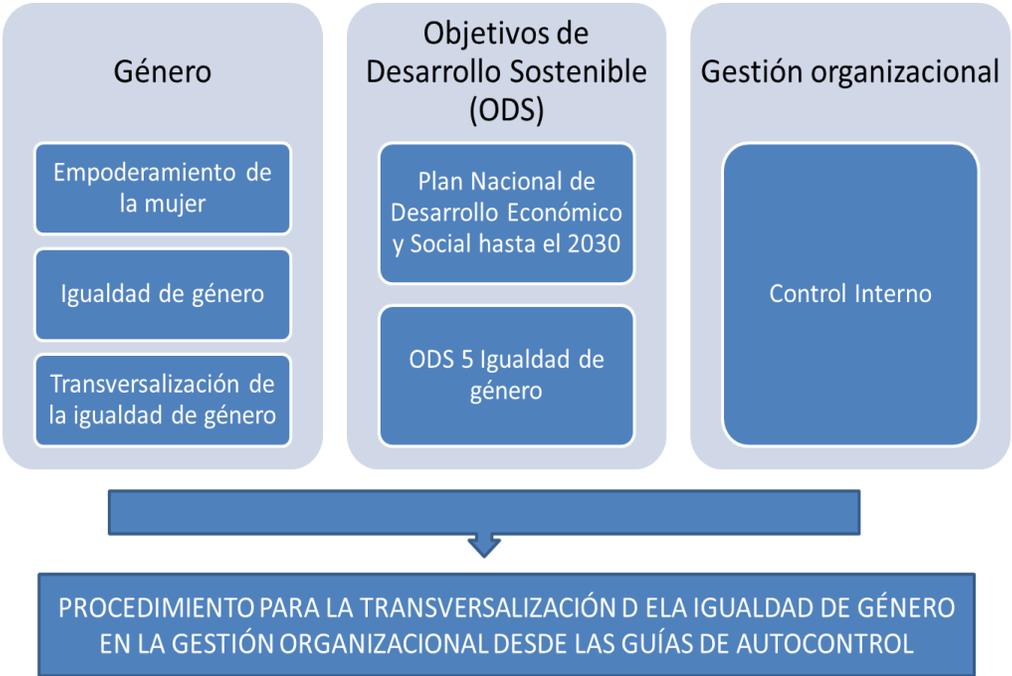


Fig. 1.1 Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia

1.1. La transversalización de la perspectiva de género en la gestión. Antecedentes y situación actual.

En el presente epígrafe se presentan los antecedentes en el contexto internacional, en la región latinoamericana y particularmente en Cuba, de la transversalización de la perspectiva de género. Se profundiza, además, en términos como el *mainstreaming* de género, y se describen los objetivos, principios y áreas claves de la estrategia diseñada a estos fines por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Finalmente se describen los principales hallazgos, de la Auditoría de Desempeño de la preparación para la implementación de los ODS, con énfasis en el 5, efectuada en Cuba por la CGR EN 2018.

1.1.1. Antecedentes de la transversalización de la perspectiva de género. El Mainstreaming

Los primeros estudios desde esta perspectiva se atribuyen a Beauvoir (1949), filósofa francesa y existencialista, quien se considera que marca el comienzo del movimiento feminista del siglo XX. Money (1965) comienza a hacer alusión al término identidad de género para significar el papel que la sociedad juega en la determinación de lo femenino y lo masculino, pues los individuos adquieren comportamientos que son atribuidos socialmente. Pero la conciencia de ese sujeto puede o no coincidir con la forma en que fue educado y diferir de su sexo que biológico. O sea, se considera una construcción que hace la sociedad y que es fruto de la cultura, la educación, la historia y el medio social en el que el individuo se desarrolla.

En Cuba, desde el triunfo de la Revolución, la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) ha jugado un rol decisivo en la lucha por la emancipación de la mujer, logrando que, en casi todos los sectores de nuestra sociedad, se brinden espacios para que esta pueda alcanzar su desarrollo pleno en condiciones de equidad. No obstante, aún la lucha contra las desigualdades persistentes con respecto a los hombres, constituye un reto desde lo cotidiano hasta el mediano y largo plazo. Esto implica cambios estructurales y de comportamiento, así como una nueva definición de los roles que desempeñan mujeres y hombres. El avance es lento y los

desequilibrios persisten en lo referido a las tasas de empleo, el tiempo de trabajo, los puestos de responsabilidad o la proporción de cuidados y tareas del hogar de cada uno.

El concepto de género ha sido utilizado por la comunidad científica para expresar todas las diferencias entre hombres y mujeres construidas socialmente. Estas diferencias se manifiestan en los roles que desempeñan, en la división del trabajo, en el espacio doméstico y público, además en las relaciones de poder que derivan precisamente de las diferencias de género (construcción social) y no del sexo (constitución biológica). En la construcción de lo femenino y lo masculino resulta más importante lo que cada sociedad y cultura ha considerado como tal, más allá de las diferencias biológicas entre ambos sexos.

Para Aguilar (2017), el concepto de género está dado en “cuando mujeres y hombres, independientemente de sus diferencias biológicas, tienen derecho a acceder con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los mismos bienes y servicios de la sociedad, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar” (p. 156). Posteriormente, Aquino (2018) plantea que “es la aceptación de las diferencias entre hombres y mujeres, y la aceptación también de derechos, buscando el ideal de un equilibrio en el que ninguno de ambos sexos se beneficie de manera injusta en perjuicio del otro” (p.16). Esta idea es congruente con las de Almaguer (2019) y las de Alfonso y Muñoz (2021).

El concepto de empoderamiento, por su parte, se aplica a todos los grupos vulnerables, pero donde ha encontrado más eco ha sido en relación con las mujeres. De allí surge entonces el término: Empoderamiento de la mujer.

Su aplicación permite referirse al proceso por el cual las mujeres acceden al control de los recursos, tanto, materiales como simbólicos y refuerzan sus capacidades y protagonismo en todos los ámbitos. Para Pérez (2016), “Es un proceso mediante el cual los individuos obtienen control de sus decisiones y acciones; expresan sus necesidades y se movilizan para obtener mayor acción política, social, profesional y cultural para responder a sus necesidades, a la vez que se involucran en la toma de decisiones” (p. 43).

Este es un concepto complejo que no resulta fácil de definir. Está sujeto a una amplia variedad de interpretaciones dependiendo del contexto y de los grupos sociales a los que se haga referencia. Donde sí parece haber consenso es en admitir que implica un cambio y que los resultados varían en función del individuo y el grupo social.

Actualmente a esta definición se le incorporan además dos nuevos elementos, por una parte: la toma de conciencia del poder individual y colectivo de las mujeres, así como el liderazgo que deben asumir en ese proceso como estrategia sociopolítica que les conceda un rol protagónico en las organizaciones y la sociedad para participar en la toma de decisiones. Esto, según Londoño (2017):

No implica una aceptación incuestionable del desarrollo establecido, sino que busca cambiar o transformar los objetivos, las políticas, las estrategias y las acciones en el desarrollo establecido para que tanto las mujeres como los hombres puedan influir en la dirección del desarrollo social y participar activamente y beneficiarse de él (p. 24).

La palabra empoderamiento es usada como una traducción de la palabra inglesa “empowerment”. Todavía no existe un acuerdo sobre una palabra en español que refleje este concepto; algunas de las palabras utilizadas son “apoderamiento”, “potenciamiento” y “habilitación”.

Este concepto entronca directamente con la teoría de Freire que entiende que sólo el acceso al poder real puede romper con la cultura del silencio propia de la dependencia y marginalidad de los que no tienen poder. Según la clasificación de Rowlands (2017), Existen cuatro tipos de poder:

- 1) Poder sobre, cuando el incremento en el poder de uno implica la pérdida de poder de otro;
- 2) Poder para, es el que tienen algunas personas y lo utilizan estimular a otras;
- 3) Poder con, cuando se comparte el poder de forma colectiva; y
- 4) Poder desde dentro, que genera confianza en uno mismo y fomenta la autoestima, ayudando a rechazar las demandas no deseadas. (p.28)

Entre las distintas interpretaciones, destacan las del Banco Mundial (2017), que lo considera “como la libertad de elección y acción” (p. 23); Sen (2018), lo entiende

como “un cambio en las relaciones de poder, centrado en el control de los recursos y de la ideología” (p. 56); y para Rowlands (2020) el empoderamiento implica “la habilidad de tomar decisiones en aquellos aspectos que afectan a la vida de las personas” (p. 89). Por su parte, Kaber (2020), una de las autoras contemporáneas más citadas en esta área, enfrenta el empoderamiento al desempoderamiento, entendido como “el proceso mediante el cual las personas a las que se les ha negado la posibilidad de tomar decisiones la adquieren” (p. 56). Por lo tanto y, según esta interpretación, sólo se pueden empoderar las personas que están desempoderadas. Partiendo del análisis del empoderamiento que realizan Rowlands (2020) y Alberti (2021), se presenta a continuación el estudio del empoderamiento de la mujer a través de los tres niveles más próximos a su desarrollo personal:

a) Individual: la mujer adquiere conciencia del yo como individuo autónomo y libre, que confía en sí misma y en sus posibilidades y es capaz de tomar decisiones independientes.

b) Familiar: la mujer, como miembro de poder y responsabilidad en el núcleo familiar es capaz de tomar decisiones, independientes o en consenso, sobre el bienestar familiar.

c) Comunitario: la mujer como ente social que se desenvuelve dentro de una comunidad con unas normas sociales y culturales específicas, adquiriendo una posición a través de su relación con los demás miembros.

Una nueva etapa en la lucha por la igualdad entre mujeres y hombres, fue asumido explícitamente por la Plataforma para la Acción de la Cuarta Conferencia Mundial sobre Mujeres de Naciones Unidas que se celebró en Beijing en 1995. Esta Plataforma requiere a los gobiernos y otros actores promocionar una “política activa y visible del *mainstreaming* de género, en todas las políticas y programas, para que, antes de que se tomen las decisiones, se realice un análisis de los efectos producidos en mujeres y hombres, respectivamente” (ONU, 1995, p. 79)

El Consejo de Europa (1998) se refiere al *Mainstreaming* de género como “la (re)organización, mejora, desarrollo y evaluación de los procesos políticos para incorporar, por parte de los actores involucrados normalmente en dichos procesos,

una perspectiva de igualdad de género en todos los niveles y fases de todas las políticas”. (p. 124)

Según Lombardo (2013) el *mainstreaming* de género es un asunto de elevada prioridad en la Unión Europea (UE) y en los países de habla hispana se ha traducido con el término ‘transversalidad’ o transversalización”.

Rees (2017), argumenta que estas políticas consisten en “la promoción de la igualdad de género a través de su integración sistemática en todos los sistemas y estructuras, en todas las políticas, procesos y procedimientos, en la organización y su cultura, en las formas de ver y hacer” (p. 560).

Para Campano (2017), el *mainstreaming* de género es un proceso, no una meta en sí mismo. y consta de tres etapas: la adopción de la terminología de transversalidad de género, la existencia de una política explícita y su implementación concreta. Por su parte, Moser (2018), Bruera (2019) y plantean que supone el establecimiento de metas de género, la generación y el análisis de datos desagregados por sexo, la elaboración de presupuestos sensibles al género y el análisis de impacto de género. Esto implica un cambio en el concepto de igualdad de género, más amplio del existente, desde un enfoque que profundice en las causas de una relación desigual entre los sexos o de las desventajas que enfrenta la mujer en cuestiones como la vida en familia, la remuneración por su trabajo, los derechos políticos, la sexualidad, el acceso a la cultura, o el enfrentamiento a la violencia masculina, entre otros.

Específicamente en América Latina, fue un instrumento de significativo valor la Estrategia de Transversalización de la Perspectiva de Género, aprobada en la Mesa Directiva de la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, que tuvo lugar en Santiago de Chile en el 2012, mediante esta los gobiernos dan seguimiento a este tema, con el objetivo de contribuir a lograr la igualdad de género y su institucionalización en las políticas públicas de América Latina y el Caribe por medio de la transversalización de la perspectiva de género.

Posteriormente, la Estrategia de Transversalización de la perspectiva de género en la comisión económica para América Latina, y el Caribe 2013-2017 (CEPAL, 2013), celebrada en Santo Domingo República Dominicana, refiere un grupo de principios, estos son:

I. Igualdad

Esta igualdad “se define no solamente como acceso a las oportunidades, sino también como titularidad de derechos. La igualdad transforma a la dignidad y el bienestar de las personas en un valor irreductible, articula la vida democrática con la justicia social, vincula el acceso y las oportunidades con una ciudadanía efectiva y de este modo fortalece el sentido de pertenencia”. (p. 4)

La CEPAL considera que los tres pilares en los que descansa una verdadera ciudadanía paritaria basada en la igualdad de género son:

- la autonomía de la mujer, tanto en el ámbito público como privado, como vía para asegurar el ejercicio de sus derechos. Esta autonomía implica el control sobre el propio cuerpo o autonomía física;
- la participación en las decisiones personales, familiares o de la sociedad, o autonomía en la toma de decisiones);
- la capacidad para generar ingresos y ejercer el control sobre los activos y recursos o autonomía económica.

II. Participación e inclusión

Implica dos dimensiones desde la perspectiva de género:

- la incorporación en los programas, estrategias o planes de las instituciones, de objetivos e indicadores que permitan identificar y analizar los logros y desafíos en materia de inclusión,
- la promoción de la participación igualitaria, asegurándose, tanto la paridad entre los sexos en los diferentes niveles o categorías profesionales y directivas, como la posibilidad de participación en las actividades que se realicen en la institución.

III. Coordinación y complementariedad

Esta estrategia de transversalización de la perspectiva género está basada en la coordinación, con el fin de evitar intervenciones aisladas y favorecer sinergias y complementariedad de los esfuerzos institucionales, tanto entre las divisiones de la Comisión como en el sistema de las Naciones Unidas. En este sentido, la estrategia está alineada con el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas

sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) para facilitar la generación de los informes anuales correspondientes.

IV. Gradualidad de la estrategia

El enfoque gradual y progresivo es clave para la sostenibilidad de las tareas de transversalización de la perspectiva de género. (CEPAL; 2013, p.5)

1.1.2. Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y su articulación con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 en Cuba.

Desde la adopción de la Declaración del Milenio por la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2000, Cuba hizo suyos los principios acordados en este documento y se comprometió a cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y sus metas para el año 2015. (ONU, 2000). Al finalizar este período, en el contexto nacional, casi la totalidad de ellos se habían cumplido satisfactoriamente. Ejemplo de esto son: el ODM 2, que se proponía lograr la educación primaria universal; el ODM 3, cuyo fin era promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer; el ODM 4, referido a la reducción de la mortalidad infantil y el ODM 7, destinado a garantizar la sostenibilidad ambiental.

En septiembre de 2015, nace la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2015), aprobada en la 70 Asamblea General de las Naciones Unidas durante la Cumbre de los Jefes de Estado y de Gobierno. Este documento incluyó a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas. Esta Agenda constituye un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que tiene por objeto fortalecer la paz universal y se implementa por todos los países y partes interesadas mediante una alianza de colaboración. Entró en vigor oficialmente al término de la vigencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Los 17 ODS y sus 169 metas conexas, son universales, de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental; además de ellas, se suma, la institucional, con el fin de velar por el equilibrio entre las otras tres dimensiones. Se fundamenta en cinco temas claves: las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas.

En el marco de la preparación de los gobiernos para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y en virtud del compromiso contraído por los

estados partes, resulta necesario implementar políticas públicas para adaptar al contexto nacional las metas de los ODS, donde los mecanismos nacionales son los organismos centrales de coordinación de estas políticas y la necesidad de movilizar los medios para la implementación.

Los gobiernos son también responsables en el plano nacional del seguimiento y examen del progreso alcanzado en la implementación de las metas y objetivos durante los próximos quince años, así como las Entidades Fiscalizadoras Superiores, desempeñan un rol en el seguimiento y examen de la Agenda.

En Cuba, país comprometido con la implementación de la Agenda 2030 y sus objetivos, en el año 2017 conforma el Grupo Nacional para la Implementación de la Agenda 2030 (GN), bajo la dirección del Ministerio de Economía y Planificación, dado su papel rector en la conducción de los trabajos de elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PCC, 2016a) y la articulación entre los objetivos y metas que se trazan en este con los ODS de la Agenda 2030. El GN lo integran, además, organismos y entidades nacionales de todos los sectores de la economía, organizaciones, centros de investigación, universidades, y representantes de los territorios y la sociedad civil.

Forman parte sustantiva del GN, cuatro organismos pilares, que asumen tareas y funciones específicas rectoras y coordinan la implementación de la Agenda 2030 en el país: El Ministerio de Economía y Planificación (MEP); el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX); la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) y el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX).

El Plan Nacional de Desarrollo, los planes de la economía a los diferentes niveles y el Presupuesto, a través de los contenidos, procedimientos y metodologías que los respaldan, constituyen los mecanismos de planificación existentes para la integración de las metas de los ODS al contexto nacional, permitiendo definir recursos y capacidades necesarios a corto, mediano y largo plazos, y crear los procesos de evaluación y retroalimentación para el monitoreo de los objetivos y metas.

En el proceso de actualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social (PCC, 2016a), la implementación en el país de políticas públicas, programas y proyectos,

que incluyen entre otros aspectos, los derechos de igualdad, la no discriminación, el acceso universal a los servicios sociales, los principales sectores económicos y que favorecen la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos y el medio ambiente, coadyuvan también a la implementación de la Agenda 2030 en el país y a su articulación con enfoque ODS.

El sistema institucional del país, así como el GN, propician una mayor interacción y transversalidad en los análisis, conduciendo a un abordaje integral de las principales problemáticas, oportunidades, potencialidades y desafíos en la implementación de los ODS en el país.

En diciembre de 2016, el XXII Congreso de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés), confirmó la importancia de realizar trabajos de auditoría y revisión sobre los ODS.

En este sentido, han sido realizadas en el país varias auditorías de desempeño a los ODS, obteniéndose muy buenos resultados, los cuales se constatan en capítulos sucesivos de este informe.

En Cuba, la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) es la entidad nacional que dirige el Sistema Nacional Estadístico (SNE) y responde por la dirección metodológica del Sistema de Información del Gobierno (SIGOB), que incluye su organización, coordinación, integración y control.

Uno de los aspectos fundamentales de la Agenda 2030, lo constituye el proceso de apropiación de esta a nivel territorial. Los gobiernos locales son esenciales para promover el desarrollo sostenible inclusivo en sus territorios y, por lo tanto, son variables clave para la implementación de los objetivos del PNDES y los ODS. A la vez, son el vínculo entre el Gobierno Central y las comunidades, y juegan un papel fundamental en la participación e integración de los diversos actores de la sociedad (organismos de la Administración Central del Estado; organizaciones superiores de dirección empresarial; organizaciones de la sociedad civil, academia, sector privado y cooperativo, y otras organizaciones de base comunitaria).

