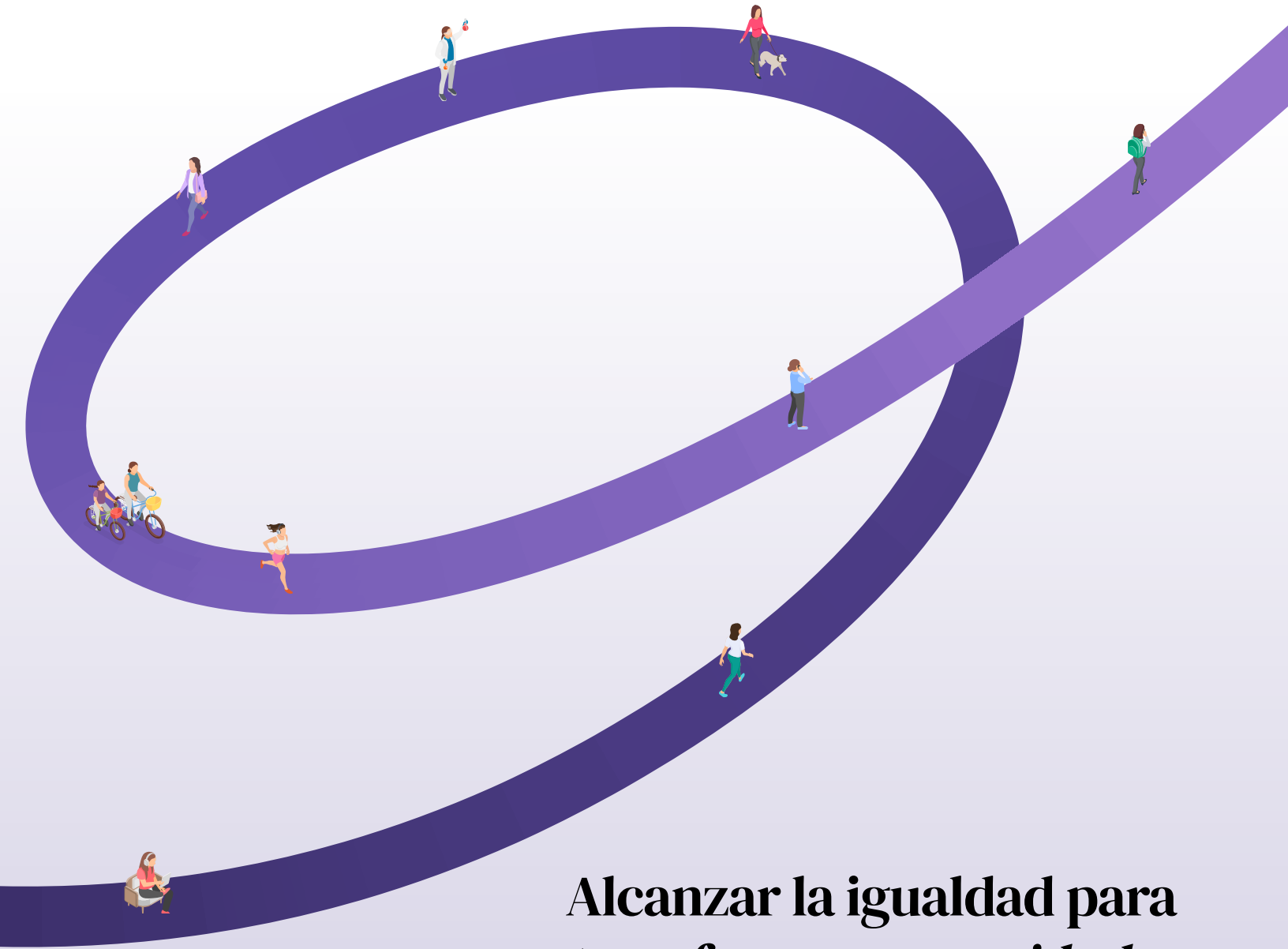
CENTRO DE RECONOCIMIENTO DE LA DIGNIDAD HUMANA

Plan de Igualdad de Género 2026-2030



Alcanzar la igualdad para *transformar comunidades*

TecSalud

Tecnológico de Monterrey

TECMILENIO

Contenido

Resumen Ejecutivo 3

¿Por qué un Plan de Igualdad? 5

¿Por qué hay que transformarlo? 6

¿Qué es Igualdad para el Grupo Educativo? 8

¿Cómo construimos el Plan de Igualdad? 9

¿Qué se va transformar? 11

¿Cómo evidenciamos que lo estamos logrando? 12

¿Cuáles son los Ejes del Plan de Igualdad? 13

- Eje 1. Gobernanza 14
- Eje 2. Observatorio de Género 14
- Eje 3. Experiencia 15
- Eje 4. Trayectorias 15
- Eje 5. Corresponsabilidad y Cuidados 16
- Eje 6. Cultura de Paz y erradicación de las violencias 16
- Eje 7. Inclusión 17

¿Cuál es la Ruta Crítica para lograrlo? 18

¿Cómo logramos que se implemente? 21

Agradecimientos 22

Resumen
Ejecutivo



El Plan de Igualdad de Género 2026–2030 se presenta como la ruta institucional para asegurar que la igualdad sustantiva, la inclusión, el cuidado y la seguridad formen parte de las decisiones estratégicas del Grupo Educativo. **Su propósito es transformar condiciones, prácticas y estructuras que puedan generar oportunidades para todas las personas** reconocidas en su diferencia y consolidar una comunidad en la que cada integrante pueda pertenecer y al mismo tiempo sentirse único, con igualdad de oportunidades de aprender, trabajar, investigar, cuidar, liderar y desarrollarse con dignidad.

El nuevo plan reconoce los avances del periodo 2021–2025 y los toma como punto de partida, de esa experiencia, se confirma que una estrategia institucional facilita la coordinación de esfuerzos, visibiliza resultados y reconoce pendientes. El avance global logrado del plan anterior fue de 74%: 45% de las acciones fueron alcanzadas, 23% registraron un avance significativo y 6% mostraron progreso parcial. Se detectó la necesidad de fortalecer la gobernanza, los datos, la incorporación de la perspectiva de género en la formación y la investigación, el desarrollo de trayectorias, la corresponsabilidad en los cuidados, la confianza en los mecanismos de atención a las violencias y la inclusión interseccional. Los resultados del avance por eje se encuentran disponibles en el informe de resultados del **plan de igualdad 2021-2025**.

Para la elaboración del Plan 2026–2030 se definió una metodología participativa y se basó en evidencia. Primeramente, se recuperó la experiencia del plan anterior, se realizaron entrevistas y grupos de enfoque, un taller de codiseño y se hizo revisión de buenas prácticas nacionales e internacionales.

