

**Programa de Cultura Institucional desde la Perspectiva de Género para la  
Administración Pública Municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León,  
Oaxaca**

**Primera fase**

**2012**



Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente. Este programa es público y queda prohibido su uso con fines partidistas o de promoción personal.



INSTITUTO NACIONAL  
DE LAS MUJERES  
MÉXICO



Vivir Mejor

## Índice

1. Presentación.....	1
2. Introducción.....	2
3. Marco normativo.....	4
4. Marco conceptual.....	26
5. Contexto actual.....	33
6. Objetivos .....	41
7. Programa de Cultura Institucional.....	42
8. Evaluación y seguimiento.....	48
9. Referencias.....	52
10. Anexos.....	54



## Presentación

El actual H. Ayuntamiento de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León está comprometido con la desarticulación de las desigualdades que persisten entre las mujeres y los hombres en el municipio, por ello cuenta con la Instancia Municipal de las mujeres, la Dirección de Equidad y Género, que es la encargada de orientar la implementación de políticas públicas de igualdad en el municipio.

Las acciones de la instancia de las mujeres de Huajuapán de León, en favor del adelanto de las mujeres en el municipio, han sido financiadas por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) en el marco del Programa de Fortalecimiento a las Políticas Municipales de Igualdad y Equidad entre Mujeres y Hombres 2011, mediante el Fondo para el Desarrollo de las Instancias Municipales de las Mujeres (FODEIMM).

En este año, uno de los propósitos coincidentes de la Instancia municipal de las mujeres y el H. Ayuntamiento de Huajuapán, ha sido la elaboración de un diagnóstico sobre la Cultura Institucional en la Administración Pública Municipal y la formulación del *Programa de Cultura Institucional desde la Perspectiva de Género para la Administración Pública Municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León*, con el propósito de impulsar una Gestión Municipal Igualitaria, el adelanto de las mujeres, la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género, y con ello, la reducción de las desigualdades en el ámbito de la administración municipal, confiando –desde luego- en que la práctica de dicho instrumento optimice el desempeño laboral del funcionariado municipal de esta administración e impacte positivamente en todos los ámbitos de la vida de las mujeres de Huajuapán.

## Introducción

El presente *Programa de Cultura Institucional desde la Perspectiva de Género para la Administración Pública Municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León* se constituye como un elemento que es, en sí mismo, una forma de intervención transformativa, pues su impacto es directo tanto en el proceso de elaboración, como en el proceso de ejecución.

Es importante destacar que el presente programa cobra valor dentro del contexto del municipio de Huajuapán de León, toda vez que su origen obedeció a un proceso de trabajo con personas de este preciso lugar en las circunstancias particulares de este tiempo y de este proyecto de Gobierno.

Este proceso implicó realizar un taller sobre cultura institucional, aplicar 74 cuestionarios a personal operativo y mandos medios y superiores, y desarrollar 10 entrevistas a mandos medios, con el objetivo de elaborar el diagnóstico del Programa de Cultura Institucional para Huajuapán.

Una vez elaborado el diagnóstico, se llevó a cabo una mesa de trabajo con responsables de área para definir y conciliar las prioridades del gobierno municipal con las características obtenidas en el diagnóstico, con la finalidad de crear el Programa que nos ocupa.

El *Programa de Cultura Institucional desde la Perspectiva de Género para la Administración Pública Municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León*, se compone de dos grandes vertientes, por un lado se plantean el objetivo y acciones de institucionalización de la

perspectiva de género en la Administración Pública Municipal y, por el otro, el objetivo y las acciones que en materia de transversalización, y en función de los resultados del proceso completo, se proponen para impulsar el logro de la igualdad entre mujeres y hombres en la APM.

---

-----

-----

## Marco Normativo

### Internacional y nacional

#### Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la

#### mujer

#### Artículo 2

Los Estados Partes condenan la discriminación contra la mujer en todas sus formas, convienen en seguir, por todos los medios apropiados y sin dilaciones, una política encaminada a eliminar la discriminación contra la mujer y, con tal objeto, se comprometen a:

- a) Consagrar, si aún no lo han hecho, en sus constituciones nacionales y en cualquier otra legislación apropiada el principio de la igualdad del hombre y de la mujer y asegurar por ley u otros medios apropiados la realización práctica de ese principio;
- b) Adoptar medidas adecuadas, legislativas y de otro carácter, con las sanciones correspondientes, que prohíban toda discriminación contra la mujer;
- c) Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por conducto de los tribunales nacionales competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación;
- d) Abstenerse de incurrir en todo acto o práctica de discriminación contra la mujer y velar por que las autoridades e instituciones públicas actúen de conformidad con esta obligación;

e) Tomar todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer practicada por cualesquiera personas, organizaciones o empresas;

f) Adoptar todas las medidas adecuadas, incluso de carácter legislativo, para modificar o derogar leyes, reglamentos, usos y prácticas que constituyan discriminación contra la mujer;

g) Derogar todas las disposiciones penales nacionales que constituyan discriminación contra la mujer.