Los gobiernos locales disponen de las Estrategias de Desarrollo Provincial (EDP) y municipal (EDM) como instrumentos para la articulación entre la planificación del desarrollo, el ordenamiento territorial y los diferentes niveles de gobierno. Las

Estrategias facilitan la organización de un sistema de gestión que vincula los intereses nacionales (PNDES y ODS), provinciales y municipales, que aprovecha los recursos endógenos y exógenos y la articulación interactoral, interterritorial y multinivel.

Es necesario, por tanto, llevar a cabo una labor de sensibilización y promoción sobre la importancia de los objetivos del PNDES y los ODS y su relevancia para las localidades, empresas e instituciones, así como el papel que juegan en el logro de los objetivos y la necesidad de una efectiva implementación, así como lograr una mayor participación de todos los actores sociales, propiciando la gobernanza cooperativa para establecer prioridades compartidas y el desarrollo de capacidades de liderazgo efectivo.

A partir de las ideas de Basail (2017); CGR (2018, 2019) y Rioseco (2020) se advierten varios desafíos en el país, en el contexto de actualización de su modelo económico y social y en la implementación de la Agenda 2030. Entre ellos figuran:

- Fortalecer el Sistema Nacional Estadístico en la recopilación de datos para evaluar los ODS a través de los indicadores globales aprobados por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas y los indicadores regionales propuestos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Crear nuevos instrumentos a fin de recopilar la información requerida para la construcción de indicadores de acuerdo a requerimientos sectoriales y metas nacionales y la construcción de indicadores inclusivos y así aprovechar nuevas fuentes de información, que complementen las estadísticas oficiales tradicionales. Mejorar la captación, procesamiento, desagregación y análisis de datos con calidad.
- Continuar fortaleciendo los mecanismos de coordinación interinstitucional e intersectorial, las capacidades institucionales y normativas a tono con la nueva Constitución de la República recientemente aprobada, así como el proceso de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas del PNDES 2030 y de la Agenda 2030.
- Fortalecimiento de las capacidades técnicas, metodologías y herramientas de monitoreo de las iniciativas e indicadores de los ODS, así como instrumentos de

alineación de los proyectos de colaboración internacional con las prioridades del país para el desarrollo. En este sentido, la preparación de los auditores en la ejecución de auditorías de desempeño sobre la implementación de los ODS es primordial.

- Articular las formas de planificar, gestionar y gobernar, a partir de un planeamiento participativo que permita crear un ambiente de identificación de problemas y búsqueda de soluciones en la escala local.
- Promover una apropiación y participación más activa de los diferentes actores de la sociedad, en la búsqueda de soluciones para la construcción de una agenda cada vez más inclusiva y comprometida con la población.

El enfoque integrado de gobierno implica coordinar acciones de formulación de políticas, donde todas las partes interesadas deben compartir la misma visión y prioridades estratégicas, garantizando su participación activa

La sociedad cubana se encuentra en proceso de actualización de su modelo económico y social de desarrollo socialista. En abril de 2016, el 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) analizó y aprobó la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Estos documentos fueron sometidos a un amplio proceso de consulta popular y posteriormente se aprobaron por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 y son, a su vez, actualizados en el VIII Congreso del PCC, celebrado en abril del 2021.

En las Bases del PNDES hasta el 2030, se establecen seis ejes estratégicos, diseñados bajo un enfoque sistémico, que articulan la propuesta de desarrollo económico y social hasta el 2030 y contribuyen, desde su área de influencia, a la consecución de ese propósito a largo plazo. Los seis Ejes Estratégicos son: Gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social; Transformación productiva e inserción internacional; Infraestructura; Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación; Recursos naturales y medio ambiente y Desarrollo humano, equidad y justicia social. En las Bases se establecen los Principios

Rectores (24) y los Ejes Temáticos (9) para la elaboración del PNDES 2030; se define la Visión de la Nación; se identifican los Ejes Estratégicos (6) y en torno a ellos se establecen los objetivos generales (22) y específicos (111).

Con la elaboración del PNDES 2030 se marca una fortaleza a partir de la estrecha alineación y articulación a nivel nacional que se obtiene con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, priorizándose en ambos casos el desarrollo nacional y humano, así como el balance e integración de las dimensiones económica, social y ambiental.

De esta manera, como parte de la elaboración del PNDES y su articulación con la Agenda 2030, se elaboraron matrices de correlación entre los objetivos generales y específicos de las diversas áreas de desarrollo del PNDES, los Lineamientos y los ODS relacionados, así como los indicadores propuestos en la Agenda 2030.

Como resultado del trabajo alcanzado, el PNDES hasta el 2030 en sus seis Ejes Estratégicos transversaliza el enfoque de género, la disminución de las desigualdades, el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental, en lo fundamental integrando las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental), con políticas articuladas en las diversas áreas para avanzar integralmente en los 3 pilares.

El Eje Desarrollo Humano, Equidad y Justicia Social es el que más ODS integra dentro de sus objetivos específicos, lo que evidencia el carácter multidimensional de nuestro modelo de desarrollo, su esencia humanista y democrática, cuya finalidad estratégica es el desarrollo integral del ser humano - individual y colectivamente- con elevados valores y principios éticos.

Al analizar las políticas en la estrategia de desarrollo con la integración de los ODS. Se deben desarrollar acciones dirigidas al diagnóstico de la situación actual, determinación de brechas, principales problemáticas, fortalezas y oportunidades y a la creación de mecanismos de monitoreo, evaluación y control del cumplimiento de objetivos y metas trazadas. (CGR, 2019)

1.1.3. El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5. La Igualdad de género. Su implementación en Cuba.

En lo relativo al ODS 5, Igualdad de género, es necesario crear mecanismos intersectoriales que permitan realizar una evaluación de los problemas, oportunidades, fortalezas y necesidades a nivel nacional, local e institucional, para definir las prioridades e identificar las acciones, que permitirán alcanzar las metas de este ODS.

Las acciones que se lleven a cabo deben conducir a una mayor participación de todos los actores sociales, propiciando la gobernanza cooperativa para establecer prioridades compartidas y el desarrollo de capacidades de liderazgo efectivo; alinear los planes y presupuestos con el logro de este ODS; movilizar recursos y capacidades necesarios para darle cumplimiento a este objetivo y promover la apropiación y corresponsabilidad de una cultura basada en la transversalización del género en la gestión institucional.

La Contraloría General de la República de Cuba ha incluido en sus directivas y objetivos de control desde el año 2018 efectuar auditorías de desempeño a los ODS y la realización de un diagnóstico y estudio investigativo con la colaboración del Ministerio de Economía y Planificación, la Oficina Nacional de Estadística e Información y la participación de los órganos y organismos competentes, con el objetivo de comprobar y demostrar el aseguramiento, los avances y las fortalezas del país para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Los resultados de estas comprobaciones han contribuido a la preparación y fortalecimiento de las auditorías de desempeño que se desarrollan en el marco del Programa “Auditando los ODS” de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y en coordinación con la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). Una de estas comprobaciones fue la Preparación del país para la implementación de los ODS, con énfasis en el ODS 5. (CGR, 2018)

Los principales hallazgos de dicha auditoría son:

- 1- De los seis ejes estratégicos del PNDES, tres, no habían integrado metas relacionadas con este ODS. Se conoce que en el transcurso de la auditoría que ya se habían comenzado a introducir algunos indicadores relacionados con el tema en todos.
- 2- No se ha conformado una metodología de seguimiento, examen y presentación de informes. Se verifica la existencia de documentos independientes emitidos por cada uno de los organismos responsables de estas políticas públicas (p. 6).

Como conclusiones se plantea que:

El gobierno de Cuba ha sido eficaz en la adopción de procesos y mecanismos que permiten integrar el ODS 5 en la legislación, políticas, programas, planes y presupuestos existentes en el país; garantizando como principal fuente de recursos, el Presupuesto del Estado y otras como, la cooperación internacional y las donaciones como una oportunidad para el logro de estos objetivos (p. 8).

Mientras que las recomendaciones se dirigen a:

- 1- Concluir el proceso de integración de los diferentes documentos existentes para el seguimiento y examen del ODS 5 hasta el 2030, en una metodología única
- 2- Documentar mediante un instrumento normativo, la metodología elaborada para el seguimiento y examen de las metas del ODS 5 hasta el 2030 (p.12).

El trabajo desarrollado en el país en los últimos cinco años, en torno al ODS 5 ha sido positivo, lográndose avances en el cumplimiento de sus metas, con una acción multinivel y multiactoral a partir de un abordaje integral y participativo de la sociedad. Al hacerlo, se han fortalecido, perfeccionado e incorporado procesos de trabajo, mecanismos institucionales, funciones, políticas, metodologías, instrumentos y herramientas para la capacitación técnica, formación y sensibilización, y se han concentrado los esfuerzos y recursos hacia aquellas áreas de mayor impacto económico y social y potencial acelerador, en función de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la implementación de la Agenda, con énfasis en la transversalización del género.

El país dispone, además, de varios mecanismos nacionales para el monitoreo y evaluación de los ODS, y específicamente el 5. Estos mecanismos se complementan e interconectan, en la búsqueda de una mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos y metas. Entre ellos destacan:

- Producción y evaluación de indicadores que conduce la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) y donde participan un amplio conjunto de actores;
- Rendiciones de cuentas a partir de la elaboración de informes nacionales sobre la implementación de la Agenda y la realización de actividades, eventos, talleres y Congresos;
- Auditorías de desempeño que realiza la Contraloría General de la República para fiscalizar la implementación de los ODS;
- Implementación del Laboratorio ODS, para el monitoreo en tiempo real de las iniciativas que el país desarrolla en pos de su cumplimiento;
- Sistema de seguimiento y evaluación del PNDES 2030.

En el año 2019, Cuba presentó el Primer Informe Nacional sobre la Implementación de la Agenda 2030 en el III Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre Desarrollo Sostenible, en cumplimiento de sus responsabilidades internacionales y a tono con el actual proceso de actualización de su modelo económico y social

Una de las funciones sustantivas del GN es la evaluación de los avances alcanzados por el país en la implementación de Agenda, tomando como base los informes de sus miembros y el comportamiento de los indicadores y metas específicas, así como de las acciones, iniciativas y proyectos que contribuyan al cumplimiento de los ODS

Lograr la transversalización del género, a partir de la implementación de la Agenda 2030, requiere del fortalecimiento de los mecanismos y capacidades de la institucionalidad pública para garantizar que estos sean sólidos e inclusivos, así como la definición de responsabilidades acordes al rol que desempeña cada actor, de manera que permita una adecuada participación y rendición de cuentas de los avances, retrocesos y desafíos a enfrentar. Esto exige una profunda y responsable preparación de todos los participantes en el proceso de su implementación. Un

objetivo básico para ello, es la organización de actividades de capacitación y desarrollo metodológico, técnico, estadístico en función de lograr capacidades superiores, fortaleciendo las estructuras institucionales, la cooperación entre estas y las diversas vías de participación de los actores. Lo que también se expresa a través de la administración y gestión eficiente de los recursos financieros y humanos.

En 2018, se desarrolla el Tercer Taller Internacional de Auditoría, Supervisión y Control denominado “Aportes de las mejores prácticas al cumplimiento de los ODS”. Entre los temas tratados figuran: Experiencia cubana en la auditoría de desempeño de la preparación para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con enfoque en el objetivo No. 5 Igualdad de Género y una Guía para la Auditoría de Género; que fueron publicadas en la Revista cubana Auditoría y Control, en sus formatos digital e impresa.

En las nuevas Normas Cubanas de Auditoría, concluidas este año 2020 para su entrada en vigor el 1ro de enero del 2021, en la fase Planeación de la Auditoría, se incorporan los “Aspectos generales para la elaboración de programa de auditoría a la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible-ODS”.

Una de las vías a emplear en las empresas e instituciones para lograr la evaluación de su gestión en lo relacionado a la transversalización de la equidad de género, puede ser mediante una actualización de las guías de control Interno, como mecanismos para identificar debilidades o en este aspecto, susceptibles de perfeccionamiento mediante planes de mejora,

1.2 El Control Interno como vía para la transversalización de la perspectiva de género en la gestión organizacional de empresas e instituciones

El control interno es reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella.

Para Chiavenato (2004), son “las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración para asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las

políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable”. (p. 30)

Es un pilar esencial de las organizaciones que permite observar, con claridad, las operaciones efectuadas; así como la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables a sus procesos. En esencia, les permite conocer con una seguridad razonable su situación real, y tener una mejor visión sobre los resultados de su gestión (Ramón, 2017 y Chacón, 2017).

En tal sentido, es acertado plantear que un control interno efectivo es aquel, que cumpla una función verificadora, pero esencialmente que sea utilizado como una herramienta facilitadora para el mejoramiento de la gestión, es decir, de la obtención de eficiencia, economía, efectividad y mejora continua.

Chacón, (2017) lo define como “la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, donde el grado de fortaleza determina si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros”. (p. 10)

Mejía (2017), lo define como “un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización”. (p. 112)

Para Mendoza y Delgado (2018) es una: “herramienta que abarca el proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen sus objetivos gerenciales”. (p. 209)

Entre los beneficios de la implantación de un adecuado control interno según Martillo (2017) y Mendoza y Delgado (2018) figuran:

- a) La adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores.
- b) La mejora de la Ética Institucional, al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles.
- c) El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promuevan.

- d) La aplicación, eficiente, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos
- e) La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones.

Las funciones según funciones Poch (2017) son:

- 1.- Proteger los recursos de la organización.
- 2.- Garantizar la eficacia y la eficiencia en las operaciones
- 3.- Velar porque todas las actividades y recursos estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos.
- 4.- Garantizar la evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.

Charry (2013) considera los siguientes componentes del Control Interno:

- Entorno (o ambiente) de control.
- Proceso de valoración del riesgo de la entidad.
- Sistemas de información. Actividades de control.
- Seguimiento (o monitoreo) de los controles.

1.2.1 El Control Interno en Cuba

En Cuba la Contraloría General de la República, mediante la Resolución 60 del 2011, Aprueba las Normas del Sistema de Control Interno, según este documento, el Control Interno se define como:

El proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. (CGR, 2011, p. 2)

Los principios del Control Interno vigentes en Cuba son:

- a. Legalidad.
- b. Objetividad.
- c. Probidad administrativa.
- d. División de funciones.

e. Fijación de responsabilidades.

f. Cargo y descargo.

g. Autocontrol.

El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

a. Integral. Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.

b. Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

c. Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

En el 2019, la Contraloría General de la República actualizó su Guía de Autocontrol (CGR, 2019), esta guía guarda una estrecha relación con las normas y componentes del Control Interno

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas,

disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

- a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
- b) integridad y valores éticos
- c) idoneidad demostrada
- d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
- e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

La presente propuesta de investigación, pretende incorporar la perspectiva de género en los diferentes componentes y normas de la guía de autocontrol, de forma tal que se logre.

- Contribuir a la labor que desempeña la Contraloría General de la República en el control a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con énfasis en el objetivo No. 5 Igualdad de Género.
- Transversalizar el enfoque de género en la gestión de las organizaciones, mediante el control interno, como vía para identificar debilidades en este aspecto, con vistas a la mejora, en la incorporación de la igualdad de género en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas
- Fortalecer las capacidades de la institucionalidad pública para garantizar la definición de responsabilidades de cada actor, en la participación y la rendición de cuentas sobre los avances, retrocesos y desafíos a enfrentar en materia de igualdad de género.

1.2.2 Ámbitos de la igualdad de género a transversalizar en las guías de autocontrol Interno.

Investigaciones precedentes (García, 2018 y Rodríguez, 2018), emplean un instrumento, integrado por 10 ámbitos para evaluar la gestión de género en organizaciones, estos indicadores, son empleados en el presente trabajo con vistas a su transversalización en las guías de autocontrol interno.

Los ámbitos analizados son:

- Adopción por parte de la dirección de una gestión organizativa que tiene en cuenta la igualdad de oportunidades

- Participación e implicación del personal en el desarrollo de acciones a favor de la igualdad de género
- Uso no discriminatorio en el lenguaje y la comunicación corporativa
- Participación igualitaria de mujeres y hombres en los lugares de trabajo de la organización
- Presencia de mujeres en cargos directivos de responsabilidad
- Medidas implantadas para mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral
- Adopción de medidas de prevención de salud y riesgos laborales con perspectiva de género
- Igualdad retributiva entre mujeres y hombres
- Condiciones laborales igualitarias para mujeres y hombres
- Promoción de medidas de gestión de la movilidad que permitan un acceso igualitario de las mujeres y los hombres en el puesto de trabajo

En el siguiente capítulo se presenta una propuesta de guías de autocontrol con elementos que denotan la transversalización, en ellas, del enfoque de género.

Conclusiones parciales del capítulo 1

- La equidad de género ha sido una demanda de la humanidad, estipulada en documentos de organismos internacionales como la ONU y la CELAC. Cuba, sostiene un alto compromiso con el cumplimiento de la Agenda 2030, en especial con el ODS 5, la Igualdad de género.
- El modelo económico y social de desarrollo en Cuba, comprende la transversalización del género en sus ejes y sectores estratégicos, además promulga este enfoque en los niveles regionales, locales y para cada empresa o institución.
- El control interno se constituye como el proceso integrado a las operaciones, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; que contribuye a prever y limitar los riesgos internos y externos, y proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Si entre estos objetivos figura la igualdad de género, las guías de autocontrol deben entonces transversalizar este enfoque.

CAPITULO II: Procedimiento para la transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional a partir de las guías de autocontrol. Propuesta para su validación.

La presente propuesta para el perfeccionamiento de la gestión de igualdad de género consiste en un procedimiento estructurado en etapas para lograr caracterizar, desarrollar y promover la igualdad de género en las organizaciones bajo los principios de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso al empleo, en las condiciones de trabajo, así como en el desarrollo profesional, capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones. En este propio capítulo se describen, además, las vías para validar la propuesta a través del mejoramiento de los aspectos relacionados con la igualdad de género, que fueron incorporados a las guías de control interno.

Lograr esta aspiración, además de aportar prestigio e imagen social o corporativa a la entidad, contribuye al mejoramiento del clima laboral; a la introducción de cambios en la cultura organizacional; al fortalecimiento de sus valores y al afianzamiento de su comportamiento ético.

La figura 2.1 refleja una representación del procedimiento en su conjunto, aunque es de significar que algunas de sus etapas, comprenden, a su vez, algunos procedimientos específicos, que se describen en los epígrafes siguientes.