La participación en la construcción del Plan de Igualdad de Género 2030 incluyó a más de 130 personas del Grupo Educativo, 30 liderazgos institucionales, 14 grupos estudiantiles y una encuesta contestada por una muestra de 384 estudiantes. La diversidad de voces permitió aproximarse a las necesidades desde la experiencia cotidiana de quienes estudian, enseñan, investigan, trabajan y reciben servicios en las distintas instituciones.

Este documento presenta el nuevo plan de Igualdad al 2030, el cual consta de **tres directrices: Gobernanza e inteligencia institucional**, **Liderazgo y trayectorias**, **Entornos seguros e inclusivos.** Cada directriz incorpora **ejes estratégicos**: eje 1, Gobernanza; eje 2, Observatorio de género; eje 3, Experiencias; eje 4, Trayectorias; eje 5, Corresponsabilidad y cuidados; eje 6, Cultura de Paz y erradicación de las violencias y eje 7, Inclusión.

Los ejes se articulan entre sí: la gobernanza define responsabilidades; el observatorio genera evidencia; la experiencia conlleva la construcción de la igualdad, la formación académica, las dinámicas relacionadas con la investigación y con la vida estudiantil; las trayectorias reducen brechas en el desarrollo profesional; los cuidados promueven corresponsabilidad y bienestar; la erradicación de las violencias fortalece espacios seguros y la inclusión permite comprender cómo las desigualdades se cruzan con otras condiciones de vida.

La implementación se plantea como un proceso gradual, diferenciado y verificable. Cada institución del Grupo Educativo podrá adaptar las acciones a su población, operación y contexto, manteniendo objetivos, criterios y estándares comunes.

El valor del plan no reside únicamente en su publicación, sino en su capacidad para **asignar responsabilidades**, **movilizar recursos**, **producir información confiable**, **rendir cuentas y corregir oportunamente las acciones que no generen los resultados esperados**.

En este sentido, el plan contribuye a la decisión estratégica tomada por el Grupo Educativo de considerar la igualdad no como un programa paralelo a la excelencia, sino como una condición para atraer y desarrollar talento, innovar, producir conocimiento pertinente, fortalecer la confianza y ampliar el impacto social de la universidad.

Por lo tanto, se reconoce que la búsqueda de la igualdad de género es, ante todo, un proceso continuo que requiere planeación, seguimiento y voluntad institucional para transformarse en resultados concretos. Los avances en materia de equidad no ocurren de manera espontánea: exigen diagnósticos rigurosos, mecanismos de rendición de cuentas y una visión compartida de hacia dónde se quiere llegar.

Dado lo anterior, con el propósito de mejorar las condiciones para la igualdad de género ,la institución convocó a un equipo de trabajo integrado por profesoras, personal administrativo y especialistas en tema de género, el cual desarrolló un primer plan de Igualdad para el periodo 2021-2025, centrado exclusivamente en la dimensión de género, a partir de una priorización inicial de temas urgentes por atender dentro del contexto social.

Este esfuerzo sentó las bases para atender desigualdades entre mujeres y hombres, resultaba insuficiente para reconocer que las experiencias de desigualdad no se explican únicamente por el género, sino que se entrelazan con otras condiciones como la discapacidad, el origen étnico, la situación socioeconómica o la orientación sexual, entre otras. Por ello, el Plan de Igualdad de Género2026 al 2030 amplía esta visión al incorporar un enfoque interseccional, que permite comprender de manera más integral cómo distintas formas de desigualdad se superponen y se refuerzan entre sí.

Con este propósito, **el nuevo plan busca consolidar**, **articular y dar continuidad** a los esfuerzos institucionales orientados a cerrar brechas en distintos ámbitos de la vida académica, laboral y comunitaria, desde una perspectiva más amplia e inclusiva. Este plan propone una arquitectura integral en la que cada componente responde a una necesidad específica, pero que en conjunto conforman una estrategia coherente y de largo plazo.

A continuación, se presenta la organización general del plan, así como la manera en que sus distintos ejes se relacionan entre sí para avanzar hacia una cultura institucional más equitativa e inclusiva.

El Plan de Igualdad de Género 2026 al 2030 amplía su visión al incorporar un enfoque interseccional, que permite comprender de manera integral cómo distintas formas de desigualdad se superponen y se refuerzan entre sí.

¿Por qué un Plan de Igualdad de Género?



A lo largo de los años, el Grupo Educativo ha construido un prestigio de alcance nacional e internacional basado en la excelencia, posicionándose como un actor clave para el desarrollo social. **Aquí no solo se transmite conocimiento; se forman personas que, desde diversos ámbitos, tomarán decisiones con el poder de transformar comunidades e instituciones**. Asumir con congruencia esta responsabilidad exige reconocer que, para aspirar a transformar el mundo, la institución debe comenzar por transformarse a sí misma. El liderazgo del Tecnológico de Monterrey no se queda únicamente en la calidad de sus programas académicos o su producción científica, sino en la disposición permanente para revisar condiciones bajo las cuales las personas se construyen en comunidad.

Hablar de un plan de Igualdad no es sólo mencionar un documento con un par de obligaciones que deben de cumplirse, sino hablar de la decisión y el compromiso social de una institución al preguntarse con honestidad, si todas las personas que están dentro de ella tienen realmente las mismas oportunidades para aprender, trabajar, crecer, liderar y desarrollar su propio proyecto de vida y el de la institución.

Es importante considerar que las desigualdades muchas veces no son evidentes, porque no siempre aparecen en forma de una negativa explicita o de una discriminación pública, sino que se esconden en aquello que ha sido normalizado durante años. Por ejemplo, en quiénes toman la última palabra y quiénes son interrumpidos o invisibilizados, en quiénes acceden con mayor facilidad, quiénes cargan silenciosamente con las tareas de cuidado, en quiénes abandonan una oportunidad porque las condiciones no fueron pensadas para su realidad. Se trata de situaciones que, al verlas de manera aislada, pueden parecer menos, pero la acumulación termina configurando experiencias profundamente distintas para quienes la integran.

Por tal motivo, la igualdad no puede depender sólo de la voluntad de las personas, sino también de la responsabilidad ética que tiene una institución. Cada política, cada procedimiento, cada decisión y cada práctica cotidiana hará que estas se perpetúen.

Un Plan de Igualdad representa la voluntad de mirar esas estructuras con sentido crítico y asumir el compromiso de transformarlas; representa una expresión de madurez institucional.