### Artículo 3

Los Estados Partes tomarán en todas las esferas, y en particular en las esferas política, social, económica y cultural, todas las medidas apropiadas, incluso de carácter legislativo, para asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer, con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre.

### Artículo 14

1. Los Estados Partes tendrán en cuenta los problemas especiales a que hace frente la mujer rural y el importante papel que desempeña en la supervivencia económica de su familia, incluido su trabajo en los sectores no monetarios de la economía, y tomarán todas las medidas apropiadas para asegurar la aplicación de las disposiciones de la presente Convención a la mujer de las zonas rurales.

2. Los Estados Partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en las zonas rurales a fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, su participación en el desarrollo rural y en sus beneficios, y en particular le asegurarán el derecho a:

- a) Participar en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo a todos los niveles;
- b) Tener acceso a servicios adecuados de atención médica, inclusive información, asesoramiento y servicios en materia de planificación de la familia;
- c) Beneficiarse directamente de los programas de seguridad social;
- d) Obtener todos los tipos de educación y de formación, académica y no académica, incluidos los relacionados con la alfabetización funcional, así como, entre otros, los beneficios de todos los servicios comunitarios y de divulgación a fin de aumentar su capacidad técnica;
- e) Organizar grupos de autoayuda y cooperativas a fin de obtener igualdad de acceso a las oportunidades económicas mediante el empleo por cuenta propia o por cuenta ajena;
- f) Participar en todas las actividades comunitarias;
- g) Obtener acceso a los créditos y préstamos agrícolas, a los servicios de comercialización y a las tecnologías apropiadas, y recibir un trato igual en los planes de reforma agraria y de reasentamiento;
- h) Gozar de condiciones de vida adecuadas, particularmente en las esferas de la vivienda, los servicios sanitarios, la electricidad y el abastecimiento de agua, el transporte y las comunicaciones.

## Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres

### Artículo 8

La Federación, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios establecerán las bases de coordinación para la integración y funcionamiento del Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.

## Capítulo cuarto. De los municipios

### Artículo 16

De conformidad con lo dispuesto en la presente Ley y las leyes locales de la materia, corresponde a los Municipios:

- I. Implementar la política municipal en materia de igualdad entre mujeres y hombres, en concordancia con las políticas Nacional y locales correspondientes;
- II. Coadyuvar con el Gobierno Federal y con el gobierno de la entidad federativa correspondiente, en la consolidación de los programas en materia de igualdad entre mujeres y hombres;
- III. Proponer al Poder Ejecutivo de la entidad correspondiente, sus necesidades presupuestarias para la ejecución de los programas de igualdad;
- IV. Diseñar, formular y aplicar campañas de concientización, así como programas de desarrollo de acuerdo a la región, en las materias que esta Ley le confiere, y
- V. Fomentar la participación social, política y ciudadana dirigida a lograr la igualdad entre mujeres y hombres, tanto en las áreas urbanas como en las rurales.

## Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia

### Artículo 2

La Federación, las entidades federativas, el Distrito Federal y los municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias expedirán las normas legales y tomarán las medidas presupuestales y administrativas correspondientes, para garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia, de conformidad con los Tratados Internacionales en Materia de Derechos Humanos de las Mujeres, ratificados por el Estado mexicano.

## Sección Décima. De los Municipios

### Artículo 50

Corresponde a los municipios, de conformidad con esta ley y las leyes locales en la materia y acorde con la perspectiva de género, las siguientes atribuciones:

- I. Instrumentar y articular, en concordancia con la política nacional y estatal, la política municipal orientada a erradicar la violencia contra las mujeres;
- II. Coadyuvar con la Federación y las entidades federativas, en la adopción y consolidación del Sistema;
- III. Promover, en coordinación con las entidades federativas, cursos de capacitación a las personas que atienden a víctimas;
- IV. Ejecutar las acciones necesarias para el cumplimiento del Programa;
- V. Apoyar la creación de programas de reeducación integral para los agresores;
- VI. Promover programas educativos sobre la igualdad y la equidad entre los géneros para eliminar la violencia contra las mujeres;
- VII. Apoyar la creación de refugios seguros para las víctimas;
- VIII. Participar y coadyuvar en la prevención, atención y erradicación de la violencia contra las mujeres;
- IX. Llevar a cabo, de acuerdo con el Sistema, programas de información a la población respecto de la violencia contra las mujeres;
- X. Celebrar convenios de cooperación, coordinación y concertación en la materia, y
- XI. La atención de los demás asuntos que en materia de violencia contra las mujeres que les conceda esta ley u otros ordenamientos legales.