Figura 2.1: Procedimiento para la transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional. Fuente: Elaboración propia

La propuesta puede ser contextualizada para entidades presupuestadas, de la actividad empresarial estatal o en cualquiera de las nuevas formas de gestión que se interconectan en la economía cubana, pues su premisa es la identificación de brechas entre hombres y mujeres, permitiendo que se generen instrumentos de gestión para reducirlas o eliminarlas.

2.1.1 Capacitación del personal sobre la igualdad de género en la gestión organizacional

La capacitación del personal para el perfeccionamiento de la gestión de la igualdad de género se concibe desde la perspectiva de un Ciclo de Deming (Figura 2.2)

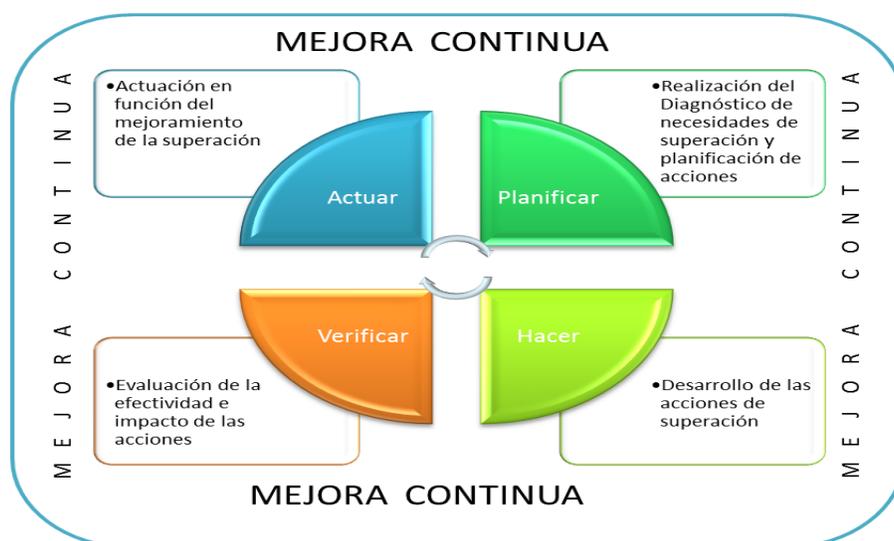


Figura 2.2: Ciclo de Deming para la capacitación del personal en temas relacionados con la igualdad de género en la gestión organizacional. Fuente: Elaboración propia

Este proceso inicia con la realización de un diagnóstico de necesidades de superación en temas relacionados con la igualdad de género y la consiguiente planificación de las acciones. Estas pueden incluir varios medios o vías, de las descritas para la superación profesional previstas en la Resolución No. 140/2019 que aprueba el “Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba” (MES, 2019), entre las formas principales figuran, el curso; el entrenamiento; y el diplomado. Entre otras secundarias se encuentran el seminario; el taller; la conferencia especializada; el debate científico; la autopreparación; entre otras. Para la evaluación de la efectividad de las acciones de capacitación se pueden emplear indicadores como:

- a) Cantidad de acciones desarrolladas con relación a las planificadas
- b) Cantidad de participantes con relación a lo planificadas
- c) Satisfacción con la calidad de las acciones desarrolladas
- d) Aceptación de la pertinencia del tema
- e) Iniciativas para el perfeccionamiento de la gestión de la igualdad de género derivadas de las acciones de superación desarrolladas

El mejoramiento de las acciones de superación puede estar dado por la identificación de nuevas demandas en cuanto a temas a tratar, a cantidad de participantes o modalidades a emplear, No se puede descartar, que de este proceso se identifique nuevas demandas de investigación, que pueden encontrar respuesta en tesis de maestrías e incluso de doctorado.

2.1.2 Identificación de principios para la gestión de la igualdad de género en la organización.

La transversalización de la gestión del género en la organización debe estar sujeta a determinados principios, algunos tienen un carácter más general, y van transitando hacia lo particular hasta llegar a las singularidades de cada entidad. En tal sentido, resulta pertinente asumir los propios principios del control interno, tomar en consideración otros, que abarquen de una manera holística los objetivos de tener una perspectiva de igualdad de género en el desarrollo de los procesos en cualquier organización, pudiendo ser estos:

- a) Liderazgo: la gestión de la igualdad de género debe ser un tema prioritario desde las altas esferas de la dirección de la entidad hasta los niveles más bajos de la estructura. Sólo así el tema podrá afianzarse en la cultura y en la filosofía de gestión de la organización y ser compartida por todos los trabajadores
- b) Enfoque sistémico y holístico: el tema de la gestión de la igualdad de género no debe ser concebido como un proceso, una actividad, una responsabilidad adicional. Por el contrario, debe integrarse al diseño estratégico, a la comunicación, la imagen y la cultura organizacional.

- c) Igualdad de oportunidades: la gestión organizacional debe caracterizarse por la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, pues no se trata de defender a ultranza los derechos y posibilidades de unos sobre otros.
- d) Diversidad e inclusión: debe primar el respeto a lo diferente y a propiciar la participación consciente de todos y cada uno de los miembros de la organización.
- e) Calidad de vida personal, familiar y laboral: debe propiciar la armonización de la vida laboral de cada integrante de la organización con sus derechos y compromisos personales y familiares
- f) Seguridad y salud en el trabajo: debe ser una garantía con arreglo a las diferencias que anatómicamente puedan manifestarse.
- g) Combate contra la violencia, discriminación y desigualdad: deben estar creadas las condiciones para la identificación, información y enfrentamiento a cualquiera de estas manifestaciones
- h) Sensibilización, formación y educación: el tema debe formar parte del sistema de acciones de capacitación de la entidad.
- i) Clima laboral y condiciones de trabajo: estos deben propiciar igualdad de género y deben estar creadas las condiciones para su mejoramiento continuo.
- j) Responsabilidad social: la igualdad de género, debe ser vista como una responsabilidad de la organización, alineada con los principios éticos de la sociedad que así lo promulgan.
- k) Publicidad y promoción de resultados: las buenas prácticas que se implementen y arraiguen en la organización deben ser socializadas y servir de referentes a otras entidades.
- l) Mejora continua: la gestión de la igualdad de género debe concebirse desde la mirada de la mejora continua, a partir de una constante retroalimentación sobre la forma en que se realiza y los resultados que se alcanzan.

Estos principios son considerados ejes fundamentales que permitirán realizar una gestión sostenible en los aspectos sociales y económicos, por tal motivo deben estar presentes a lo largo de la implementación de la propuesta.

2.1.3 Diagnóstico inicial sobre el tratamiento a la igualdad de género en la gestión organizacional

Para la evaluación de los aspectos relacionados con la gestión de la igualdad de género, es recomendable desarrollar un diagnóstico inicial, con el objetivo de que el evaluador construya su juicio a partir de la aplicación de varios métodos, estos pueden ser:

- La observación
- Las entrevistas
- La revisión de documentos
- Las encuestas
- Instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina

Los propósitos esenciales de la observación en este tipo de estudio pueden ser explorar y describir ambientes, relaciones y aspectos relacionados con los rasgos distintivos del tratamiento a los temas de género en la entidad, analizando sus significados y a los actores que los generan; este método además permite comprender mejor los procesos, situaciones, experiencias o circunstancias y los patrones que se desarrollan en materia de gestión de género. Puede ser útil, del mismo modo, para identificar problemas o limitaciones sobre el tema de estudio y para identificar posibles soluciones o cuestiones que puedan dar origen a futuros estudios.

Para Hernández Sampieri (2007), cualquier proceso de observación debe tener dos grandes direcciones, el ambiente físico y el ambiente social y humano. Para valorar temas de igualdad de género deben considerarse:

- Ambiente físico (entorno): tamaño y distribución de locales e instalaciones, señalética, posibilidades de acceso, iluminación, temperatura, y otras condiciones en espacios con funciones que, como rasgo general, no resulten comunes para hombres y mujeres.
- Ambiente social y humano: formas de organización en grupos y patrones de vinculación (propósitos, redes, estilo de la comunicación, elementos verbales y no verbales, jerarquías y procesos de liderazgo, frecuencia de las interacciones); características de los grupos y participantes (edades, niveles

socioeconómicos, ocupaciones, género, estados maritales, vestimenta, atuendos, etc.); actores clave; líderes y quienes toman decisiones; costumbres. Puede ser conveniente hasta trazar un mapa de relaciones o redes.

Las entrevistas, pueden adoptar diferentes formas. Para Hernández Sampieri (2007), pueden ser cuantitativas o cualitativas y estas últimas las clasifica en estructuradas, semi estructuradas y no estructuradas o abiertas. Si el objetivo de su aplicación es homogenizar criterios, para determinar un indicador cuantitativo dado, puede aplicarse la cuantitativa o una cualitativa estructurada. Si en cambio, se pretende profundizar en cuestiones como el tratamiento a las aspiraciones de superación o recabar criterios sobre el posible empleo de lenguaje sexista en la entidad, quizás sea más conveniente aplicar una entrevista semiestructurada o abierta.

La revisión de documentos, por su parte, es un método de importancia cardinal, puede incluir la estrategia organizacional y planes complementarios, los emitidos por órganos de dirección y consultivos, los que contienen informes con resultados parciales o finales de determinados procesos y sistemas, disposiciones legales, procedimientos y registros, entre otros. Este método, no excluye otras evidencias de valor documental como fotografías, grabaciones de audio y video, obras de arte, vestimentas, o productos relacionados con la imagen corporativa de la entidad.

La encuesta, como método, tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, por tanto, en nuestro caso, deben estar diseñadas para la determinación de aquellos indicadores de la guía de autocontrol que tengan un carácter más cuantitativo, como los relacionados con la satisfacción con las oportunidades de superación de hombres y mujeres, o con la posibilidad de conciliar la vida personal y la laboral, entre otros.

Pueden contemplar distintos tipos de preguntas

- Preguntas cerradas: Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar. Un ejemplo puede ser:

¿Considera usted que en esta entidad existe igualdad de derechos entre el hombre y la mujer?

Si () No ()

- Preguntas cerradas con varias opciones de respuesta. Por ejemplo:

¿Cómo evaluaría usted la gestión de la dirección para contribuir a la igualdad de género en esta entidad?

- Positiva
- Ni positiva ni negativa
- Negativa
- No sabría decir

- Preguntas cerradas con posible multirrespuesta. Estas pueden ser incluidas en un instrumento que será aplicado por separado a una muestra de hombres y otra de mujeres para determinar inferencias o variaciones de una a otra. En esencia se pueden marcar varias de las opciones que se ofrecen. Una muestra de este tipo de interrogante puede ser:

¿Señale aquellos criterios con los que siente satisfacción, considerando las oportunidades y facilidades que se le ofrecen en esta entidad?

- Con la superación
- Con las oportunidades de promoción
- Con los ingresos percibidos
- Con las condiciones de trabajo
- Con las oportunidades para conciliar la vida personal y laboral

- Preguntas cerradas como escala. El concepto de escala, aplicado a la medición, puede definirse como: “sucesión ordenada de valores distintos de una misma cualidad” (Real Academia Española, 2001, p. 949). Es un patrón, conjunto, medida o estimación regular de acuerdo con algún estándar o tasa, respecto de una variable. También puede ser aplicada por separado a una muestra de hombres y otra de mujeres. Un ejemplo puede ser:

En una escala de 1 a 100, donde el 1 representa una completa insatisfacción y el 100 representa una satisfacción absoluta, cómo se siente usted con respecto a las oportunidades para ocupar cargos de dirección en esta entidad

- Preguntas abiertas. No delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado. Algunos ejemplos pueden ser:

¿Qué acciones sugiere usted para seguir afianzando en esta entidad la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?

Por último, pueden recopilarse datos a partir de instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina. En todas las áreas de estudio se han generado valiosos métodos para recolectar datos sobre variables específicas. En este estudio, resulta valiosa la propia guía de autocontrol y otros instrumentos que, como norma, la entidad emplee para lograr su aplicación.

2.1.4 Adaptación y aplicación de la guía de autocontrol a las condiciones de la entidad. Identificación de debilidades en la gestión de género

En Cuba, según las disposiciones de la Contraloría General de la República existen dos referentes como guías para la realización de los ejercicios de autocontrol:

- Guías para la actividad empresarial
- Guías para la actividad presupuestada

Cada una, da respuesta a las exigencias y necesidades de cada tipo de organización. No obstante, actualmente, en ambas se advierte como limitante, que no constituyen, del todo, herramientas que permitan identificar, eliminar o corregir las malas prácticas de gestión, desde las perspectivas de género que suceden frecuentemente. Estas prácticas se originan por acciones de barrera, que

desencadenan en un manejo organizacional orientado a desigualdad de oportunidades, manifestaciones de violencia, discriminación, entre otras, haciendo inequitativa la posición entre un hombre y una mujer dentro de la entidad.

Una vez realizadas las acciones de capacitación previstas, e identificados los principios que caracterizarán la gestión de la igualdad de género en la institución, se debe entonces, en un ejercicio colectivo y participativo proceder a la adaptación de las guías de control interno de la entidad. Si bien es cierto que este ejercicio puede ser conducido y organizado desde los niveles más altos de la organización, es evidente que cada nivel tiene características que lo hacen peculiar, en cuanto a la estructura y composición de sus recursos humanos, razón por la que pueden existir varias formas de contextualizar estas guías, lo que redundará de modo más efectivo en la solución de sus propias limitaciones y en el reforzamiento de sus logros.

Según la Resolución 60, EL AMBIENTE DE CONTROL puede considerarse como la base de los demás componentes del sistema de control interno, pues conforma el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

Entre los aspectos relacionados con la gestión de la igualdad de género que pueden ser transversalizados en las guías, desde las normas del componente AMBIENTE DE CONTROL figuran:

- **Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual**

- a) Se hace referencia a la igualdad de oportunidades en la documentación estratégica de la organización, incluyendo la misión y la visión.
- b) Se incluyen objetivos dirigidos a este fin. Estos objetivos se integran al diseño estratégico, o forman parte de una estrategia de género independiente.
- c) Existe un protocolo para la comunicación y para la promoción de una imagen no sexista en la organización.
- d) Está concebido el diseño estratégico con un lenguaje inclusivo y no sexista

- e) Se identifica en la relación de riesgos de la organización alguno relacionado con la desigualdad de género.
- f) Existe alguna regulación, o indicación desde los niveles superiores a la entidad para el tratamiento a la igualdad de género.
- g) Se cuenta con reconocimientos públicos en materia de igualdad de oportunidades.
- h) Existen evidencias de participación en conferencias, jornadas o intercambios en materia de igualdad de oportunidades.
- i) En el plan de actividades anual, se advierten tareas que contribuyan a la igualdad de género

- **Integridad y valores éticos**

- a) Se identifican entre los valores a jerarquizar, alguno que guarde relación con la igualdad de género.
- b) Se encuentran implementadas normas o reglas aplicables en la entidad para el desarrollo de una cultura de igualdad de género
- c) Existen evidencias del tratamiento a los planteamientos de los trabajadores, relacionados con la promoción de la igualdad de género en la entidad
- d) Existen medidas específicas para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo
- e) Existen canales para recoger denuncias o reclamaciones en estos casos
- f) Contiene el Convenio Colectivo de Trabajo acciones dirigidas a potenciar la igualdad de género
- g) Existen en el registro consecutivo anual de las medidas disciplinarias, alguna relacionada con la violación de las normas éticas para el tratamiento a los temas de género.
- h) Se evidencia en el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con cuadros y reservas una política dirigida a la creación de condiciones para el desarrollo de las mujeres como directivas.
- i) Existencia de un mecanismo de recogida de datos, desagregados por sexo, para cargos directivos

- **Idoneidad demostrada**

- a) En el registro de la plantilla de personal se muestra de forma desagregada la cantidad total y por categoría ocupacional de mujeres y hombres.
- b) Esta información es empleada con vistas al cálculo y análisis de indicadores dirigidos a valorar el comportamiento de la igualdad de género.
- c) El diagnóstico toma en consideración las necesidades de preparación y superación para la gestión de la igualdad de género en la entidad
- d) El plan anual de capacitación incluye acciones para la formación de capacidades para la gestión de la igualdad de género en la entidad.
- e) Los indicadores relacionados con la capacitación están desagregados para hombres y mujeres

- **Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad**

- a) Entre los procesos, actividades o funciones concebidos en la entidad, alguno se relacionada con la gestión de la igualdad de género.
- b) Se ha creado y funciona regularmente un comité de género o comisión de igualdad de oportunidades en la organización.
- c) En el manual de funcionamiento interno y en el reglamento orgánico se advierte algún tratamiento al tema de la igualdad de género.
- d) Existe la posibilidad de analizar la proporción de contratos, por tiempo determinado e indeterminado, desagregados para hombres y mujeres
- e) Existen evidencias de que se realice algún análisis al respecto en la entidad
- f) Entre los planes de mejora, derivados del análisis periódico del cumplimiento del plan a corto, mediano plazo y de la proyección estratégica se incluyen acciones dirigidas a compulsar la igualdad de género.

- **Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos**

- a) Si en el reglamento de seguridad y salud en el trabajo de la entidad, se advierten normas con diferenciación para hombres y mujeres cuando proceda.
- b) Los sistemas de pago comprenden el análisis de indicadores desagregados para hombres y mujeres

La tabla 2.1 ilustra cuáles de los métodos aplicados previamente, pudieran facilitar el análisis de cada aspecto evaluado.