El propósito del Plan de igualdad de Género es ofrecer una ruta que permita comprender mediante evidencia proporcionada por los datos y la investigación empírica, cuáles son los factores que limitan el desarrollo pleno de las capacidades de las personas que integran la comunidad del grupo educativo Tecnológico de Monterrey. De tal forma, es posible identificar las barreras que muchas veces permanecen invisibles, comprender cómo se producen las desigualdades y generar acciones sostenidas que modifiquen las condiciones que las originan. Una institución se transforma cuando decide que la dignidad de su gente sea el punto de partida de todas sus acciones.

Los valores que orientan a una universidad adquieren sentido cuando se reflejan en sus formas de contratación, en sus procesos de promoción, en sus políticas de desarrollo profesional, en los mecanismos para prevenir y atender la violencia, en la generación de conocimiento, en el diseño de experiencias educativas y en la manera en que se ejerce el liderazgo. **Porque una institución que genera ambientes donde las personas pueden colaborar desde la diversidad y expresar diferentes perspectivas, genera mejor capacidad de innovación, creatividad y producción**.

¿Por qué necesitamos un plan mejorado para el 2030?

Toda institución que aspira a permanecer vigente enfrenta tarde o temprano el desafío de decidir si la experiencia acumulada servirá para confirmar el camino recorrido o si será utilizada como un punto de partida para construir una etapa más fuerte y ambiciosa en su desarrollo. Encontrar las fortalezas significa estar en una revisión permanente. Por tal motivo, aspirar a cambiar a una sociedad implica también la búsqueda de la transformación interna a través de la capacidad de aprender, cuestionarse y evolucionar. Es en sí misma, una expresión de compromiso con la excelencia.

En el 2017 un grupo de profesoras en campus Monterrey que se habían organizado en un Comité llamado Equalitec realizaron el primer esfuerzo para construir un plan de igualdad de género que generará mejores condiciones para las mujeres en el campus Monterrey.

Posteriormente estas profesoras y otras colaboradoras construyeron el Plan de Igualdad de Género 2021-2025 el cual representó un paso fundamental para el Grupo Educativo, permitió visibilizar brechas, construir un diagnóstico comparativo y poner en marcha acciones que impulsaron cambios importantes en la manera de comprender y promover la igualdad de género. Su elaboración respondió a la necesidad de contar con una estrategia que permitiera identificar tales brechas, ordenar esfuerzos previamente dispersos, establecer objetivos comunes y generar mecanismos institucionales capaces de promover una cultura institucional basada en el respeto, la dignidad y la igualdad de oportunidades, dando así un cambio de perspectiva dentro de la institución.

Sin embargo, la igualdad no es una meta que se alcanza una vez, es un proceso continuo de construcción colectiva. Conforme cambia la sociedad, también evolucionan los desafíos y por ende la forma en que trabajamos las necesidades a partir de las desigualdades. Lo que hace algunos años parecía suficiente, hoy nos invita a mirar más profundamente las condiciones que las originan y a reconocer nuevas dimensiones que antes eran invisibles. Hoy sabemos que las desigualdades no dependen únicamente del género, sino que atraviesan múltiples realidades que interactúan entre sí; responsabilidades de cuidado, la discapacidad, las neurodivergencias, las trayectorias profesionales y académicas, las condiciones socioeconómicas, la edad, el contexto y muchas otras experiencias que influyen en las experiencias de las personas. Ampliar la mirada hacia estas interseccionalidades fortalece la manera en que actuamos como institución.

Este nuevo plan no representa una ruptura con el anterior, sino su evolución natural, conservando el compromiso con la igualdad, pero proponiendo una visión más amplia, estratégica e integrada. Lo que en un primer momento representó una agenda centrada en la reducción de brechas de género ha evolucionado hacia una visión capaz de reconocer la diversidad de experiencias que conviven en una institución de educación superior, es decir, que busca que la igualdad forme parte de la cultura institucional, de la manera en que se toman decisiones, se ejerce liderazgo, se organizan las instancias y la forma en que se genera conocimiento y se construyen las relaciones cotidianas.

Transformar el plan significa asumir que la igualdad no puede depender sólo del esfuerzo de unas cuantas personas o de una sola área, sino que requiere la corresponsabilidad y una participación activa de toda la comunidad. Implica reconocer que cada decisión institucional, por pequeña que sea, tiene el potencial de contribuir a una comunidad más justa, más inclusiva y humana.

Transformar el plan requiere la corresponsabilidad y participación activa de toda la comunidad.

La igualdad de género constituye un eje fundamental de las políticas del Grupo Educativo del Tecnológico de Monterrey y un compromiso institucional con la construcción de condiciones equitativas para todas las personas. Este compromiso implica reconocer que las dinámicas de cuidado, las trayectorias y las experiencias diversas inciden en el acceso a las mismas oportunidades.

A partir de esta perspectiva, la incorporación de la interseccionalidad como eje orientador representa una apertura del Plan para comprender cómo distintas dimensiones de la identidad y las condiciones de vida pueden generar barreras diferenciadas. Así, se busca fortalecer el compromiso con la igualdad de género y atender de manera más amplia los retos que persisten, para avanzar hacia entornos de oportunidades y justicia para todas las personas.

La actualización del Plan expresa el compromiso institucional con una cultura que aprende de manera permanente y entiende la mejora continua como parte inseparable de la inclusión y la diversidad. No surge de la insuficiencia del esfuerzo realizado, sino de los avances alcanzados: la consolidación de capacidades, el fortalecimiento de la estructura, la sensibilización de la comunidad y la construcción de una base que permite impulsar una visión más integradora.

La actualización del Plan expresa el compromiso institucional con una cultura que aprende de manera permanente y entiende la mejora continua como parte inseparable de la inclusión y la diversidad.



¿Qué es Igualdad para el Grupo Educativo?



La evolución de un Plan de Igualdad conduce naturalmente a tener que comprender el alcance de lo que significa hoy para el Grupo Educativo el concepto de igualdad, mismo que después no puede limitarse a una definición teórica, sino que debe de surgir desde la propia identidad de la institución. Esta, parte de una convicción fundamental y es que todas las personas poseen la misma dignidad, el mismo valor y derecho a desarrollar plenamente sus capacidades, participar en la vida institucional y construir su propio proyecto de vida.

Hemos definido la igualdad de género en el Glosario DEIP como: Igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de todas las personas. Asimismo, toma en cuenta los intereses, necesidades y prioridades de todos los géneros, reconociendo la diversidad.

Sin embargo, reconocer la igualdad de todas las personas también implica reconocer que no todas experimentan la institución de la misma manera. Las oportunidades, los desafíos y las barreras no son iguales para todos, porque cada trayectoria está atravesada por múltiples condiciones que interactúan entre sí y por ende configuran experiencias distintas.