## Reglamento de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia

### Artículo 3



Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente. Este programa es público y queda prohibido su uso con fines partidistas o de promoción personal.



INSTITUTO NACIONAL  
DE LAS MUJERES  
MÉXICO



Corresponde a la Federación, las entidades federativas y los municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias, la articulación y cumplimiento de la Política Nacional Integral, a través de instrumentos de coordinación.

### Artículo 5

La Federación, las entidades federativas y los municipios en el ámbito de sus respectivas competencias, realizarán las acciones necesarias para aplicar los Modelos.

### Artículo 13

Las acciones correspondientes a la prevención de la violencia laboral, docente y en la comunidad, que realicen la Federación, las entidades federativas y los municipios, de conformidad con los instrumentos de coordinación, así como por la normatividad emitida en el ámbito de sus respectivas competencias, se regirá por los principios siguientes:

- I. Igualdad de mujeres y hombres ante la Ley;
- II. Reconocimiento de las mujeres como sujetos de derechos;
- III. Generación de cambios conductuales en la sociedad para el desaliento de la violencia contra las mujeres;
- IV. Participación de las mujeres en los diferentes sectores, y
- V. Fomento de la cultura jurídica y de legalidad, así como de denuncia.

### Artículo 24

La Federación, las entidades federativas y los municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias y a través de instrumentos de coordinación, establecerán Modelos de Sanción en los términos del artículo 8 de la Ley.

Los Modelos de Sanción deberán contener como mínimo:

- I. Las directrices de apoyo para los servidores públicos que conozcan de los tipos y modalidades de violencia contemplados en la Ley, para facilitar su actuación en la aplicación de sanciones conforme a la legislación aplicable que corresponda;
- II. Las medidas de atención y rehabilitación para los agresores;
- III. La capacitación especial necesaria para la aplicación del Modelo de Sanción dirigida al personal que integran las corporaciones de seguridad pública y del sistema de procuración y administración de justicia;
- IV. Los mecanismos de notificación al órgano de fiscalización correspondiente, para el caso de incumplimiento de la Ley o el Reglamento por parte de los servidores públicos;
- V. Los lineamientos que faciliten a la víctima demandar la reparación del daño u otros medios de compensación o resarcimiento económico a cargo del agresor, en términos de la legislación aplicable;
- VI. Los indicadores de factores de riesgo para la seguridad de la víctima tales como los antecedentes violentos del agresor o el incumplimiento de las órdenes de protección de éste, entre otros;
- VII. Las prevenciones necesarias para evitar que las mujeres que han sufrido violencia vuelvan a ser víctimas de ésta, y
- VIII. Los lineamientos que faciliten a la víctima demandar una reparación del daño u otros medios de compensación o resarcimiento económico a cargo del Estado, cuando haya responsabilidad de éste, en términos de la legislación aplicable.

## Artículo 64

El Sistema promoverá, por conducto de los Mecanismos para el adelanto de las mujeres, y mediante instrumentos, que los municipios establezcan políticas públicas en materia de violencia contra las mujeres, acordes con el Programa y la Política Nacional Integral.

## Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

### Objetivo 16

Eliminar cualquier discriminación por motivos de género y garantizar la igualdad de oportunidades para que las mujeres y los hombres alcancen su pleno desarrollo y ejerzan sus derechos por igual.

**Estrategia 16.1** Construir políticas públicas con perspectiva de género de manera transversal en toda la Administración Pública Federal, y trabajar desde el Ejecutivo Federal, en el ámbito de sus atribuciones, para que esta transversalidad sea posible también en los gobiernos estatales y municipales.

Como un primer paso para lograr la equidad entre mujeres y hombres, los tres órdenes de gobierno han firmado un acuerdo mediante el cual se comprometen a asumir el principio de igualdad como eje rector de sus planes y acciones.