Tabla 2.1: Métodos recomendados para la conformación del informe de autoevaluación

	Observación	Revisión de Documentos	Entrevistas y/o encuestas
• Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual			
Referencia a la igualdad de oportunidades en la documentación estratégica de la organización, incluyendo la misión y la visión.	x	x	
Existencia de objetivos dirigidos a este fin. Estos objetivos se integran al diseño estratégico, o forman parte de una estrategia de género independiente.	x	x	
Existencia de un protocolo para la comunicación y para la promoción de una imagen no sexista en la organización.	x	x	x
Concepción del diseño estratégico con un lenguaje inclusivo y no sexista		x	x
Se identifica en la relación de riesgos de la organización alguno relacionado con la desigualdad de género.		x	x
Existencia de regulaciones indicaciones, desde los niveles superiores a la entidad, para el tratamiento a la igualdad de género.		x	x
Existencia de reconocimientos públicos en materia de igualdad de oportunidades.	x	x	x
Existencia de evidencias sobre participación en conferencias, jornadas o intercambios en materia de igualdad de género.		x	x
Existencia de tareas en el plan de actividades anual, que contribuyan a la igualdad de género		x	x
• Integridad y valores éticos			
Presencia entre los valores a jerarquizar, de alguno que guarde relación con la igualdad de género.	x	x	
Implementación de normas o reglas aplicables en la entidad para el desarrollo de una cultura de igualdad de género	x	x	
Existencia de evidencias del tratamiento a los planteamientos relacionados con la promoción de la igualdad de género en la entidad		x	x
Existencia de procedimientos o protocolos específicos para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo	x	x	x
Existencia de canales para recoger denuncias o reclamaciones en estos casos	x		x
Presencia en el Convenio Colectivo de Trabajo de acciones dirigidas a potenciar la igualdad de género		x	x
Existencia en el registro consecutivo anual de las medidas disciplinarias, alguna relacionada con la violación de las normas éticas para el tratamiento a los temas de género.		x	
Existencia de evidencias en el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con cuadros y reservas una política dirigida a la creación de condiciones para el desarrollo de las mujeres como directivas.	x	x	x
Existencia de un mecanismo de recogida de datos, desagregados por sexo, para cargos directivos	x	x	
• Idoneidad demostrada			
Descripción en el registro de la plantilla de personal, de forma desagregada, la cantidad total y por categoría ocupacional de mujeres y hombres.		x	
Esta información es empleada con vistas al cálculo y análisis de indicadores dirigidos a valorar el comportamiento de la igualdad de género.	x	x	x
Consideración en el Diagnóstico de Necesidades de Superación de las carencias de preparación y superación para la gestión de la igualdad de género en la entidad		x	
Presencia en el plan anual de capacitación de acciones dirigidas a la formación de capacidades para la gestión de la igualdad de género en la entidad.		x	
Desagregación para hombres y mujeres de los indicadores relacionados con la capacitación		x	
• Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad			
Existencia entre los procesos, actividades o funciones concebidos en la entidad, alguno relacionado con la gestión de la igualdad de género.		x	
Funcionamiento regular de un comité de género o comisión de igualdad de oportunidades en la organización.	x	x	
Tratamiento al tema de la igualdad de género en el manual de funcionamiento interno y en el reglamento orgánico		x	
Disponibilidad de información sobre la proporción de contratos, por tiempo determinado e indeterminado, desagregados para hombres y mujeres		x	
Existencia de evidencias sobre la realización de algún análisis al respecto en la entidad	x	x	x
Inclusión entre los planes de mejora, derivados del análisis periódico del cumplimiento del plan a corto, mediano plazo y de la proyección estratégica de acciones dirigidas a compulsar la igualdad de género.		x	
• Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
Presencia en el reglamento de seguridad y salud en el trabajo de la entidad, de normas o criterios con diferenciación para hombres y mujeres cuando proceda.		x	
Evidencias del cálculo y análisis en los sistemas de pago de indicadores desagregados para hombres y mujeres		x	

Fuente: Elaboración propia

Es de significar, que no solo desde el componente AMBIENTE DE CONTROL puede tener lugar esta evaluación, pues el componente GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS, conduce a identificar si existe algún riesgo asociado a limitaciones en la gestión de la igualdad de género, mientras que el componente INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, al analizar el Sistema de información, flujo y canales de comunicación se deben valorar cuestiones como:

- a) La información que se genera en la entidad tiene manifestaciones de lenguaje sexista
- b) En la estrategia de comunicación se advierte una postura contraria al empleo de una postura sexista en la entidad
- c) La identidad visual de la entidad promueve imágenes de contenido sexista
- d) Se diseñan y realizan campañas de comunicación con un enfoque que promueve la igualdad de género

Desde los componentes ACTIVIDADES DE CONTROL Y SUPERVISIÓN Y MONITOREO debe entonces darse seguimiento implícitamente a estos temas

Para la conformación del informe de autoevaluación, contentivo de las fortalezas y debilidades en materia de gestión de la igualdad de género, es pertinente realizar una triangulación de los métodos e instrumentos previamente aplicados, esto favorece la objetividad en el análisis de los resultados, al identificar coincidencias y divergencias entre ellos.

El informe puede ser conformado de acuerdo a diversos criterios, en este estudio se sugiere hacerlo con apego a las normas del componente Ambiente de Control, tal y como se estructura la guía de autocontrol. No obstante, cada entidad puede identificar la forma de presentarlo para que sea más funcional o para que resulte más fácil la asignación de responsabilidades con las mejoras, o con el control sistemático de estas. En ese sentido, puede organizarse por las áreas de la estructura organizativa, por procesos o por las áreas de resultado clave de la estrategia.

2.2 Conformación del Plan de Mejoras y diseño de indicadores de control

El Plan de Mejoras, se constituye en un objetivo esencial del proceso de mejora continua y, por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. Para su conformación, la entidad puede optar por la conformación de un plan específico para el perfeccionamiento de la gestión de la equidad de género, sin embargo, lo aconsejable es que estas medidas formen parte del Plan general que se elabore, de esta forma se logra transversalizar de un modo más eficaz el tratamiento a este aspecto en la organización. En esta fase se requiere el respaldo y la implicación tanto de los directivos como de la plantilla en general. La figura 2.3 ilustra el procedimiento específico para su concepción.



Figura 2.3: Procedimiento específico para la conformación del Plan de Mejoras.

Fuente: Elaboración propia

Su importancia radica en que contiene los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para lograr el perfeccionamiento de la gestión de la equidad de género. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, facilita el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de otras necesarias ante posibles contingencias no previstas.

Este plan debe contener además de las debilidades a atenuar o fortalezas a afianzar, los objetivos a alcanzar y las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de estos. Para ello debe reflejar quiénes participan en cada una, quién es el responsable de su ejecución, los recursos humanos y materiales, la fecha de inicio y fin de la tarea, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de las mismas, así como la frecuencia con que debe analizarse en los órganos colegiados o si debe ser en otros espacios.

Esta planificación debe conllevar una negociación entre todos los responsables e implicados a diferentes niveles de la entidad y aun cuando se brindan estas sugerencias para su estructura y conformación, la aspiración es que responda a las exigencias y demandas de cada organización.

Una vez que se cuenta con el conjunto de fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso de autoevaluación, se debe discutir entonces sobre las causas que los provocan, los objetivos a alcanzar, las posibles acciones de mejora y los resultados esperados, los que deben ser retadores pero realistas para los plazos previstos.

Una posible estructura para este momento se refleja en la tabla 2.2

Tabla 2.2: Identificación de problemas, objetivos, acciones y beneficios esperados

Área de Mejora 1:	
Descripción del problema (a partir de las fortalezas y debilidades)	
Objetivo a conseguir	
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. n
Beneficios esperados	

Fuente: Elaboración propia

Al redactar los objetivos se debe tener en cuenta que han de:

- expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr, ser concretos,
- estar redactados con claridad,
- ser realistas: posibilidad de cumplimiento,
- acotados: en tiempo y grado de cumplimiento,
- flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial,
- comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir,
- obligatorios: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.

La discusión de las acciones de mejora, por su parte, debe incluir el analizar su viabilidad y el establecimiento de prioridades en las líneas de actuación, para que se conviertan entonces en una verdadera herramienta de planificación, que facilite, no solo su ejecución sino también su efectivo seguimiento. Entre los factores a considerar en este análisis figuran

- Dificultad
- Plazos
- Impacto

La dificultad en la implantación de una acción de mejora debe ser un factor determinante a considerar, puesto que puede llegar a determinar la consecución, o no, del objetivo. Es útil, por tanto, priorizarlas de menor a mayor grado de dificultad, considerando no incluir aquellas de alta dificultad (4), de la siguiente escala, si se estima que será difícilmente realizable. (Tabla 2.3)

Tabla 2.3: Evaluación de acciones por su dificultad

Acciones de mejora	DIFICULTAD			
	1.	1 <input type="checkbox"/> MUCHA	2 <input type="checkbox"/> BASTANTE	3 <input type="checkbox"/> POCA
n	1 <input type="checkbox"/> MUCHA	2 <input type="checkbox"/> BASTANTE	3 <input type="checkbox"/> POCA	4 <input type="checkbox"/> NINGUNA

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora, fácilmente alcanzables y que no suponen un esfuerzo excesivo, por lo que pueden implementarse de forma inmediata o a corto plazo. Mientras, existirán otras que necesiten la realización de trabajos previos o de alguna preparación, por lo que demandan de un mayor tiempo de consecución. Así, es pertinente, ordenarlas también a partir de los plazos esperados de consecución. (Tabla 2.4)

Tabla 2.4: Evaluación de acciones por los plazos para su consecución

Acciones de mejora	PLAZOS
1.	1 <input type="checkbox"/> LARGO 2 <input type="checkbox"/> MEDIO 3 <input type="checkbox"/> CORTO 4 <input type="checkbox"/> INMEDIATO
n	1 <input type="checkbox"/> LARGO 2 <input type="checkbox"/> MEDIO 3 <input type="checkbox"/> CORTO 4 <input type="checkbox"/> INMEDIATO

Fuente: Elaboración propia

El impacto del resultado de la acción de mejora a implantar, se puede expresar a través del grado de mejora que conseguido con su implantación. Generalmente un cambio radical tiene un impacto superior que pequeños cambios sistemáticos. Es importante también tener en cuenta que si una medida impacta en una gran cantidad de procesos, áreas o personas de la organización la prioridad que se le conceda deberá ser mayor. (Tabla 2.5)

Tabla 2.5: Evaluación de acciones por el impacto esperado

Acciones de mejora	IMPACTO
1.	1 <input type="checkbox"/> NINGUNO 2 <input type="checkbox"/> POCO 3 <input type="checkbox"/> BASTANTE 4 <input type="checkbox"/> MUCHO
n	1 <input type="checkbox"/> NINGUNO 2 <input type="checkbox"/> POCO 3 <input type="checkbox"/> BASTANTE 4 <input type="checkbox"/> MUCHO

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2.6 constituye una herramienta para establecer una priorización en las acciones de mejora previamente identificadas. Una vez establecidas las puntuaciones de cada factor se procede a la suma de las mismas, lo que facilita la identificación como prioritarias de aquellas que tengan una mayor puntuación total.

Tabla 2.6: Determinación de la priorización de acciones

Nº	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización	Total

Una vez que se valoran las acciones de mejora y se logra el consenso en cuanto a cuáles llevar a vías de hecho, a partir del análisis previo se puede entonces proceder a la conformación del Plan de Mejoras, una estructura aconsejable para su conformación se muestra en la tabla 2.7.

Tabla 2.7: Plan de Mejoras para el perfeccionamiento de la gestión del género en la organización.

DEBILIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	TAREAS	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PLAZO		Recursos Necesarios	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	FRECUENCIA y ESPACIO DE ANÁLISIS
						INICIO	FINAL			
1	1	1.1	a)						1	
									2	
									3	
			b)						1	
									2	
			c)						1	
		1.2	a)							
			b)							

Fuente: Elaboración propia

A partir de este plan, se derivan entonces las tareas en los planes anuales y mensuales de cada directivo responsabilizado con cada acción de mejora, y en los de cada especialista o trabajador que deba participar en ellas. (Figura 2.4)

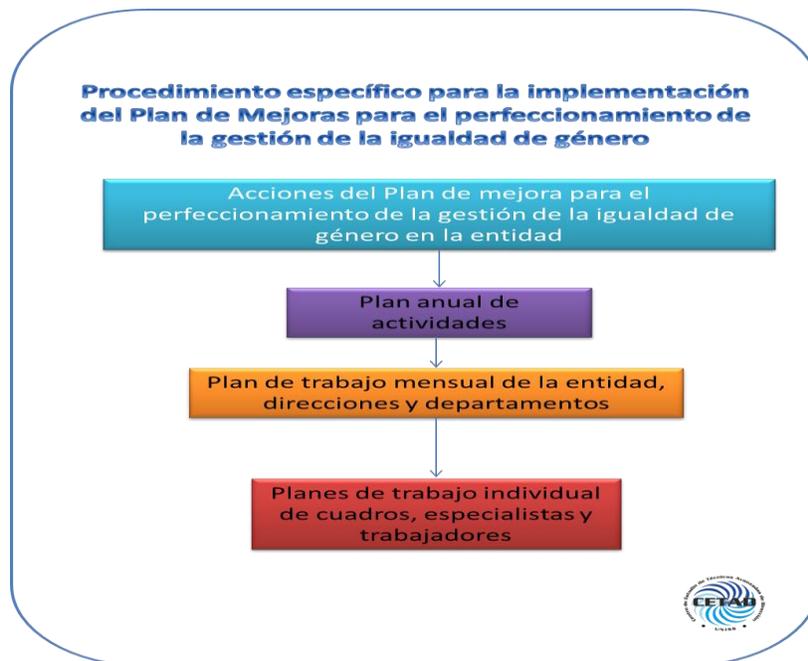


Figura 2.4: Derivación de las acciones de mejora en planes de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Una mirada esencial para la implementación y seguimiento al Plan de Mejoras, la requieren los indicadores que se empleen para valorar su cumplimiento. Entre estos indicadores pueden figurar:

- Implicación de directivos y trabajadores en la acción de mejora.
- Integración de la mejora a los planes y la estrategia de la organización
- Seguimiento a la acción de mejora
- Carácter realista, sencillo y operativo de la mejora
- Impacto y transformaciones derivadas de la mejora

La evaluación de los impactos esperados de este procedimiento debe conducir a un reinicio del ciclo, en función de la mejora continua.

2.3 Validación del procedimiento a través de su impacto en el perfeccionamiento de la gestión de la igualdad de género en la organización

Para la validación del procedimiento se procede a aplicar, después de un año, las guías de autocontrol, actualizadas y aplicadas previamente. Para este momento, la transformación que se experimenta en la cultura organizacional implica que, al aplicar estas guías, de forma transversal se estará dando atención a los siguientes ámbitos de la igualdad de género en la gestión organizacional

Ámbito 1. Adopción por parte de la dirección de una gestión organizativa que tiene en cuenta la igualdad de oportunidades.

Este ámbito hace referencia a la concienciación, sensibilización y compromiso de la dirección de la organización con la igualdad de oportunidades.

Evalúa el nivel de compromiso en función del grado de implantación de políticas y acciones relacionadas con la igualdad de oportunidades. En este sentido, se mostrará un mayor compromiso en este aspecto si, además de tener un plan de igualdad, destina unos recursos materiales y humanos y asigna un presupuesto para implantar las acciones. A la vez que establece un calendario para su ejecución y realiza un seguimiento de su eficacia.

Ámbito 2. Participación e implicación del personal de la organización en el desarrollo de acciones en favor de la igualdad de oportunidades.

Este ámbito valora el grado de compromiso, participación e implicación en la igualdad real de oportunidades en todo el personal y en todos los niveles de la organización. Se pretende analizar si la política de igualdad de oportunidades, sus objetivos, principios y valores han sido comunicados a todas las personas de la organización y si todo el personal está correctamente informado de las acciones llevadas a cabo en este ámbito.

Ámbito 3. Uso no discriminatorio en el lenguaje y la comunicación organizacional

Este ámbito estudia y evalúa la comunicación interna y externa en materia de igualdad de oportunidades, con la utilización de un lenguaje no discriminatorio en la documentación escrita y en la comunicación oral. El objetivo es impulsar una mejor comprensión y conocimiento de los elementos que forman parte del lenguaje cotidiano y de los componentes que fomentan la discriminación, la desigualdad entre hombres y mujeres o que promueven los roles y estereotipos tradicionales atribuidos a cada uno.

Desde este ámbito se estudia el grado en que la organización hace visible a las mujeres y su contribución a los resultados y al éxito organizativo. Una de las formas más sutiles de transmitir esta discriminación es a través de la lengua, ya que ésta no es más que el reflejo de los valores, del pensamiento, de la sociedad que la crea y utiliza. Nada de lo que se dice es neutro: todas las palabras tienen una lectura de género. Así, la lengua no sólo refleja, sino que también transmite y refuerza los estereotipos y roles considerados adecuados para mujeres y hombres en una sociedad.

A partir del concepto “género” surge lo que se denomina sistema sexo-género que consiste en que, por nacer con un determinado sexo, mujer/hombre, es decir, con unas diferencias biológicas, se nos adjudica un género, femenino o masculino, como antes se mencionó. Además, hay una valoración social de las habilidades, comportamientos, trabajos, tiempos y espacios masculinos y una desvalorización de los femeninos. Así, partiendo de una diferencia biológica (sexo) se construye una desigualdad social que coloca en una posición de desventaja a las mujeres con respecto a los hombres en la sociedad.

Es de significar que dentro de la comunicación se deben incluir los espacios virtuales como las redes sociales

Ámbito 4. Participación igualitaria de mujeres y hombres en los puestos de trabajo de la organización.

Al valorar los aspectos de este ámbito se pretende, por un lado, analizar en qué medida las mujeres y los hombres participan de manera igualitaria en todos los puestos de trabajo y niveles de la organización, considerando que debe existir cierto equilibrio entre las personas trabajadoras. Por otro lado, se analiza si los procesos que se aplican en el momento de cubrir un puesto de trabajo garantizan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Para el análisis de este ámbito, hay que tener en cuenta el porcentaje de mujeres entre el conjunto de todas las personas que podrían formar parte de esta unidad. Se trata de tener presente que parte de las desigualdades que se pueden dar en una organización, pueden explicarse por las desigualdades existentes en la sociedad. Así, el hecho de que haya diferencias significativas entre el tipo de formación de mujeres y hombres, puede tener una influencia bastante significativa en la composición de la plantilla.

Ámbito 5. Presencia de mujeres en cargos directivos o de responsabilidad.

Este ámbito pretende analizar la posición que ocupan las mujeres en la organización y la distribución del personal en los diferentes niveles de responsabilidad. Se trata de valorar si se desagrega de forma sistemática la información del personal por sexos y niveles jerárquicos. Y también de comprobar que las mujeres están representadas en todos los niveles y categorías profesionales de la organización.

Se valora la proporción de mujeres que hay en cada uno de los niveles y la proporción de mujeres en cargos de dirección, tanto en los cargos directivos e intermedios y en la representación sindical. Por otro lado, se mide el desarrollo de las personas en la organización, el aprovechamiento y la gestión de todo el potencial, desde el acceso hasta el desarrollo profesional y la promoción de todo el personal sin exclusiones.

Ámbito 6. Medidas implantadas para mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral.

Por su parte, en este ámbito se valoran las medidas que desarrolla la organización para facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las trabajadoras y de los trabajadores. El objetivo del ámbito seis es comprobar si las personas en todos los ámbitos, en todas las categorías y en todos los niveles de la empresa tienen la posibilidad de conciliar el trabajo con la vida personal y familiar.

Ámbito 7. Adopción de medidas de prevención de salud y riesgos laborales con perspectiva de género.

El objetivo de este ámbito radica en valorar el grado en que la organización ha incorporado la perspectiva de género en la vigilancia y promoción de la salud de sus recursos humanos. Mide hasta qué punto se han evaluado con perspectiva de género los riesgos de cada puesto de trabajo. Asimismo, analiza si se dispone de un protocolo de vigilancia de la salud y de datos de accidentes y de enfermedades profesionales desagregadas por sexo.