Entendemos que construir la igualdad exige una mirada interseccional, lo que significa reconocer que cada experiencia es única, es decir, que ofrecer exactamente las mismas oportunidades no siempre produce resultados equitativos, no consiste en tratar a las personas de esta forma única, sino en garantizar que las diferencias no se conviertan en causantes de exclusión, discriminación o limitación para el desarrollo.

La responsabilidad institucional consiste en revisar de forma permanente los mecanismos que puedan generar efectos diferenciados sobre determinados grupos.

La igualdad se fortalece cuando las decisiones consideran la diversidad de experiencias que conviven dentro de la institución y cuando las acciones responden a las necesidades reales de las personas, haciendo que la diversidad deje de verse como un desafío que debe gestionarse y se reconoce como una fortaleza para la universidad.

Para el Grupo Educativo, la igualdad no representa una simple meta o política, sino que es un principio que orienta la manera en que queremos relacionarnos, aprender, liderar, investigar, enseñar y construir. Es el mismo compromiso permanente de crear un entorno donde cada persona encuentre condiciones necesarias para desarrollarse plenamente, con la certeza de que sus diferencias serán reconocidas como parte de la riqueza de nuestra comodidad y nunca como un motivo de desigualdad. Su carácter transversal responde al reconocimiento de que las experiencias de inclusión o exclusión pueden manifestarse y por tal motivo se requiere de una respuesta integral entre la docencia, investigación, gestión administrativa, desarrollo de talento, vida estudiantil y proceso de toma de decisiones.

La igualdad en este Plan representa una decisión institucional sobre el tipo de comunidad que quiere seguir construyendo, proponiendo así una manera más amplia de comprender la responsabilidad del Grupo Educativo frente a una comunidad diversa y en constante transformación.

¿Cómo construimos el Plan de Igualdad de Género 2026-2030?

La metodología para elaborar el plan combinó rigor técnico, participación y aprendizaje institucional. Se adoptó un enfoque de política pública aplicada a una institución educativa: inicia con un diagnóstico, identificación de problemas y poblaciones afectadas, define resultados deseados, selecciona intervenciones, asigna responsabilidades y establece mecanismos de medición. A la vez, reconoce que la igualdad es una transformación cultural que requiere escuchar experiencias, construir acuerdos y cuidar y sostener procesos de cambio.

La metodología marcó una ruta de diseño iterativo yendo del diseño, revisión, a la validación de la información y hallazgos, tomando múltiples perspectivas: liderazgos de la institución, responsables de áreas habilitadoras, personal académico y administrativo, grupos estudiantiles y estudiantes. Así mismo se consideraron tendencias nacionales e internacionales, buenas prácticas de instituciones de educación superior, compromisos HeForShe de Onumujeres y referentes de igualdad laboral y no discriminación.

Los ejercicios de codiseño permitieron organizar propuestas según el impacto y esfuerzo, identificar responsables potenciales y seleccionar acciones detonadoras. Este ejercicio da soporte para evitar planes excesivamente amplios sin capacidad operativa. La participación no se concibió como una consulta simbólica, sino como una fuente para identificar barreras, contrastar prioridades y fortalecer la viabilidad de las acciones.

De acuerdo con la metodología, lo primero que se hizo fue **recuperar los aprendizajes del Plan de Igualdad de Género 2021–2025**; esto permitió reconocer las capacidades ya instaladas, los programas que deben continuar y los temas que necesitan una intervención más estructural, todo alineado a la visión 2030 del Grupo Educativo. Posteriormente, se realizó una **revisión documental sobre las mejores prácticas y temas recurrentes** en materia de igualdad en distintas universidades del mundo. A partir de esto, se identificaron los principales tópicos de interés al hablar de planes de igualdad dentro del contexto social y político de las diversas instituciones de educación superior analizadas.



Una vez realizado este paso, se inició la etapa de consulta hacia dentro de la institución, la recolección de voces que nos permitieran conocer cuál es la realidad percibida dentro de nuestra comunidad educativa. En esta fase de la construcción del Plan de Igualdad, **se consultó a más de 70 personas clave** por su posición dentro del Grupo Educativo. Se realizaron entrevistas a decanaturas, direcciones de departamento, gerencias, vicerrectorías, vicepresidencias, docentes y rectoría. Estas entrevistas se analizaron y se sistematizaron los hallazgos para identificar cómo se alinean

las inquietudes de la comunidad académica del Grupo Educativo a las tendencias globales. Posteriormente, **se realizó una consulta a través de cuestionarios a más de 100 integrantes de grupos estudiantiles** para una vez más, alinear temas de interés y prioridad entre todas las partes que conforman la comunidad del Tecnológico de Monterrey. Derivado de esto, se identificaron los 7 ejes para el Plan de Igualdad de Género 2026-2030.

Al finalizar esta etapa, **se convocó a mesas de trabajo en las cuales se integraron más de 100 personas** entre participantes de esta consulta, docentes, directivos, líderes, investigadoras. Dentro de las sesiones para estas mesas de trabajo, en colaboración interdisciplinaria y transversal, y siguiendo metodología participativa y dialógica, los distintos **grupos de trabajo construyeron las propuestas** para objetivos, indicadores, líneas de acción, entregables y mecanismos de medición para el monitoreo de los alcances del Plan de Igualdad de Género 2026-2030. Con el resultado final de este proceso, el Centro de Reconocimiento de la Dignidad Humana (CRDH) se encargó de integrar y presentar la versión definitiva del Plan de Igualdad que dentro de este documento se detallará.

La ruta metodológica que se siguió para el diseño deberá mantenerse durante la implementación del plan: observar resultados, aprender, ajustar y volver a intervenir.

Escuchamos las voces de la comunidad.



¿Qué se va a transformar?

Las transformaciones más profundas ocurren cuando los principios de una institución comienzan a reflejarse de manera consistente en acciones cotidianas, mucho antes de cambiar los indicadores. Sucede cuando cambia la manera en que las personas se relacionan, toman decisiones, ejercen el liderazgo y comprenden la responsabilidad que tienen en la construcción de una comunidad más justa. Este Plan tiene como objetivo impulsar una transformación cultural que permita que la igualdad se convierta en una forma cotidiana de vivir de la institución.