Ámbito 8. Igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

En este aspecto se analiza la política retributiva de la organización y si se cumple el principio de igualdad retributiva, que establece que en puestos de trabajos iguales o de igual valor, corresponde igual retribución. Asimismo, trata de comprobar la neutralidad en la denominación y valoración de los puestos de trabajo de la organización, y analiza la correcta asignación de puestos de trabajo en categorías profesionales y en niveles retributivos.

Es de significar, que es posible que en determinada entidad hombres y mujeres reciban una retribución similar por un trabajo igual, no obstante, es necesario valorar entonces las posibilidades de ambos para acceder a los puestos de mayor remuneración.

Ámbito 9. Condiciones laborales igualitarias para mujeres y hombres.

Este ámbito hace referencia a las condiciones laborales del personal y trata de detectar si hay discriminación por razón de sexo en el tipo de contrato y de jornada del personal. También se comprueba si hay discriminación en la asignación de horarios, y si los criterios utilizados son neutros y no producen un efecto negativo sobre alguno de los colectivos de la organización.

Ámbito 10. Promoción de medidas de gestión de la movilidad que permitan un acceso igualitario de las mujeres y los hombres en el puesto de trabajo.

Los indicadores del último ámbito analizan la existencia de medidas relacionadas con la movilidad en la empresa, la existencia de un plan de movilidad y la existencia de medidas que facilitan la accesibilidad en el puesto de trabajo.

Se valora la existencia de datos desglosados por sexo de los medios utilizados para todo el personal para llegar al puesto de trabajo, la distancia recorrida, la duración de los desplazamientos y el coste de transporte que ocasiona.

Conclusiones parciales del capítulo 2

- El procedimiento general para la transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional comprende seis etapas que incluyen la capacitación del personal, la definición de principios, además de la adaptación de las guías de autocontrol.
- El procedimiento continúa con una autoevaluación de la gestión de la igualdad de género en la organización que parte de un diagnóstico, conformado como resultado de la aplicación de métodos como la observación, las entrevistas y las encuestas.
- El diseño e implementación del plan de mejoras, toma en consideración la complejidad de su aplicación, el tiempo que exigen y el impacto que dejan. A partir de allí se efectúa una ponderación que jerarquiza aquellas acciones que deban ser priorizadas. Posteriormente se definen los indicadores para valorar su cumplimiento y se seleccionan aquellos que por su importancia deban pasar a formar parte del diseño estratégico de la organización.
- La evaluación de los impactos del procedimiento, se conforma a partir de una nueva aplicación de las guías de autocontrol, las que, de forma transversal, darán respuesta a interrogantes asociadas a los 10 ámbitos, que deben caracterizar una buena gestión de la igualdad de género en la organización.

CAPITULO III: Implementación del procedimiento para la transversalización de la gestión de la igualdad de género en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus. Validación de la propuesta

La vida cultural del territorio espirituano se sustenta desde 119 instituciones culturales que nacen del sistema que conforman siete centros y dos consejos provinciales, con sus correspondientes instituciones a nivel de municipio. (Anexo 1 organigrama). El presente capítulo, comprende los resultados de la implementación en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus del procedimiento descrito en el capítulo anterior, con vistas al perfeccionamiento de la gestión de igualdad de género y se presenta, además, la validación del mismo a través del mejoramiento de los aspectos relacionados con la igualdad de género, que fueron incorporados a las guías de control interno.

La Dirección Provincial de Cultura y Arte de la provincia Sancti Spíritus, tiene como:

MISIÓN

Gestionar la aplicación de la política cultural nacional en el territorio, contando con un colectivo de especialistas, creadores e intelectuales, altamente comprometidos con sus tradiciones lo que propicia el desarrollo de una cultura identitaria en función de su población.

VISIÓN

La Dirección Provincial de Cultura consolida y fortalece la formación identitaria de la población espirituana a partir de su desarrollo patrimonial e implicación en actividades y eventos vinculados a sus tradiciones y constante renovación cultural. Se propicia la promoción de lo más autóctono de sus raíces al turismo internacional y población del territorio en general.

Al Centro Provincial de Patrimonio se le subordinan 18 museos, 12 salas museos y cuatro casas museos en el Plan Turquino. Por su parte, el Centro Provincial del Libro y la Literatura tiene bajo su rectoría 12 librerías y una editorial. La Empresa Provincial Comercializadora de la Música y los Espectáculos es la que permite la comercialización de las unidades artísticas del territorio. Su catálogo es de 139 unidades artísticas, de ellas, 103 son de música y 36 de espectáculos.

La entidad presenta dos importantes espacios de promoción: La Casa de las Promociones Musicales y la Plaza Cultural 485 Aniversario.

El Centro Provincial de Casas de Cultura, es el encargado de la atención metodológica a las 22 casas, para lo que cuenta con una fuerza técnica de 484 Instructores de arte y 843 Unidades artísticas, de las cuales, 259 están categorizadas. El territorio espinuano dispone, también, de una red de compuesta por 29 bibliotecas, 21 sucursales y 191 mini bibliotecas. Funcionan del mismo modo, 259 extensiones bibliotecarias, 45 buroes de préstamo, 13 casas bibliotecas, seis salas de lectura y cinco Cajas Viajeras.

Un rol importante en el sistema de trabajo de la organización, lo juega el Centro Provincial de Superación de Cultura, pues oferta según necesidades y solicitudes de las instituciones las modalidades de estudio como: entrenamientos, tutorías, consulta, asesorías, talleres, conferencias, cursos, coordinaciones de acciones, habilitación para el puesto de trabajo; postgrados, diplomados, en conjunto con la Universidad de Sancti Spíritus y cursos nacionales de acuerdo a la institución que lo demande.

El Consejo Provincial de las Artes Escénicas cuenta con cinco agrupaciones de teatro para niños, dos de teatro dramático y una de danza folklórica, con diversas instalaciones que sirven de escenario para sus presentaciones, entre las que se incluyen el Teatro Principal de la ciudad de Sancti Spíritus y el Teatro La Caridad en Trinidad. Se cuenta, del mismo modo, con 16 cines, 12 salas de video, tres cines 3D y cinco Videotecas atendidos por el Centro Provincial de Cine.

El Consejo Provincial de las Artes Plásticas, por su parte, agrupa 769 artistas inscritos en el Registro del Creador; dos Galerías, la Provincial Oscar Fernández Morera y la Municipal Benito Ortiz de Trinidad; así como treinta y cuatro espacios alternativos. Otra de las entidades representativas del sistema de la cultura espinuana es la Escuela de Arte “Ernesto Lecuona Casado”, donde se imparte el nivel elemental, en las especialidades música y danza. La provincia cuenta, además, con 13 monumentos nacionales y 23 monumentos locales.

En la provincia existen cinco organizaciones no gubernamentales, estrechamente relacionadas con la vida cultural del territorio y que agrupan a artistas de diferentes

manifestaciones, estas son: la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC), la Asociación Hermanos Saíz (AHS), la Unión Nacional de Historiadores de Cuba (UNHIC), la Asociación Cubana de Artesanos Artistas (ACCA) y la Asociación Cubana de Bibliotecarios (ASCUBI). Otras como la Filial Provincial de la Sociedad Cultural José Martí (SCJM), la Brigada de Instructores de Arte José Martí (BJM) y el Proyecto de Desarrollo Local: Casa de la Guayabera, también son decisivas en la articulación de los actores del sistema de la cultura en la provincia.

La Dirección Provincial de Cultura posee tres subdirecciones: la Subdirección técnico artística, la Subdirección administrativa y la Subdirección de enseñanza.

La primera es la encargada de atender al Departamento de Programas Culturales, Programación y Comunicación. A la segunda se le subordinan los Departamentos de Recursos Humanos, Economía y de Inversiones, la tercera atiende al sistema de la enseñanza artística en el cual incide la Escuela de Arte. La oficina del director tiene a su cargo la atención al Departamento de Cuadros, Inspección, Área de informática y Seguridad y protección.

Para desarrollar su gestión la Dirección Provincial de Cultura cuenta con el Consejo Científico Provincial Asesor, encargado de identificar y promover el análisis de temas de interés para el desarrollo científico y tecnológico, así como elaborar recomendaciones sobre la base de las prioridades del desarrollo cultural.

Una de las prioridades de esta institución es contribuir, desde el perfeccionamiento de su gestión organizacional, a la reducción de toda forma de discriminación, incluyendo la de género, para de esa forma, afianzar el empoderamiento de la mujer del sector de la cultura. Para lograrlo, se procede a la implementación del procedimiento descrito previamente y cuyos resultados se presentan a continuación.

Para la implementación del procedimiento, se siguen las diferentes etapas previstas, aunque se procede a contextualizarlas de acuerdo a las características de la institución, con vistas a la generación de instrumentos de gestión para reducir o eliminar las brechas de género

3.1.1 Capacitación del personal sobre la igualdad de género en la Dirección Provincial de Cultura y Arte.

La capacitación del personal para el perfeccionamiento de la gestión de la igualdad de género se concibe desde la perspectiva de un Ciclo de Deming. El diagnóstico inicial de necesidades de superación en estos temas, se concibe a partir de sesiones de trabajo con el consejo de dirección, con especialistas de las diferentes áreas estructurales, de los centros y consejos provinciales, y con creadores y artistas de diferentes manifestaciones.

Una vez identificadas las necesidades de superación en temas de igualdad de género, se procede a la concepción de un grupo de acciones de sensibilización o superación a los diferentes actores del territorio. Dichas acciones están dirigidas de forma diferenciada a segmentos como: directivos; especialistas; creadores y artistas; y comunicadores. Las acciones, en este momento inicial, consisten esencialmente en conferencias y debates. Los principales temas tratados son: El género como construcción social; igualdad de género; transversalización de la igualdad de género; la igualdad de género en la gestión organizacional; empleo de imagen y lenguaje no sexistas en la comunicación organizacional; el tratamiento a la igualdad de género desde la perspectiva de los organismos internacionales y en la conceptualización del modelo cubano de desarrollo; entre otros.

Para la evaluación de la efectividad de estas acciones de capacitación, se toman en consideración aspectos como: el cumplimiento del 100 % de la cantidad de acciones previstas; se supera la cantidad de participantes con relación a las personas convocadas, con énfasis en los segmentos de los especialistas y directivos; los asistentes manifiestan interés por los temas tratados y satisfacción con la calidad con que se imparten además, se muestran motivados por la posterior implementación del procedimiento.

Durante el desarrollo de las acciones de superación, o en los intercambios desarrollados posteriormente, se identifican nuevas necesidades y demandas de temas a tratar. Es de significar que algunos no necesariamente están relacionados con aspectos relacionados con la gestión del género. Entre estos temas figuran el control interno; la planeación estratégica y la comunicación organizacional.

3.1.2 Identificación de principios para la gestión de la igualdad de género en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus.

Durante las acciones de sensibilización y superación previamente descritas, se advierten un grupo de preceptos o exigencias que, a juicio de los actores participantes, deben caracterizar la gestión de la organización en función de lograr el tratamiento transversal a los temas de género en sus estructuras y procesos.

Para la identificación de estos principios se realiza una sesión de trabajo en grupo, compilando los criterios de cuatro equipos, los que se socializan y someten a un ejercicio de reducción de listados. Los principios que se asumen son:

- a) Jerarquización de la igualdad de género en la gestión organizacional, como tema prioritario desde las altas esferas de la dirección, hasta cada creador o artista del sistema de la cultura.
- b) Diseño, implementación y evaluación de programas culturales, con una perspectiva de género, que sensibilicen y creen conciencia en torno a las problemáticas de género en comunidades, el territorio y el país.
- c) Enfoque integral y sistémico al tema de la gestión del género desde el diseño estratégico, la comunicación, la imagen y la cultura organizacional.
- d) Aporte desde las creaciones artísticas y literarias, a la construcción de una sociedad más igualitaria, abierta, plural, incluyente y libre de violencia.
- e) Favorecimiento del diálogo entre actores de la sociedad, desde las diferentes manifestaciones y espacios de creación.
- f) Contribución al empoderamiento de las mujeres del sector de la cultura, a partir del fomento de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el sistema de trabajo.
- g) Elevación de la calidad de vida personal, familiar y profesional, al propiciar la armonización de la vida laboral de cada integrante de la organización con sus derechos y compromisos personales y familiares.
- h) Combate contra la violencia, discriminación, acoso y desigualdad con la creación de condiciones para la identificación, información y enfrentamiento a cualquiera de estas manifestaciones

- i) Sensibilización, formación y educación sistemática sobre el tema, de modo que forme parte del sistema de acciones de capacitación de la entidad.
- j) Publicidad y promoción periódica de resultados y buenas prácticas que se implementen y arraiguen en la organización, a fin de que sean socializadas y sirvan de referentes a otras entidades.
- k) Enfoque hacia la mejora continua: la gestión de la igualdad de género debe concebirse desde la mirada de la mejora continua, a partir de una constante retroalimentación sobre la forma en que se realiza y los resultados que se alcanzan.

3.1.3 Diagnóstico inicial sobre el tratamiento a la igualdad de género en la gestión organizacional de la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spiritus

En la entidad se realiza un diagnóstico inicial, con el objetivo de caracterizar, de un modo más efectivo, la gestión que se desarrolla en función de potenciar la igualdad de género. Para ello, se aplican métodos como: la observación, las entrevistas, la revisión de documentos y la encuesta (Anexo 2 instrumentos). De la triangulación de estos, es que se puede conformar un juicio de valor sobre la gestión de la igualdad de género en la entidad.

3.1.4 Adaptación y aplicación de la guía de autocontrol a las condiciones de la Dirección Provincial de Cultura y Arte. Identificación de debilidades en la gestión de género

En la Dirección Provincial de Cultura y Arte, coexisten entidades del sector empresarial y de la actividad presupuestada, razón por la que se aplican las guías de autocontrol, concebidas desde la Contraloría General de la República para ambas actividades.

Una vez realizadas las acciones de capacitación descritas, e identificados los principios que caracterizarán la gestión de la igualdad de género en la institución, se procedió entonces, en un ejercicio colectivo y participativo a la adaptación de las guías de control interno de la entidad. Si bien es cierto que este ejercicio puede ser conducido y organizado desde los niveles más altos de la organización, cada nivel tiene características que lo hacen peculiar, en cuanto a la estructura y composición de sus recursos humanos, razón por la que presenta variaciones de una entidad a

otra, lo que redundará de modo más efectivo en la solución de sus propias limitaciones y en el reforzamiento de sus logros.

Los aspectos relacionados con la gestión de la igualdad de género que se incorporan a las guías para cada componente figuran en el Anexo 3: Guía de autocontrol. Desde los componentes ACTIVIDADES DE CONTROL Y SUPERVISIÓN Y MONITOREO debe entonces darse seguimiento implícitamente a estos temas.

A partir del diagnóstico; de la aplicación de las guías de autocontrol; y del análisis del diseño estratégico de la organización, reflejado en el Programa de Desarrollo Cultural de la provincia, se advierten un grupo de debilidades en materia de gestión de la igualdad de género, las que se muestran en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Debilidades relacionadas con la gestión de la igualdad de género. Dirección Provincial de Cultura y Arte. Sancti Spíritus

Dimensión 1: Creación artística y literaria.
<p>Objetivo general: Estimular la creación artística y literaria mediante el funcionamiento eficiente de las estructuras institucionales y sus vínculos efectivos con el movimiento artístico y literario y con el resto de la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Insuficiente tratamiento en los Consejos Asesores al tema de la igualdad de género en las creaciones artísticas y literarias• Desigual atención al tema de la igualdad de género en las creaciones artísticas literarias en cada municipio• Insuficiente control a la política cultural en instituciones del sistema o fuera de este, en temas de igualdad de género• Limitada la eficacia de la crítica especializada para dar tratamiento al tema de la igualdad de género
Dimensión 2: Patrimonio Cultural.
<p>Objetivo general: Garantizar la salvaguardia, protección y gestión del patrimonio cultural y la memoria histórica de la nación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Insuficiente sensibilización y reconocimiento social a mujeres relevantes en la historia espiritana en diferentes ámbitos, desde el Programa de Atención a la Memoria Histórica

- Limitada preparación del personal encargado de la gestión y difusión del patrimonio cultural, en cuanto al rol desempeñado por la mujer en diferentes procesos históricos y socioculturales del territorio

Dimensión 3: Trabajo sociocultural

Objetivo general: Potenciar el uso cultural del tiempo libre, el desarrollo de la capacidad de apreciación artística, literaria y crítica de los públicos, la formación de valores y la participación ciudadana en los procesos socioculturales, mediante un ejercicio riguroso y sistemático de la programación cultural.

Área de Resultado Clave 3.1: Trabajo Cultural Comunitario

Objetivo: Propiciar la participación activa y consciente de los ciudadanos en los procesos culturales desde el fortalecimiento de la acción integrada del sistema institucional de la cultura y demás actores sociales como vías para satisfacer las necesidades espirituales, de recreación y la capacidad para apreciar el arte, promover la lectura y enriquecer la vida cultural de la población.

- Insuficiente preparación para dar tratamiento al tema de la igualdad de género, de una manera sistemática e integral en la gestión de los procesos socioculturales comunitarios actuales
- Limitada integración de las instituciones, dentro y fuera del sistema de la cultura para la atención y difusión de la obra de grupos vulnerables, con énfasis en mujeres con potencialidades para integrar el Movimiento de Artistas Aficionados o para incentivar el emprendimiento femenino desde la cultura
- Escasa articulación a nivel de base, de programas de alcance nacional como el “Programa Nacional por la Lectura” y el de “Fomento de la Cultura Audiovisual” como respuesta al tema de la promoción de la igualdad de género
- Limitada inserción de mujeres creadoras en programas y proyectos de la Estrategias de Desarrollo Local, con las consiguientes limitaciones en la captación de financiamiento para potenciar sus creaciones artísticas y literarias
- Limitada explotación de las potencialidades y el alcance que pudieran derivarse del convenio con la Federación de Mujeres Cubanas, en función del fortalecimiento del Trabajo Comunitario Integrado desde el sistema de la cultura

- Insuficiente divulgación de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), desde el sistema de la cultura, con énfasis en el ODS 5, relacionado con la igualdad de género.

Área de Resultado Clave 3.1: Comunicación institucional y social.

Objetivo: Perfeccionar las dinámicas internas mediante el establecimiento de sinergias con los diferentes organismos que participan de la comunicación cultural en función del fomento y naturalización de valores culturales y sociales afines con nuestro proyecto social.