Este Plan busca fortalecer una cultura de respeto, corresponsabilidad e inclusión, basada en liderazgos que escuchen, reconozcan y utilicen la evidencia para identificar y atender las desigualdades. Asimismo, promueve una comunidad en la que todas las personas puedan desarrollarse con dignidad, cuenten con mecanismos claros para prevenir y atender las violencias y la discriminación, y participen en la mejora de las decisiones institucionales. En última instancia, busca consolidar una gobernanza que integre la igualdad en el diseño de políticas, la distribución de recursos y la definición de prioridades.

Las universidades que logran consolidar políticas de igualdad comparten un rasgo clave: sustentan sus decisiones en información sistemática, lo que permite comprender con mayor precisión las necesidades y realidades de su comunidad. Así, la evidencia fortalece la capacidad institucional para priorizar intervenciones, calibrar estrategias y responder eficazmente a las transformaciones del entorno universitario. Por consiguiente, este Plan no se dará por concluido una vez publicado, sino que su verdadero alcance dependerá de la capacidad de acompañar su implementación mediante procesos de monitoreo que permitan valorar avances, reconocer áreas de oportunidad y promover ajustes cuando sea necesario.

La mejora continua se convierte en una condición permanente para que este pueda desarrollarse y así construir una tarea compartida que involucra a toda la comunidad del Grupo Educativo Tecnológico de Monterrey.

Estos procesos deben ser transparentes, y centrados en generar ambientes laborales y educativos donde todas las personas puedan desplegar sus capacidades, reconociéndolo como una inversión directa en la calidad académica y en el futuro de la institución. Así mismo, busca construir espacios seguros en los que se exige actuar antes de que las violencias ocurran, fortaleciendo una cultura basada en el respeto y la corresponsabilidad.

El fortalecimiento de este Plan es que la transformación sea permanente, una invitación a comprenderla como algo que vivirán todas y cada una de las personas que conforman el Grupo Educativo Tecnológico de Monterrey, aspirando a consolidar una cultura universitaria en donde la igualdad forme parte de la excelencia.

Porque las instituciones dejan huella no solo por el conocimiento que generan, sino por las oportunidades que crean y por la forma en que hacen sentir a quienes forman parte de ellas, la transformación que impulsa este Plan aspira, precisamente, a que cada persona pueda reconocer al Grupo Educativo como un espacio donde su dignidad es respetada, su voz es escuchada y su potencial puede florecer plenamente.

¿Cómo evidenciamos lo que estamos logrando?

Evidenciar procesos de transformación al interior de las organizaciones como busca ser este Plan de igualdad no es tarea sencilla, ya que se parte del entendido de que la igualdad no es un fin al cual llegar, sino más bien un proceso constante que poco a poco va generando resultados en cada una de las dimensiones o aspectos que busca atender. Bajo esta lógica, la medición de los resultados del plan de igualdad no puede ser vista o entendida solamente como un sistema de indicadores que se tienen que monitorear para cumplir con una determinada certificación o plan de acción que se debe de cumplimentar, sino más bien como una forma de evidenciar qué tanto estamos avanzando en este proceso de transformación.

La medición de los procesos de transformación cultural para la igualdad se revisará anualmente y se basarán 1) de tipo instrumental, en donde se documentan los avances y resultados con base a una serie de indicadores que permiten reconocer los avances bajo principios establecidos y previamente pactados entre diferentes áreas y encargados de su ejecución. 2) Estratégico, que permite reflexionar acerca de los avances y desde su entendimiento favorece a la toma de decisiones. Este sistema permite establecer puntos de diálogo entre los diferentes actores sobre lo avanzado, ganado y lo que queda por hacer; dándole un carácter no solo instrumental sino también de transformación.

Para la creación de este sistema de medición se consideró la situación actual y la perspectiva de todos los grupos de interés que participaron en la creación del plan. Esta visión holística del plan permitió crear hitos clave en cada uno de los ejes que integran el plan, mismo que permiten evidenciar cómo y en qué nivel de profundidad se están cumpliendo los procesos de transformación y el impacto al que aspira el plan de igualdad. Estos hitos cuentan con indicadores clave que permiten ser monitoreados, evaluados y utilizados como punto de reflexión sobre las siguientes acciones por emprender para alcanzar las metas planteadas.

Al ser definidos desde la visión de los propios grupos de interés del grupo y las personas que participaran en su implementación, el plan de evaluación carece de un profundo sentido de realidad y también de operabilidad, sin perder su capacidad de ser insumo para la toma de decisiones estratégicas. De este modo, el plan de evaluación permitirá responder si las condiciones institucionales que se están creando o fortaleciendo son lo suficientemente fuertes y sostenibles para que todas las personas del grupo educativa tengan las mismas oportunidades para aprender, participar, trabajar, cuidar y desarrollarse sin discriminación ni violencia.

La respuesta viene de la combinación de indicadores de estructura, proceso, resultado e impacto; facilitando el seguimiento, el reconocimiento de lo que funciona y lo que no, y la generación de evidencia que sustenta el propósito de transformación sobre el que fue creado el plan de igualdad por parte de todas las personas que participaron en su construcción y validación.

¿Cuáles son los ejes del Plan de Igualdad de Género?

El Plan de Igualdad 2026-2030 se construye a partir de la integración de las distintas voces que integran la comunidad del Grupo Educativo, de la recolección y análisis de datos, y de la revisión crítica de mejores prácticas en diversas instituciones alrededor del mundo.

Al 2030 el plan de igualdad de género busca generar transformación en la comunidad a través de tres directrices:



Gobernanza e inteligencia institucional

1 Gobernanza
Estructura, normatividad, políticas y lineamientos.

2 Observatorio de Género
Inteligencia de datos, evaluación y visibilización.

Liderazgo y trayectorias

3 Experiencia
Vivencia de la perspectiva de género en la formación, investigación y vida estudiantil.

4 Trayectorias
Liderazgo, Brechas y Desarrollo Profesional

5 Corresponsabilidad y Cuidados
Corresponsabilidad, bienestar, flexibilidad laboral.

Entornos seguros e inclusivos

6 Cultura de Paz y erradicación de las violencias
Prevención, atención y sanción de violencias.

7 Inclusión
Diversidad e Interseccionalidad.

Gobernanza

1

Estructura, normatividad, políticas y lineamientos

La gobernanza **establece las estructuras**, **responsabilidades**, **políticas y mecanismos de rendición de cuentas** necesarios para que la igualdad de género se implemente de forma coordinada, transversal y sostenible en todas las instituciones y campus.

La igualdad de género no puede depender de iniciativas aisladas, voluntades individuales o periodos de liderazgo. Para generar cambios duraderos, es indispensable contar con una estructura institucional que defina con claridad quién toma decisiones, quién coordina, quién implementa y quién rinde cuentas.