- Insuficiencias en la divulgación de contenidos musicales y audiovisuales (por actores internos y externos del sistema de la cultura, del sector estatal y no estatal) asociados al empleo de lenguaje sexista o al empleo de imágenes o actitudes denigrantes de la mujer.
- Limitado tratamiento a los temas relacionados con el “Programa Nacional para el adelanto de las Mujeres” en la programación, comunicación y divulgación de creación artística y literaria del territorio
- Falta de sistematicidad e integralidad en las páginas institucionales y redes sociales del sistema de la cultura en cuanto al tratamiento a la igualdad de género
- Inestabilidad en la jerarquización de la obra de creadoras y artistas en medios y espacios de difusión
- Insuficiente preparación de los integrantes de los comités de género para identificar y gestionar el tratamiento a preocupaciones o insatisfacciones asociadas a manifestaciones de discriminación o acoso.

Dimensión: 4. Gestión del Desarrollo Cultural

Objetivo general: Sustentar el impulso al desarrollo cultural y su promoción internacional, desde la ciencia, la gestión integral de los recursos humanos y la informatización de todos los procesos culturales y administrativos.

Área de Resultado Clave 4.1: Proyección Internacional de la Cultura

Objetivo: Establecer una estrategia integral con enfoque sistémico para la actividad internacional de la cultura cubana.

- Limitaciones en la proyección internacional de creadoras y artistas del territorio

- Insuficiente recaudación de fondos provenientes de la colaboración internacional para la creación de obras y proyectos artísticos y literarios destinados a la promoción de la igualdad de género

Área de Resultado Clave 4.2: Ciencias, innovación y medio ambiente.

Objetivo: Asegurar la incorporación de una perspectiva sustentable de trabajo desde y con las ciencias, la innovación y el medio ambiente, en la implementación de la Política Cultural del Estado Cubano.

- Insuficiente aprovechamiento del potencial investigativo del sector de la cultura en función de estudiar y difundir la obra de creadoras y artistas; así como para potenciar la igualdad de género desde la política cultural
- Insuficientes espacios para socializar y debatir sobre los resultados de estas investigaciones
- Insuficiente aprovechamiento de oportunidades para la inserción en programas nacionales de ciencia e innovación tecnológica o en becas que pudieran aportar financiamiento para investigaciones relacionadas con la promoción de la igualdad de género en el sistema de la cultura o para el estudio de la vida y obra de creadoras relevantes del territorio

Área de Resultado Clave 4.3: Enseñanza artística

Objetivo: Elevar el rigor y la calidad de los principales procesos del sistema de enseñanza artística, para formar profesionales cada vez más integrales y eficaces para la construcción del modelo de sociedad que construimos.

- Limitada integralidad en el tratamiento al tema de la igualdad de género en los diferentes programas de la enseñanza artística
- Insuficiente jerarquización del estudio de la vida y obra de creadoras y artistas relevantes del territorio en los planes de estudio

Área de Resultado Clave 4.4: Gestión Integral de los Recursos Humanos.

Objetivo: Perfeccionar la gestión integral de los recursos humanos para impulsar el desarrollo cultural

- Limitada desagregación por mujeres y hombres, en los informes e indicadores del sistema estadístico de Recursos Humanos, lo que limita la toma de decisiones relacionadas con la promoción de la igualdad de género

- Limitaciones en la formación y promoción de mujeres como reserva a cargos de dirección
- Poca diferenciación de riesgos laborales para mujeres y hombres
- Poca diferenciación en el estudio de impactos de la capacitación para hombres y mujeres, sobre todo en materia de promoción de categorías, puestos, cargos, entre otros.
- Insuficiente tratamiento al tema de la igualdad de género en la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros de la institución

Área de Resultado Clave 4.5: Informatización y nuevas tecnologías.

Objetivo: Construir una plataforma efectiva para la informatización progresiva en la cultura, con énfasis en su presencia en internet y la prestación de servicios públicos por esta vía.

- Insuficiente posicionamiento en el portal de la cultura cubana “CUBARTE” de la obra de creadoras y artistas del territorio

Dimensión 5: Base económica del Desarrollo Cultural

Objetivo general: Asegurar la sostenibilidad del desarrollo cultural, con apego a la política cultural del Estado Cubano.

Área de Resultado Clave 5.1: Economía, Inversiones y energía, Recursos materiales y financieros.

Objetivo: Lograr una gestión económica eficaz para respaldar la actividad cultural

- Insuficiente equilibrio en los ingresos percibidos por mujeres y hombres, así como en la cantidad de rubros y eventos en que se insertan
- Poca sistematicidad en análisis de ingresos de mujeres y hombres, como criterio para el respaldo financiero de la creación artística y literaria

Área de Resultado Clave 5.2: Industrias Culturales y Creativas (ICC)

Objetivo: Desarrollar la capacidad de las industrias Culturales y Creativas (ICC) como soporte de la creación artística, y el vínculo con el turismo como generador de empleos e ingresos en cumplimiento de la política cultural.

- Insuficiente efectividad en la respuesta a las necesidades que se presentan en los procesos de creación y comercialización de la obra de artistas espirituanas

- Insuficiencias en la programación y divulgación de la obra de creadoras espirituanas, dentro de la oferta disponible para el turismo cultural mediante agencias como “Paradiso”
- Limitada explotación de las potencialidades y el alcance que pudieran derivarse del convenio con el MINTUR, en función de la promoción de una cultura no sexista y en la divulgación de la obra de artistas y creadoras del territorio,

Fuente: Elaboración propia

3.2 Conformación del Plan de Mejoras y diseño de indicadores de control en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spiritus

Una vez identificadas las debilidades, se procede a la conformación del Plan de Mejoras, para lo cual resulta determinante el respaldo y la implicación tanto de los directivos como de los especialistas y los creadores. En el mismo se reflejan los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para lograr el perfeccionamiento de la gestión de la igualdad de género. Una vez confeccionado, facilita el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, en función de potenciar la igualdad de género.

Tabla 3.2: Identificación de problemas, objetivos, acciones y beneficios esperados. Fuente: Elaboración propia

Área de Mejora 1:	Creación artística y literaria
Descripción del problema	Limitaciones en las estructuras institucionales y sus vínculos con el movimiento artístico y literario y con el resto de la sociedad, en función de compulsar la igualdad de género
Objetivo a conseguir	Potenciar la igualdad de género desde los procesos y espacios de creación artística y literaria
Acciones de mejora	
6. Mejorar cantidad y profundidad de temas relacionados con la igualdad de género a los que se da tratamiento en los consejos asesores	
7. Socialización de buenas prácticas entre los municipios, con vistas a homogenizar los buenos resultados	
8. Perfeccionar los mecanismos de control, incluyendo las guías de autocontrol interno	
9. Incrementar acciones de sensibilización y capacitación en temas de igualdad de género a especialistas que ejercen la crítica especializada en el territorio.	

Beneficios esperados	Perfeccionamiento del tratamiento a los temas de igualdad de género en las creaciones artísticas y literarias del territorio
----------------------	--

Área de Mejora 2:	Patrimonio Cultural
Descripción del problema	Insuficiente estudio, salvaguardia, protección y gestión del patrimonio cultural y la memoria histórica asociados a la vida y obra de mujeres relevantes del territorio
Objetivo a conseguir	Garantizar la salvaguardia, protección y gestión del patrimonio cultural y la memoria histórica, con énfasis en la vida y obra de mujeres relevantes del territorio
Acciones de mejora	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfeccionamiento del Programa de Atención a la Memoria Histórica a partir del estudio y divulgación de la obra de mujeres relevantes en la historia espirituana en diferentes ámbitos. 2. Desarrollar acciones de preparación en el personal encargado de la gestión y difusión del patrimonio cultural, en cuanto al rol desempeñado por la mujer en diferentes procesos históricos y socioculturales del territorio. 	
Beneficios esperados	Enaltecimiento de la vida y obra de mujeres relevantes del territorio espirituano

Área de Mejora 3.1	Trabajo sociocultural: Trabajo Cultural Comunitario
Descripción del problema	Limitaciones en la integración de acciones del sistema institucional de la cultura para dar tratamiento a la igualdad de género al satisfacer las necesidades espirituales, de recreación y la capacidad para apreciar el arte, promover la lectura y enriquecer la vida cultural de la población.
Objetivo a conseguir	Potenciar la capacidad de apreciación artística, literaria y crítica de los públicos, y la participación ciudadana en los procesos socioculturales, compulsando la igualdad de género.
Acciones de mejora	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar un sistema de acciones de capacitación en temas de igualdad de género, dirigido a los actores que conducen el trabajo cultural comunitario. 2. Realizar un diagnóstico por consejos populares, para la identificación de mujeres en situaciones de vulnerabilidad con potencialidades para su 	

<p>incorporación al movimiento de artistas aficionados o como emprendedoras desde sus posibilidades artísticas o de creación.</p> <p>3. Desarrollar debates e intercambios entre gestores del “Programa Nacional por la Lectura” y el de “Fomento de la Cultura Audiovisual” con vistas a incentivar desde ellos, el tratamiento a la igualdad de género</p> <p>4. Compulsar la incorporación de mujeres creadoras y artistas a los Programas y Proyectos articulados dentro de la EDL de los municipios.</p> <p>5. Perfeccionar y actualizar periódicamente el convenio de trabajo con la FMC, en función del fortalecimiento del Trabajo Comunitario Integrado desde el sistema de la cultura</p> <p>6. Diseñar un sistema de acciones para la divulgación de los ODS, con énfasis en el cinco</p>	
Beneficios esperados	Estimulo de la igualdad de género desde el trabajo cultural comunitario

Área de Mejora 3.2	Trabajo sociocultural: Comunicación institucional y social
Descripción del problema	Insuficiencias en las sinergias con los diferentes organismos que participan de la comunicación cultural, en función del fomento y naturalización de valores culturales y sociales afines con nuestro proyecto social, incluyendo la promoción de la igualdad de género
Objetivo a conseguir	Potenciar sinergias con los diferentes organismos que participan de la comunicación cultural, en función del fomento y naturalización de valores culturales y sociales afines con nuestro proyecto social, incluyendo la promoción de la igualdad de género
Acciones de mejora	
<p>1. Diseñar e implementar un sistema de acciones de capacitación en temas de igualdad de género, dirigido actores internos y externos del sistema de la cultura, del sector estatal y no estatal que promocionan contenidos musicales y audiovisuales</p> <p>2. Transversalizar desde el Programa de Desarrollo Provincial hacia la base los temas del Programa Nacional para el adelanto de las Mujeres”, con reflejo en la programación, comunicación y divulgación de la creación artística y literaria del territorio</p> <p>3. Establecer un sistema de control a los contenidos las páginas institucionales y redes sociales del sistema de la cultura en cuanto al tratamiento a la igualdad de género</p>	

<p>4. Diagnosticar sistemáticamente las obras de creadoras y artistas espirituanas a priorizar en medios y espacios de difusión</p> <p>5. Completar la composición de comités de género y el sistema para sus capacitación</p>	
Beneficios esperados	Estímulo a la igualdad de género desde la comunicación cultural

Área de Mejora 4.1	Gestión del Desarrollo Cultural: Proyección Internacional de la Cultura
Descripción del problema	Insuficiencias en la promoción de la igualdad de género en la proyección internacional de la creación artística y literaria
Objetivo a conseguir	Sustentar el impulso a la igualdad de género desde el desarrollo cultural y su promoción internacional.
Acciones de mejora	
<p>1. Incentivar la proyección internacional de las creadoras y artistas del territorio</p> <p>2. Jerarquizar la creación de obras y proyectos artísticos y literarios destinados a la promoción de la igualdad de género a partir de la recaudación de fondos provenientes de la colaboración internacional</p>	
Beneficios esperados	Estímulo a la igualdad de género desde la proyección internacional de la cultura

Área de Mejora 4.2	Gestión del Desarrollo Cultural: Ciencias, innovación y medio ambiente.
Descripción del problema	Limitaciones en el tratamiento a temas de igualdad de género desde la política de ciencias, la innovación y el medio ambiente de la institución.
Objetivo a conseguir	Transversalizar el tema de la igualdad de género desde la política de ciencias, la innovación y el medio ambiente de la institución.
Acciones de mejora	
<p>1. Establecer líneas de investigación dirigidas al estudio y difusión de la obra de creadoras y artistas; así como para potenciar la igualdad de género desde la política cultural.</p> <p>2. Establecer o perfeccionar espacios para la socialización de buenas prácticas en materia de igualdad de género en el sector de la cultura, así como para el debate en torno a resultados de las investigaciones que se realicen sobre este tema.</p>	

<p>3. Perfeccionar los procesos de identificación y difusión de programas nacionales de ciencia e innovación tecnológica o de becas que pudieran aportar financiamiento para investigaciones relacionadas con la promoción de la igualdad de género en el sistema de la cultura o para el estudio de la vida y obra de creadoras relevantes del territorio</p>	
Beneficios esperados	Desarrollo de las investigaciones relacionadas con la igualdad de género desde la política de ciencias, innovación y el medio ambiente de la institución.

Área de Mejora 4.3	Gestión del Desarrollo Cultural: Enseñanza artística.
Descripción del problema	Limitaciones en el tratamiento a temas de igualdad de género desde los principales procesos del sistema de enseñanza artística
Objetivo a conseguir	Transversalizar el tema de la igualdad de género desde los principales procesos del sistema de enseñanza artística del territorio
Acciones de mejora	
<p>1. Concebir una estrategia para el tratamiento metodológico a la igualdad de género, desde los programas de las asignaturas de los centros formadores de la enseñanza artística del territorio.</p> <p>2. Diagnosticar, desde todas las manifestaciones artísticas, aquellas creadoras y artistas espirituanas, o del país, cuya vida y obra deba ser incorporada a los programas de estudio en la enseñanza artística.</p>	
Beneficios esperados	Estímulo a la igualdad de género desde los diferentes procesos de la enseñanza artística en el territorio.

Área de Mejora 4.4	Gestión del Desarrollo Cultural: Gestión Integral de los Recursos Humanos.
Descripción del problema	Limitaciones en la gestión integral de los recursos humanos para impulsar la igualdad de género desde el desarrollo cultural del territorio
Objetivo a conseguir	Transversalizar el tema de la igualdad de género desde la Gestión Integral de los Recursos Humanos.
Acciones de mejora	
<p>1. Perfeccionar informes e indicadores del sistema estadístico de Recursos Humanos con vistas al logro de una mejor desagregación de la información entre hombres y mujeres</p> <p>2. Sistematizar el diagnóstico de mujeres con aptitudes para cargos de dirección</p>	

<p>3. Perfeccionar el proceso de identificación de riesgos laborales, diferenciándolos para mujeres y hombres, de acuerdo a sus características anatómico-fisiológicos y a la caracterización de la fuerza de trabajo del sector</p> <p>4. Perfeccionar el estudio de impactos de la capacitación en el sector de la cultura, con diferenciación entre hombres y mujeres, sobre todo en materia de oportunidades, acceso, promoción de categorías, puestos, cargos</p> <p>5. Incorporar a la estrategia de Preparación y Superación de Cuadros de la institución, el tema de la promoción de la igualdad de género de forma sistemática</p>	
Beneficios esperados	Desarrollar una gestión integral de los recursos humanos caracterizada por el estímulo a la igualdad de género desde el desarrollo cultural del territorio

Área de Mejora 4.5	Gestión del Desarrollo Cultural: Informatización y nuevas tecnologías
Descripción del problema	Insuficiente posicionamiento en el portal de la cultura cubana "CUBARTE" de la obra de creadoras y artistas del territorio
Objetivo a conseguir	Posicionar en el portal de la cultura cubana "CUBARTE" de un modo más efectivo, la obra de creadoras y artistas del territorio
Acciones de mejora	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar creadoras y artistas del territorio, cuya obra aun no esté posicionada en el portal de la cultura cubana "CUBARTE" 2. Jerarquizar las creadoras y artistas por cada manifestación que serán posicionada en el portal de la cultura cubana "CUBARTE" 3. Estudiar el resultado e impacto del posicionamiento en el portal de la cultura cubana "CUBARTE" de la obra de creadores y artistas del territorio, diferenciando hombres y mujeres 	
Beneficios esperados	Incremento en la comercialización de la obra de creadoras y artistas del territorio desde el portal de la cultura cubana "CUBARTE"

Área de Mejora 5.1	Economía, Inversiones y energía, Recursos materiales y financieros
Descripción del problema	Insuficiente respaldo económico a la promoción de la igualdad de género desde la actividad cultural.

Objetivo a conseguir	Incrementar los montos y conceptos destinados al respaldo económico a la promoción de la igualdad de género desde la actividad cultural.
Acciones de mejora	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar sistemáticamente la proporción en los ingresos percibidos por mujeres y hombres en el sector de la cultura 2. Evaluar sistemáticamente la cantidad de rubros y eventos en que se insertan proporcionalmente mujeres y hombres en función de la toma de decisiones 	
Beneficios esperados	Mejoramiento del respaldo económico destinado a la igualdad de género desde la cultura

Área de Mejora 5.2	Industrias Culturales y Creativas (ICC)
Descripción del problema	Insuficiente capacidad de las industrias Culturales y Creativas (ICC) para compulsar la igualdad de género, desde la creación artística
Objetivo a conseguir	Desarrollar la capacidad de las industrias Culturales y Creativas (ICC) para compulsar la igualdad de género, desde la creación artística, y el vínculo con el turismo como generadores de empleos e ingresos proporcionalmente a mujeres y hombres
Acciones de mejora	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar sistemáticamente los resultados de los procesos de creación y comercialización de la obra de artistas espirituanas 2. Incrementar progresivamente la obra de creadoras espirituanas, dentro de la oferta disponible para el turismo cultural mediante agencias como “Paradiso” 3. Actualización y perfeccionamiento del convenio con el MINTUR, en función de la promoción de una cultura no sexista y en la divulgación de la obra de artistas y creadoras del territorio. 	
Beneficios esperados	Mejoramiento de la capacidad de las industrias Culturales y Creativas (ICC) para compulsar la igualdad de género, desde la creación artística, y el vínculo con el turismo como generadores de empleos e ingresos proporcionalmente a mujeres y hombres

Una vez definidas las acciones de mejora por área, se analiza su viabilidad con el objetivo de establecer prioridades en las líneas de actuación, de este modo se facilita, no solo su ejecución sino también su efectivo seguimiento. Entre los factores

que se toman en consideración figuran su dificultad, los plazos de consecución de la mejora y el impacto que se genera en la aspiración de contribuir a la igualdad de género desde la actividad cultural.

La sumatoria de estas ponderaciones (Anexo 4) facilita la determinación en cada institución de la priorización de las acciones, una vez que se valoran estos resultados se somete a debate el resultado hasta lograr el consenso en cuanto a cuáles llevar a vías de hecho. A partir de este análisis, es que se conformó el Plan de Mejoras para potenciar la igualdad de género en la Dirección Provincial de Cultura y en cada una de sus instalaciones. A partir de este plan, se derivan entonces las tareas en los planes anuales y mensuales de cada directivo responsabilizado con cada acción de mejora, y en los de cada especialista o trabajador que deba participar en ellas.

Un elemento esencial para facilitar el control del cumplimiento de estas acciones de mejora, son los indicadores para evaluar sistemáticamente su cumplimiento. Estos se conciben para 2021 y 2022, o sea indicadores de proceso y en algunos casos ya es posible evaluar los resultados. Los indicadores se muestran en anexo 5.

Para un control y seguimiento más efectivo a estos indicadores, se seleccionan aquellos que deben integrarse al diseño estratégico, o sea los que se integrarán de forma transversal a las diferentes dimensiones y áreas de resultados clave de la entidad. Estos se reflejan en la tabla 3, 3

Tabla 3.3 Indicadores que se incorporan al Programa de Desarrollo de la Dirección Provincial de Cultura y Arte. Fuente: Elaboración propia

Dimensión y ÁRC	INDICADORES
Dimensión 1	Cantidad de entidades con evolución favorable en los resultados de las guías
Dimensión 2	Cantidad de mujeres relevantes incorporadas al programa
Dimensión 3	
ARC 1	Cantidad de mujeres incorporadas al movimiento de artistas aficionados o como emprendedoras
ARC 2	Cantidad de debilidades atenuadas o eliminadas

	Cantidad de comités de género en funcionamiento
Dimensión 4	
ARC 1	Cantidad de creadoras con presencia internacional y premiadas
	Cantidad de mujeres promovidas en cuanto a puestos y categorías
ARC 5	Cantidad de obras de espirituanas posicionadas en el portal "Cubarte"
	Cantidad de acciones de supervisión evaluadas satisfactoriamente

3.3 Validación del procedimiento a través de su impacto en el perfeccionamiento de la gestión de la igualdad de género en la Dirección Provincial de Cultura y Arte

Para la validación del procedimiento se procede a aplicar, después de un año, las guías de autocontrol, actualizadas y aplicadas previamente, los principales resultados por componente son:

AMBIENTE DE CONTROL:

- **Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual**

a) Se transforma la documentación estratégica de la organización, incluyendo la misión y la visión.

Misión.

Gestionar la aplicación de la política cultural nacional en el territorio, contando con un colectivo de especialistas, artistas e intelectuales, con un alto compromiso hacia sus tradiciones, lo que propicia el desarrollo de una cultura identitaria e inclusiva en función de su población.

Visión.

La Dirección Provincial de Cultura consolida y fortalece la formación identitaria de la población espirituana a partir de su desarrollo patrimonial e implicación en actividades y eventos vinculados a sus tradiciones y constante renovación cultural. Se propicia la promoción de lo más autóctono de sus raíces al turismo internacional y población del territorio en general.

b) Se incluyen objetivos dirigidos a este fin. Estos objetivos se integran al diseño estratégico.

- c) Existe un protocolo para la comunicación y para la promoción de una imagen no sexista en la organización.
- d) Se avanza en el diseño estratégico con un lenguaje inclusivo y no sexista
- e) Se advierte en la relación de riesgos de la organización alguno relacionado con la desigualdad de género.
- f) Existen evidencias en la documentación de la entidad de las indicaciones dadas para el tratamiento a la igualdad de género.
- g) Existen evidencias de la realización de dos jornadas o intercambios en materia de igualdad de oportunidades.
- h) En el plan de actividades anual, se advierten tareas que contribuyan a la igualdad de género

- **Integridad y valores éticos**

- a) Se identifican entre los valores a jerarquizar, alguno que guarde relación con la igualdad de género.
- b) Se encuentran implementadas normas o reglas aplicables en la entidad para el desarrollo de una cultura de igualdad de género
- c) Existen medidas específicas para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo, sobre todo a partir de la creación y funcionamiento de varios comités de género
- d) Contiene el Convenio Colectivo de Trabajo acciones dirigidas a potenciar la igualdad de género
- e) No existen evidencias de medidas disciplinarias relacionadas con la violación de las normas éticas para el tratamiento a los temas de género.
- f) Se evidencia en el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con cuadros y reservas una política dirigida a la creación de condiciones para el desarrollo de las mujeres como directivas.
- g) Se perfeccionan las estadísticas para la recogida de datos, desagregados por sexo, para cargos directivos y para la gestión de recursos humanos

- **Idoneidad demostrada**

- a) En el registro de la plantilla de personal se muestran algunos indicadores de forma desagregada como la cantidad total y por categoría ocupacional de

mujeres y hombres, esta información comienza a ser empleada en función de la toma de decisiones y del cálculo y análisis de indicadores dirigidos a valorar el comportamiento de la igualdad de género, en la producción y difusión de la obra de artistas y creadores

- b) El diagnóstico realizado toma en consideración las necesidades de preparación y superación para la gestión de la igualdad de género en la entidad, no obstante, una vez desarrolladas las acciones de capacitación, se actualiza este diagnóstico para nuevas acciones.
- c) Los indicadores relacionados con la capacitación están desagregados para hombres y mujeres

- **Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad**

- a) En los procesos, actividades o funciones concebidos en la entidad, se brinda tratamiento transversal al tema de la igualdad de género, aunque no de forma homogénea. Unos municipios o centros evidencian más avance que otros
- b) Se completan los comités de género en la organización, aunque no todos funcionan regularmente
- c) Se actualizan el manual de funcionamiento interno y el reglamento orgánico de modo que ofrecen algún tratamiento al tema de la igualdad de género.
- d) Los planes de mejora a corto, mediano plazo y de la proyección estratégica relacionados con el impulso a la igualdad de género, existen y son actualizados y analizados al menos semestralmente.

- **Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos**

- a) En el reglamento de seguridad y salud en el trabajo de la entidad, se advierten normas con diferenciación para hombres y mujeres.
- b) Los sistemas de pago comprenden el análisis de indicadores desagregados para hombres y mujeres

El componente GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS, conduce a identificar si existe algún riesgo asociado a limitaciones en la gestión de la igualdad de género, mientras que en el componente INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, se advierte:

- a) Se advierten avances en cuanto al empleo de lenguaje sexista o al empleo de imágenes o actitudes denigrantes de la mujer en los contenidos musicales

y audiovisuales, difundidos por actores internos y externos del sistema de la cultura, del sector estatal y no estatal

- b) En la estrategia de comunicación se hace patente una postura contraria al empleo de una postura sexista en la entidad
- c) La identidad visual de la entidad no promueve imágenes de contenido sexista sobre todo en las páginas institucionales y redes sociales del sistema de la cultura
- d) Se diseñan y realizan campañas de comunicación con un enfoque que promueve la igualdad de género

Desde los componentes ACTIVIDADES DE CONTROL Y SUPERVISIÓN Y MONITOREO debe entonces darse seguimiento implícitamente a estos temas

Conclusiones parciales del capítulo 3

- El diagnóstico realizado, facilita la actualización y aplicación de las guías de auto control interno, de forma tal que estas muestran un tratamiento transversal al tema tratado. De allí se derivan un grupo de debilidades, para cada dimensión y área de resultado clave del Programa de Desarrollo de la entidad.
- Mediante sesiones de trabajo en grupo en diferentes estructuras de la organización, se aprueba la conformación de un Plan de Mejoras, las que posteriormente son sometidas a un ejercicio de jerarquización para determinar su prioridad, a partir de sus plazos de consecución, su complejidad y los impactos que de ellas se esperan. Luego se identifican indicadores para evaluar su cumplimiento a corto y mediano plazo.
- Para la validación del procedimiento, pasado un año se aplica nuevamente la guía de autocontrol, patentizándose la evolución favorable en varios de los indicadores comprendidos en los componentes y normas.

CONCLUSIONES

- El estudio de los fundamentos teóricos y metodológicos permitió profundizar en el estudio de su transversalización de la perspectiva de género en la gestión organizacional y en el control interno, para facilitar la propuesta de procedimiento que aprovecha las guías de autocontrol para caracterizar la gestión de la entidad en materia de igualdad de género, desde sus componentes y normas.
- El procedimiento diseñado para la transversalización de la igualdad de género en la gestión organizacional, puede constituir una valiosa herramienta que, con posibilidades de ser implementado en cualquier organización, empresarial o de la administración pública. Con sus seis etapas, facilita a directivos, especialistas o trabajadores las vías para transformar la realidad existente desde 10 ámbitos de actuación y a través de los componentes y normas del control interno.
- La implementación del procedimiento, se realiza en la Dirección Provincial de Cultura y Arte de Sancti Spíritus. Allí se identifican un grupo de debilidades; acciones para la mejora e indicadores de control, para luego seleccionar cuáles, de estos indicadores, deben formar parte de las dimensiones y áreas de resultados clave del Programa de Desarrollo Cultural de la provincia, con vistas a afianzar el seguimiento y control que, desde la gestión organizacional, se produce en función de potenciar la igualdad de género.
- Para la validación del procedimiento, pasado un año se aplica nuevamente la guía de autocontrol, patentizándose la evolución favorable en varios de los indicadores comprendidos en los componentes y normas de Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual; Integridad y valores éticos; Idoneidad demostrada; Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad; Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos. También se ofrece un mejor tratamiento al tema desde la Gestión y prevención de riesgos y en la Información y comunicación organizacional.

RECOMENDACIONES

- Profundizar en el estudio del control interno como herramienta para la evaluación de la igualdad de género en la gestión organizacional
- Perfeccionar las herramientas para la supervisión y monitoreo de la igualdad de género en la comunicación organizacional, con énfasis en la difusión de productos audiovisuales y los de creación artística y literaria
- Desarrollar instrumentos para la evaluación del impacto en la igualdad de género de las políticas de la organización, dirigidas al desarrollo cultural desde el trabajo comunitario.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2017). *The absence of gender equity in the discussions on the international regime on access and benefit sharing*. Documento para discusión en la octava reunión de la Conferencia de las Partes de la Convención sobre Diversidad Biológica. Gland, Suiza: UICN.
- Alberti, P. (2021). La participación de la mujer en el desarrollo rural. En: M. I. Castillo, *Colección de Estudios Regionales. Universidad Autónoma de Tlaxcala*. Tlaxcala México: SIZA- CONACYT.
- Alfonso J. y Muñoz, T. (2021). *La identidad de género como base para la comprensión de la formación de la identidad de la mujer*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Almaguer, M. (2019). Conciliar lo laboral y lo doméstico: un reto para la sociedad cubana actual. *Asparkia*, 20(2), 185-201
- Aquino, M. (2018). *Propuestas de constructos para los modelos femeninos de estudiantes y profesoras de la carrera Estudios Socioculturales*: Tesis en opción al Título de Máster en Estudios Socioculturales.
- Banco Mundial (2017). *Equidad de género y desarrollo*. Reporte Mundial (Resumen). The World Bank, Washington DC, EUA.
- Basail, A. (2017). *Sociedad Cubana Hoy. Ensayos de Sociología Joven*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Beauvoir, S. D. (1949). *El segundo sexo*. Madrid: Correo Nacional
- Berger, P. y Luckmann, T. (1973). La construcción social de la realidad. La cultura y la inclusión. *Revista de Sociología* 20(2), 185-201.
- Bruera, S. (2019). El Empoderamiento. En: *Las Mujeres y el Poder. Aprendiendo de las prácticas políticas de las mujeres*. Montevideo: URB-AL.
- Campano, P. (2017). *La estrategia demorada: género y cooperación internacional en España*: Madrid. Los Libros de la Catarata.
- Carrión, L. y Jiménez J. (2013). El protagonismo femenino en la Universidad de Oriente. Retos y perspectivas. *Santiago de Cuba* 24(4), 62-74
- Castro Ruz, F. (2004). *Discurso pronunciado en la clausura del IV Congreso de Educación Superior*. La Habana.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2013). Duodécima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Santo Domingo, República Dominicana. 15 a 18 de octubre de 2013. Estrategia de transversalización

de la perspectiva de género en la comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2013-2017.

Consejo de Europa (1998) Mainstreaming de género. *Marco conceptual, metodología y presentación de "buenas prácticas". Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming (EG-S-MS)*,

Contraloría General de la República de Cuba. (CGR) (2011). Resolución 60/2011 sobre Control Interno

Contraloría General de la República de Cuba. (CGR) (2018). Preparación del gobierno para la implementación de los ODS, con énfasis en el ODS 5, en Cuba.

Contraloría General de la República de Cuba. (CGR) (2019). Actualización del diagnóstico con el objetivo de comprobar aseguramientos, avances y fortalezas del país, para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Chacón, W. (2017). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Buenos Aires: Fulldocs.

Charry, J. (2018). *El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado*. Bogotá: Editorial Asociación Colombiana de Administradores.

Chiavenato, I. (2004.). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Madrid: Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana, editores.

Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Naciones Unidas. 15 de septiembre de 1995. Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer. Beijing, China.

Escalante M. y Peinador J.(2019). Indicadores de equidad (p. 102). San José. Costa Rica: Master Litho S.A.

Federación de Mujeres Cubanas (2017). Objetivos del VII Congreso de la Federación de Mujeres Cubanas.

Flores A. y otros (2014). El papel de la cultura en la lucha por la igualdad de género (CUIG). Una experiencia de transversalización. *Ra Ximhai*, 10(7), 23-36.

Freire, P. (2007) *Contribuciones para la pedagogía*. Montevideo. Clacso,

Fride (2017). *Desarrollo en Contexto. El empoderamiento desde la cultura*. Madrid, España.

García, N. (2018). *Procedimiento para el perfeccionamiento de la equidad de género en la estrategia de dirección de la ANAP. Sancti Spíritus*. CETAD. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez": Tesis en opción al Título de Máster en Dirección.

- González, G. (2000). *La dirección femenina en el mundo empresarial*. Tesis para la obtención del grado de Doctora en Ciencias Sociológicas. Universidad de La Habana, Cuba.
- Guzmán V. (2018). La Institución de Género en el Estado: Nuevas perspectivas de análisis. *Mujer y Desarrollo*. 2(32), 128-138.
- Hernández Sampieri (2007). *Metodología de la Investigación*. Ciudad México: Mc Graw Hill.
- Kaber, M. (2020). *El camino hacia la Equidad*. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Madrid: Editorial Burgos.
- Kaufmann, A. (2017). *Mujeres Directivas: Transición hacia la alta dirección*. Madrid, España: Editorial del Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Lombardo, E. (2013) *El Mainstreaming. La aplicación de la transversalidad en la Unión Europea*. Madrid: Egea
- Londoño, M. (2017). *El desafío de la equidad de género y la estrategia del Mainstreaming*. Bogotá: El Sócalo.
- Lousada, F. (2008). *El principio de Igualdad en la Negociación Colectiva*. Informes y Estudios. Relaciones Laborales, Madrid, España: Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Maquieira, V. (2020) *Mujeres, Globalización y Derechos Humanos*. Madrid: Colección Feminismos.
- Martillo, L. (2017). *Control interno de instrumentos financieros*. Bogotá: Editorial Ecoe
- Mejía, G. (2017). *Gerencia de procesos para el control interno*. Bogotá: Quinta edición, Editorial Ecoe.
- Mendoza L. y Delgado P. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Dominio de las Ciencias*. 4(4), 206.240.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (2010). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Ministerio de Educación Superior (2019). Reglamento de la educación de postgrado de la República de Cuba. Resolución 140/2019.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (2018). *El proceso estratégico*. Ciudad México: Pearson.
- Money, J. y Ehrhardt, A. (2012). *Desarrollo de la sexualidad humana: diferenciación y dimorfismo de la identidad de género desde de la concepción hasta la madurez*. Barcelona: Ediciones Morata.

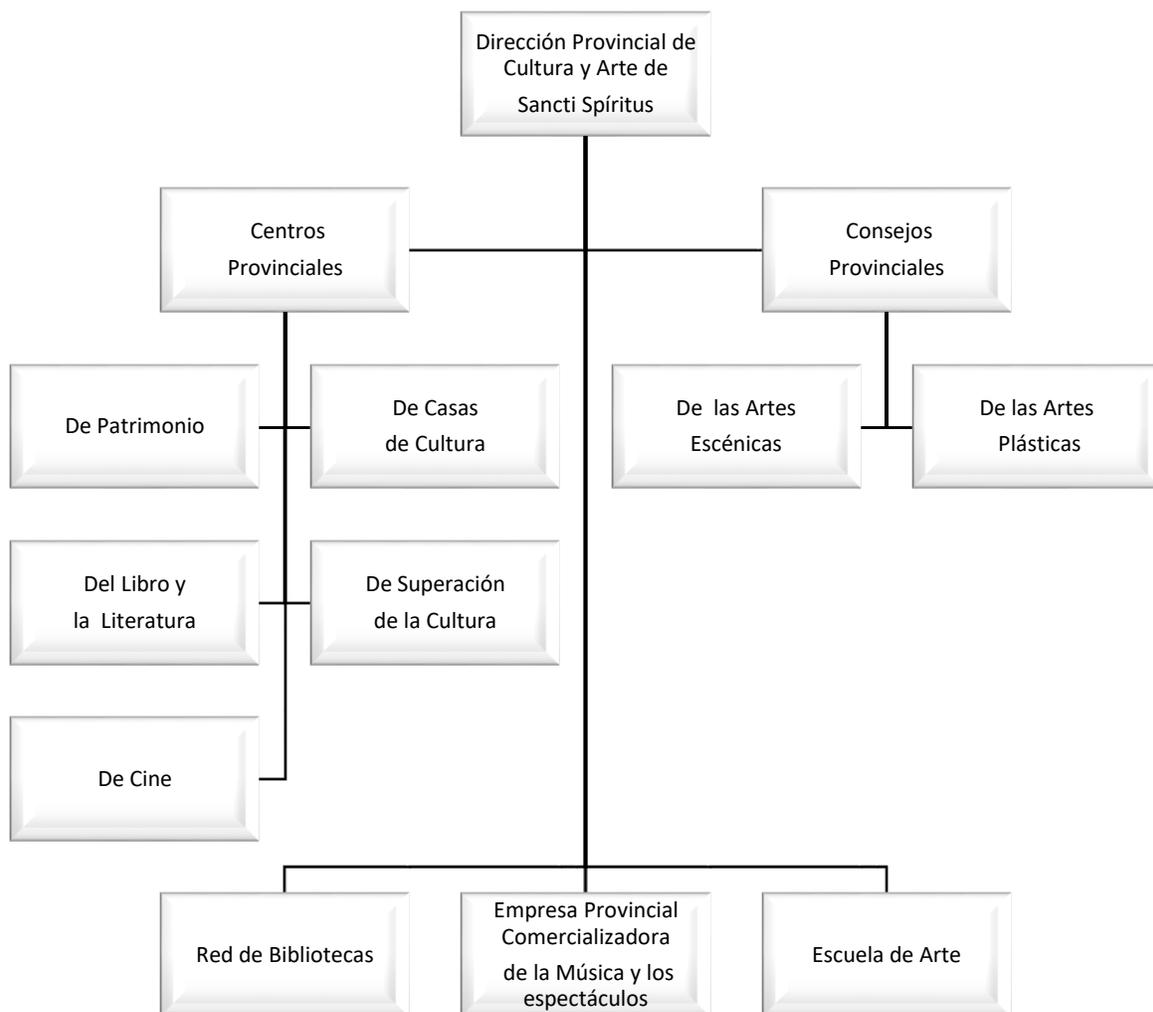
- Moser, T. (2018). *Estrategias y herramientas para trabajar el Empoderamiento*. Jornadas Técnicas para el Avance de la Metodología en Inclusión Social. Madrid: Burgos.
- Mustelier, B. (2019). *Empoderamiento económico de las mujeres cubanas. Escenarios de incertidumbre e impactos en el actual proceso de reorganización económica del país*. La Habana: Centro de Investigaciones de la Economía Mundial. (Documento inédito).
- Núñez, M. (2018). *Los estudios de género en Cuba y sus aproximaciones metodológicas, multidisciplinarias y transculturales*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2000). Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y sus metas.
- Organización de Naciones Unidas. (2015) Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), (2017). Asunción Paraguay. Conclusiones de la XXVII Asamblea General Ordinaria. 3 al 6 de octubre de 2017, sobre "Auditorías de Desempeño en la Evaluación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)"
- Osborne, R. (2005). Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad. En: *Política y Sociedad*, 42(2), 163-180.
- Pautassi, L. (2017). Legislación Previsional y Equidad de Género en América Latina. *Serie Mujer y Desarrollo*. (42). CEPAL.
- PCC. (2016a). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. VII Congreso del PCC. La Habana.
- PCC. (2016b). Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de Visión de la nación, ejes y sectores económicos estratégicos. VII Congreso del PCC. La Habana.
- PCC. (2016c). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021. VII Congreso del PCC. La Habana.
- Pérez, C. (2016). *Empoderamiento Femenino en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Un Estudio de Caso*. Univerisdad de Oriente: Tesis en opción el título de Máster en Sociología.
- PNUD (2012). *Estrategia de Igualdad de Género 2011-2014*. Definiciones
- Poch, R. (2017). *Manual de Control Interno*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Programa Nacional para el adelanto de las Mujeres. Decreto Presidencial (Gaceta Oficial 198/2021)
- Ramón, J. (2017). *El control interno en las Empresas*. Quito: Quipukamayoc