Formalizar una gobernanza con atribuciones vinculantes permitirá incorporar la perspectiva de género en los procesos ordinarios de planeación, presupuesto, talento, academia, investigación e infraestructura. La designación de enlaces institucionales con mandato, recursos y tiempo asignado será fundamental para traducir los compromisos estratégicos en acciones concretas.

OBJETIVO CLAVE

Consolidar **una estructura de gobernanza que garantice la continuidad, coordinación y corresponsabilidad de las acciones de igualdad de género en todo el grupo educativo.**

Observatorio de Género

2

Inteligencia de datos, evaluación y visibilización

El Observatorio de Género es la capacidad institucional e**ncargada de generar**, **analizar y comunicar información confiable sobre las brechas de género** para orientar decisiones, evaluar avances y definir prioridades.

El Observatorio de Género debe superar la función de repositorio de datos y convertirse en una herramienta estratégica para la toma de decisiones. La estandarización de indicadores, la definición de líneas base y la automatización de tableros permitirán vincular la evidencia con la planeación, la asignación presupuestaria y la mejora continua.

Sus hallazgos deberán comunicarse con claridad y contexto, protegiendo los datos personales y evitando interpretaciones que estigmaticen a personas, grupos o instituciones.

La consolidación de un índice de género y un sistema de indicadores de género permitirá monitorear los avances de forma sistemática y comparable a lo largo del tiempo.

OBJETIVO CLAVE

Transformar **los datos institucionales en evidencia para monitorear el progreso, visibilizar brechas y orientar decisiones estratégicas en materia de igualdad de género.**

Experiencia

Vivencia de la perspectiva de género en la Investigación, formación y vida estudiantil

3

El eje de Experiencia **incorpora la perspectiva de género en la formación, la investigación y la vida estudiantil** para que la igualdad se refleje tanto en los contenidos educativos como en las prácticas y vivencias cotidianas de la comunidad.

Las instituciones educativas no forman únicamente mediante sus planes de estudio. También educan a través de sus prácticas, relaciones, oportunidades de participación y formas de reconocer el conocimiento y el liderazgo.

Integrar la perspectiva de género en la experiencia educativa implica revisar los contenidos curriculares, los métodos de enseñanza, las interacciones en el aula, la vida estudiantil y los procesos de investigación. No se trata de añadir un tema aislado, sino de desarrollar en estudiantes y docentes la capacidad de reconocer desigualdades, cuestionar sesgos y diseñar soluciones más justas.

En investigación, este compromiso requiere fortalecer la participación y el liderazgo de las mujeres, revisar los criterios de las convocatorias y promover proyectos que incorporen las diferencias de género, diversidad e inclusión en sus preguntas, metodologías y análisis.

OBJETIVO CLAVE

***Asegurar* que la formación, la investigación y la vida estudiantil integren de manera transversal la perspectiva de género y contribuyan a crear experiencias educativas seguras, inclusivas y equitativas.**

Trayectorias

Liderazgo, Brechas y Desarrollo Profesional

4

El eje de Trayectorias busca **eliminar las barreras que afectan el acceso, la permanencia, el desarrollo profesional, la compensación y el liderazgo de las mujeres** en todos los niveles dentro de la institución.

La igualdad profesional no se alcanza únicamente garantizando oportunidades de ingreso. Las desigualdades pueden acumularse a lo largo de toda la trayectoria laboral mediante sesgos en la contratación, brechas salariales, criterios diferenciados de evaluación, menor acceso a redes de influencia y obstáculos para ocupar posiciones de liderazgo.

Por ello, es necesario analizar de manera integral los procesos de reclutamiento, promoción, compensación, movilidad, sucesión, interrupción y retorno laboral. Las metas de representación deben ir acompañadas de condiciones reales de permanencia, reconocimiento, influencia y desarrollo.

La revisión sistemática de estos procesos permitirá identificar en qué momentos se generan las mayores brechas y establecer medidas correctivas con responsables, plazos e indicadores verificables.

Como institución, alcanzamos un 38% de representación de mujeres en puestos de liderazgo. Si bien representa un avance significativo, es indispensable continuar identificando brechas, incidiendo activamente en su reducción y consolidando las iniciativas que hoy generan un impacto positivo, garantizando así una ruta sostenida hacia la paridad.

OBJETIVO CLAVE

***Reducir* las brechas de género a lo largo de las trayectorias profesionales y garantizar que las mujeres puedan ingresar, permanecer, crecer y ejercer liderazgo en condiciones de equidad.**

Corresponsabilidad y Cuidados

5

Corresponsabilidad, bienestar, flexibilidad laboral

Este eje **reconoce el bienestar como una responsabilidad compartida de cuidados y promueve políticas de flexibilidad, y conciliación** que permitan compatibilizar la vida laboral, personal y familiar sin afectar el desarrollo profesional.

Reconocemos el cuidado como un derecho humano y una responsabilidad compartida indispensable para la vida universitaria y laboral. La noción de cuidado trasciende la crianza infantil para abarcar la atención de personas adultas mayores, familiares con discapacidad o en situaciones de dependencia o salud crítica, así como las redes comunitarias de soporte y el autocuidado.

Las instituciones tienen la capacidad de reducir estas desigualdades mediante políticas de corresponsabilidad, licencias equitativas (Paternidades, maternidades y cuidadores secundarios), esquemas de flexibilidad, apoyos para el cuidado y lineamientos claros de desconexión digital. Estas medidas no deben considerarse beneficios individuales, sino condiciones para una participación laboral más justa y sostenible.

La flexibilidad debe estar regulada y acompañada de mecanismos que eviten penalizaciones en la evaluación, la visibilidad, la compensación o las oportunidades de ascenso. Asimismo, los hombres deben participar activamente en la redistribución de las responsabilidades de cuidado.

OBJETIVO CLAVE

Construir **un entorno institucional que reconozca las necesidades de cuidado, promueva su distribución equitativa y permita conciliar la vida laboral y personal sin afectar las oportunidades profesionales.**

En este eje el bienestar es clave la institución debe trabar por consolidar un modelo de bienestar y prevención fundamentado en la evidencia clínica, la medicina del estilo de vida y el acompañamiento humano

Cultura de Paz y erradicación de las violencias

6

Prevención, atención y sanción de violencias

Este eje **fortalece la prevención, atención y sanción de las violencias y la discriminación mediante rutas claras, confiables y centradas en los derechos y la dignidad de las personas**.

Ninguna institución puede considerarse igualitaria si su comunidad no cuenta con condiciones reales de seguridad, confianza y protección frente a la violencia y la discriminación. La erradicación de las violencias requiere actuar antes de que ocurran mediante formación, sensibilización y transformación cultural. También exige responder con debida diligencia cuando se presenta un caso, garantizando confidencialidad, trato digno, ausencia de represalias y tiempos razonables de resolución.