- Rees J. (2017). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise and in the gender focus fight*. New York: MIT press.
- Rioseco, P. (2020). Cómo avanza Cuba en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Agencia Cubana de Noticias.
- Rodríguez, Y. (2018). *Procedimiento para la transversalización de la igualdad de género en la estrategia de dirección de EPISAN*. CETAD. Universidad de Sancti Spíritus: Tesis en opción el título de Máster en Dirección.
- Rowlands, J. (2017). Empowerment examined. *Development in practice* 5(2), 101-107. 2(32), 128-138.
- Rowlands, J. (2020). *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Bogotá: TM editores.
- Sacchetti, E. (2018). Un nuevo modelo de desarrollo cubano: el papel de las mujeres empresarias. Ponencia presentada en el Congreso de Antropología Social, Murcia, España.
- Sen, G. (2018) *El empoderamiento como un enfoque de enfrentamiento a la la pobreza*. Caracas: Simón Bolívar
- Tortosa, J. (2011). *Pobreza y Perspectiva de Género*. Barcelona: Editorial Icaria.
- Villar, A. (2012). *Mujeres y Mercado laboral en España, cuatro estudios sobre la discriminación salarial y la segregación laboral*. Bilbao: Editorial Fundación BBVA.
- Waller, N. (2012). *Powerlessness, empowerment, and hearth: implications for health promotion programs*. Washington D.C.: American Journal of Herat

ANEXOS

ANEXO 1

ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE CULTURA Y ARTE DE SANCTI SPÍRITUS



Fuente: Elaboración propia, a partir de información obtenida del Programa de Desarrollo Cultural 2020-2030 de la Provincia Sancti Spíritus.

ANEXO 2

Instrumentos para la observación, entrevistas y encuestas

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN			
OBJETIVO: Explorar y describir ambientes, relaciones y aspectos relacionados con los rasgos distintivos del tratamiento a los temas de género en la entidad			
ASPECTOS A OBSERVAR	Adecuado	Inadecuado	Comentarios
1. Ambiente físico: Tamaño y distribución de locales e instalaciones, señalética, posibilidades de acceso, iluminación, temperatura, y otras condiciones en espacios con funciones, que como rasgo general, no resulten comunes para hombres y mujeres.			
2. Ambiente social y humano: formas de organización en grupos y patrones de vinculación, propósitos y redes. Manifestaciones de sexismo o discriminación			
3. Estilo de la comunicación, en cuanto a elementos verbales y no verbales. Manifestaciones de sexismo en la comunicación.			
4. características de los grupos y participantes (edades, niveles socioeconómicos, ocupaciones, género, estados maritales, vestimenta, atuendos, etc.);			
5. Preocupación de los actores clave, líderes y decisores por la igualdad de género.			

ENTREVISTAS PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO: Homogenizar criterios, en cuanto a cuanto a los rasgos distintivos del tratamiento a los temas de género en la entidad

1. ¿Qué opinión tienen sobre el tratamiento a la igualdad de género desde la gestión de la organización?
2. ¿Qué documentos del MINCULT, o de la Dirección Provincial de Cultura y Arte, norman o trazan pautas para el tratamiento a la igualdad de género en la organización?
3. ¿Qué importancia le atribuyen a este aspecto?
4. ¿Qué ejemplos conoce usted que evidencian la prioridad que se le concede a este tema en la institución?
6. ¿Qué rasgos o cualidades deben caracterizar los procesos de creación artística y literaria, para que contribuyan a la igualdad de género en la sociedad cubana actual?
7. ¿Cómo evalúan la implicación y motivación de los directivos, y otros actores del sistema de la cultura en este medular tema?
8. ¿Qué aspectos de los procesos de creación artística y literaria considera que deben aprovecharse de un modo más óptimo, con vistas al mejoramiento de esta problemática?

ENCUESTAS PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO: Homogenizar criterios, en cuanto a cuanto a los rasgos distintivos del tratamiento a los temas de género en la entidad

¿Considera usted que en esta entidad existe igualdad de derechos entre el hombre y la mujer? Si () No ()

¿Cómo evaluaría usted la gestión de la dirección para contribuir a la igualdad de género en esta entidad?

- Positiva
- Ni positiva ni negativa
- Negativa
- No sabría decir

¿Señale aquellos criterios con los que siente satisfacción, considerando las oportunidades y facilidades que se le ofrecen en esta entidad?

- Con la superación
- Con las oportunidades de promoción
- Con los ingresos percibidos
- Con las condiciones de trabajo
- Con las oportunidades para conciliar la vida personal y laboral

En una escala de 1 a 100, donde el 1 representa una completa insatisfacción y el 100 representa una satisfacción absoluta, cómo se siente usted con respecto a las oportunidades para ocupar cargos de dirección en esta entidad

¿Qué acciones sugiere usted para seguir afianzando en esta entidad la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?

ANEXO 3

Aspectos relacionados con la igualdad de género, incorporados a las guías de autocontrol

AMBIENTE DE CONTROL

Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual	SI	NO	Fundamento
i) Se hace referencia a la igualdad de oportunidades en la documentación estratégica de la organización, incluyendo la misión y la visión.		x	
j) Se incluyen objetivos dirigidos a este fin. Estos objetivos se integran al diseño estratégico, o forman parte de una estrategia de género independiente.		x	
k) Existe un protocolo para la comunicación y para la promoción de una imagen no sexista en la organización.		x	
l) Está concebido el diseño estratégico con un lenguaje inclusivo y no sexista		x	
m) Se identifica en la relación de riesgos de la organización alguno relacionado con la desigualdad de género.		x	
n) Existe alguna regulación, o indicación desde los niveles superiores a la entidad para el tratamiento a la igualdad de género.	x		
o) Se cuenta con reconocimientos públicos en materia de igualdad de oportunidades.		x	
p) Existen evidencias de participación en conferencias, jornadas o intercambios en materia de igualdad de oportunidades.	x		
q) En el plan de actividades anual, se advierten tareas que contribuyan a la igualdad de género	x		

Integridad y valores éticos	SI	NO	Fundamento
a) Se identifican entre los valores a jerarquizar, alguno que guarde relación con la igualdad de género.	x		

b) Se encuentran implementadas normas o reglas aplicables en la entidad para el desarrollo de una cultura de igualdad de género	x		
c) Existen evidencias del tratamiento a los planteamientos de los trabajadores, relacionados con la promoción de la igualdad de género en la entidad		x	
d) Existen medidas específicas para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo		x	
e) Existen canales para recoger denuncias o reclamaciones en estos casos		x	
f) Contiene el Convenio Colectivo de Trabajo acciones dirigidas a potenciar la igualdad de género		x	
g) Existen en el registro consecutivo anual de las medidas disciplinarias, alguna relacionada con la violación de las normas éticas para el tratamiento a los temas de género.		x	
h) Se evidencia en el procedimiento que organiza el sistema de trabajo con cuadros y reservas una política dirigida a la creación de condiciones para el desarrollo de las mujeres como directivas.	x		
i) Existencia de un mecanismo de recogida de datos, desagregados por sexo, para cargos directivos	x		

Idoneidad demostrada	SI	NO	Fundamento
a) En el registro de la plantilla de personal se muestra de forma desagregada la cantidad total y por categoría ocupacional de mujeres y hombres.	x		
b) Esta información es empleada con vistas al cálculo y análisis de indicadores dirigidos a valorar el comportamiento de la igualdad de género.		x	
c) El diagnóstico toma en consideración las necesidades de preparación y superación para la gestión de la igualdad de género en la entidad		x	
d) El plan anual de capacitación incluye acciones para la formación de capacidades para la gestión de la igualdad de género en la entidad.	x		

e) Los indicadores relacionados con la capacitación están desagregados para hombres y mujeres		x	
---	--	---	--

Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	SI	NO	Fundamento
a) Entre los procesos, actividades o funciones concebidos en la entidad, alguno se relacionada con la gestión de la igualdad de género.		x	
b) Se ha creado y funciona regularmente un comité de género o comisión de igualdad de oportunidades en la organización.	x		
c) En el manual de funcionamiento interno y en el reglamento orgánico se advierte algún tratamiento al tema de la igualdad de género.	x		
d) Existe la posibilidad de analizar la proporción de contratos, por tiempo determinado e indeterminado, desagregados para hombres y mujeres		x	
e) Existen evidencias de que se realice algún análisis al respecto en la entidad.		x	
f) Entre los planes de mejora, derivados del análisis periódico del cumplimiento del plan a corto, mediano plazo y de la proyección estratégica se incluyen acciones dirigidas a compulsar la igualdad de género.		x	

Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos	SI	NO	Fundamento
a) Si en el reglamento de seguridad y salud en el trabajo de la entidad, se advierten normas con diferenciación para hombres y mujeres cuando proceda.	x		
b) Los sistemas de pago comprenden el análisis de indicadores desagregados para hombres y mujeres	x		No siempre

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

	SI	NO	Fundamento
a) Existe algún riesgo asociado a limitaciones en la gestión de la igualdad de género		x	

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

	SI	NO	Fundamento
a) La información que se genera en la entidad tiene manifestaciones de lenguaje sexista	x		En cuestiones puntuales
b) En la estrategia de comunicación se advierte una postura contraria al empleo de una postura sexista en la entidad	x		
c) La identidad visual de la entidad evita promover imágenes de contenido sexista	x		
d) Se diseñan y realizan campañas de comunicación con un enfoque que promueve la igualdad de género	x		

ANEXO 4

Ponderación de la dificultad, plazos de consecución e impacto de las mejoras con vistas a su jerarquización

ACCIONES DE MEJORA	DIFICULTAD	PLAZOS DE CONSECUCIÓN	IMPACTO	PONDERACIÓN TOTAL
Área de Mejora 1				
1	4	3	2	9
2	2	3	3	8
3	1	2	4	7
4	2	3	3	8
Área de Mejora 2				
1	2	4	3	9
2	1	4	2	7
Área de Mejora 3.1				
1	2	3	4	9
2	1	2	4	7
3	2	4	3	9
4	2	3	4	9
5	1	3	2	6
6	2	2	1	5
Área de Mejora 3.2				
1	1	3	2	6
2	4	3	2	9
3	2	3	4	9
4	3	2	1	6
5	1	2	2	5
6	2	3	4	9
Área de Mejora 4.1				
1	2	4	4	10
2	3	3	3	9
Área de Mejora 4.2				
1	2	1	4	7
2	2	4	3	9
3	1	4	2	7
Área de Mejora 4.3				
1	2	4	1	7
2	1	2	3	6
Área de Mejora 4.4				
1	2	3	4	9
2	4	3	3	10

3	1	4	3	8
4	1	3	4	8
5	2	3	3	8
Área de Mejora 4.5				
1	2	4	1	7
2	3	1	2	6
3	2	3	4	9
Área de Mejora 5.1				
1	1	3	4	8
2	2	2	1	5
Área de Mejora 5.2				
1	1	4	1	6
2	2	3	2	7
3	3	2	3	8
	1 <input type="checkbox"/> MUCHA 2 <input type="checkbox"/> BASTANTE 3 <input type="checkbox"/> POCA 4 <input type="checkbox"/> NINGUNA	1 <input type="checkbox"/> LARGO 2 <input type="checkbox"/> MEDIO 3 <input type="checkbox"/> CORTO 4 <input type="checkbox"/> INMEDIATO	1 <input type="checkbox"/> NINGUNO 2 <input type="checkbox"/> POCO 3 <input type="checkbox"/> BASTANTE 4 <input type="checkbox"/> MUCHO	

ANEXO 5

Indicadores planteados para el año 2021 y 2022 por área de mejora

ACCIONES DE MEJORA	INDICADORES	
	2021	2022
Área de Mejora 1		
1	Cantidad de temas tratados	Cantidad de temas tratados
2	Por ciento de municipios que participan	Cantidad de experiencias positivas generalizadas
3	Cantidad de entidades que aplican la guías adaptadas	Cantidad de entidades con evolución favorable en los resultados de las guías
4	Cumplimiento de acciones planificadas	Cumplimiento de acciones planificadas
Área de Mejora 2		
1	Cantidad de mujeres relevantes incorporadas al programa	Cantidad de mujeres relevantes incorporadas al programa
2	Cumplimiento de acciones planificadas	Cumplimiento de acciones planificadas
Área de Mejora 3.1		
1	Cumplimiento de acciones planificadas	Cantidad de acciones dirigidas a potenciar la igualdad de género en el trabajo cultural comunitario
2	Porcentaje de Consejos Populares con diagnóstico realizado	Cantidad de mujeres incorporadas al movimiento de artistas aficionados o como emprendedoras
3	Cumplimiento de acciones planificadas	Cumplimiento de acciones planificadas
4	Cantidad de mujeres incorporadas	Monto asignado desde los PDL para proyectos gerenciados por mujeres o destinados a potenciar la igualdad de género
5	Frecuencia de la actualización del convenio	Cantidad de acciones conjuntas realizadas
6	Municipios con el sistema de acciones confeccionado	Cantidad de acciones realizadas
Área de Mejora 3.2		

1	Cumplimiento de acciones planificadas	Cumplimiento de acciones planificadas
2	Municipios con indicadores de género en el Programa de Desarrollo Cultural	Porcentaje de Cumplimiento de los indicadores de género en el Programa de Desarrollo Cultural
3	Cumplimiento de acciones de control planificadas	Cantidad de debilidades atenuadas o eliminadas
4	Proporción de obras de mujeres	Proporción de obras de mujeres
5	Cantidad de comités de género en funcionamiento	Cantidad de comités de género en funcionamiento

Área de Mejora 4.1		
1	Cantidad de creadoras con presencia internacional	Cantidad de creadoras con presencia internacional y premiadas
2	Monto destinado a la promoción de la igualdad de género proveniente de la colaboración internacional	Monto destinado a la promoción de la igualdad de género proveniente de la colaboración internacional
Área de Mejora 4.2		
1	Cantidad de líneas de investigación creadas	Cantidad de proyectos aprobados
2	Cantidad de debates realizados	Cantidad de soluciones derivadas de los acuerdos tomados en los debates
3	Cantidad de proyectos insertados en Programas Nacionales de ICT o becas dedicados al estudio de la vida y obra de creadoras relevantes	Monto asignado desde los proyectos insertados en programas nacionales y becas, gerenciados por mujeres o destinados a potenciar la igualdad de género
Área de Mejora 4.3		
1	Existencia de la estrategia	Cantidad de manifestaciones que incorporan el estudio de la vida y obra de creadoras espirituanas en sus programas de enseñanza
2	Cantidad de creadoras espirituanas cuya obra es incorporada a los programas de la enseñanza artística	Cantidad de creadoras espirituanas cuya obra es incorporada a los programas de la enseñanza artística
Área de Mejora 4.4		

1	Municipios que logran la desagregación de los indicadores	Municipios que logran la desagregación de los indicadores
2	Municipios que completan el diagnóstico	Cantidad de mujeres en la reserva o en cargos de dirección
3	Municipios que logra la diferenciación en los riesgos laborales	Municipios que logra la diferenciación en los riesgos laborales
4	Terminación del procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación con diferenciación para hombres y mujeres	Cantidad de mujeres promovidas en cuanto a puestos y categorías
5	Temas tratados en el período	Temas tratados en el período
Área de Mejora 4.5		
1	Terminación del diagnóstico	Actualización del diagnóstico
2	Cantidad de obras de espirituanas posicionadas en el portal "Cubarte"	Cantidad de obras de espirituanas posicionadas en el portal "Cubarte"
3	Frecuencia de análisis del impacto	Frecuencia de análisis del impacto
Área de Mejora 5.1		
1	Cantidad de análisis sobre el tema en órganos colegiados de dirección	Proporción de ingresos
2	Proporción de mujeres insertadas en eventos	Proporción de mujeres insertadas en eventos
Área de Mejora 5.2		
1	Cantidad de análisis sobre el tema en órganos colegiados de dirección	Cantidad de análisis sobre el tema en órganos colegiados de dirección
2	Creadoras insertadas	Creadoras insertadas
3	Frecuencia de actualización del convenio	Cantidad de acciones de supervisión evaluadas satisfactoriamente