Existen procesos que se han trabajado para la prevención y atención de las violencias para el Grupo Educativo. Debemos trabajar en fortalecer la confianza y la mejora continua a los procesos.

La confianza institucional dependerá de que las rutas de atención sean conocidas, accesibles y consistentes. La publicación responsable de información agregada sobre incidencias y resoluciones permitirá fortalecer la transparencia y convertir cada experiencia en aprendizaje institucional, sin comprometer la privacidad de las personas.

OBJETIVO CLAVE

Garantizar **la continuidad de los mecanismos para la prevención, atención y sanción que protejan la dignidad de las personas y fortalezcan la confianza de la comunidad en la respuesta institucional**

Inclusión

Diversidad e Interseccionalidad

7

El eje de Inclusión **incorpora una perspectiva interseccional**. Es decir, **reconoce las distintas características de todas las personas, tales como su estatus socioeconómico, su género, raza, orientación sexual y capacidades**, para reconocer que las desigualdades se constituyen a través de una combinación de condiciones y requieren respuestas accesibles, flexibles y adaptadas a la diversidad de las personas.

Las desigualdades no afectan de la misma manera a todas las personas. El género puede interactuar con la discapacidad, la edad, la condición socioeconómica, la diversidad cultural y sexual, el rol institucional y otras circunstancias, generando barreras acumuladas.

Una política de igualdad que no considere estas interacciones corre el riesgo de ofrecer soluciones generales que excluyan precisamente a quienes enfrentan mayores desventajas. Por ello, la interseccionalidad debe integrarse en el diseño de políticas, convocatorias, procesos de contratación, infraestructura, servicios y comunicación.

La inclusión debe traducirse en accesibilidad física y digital, ajustes razonables, representación de grupos subrepresentados y mecanismos efectivos de participación. Esto requiere criterios institucionales comunes, pero también capacidad para responder a las necesidades específicas de cada contexto.

OBJETIVO CLAVE

***Asegurar* que las políticas de igualdad reconozcan la diversidad de experiencias y reduzcan las barreras que limitan la participación, representación y desarrollo de las poblaciones subrepresentadas.**



¿Cuál es la Ruta Crítica para lograrlo?



La ruta crítica prioriza una acción por eje que habilita las acciones posteriores. El criterio para cada acción prioritaria es que reduzca incertidumbre, establezca capacidades o elimine bloqueos estructurales. La secuencia propuesta inicia con gobernanza y datos, continúa con diagnósticos y estándares, y después escala intervenciones, evaluación y comunicación.

Al finalizar el primer año de aplicación de la ruta crítica, se entregará un reporte de las acciones habilitadoras alcanzadas y se establecerán las acciones secuenciales correspondientes al segundo año de implementación del Plan de Igualdad.

GOBERNANZA 1

ACCIÓN DETONADORA

Formalizar la estructura y designar enlaces.

ENTREGABLE

Acuerdo de gobernanza, mandatos y planes de trabajo.

METAS AL 2030

- Nuevas políticas de género (Talento, investigación, academia para las 3 instituciones)
- Responsables de ejes reportan avances anuales en materia de igualdad.

OBSERVATORIO DE GÉNERO 2

ACCIÓN DETONADORA

Aprobar el catálogo institucional de indicadores e índice de género.

ETNTREGABLE

Fichas técnicas, y tablero mínimo viable.

METAS AL 2030

- 100% Plataforma de indicadores de género implementada.
- Índice de Igualdad es público.

EXPERIENCIA 3

ACCIÓN DETONADORA

Declaratoria de compromiso por la igualdad para cada institución.

ENTREGABLE

Reporte de 1er año del Plan de igualdad en eje 3 por institución.

METAS AL 2030

- 3 ó 5 acciones de alto impacto por año.
- Incrementar el % de mujeres en investigación.
- Incrementar el % de mujeres liderando proyectos de emprendimiento.

TRAYECTORIAS 4

ACCIÓN DETONADORA

Identificar procesos de igualdad de oportunidades en colaboradores e identificar las brechas que más impiden la equidad de género.

ENTREGABLE

Informe de brechas y plan correctivo.

METAS AL 2030

- Reducir la Brecha salarial en grupo educativo.
- >40–50 % de mujeres en el grupo educativo.

CORRESPONSABILIDAD 5

ACCIÓN DETONADORA

Realizar diagnóstico institucional de cuidados.

ENTREGABLE

Mapa de necesidades y principios de política por institución.

METAS AL 2030

- Uso de las licencias de paternidad, maternidades, políticas y creación de ineamientos para cuidadores secundarios.
- Trazabilidad de los procesos de la flexibilidad laboral en todo el grupo.
- 3 acciones de alto impacto de Tecsalud al grupo educativo.

CULTURA DE PAZ Y ERRADICACIÓN DE LA VIOLENCIAS 6

ACCIÓN DETONADORA

Revisión de la ruta integral de atención, mejoramiento operativo. Establecer campañas para la difusión de la ruta de atención para diferentes públicos.

ENTREGABLE

Mapa de proceso, estándares y tiempos.

METAS AL 2030

- Aumentar la confianza en percepción de diferentes públicos.
- Campañas anuales para prevención de las violencias para todos los públicos.

INCLUSIÓN 7

ACCIÓN DETONADORA

Estandarizar proceso de accesibilidad y ajustes razonables inicialmente para estudiantes.
Mapeo de necesidades para la inclusión a diferentes públicos.

ENTREGABLE

Procedimiento, formatos, canales y seguimiento.

METAS AL 2030

- 3 ó 5 acciones de alto impacto por año.
- Nueva infraestructura es accesible.
- Incrementar el # de contrataciones de personas con discapacidad.

Esta ruta crítica se sustenta en una priorización progresiva de acciones diseñadas para habilitar capacidades y facilitar el despliegue operativo de manera escalonada. A lo largo de la vigencia del Plan de Igualdad de Género, la intervención contempla hitos formales de evaluación y calibración periódica. Dado el dinamismo de los entornos institucionales y sociales, la ruta se mantendrá viva y actualizada mediante revisiones semestrales de seguimiento.

Las metas proyectadas al 2030 constituyen el piso mínimo indispensable sobre el cual avanzará la institución. A través de informes anuales, se reportarán avances, barreras críticas y requerimientos clave no solo para asegurar su cumplimiento, sino para superar los umbrales planteados, consolidando el liderazgo del grupo educativo como un referente internacional en materia de igualdad de género.



¿Cómo logramos
que se implemente?

La implementación de un Plan de Igualdad no es labor exclusiva de un actor institucional, es más bien el resultado de la **suma de voluntades** y acciones que orienten hacia la construcción del escenario deseado. En este sentido, la gobernanza contempla la participación efectiva de distintos actores institucionales a través de la diversificación de liderazgos en las responsabilidades dentro de cada eje.

Para alcanzar la igualdad hacia la que apuntamos como Grupo Educativo, es necesario conseguir que se involucren todas las partes de nuestra comunidad. Desde distintos roles, **la responsabilidad es compartida** y se manifiesta mediante la distribución de tareas que permitirán dar pasos firmes, consolidados, hacia el objetivo final. Así, a continuación, se enlista cómo se depositan estas acciones de forma descentralizada, pero con liderazgos visibles que garanticen el seguimiento y cumplimiento.

Cada Eje del Plan de Igualdad cuenta con asignaciones claras y transparentes que en conjunto fortalecen la participación efectiva y la co-construcción de un entorno institucional de igualdad e inclusión siempre desde una perspectiva de ética e integridad. Estas asignaciones se encuentran dentro de un marco de comunicación activa y constante que integra desde la designación formal con tiempos, acceso a la información requerida y resultante, hasta el flujo de atención para garantizar respuestas en el escalamiento de posibles situaciones de fricción.

→ **CONSEJO O INSTANCIA DE MÁXIMO NIVEL**
Validar el plan, revisar resultados anuales, remover barreras institucionales y asegurar alineación con la estrategia 2030.

→ **EQUIPO SPONSOR (LIDERAZGO DEL EJE)**
Su labor consiste en definir las metas estratégicas, guiar al equipo de trabajo y dar seguimiento a los avances que se reportarán de manera institucional.

→ **LÍDER DEL EQUIPO DE TRABAJO**
Responsable de articular al equipo, convocar a las sesiones y guiar el desarrollo de estrategias para el cumplimiento de indicadores y metas.

→ **EQUIPO DE TRABAJO**
Aportar sus conocimientos, ideas, experiencias para el desarrollo de las estrategias e indicadores y metas.

→ **CENTRO DE RECONOCIMIENTO DE LA DIGNIDAD HUMANA**
Coordinar técnicamente el Plan, desarrollar metodologías, acompañar a los ejes, promover formación y consolidar reportes anuales.

→ **OBSERVATORIO DE GÉNERO/ANALÍTICA E INTELIGENCIA DE NEGOCIO**
Administrar el marco de indicadores, asegurar calidad de datos, elaborar análisis y tableros y emitir alertas para la toma de decisiones.

→ **ENLACES POR INSTITUCIÓN, CAMPUS, ESCUELA O INSTITUTO**
Adaptar la implementación al contexto, movilizar actores locales, identificar barreras y mantener evidencia de ejecución.

→ **ÁREAS HABILITADORAS**
Integrar la perspectiva de género en Talento, Finanzas, Jurídico, Cumplimiento, Comunicación, Tecnologías de información, Planta Física, Academia, Investigación y Vida Estudiantil.

→ **EQUIPO CONSULTOR**
Grupo de especialistas, internos y externos, que brinda acompañamiento metodológico, asesoría estratégica y supervisión técnica durante todas las etapas del Plan de Igualdad de género.

→ **COMUNIDAD Y ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN**
Aportar experiencias, validar pertinencia, participar en el seguimiento y retroalimentar servicios y políticas.

Agradecimientos por su participación

para la elaboración del Plan de Igualdad de Género 2026-2030

Ana Covarrubias
Antonio Bellorín
Alejandro Flores
Alessandra Cireddu
Ana Lilia Flores
Anna Valdez
Axel Medina
Bertha Alicia Saldívar
Carolina Senés Guerrero
Corina Galdámez
Claudia Avelar
Crisantos Martínez
Cristina Elizabeth Chuck Hernández
Daniela Benavides
Daniela Gallego Salazar
Diana Matus Ramírez
David Garza
David Santamaría
Denisse Suarez
Eva María Guerra Leal
Felisa González
Gabriela Hernandez Forcada
Grisell Ayllón
Gabriela Sánchez
Guillermina Sánchez Rodríguez
Guillermo Solorio
Hernán García González
Hugo Armando Garza Medina
Inés Saenz Negrete
Jocelyn Milán
José Enrique Montemayor Gallegos
Javier Guzmán
Jessica Gonzalez de Cosio
Jorge Francisco Rocha Orozco
Juan Pablo Murra
Karla Urriola Gonzalez
Karla Jeanire Vargas
Laura Romero Robles
Lilian Salazar Díaz
Lourdes Ocampo Coria
Luis Alberto López Monreal
Luis Portales
Judith Ruiz
Laurence Bertoux
Lourdes Bernardeth Ocampo Coria
Luis Alonso Herrera Montalvo
Luis Raul Dominguez
Maria Begoña Gallego Janet
Maria del Pilar Gonzalez Amarante
María Gabriela Ortiz Martínez
María José Pineda
Mariana Gabarrot Arenas
Martha Sañudo Velazquez
Mary Anna Cordero
Mateo Arredondo
María Arantzazú Maza Alonso
María Gabriela Ortiz Martínez
Mario Adrián Flores
MIguel Valle
Mayra Isel Rodriguez Garza
Mildred Mendoza
Monika Sanchez
Natalia Moreno
Naayeli Ramírez
Natalia Calero Sánchez
Natalia Mayela García Moreno
Orietta Perni Spaccini
Pamela Rodríguez
Paola Visconti
Paulina Campos
Patricia Torres Sanchez
Perla Adriana Salinas Olivo
Pille Kustala
Rodrigo Ponce Díaz
Ruth Escudero
Rafaela Diegoli
Raquel Durán Valenzuela
Renato Armando Ramírez
Ricardo Swain
Roberto Domínguez Cáceres
Rosalinda Ballesteros
Ruth Rodríguez Gallegos
Samantha Estefanía Loza
Selene Margarita Valenzuela Millán
Shel-Ha Benny Bahena Nava
Silke Alida Enkerlin
Silvia Olivares
Sonia Castañeda
Sunny Arely Villa
Tity Marlene Sánchez Méndez
Vanessa Beatriz Lozano
Victor Gutiérrez
Viviana Sanchez
Yessica Maribel Carrillo Hurtado
Yosefin Annet Olmedo
Zinia Padilla



CENTRO DE RECONOCIMIENTO DE LA DIGNIDAD HUMANA

Plan de Igualdad de Género

2026-2030

TecSalud

Tecnológico de Monterrey

TECMILENIO