De esta forma, se busca crear las condiciones para que todas las personas tengan las mismas oportunidades de desarrollar su potencial y se conviertan en artífices de su propio bienestar. Para ello, se generarán canales permanentes de consulta, participación, seguimiento y rendición de cuentas, con el propósito de propiciar la igualdad entre los géneros. El primer paso es garantizar la igualdad en el acceso a los servicios de salud y educativos, a la vivienda, al desarrollo sustentable, al empleo bien remunerado y el derecho a una vida libre de violencia.

**Estrategia 16.2.** Desarrollar actividades de difusión y divulgación sobre la importancia de la igualdad entre mujeres y hombres, promoviendo la eliminación de estereotipos establecidos en función del género.

~~Para cumplir esta estrategia se deberán impulsar acciones orientadas a crear una nueva~~ cultura en la que, desde el seno familiar, se otorgue el mismo valor a las mujeres y a los hombres. Se promoverá la erradicación de las prácticas discriminatorias hacia las mujeres, por las que desde la niñez se les asigna un papel de inferioridad y subordinación en todas las esferas de la vida cotidiana. Se trata de que a partir de la infancia los niños y las niñas aprendan que tienen los mismos derechos y que ellos tienen las mismas capacidades y obligaciones para realizar tareas domésticas que tradicionalmente se han reservado a las mujeres.

Se fortalecerán las instituciones públicas y se respaldará a las privadas que apoyan a las mujeres que sufren violencia en cualquiera de sus manifestaciones, y que tienen como propósito eliminar esta práctica que afecta la integridad y la dignidad femeninas.

**Estrategia 16.3.** Implementar acciones para elevar la inscripción de niñas en las escuelas y asegurar su permanencia en éstas.

Con base en los diversos programas de apoyo al fortalecimiento de capacidades entre la población en desventaja, se fomentará que todas las niñas y adolescentes asistan a la escuela, pero que además puedan terminar sus estudios sin interrupciones y conforme a sus vocaciones.

Se apoyará a las familias para que las mujeres tengan las mismas oportunidades de superación que los hombres y se pondrá especial énfasis en promover su acceso a la educación media superior y superior.

**Estrategia 16.4.** Promover una cultura de prevención a las enfermedades de la mujer y garantizar el acceso a servicios de calidad para la atención de las mismas. Muchas de las enfermedades que provocan la muerte en mujeres –como el cáncer cérvico-uterino y el cáncer de mama, que ocasionan la tercera parte de las defunciones– se pueden prevenir si se detectan a tiempo. Se fortalecerán las acciones y campañas que fomentan la cultura de la prevención, mediante la realización de exámenes y consultas médicas periódicas. Las Caravanas de la Salud serán uno de los instrumentos utilizados para facilitar la atención a las mujeres que viven en las comunidades más alejadas.

Las mujeres que no estén afiliadas a alguna institución de salud y se encuentren afectadas por alguna enfermedad cuyo tratamiento tenga un costo muy elevado, podrán recibir apoyo del Fondo de Protección contra Gastos Catastróficos. Esto les garantizará una atención de calidad sin menoscabo de su patrimonio.

**Estrategia 16.5** Combatir la discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral. Para fortalecer la igualdad de oportunidades laborales, se garantizará la aplicación de las leyes que ya existen y se promoverá la actualización de las que aún lo necesitan, para asegurar que el embarazo y la maternidad no sean impedimento para obtener o conservar un empleo; para que, a trabajo igual, el pago sea igual, trátase de mujeres o de hombres, y desde luego para terminar con las prácticas de discriminación y acoso que con frecuencia padecen las mujeres.

**Estrategia 16.6.** Facilitar la integración de la mujer al mercado laboral mediante la expansión del sistema nacional de guarderías y estancias infantiles.

Está en marcha el Programa de Guarderías y Estancias Infantiles para facilitar a las mamás el desempeño en su trabajo, sabiendo que sus hijos menores están bien cuidados. El programa ayuda por igual a las mamás que tienen un empleo y a señoras que tienen un

lugar adecuado para instalar una pequeña guardería, en la que puedan atender a 15 o 20 niños. Con frecuencia son señoras cuyos hijos ya no viven con ellas, por lo que cuentan con espacio suficiente para una empresa de este tipo, además de que poseen la experiencia y el conocimiento necesarios para llevarla a cabo.

A quienes desean prestar este servicio se les apoyará económicamente con un préstamo para que arreglen su casa, pongan un baño limpio para los niños, separen la operación de la estancia del acceso a la cocina y a las actividades diarias de su familia, y que la equipen con el mobiliario necesario y otros materiales.

Asimismo, se les ofrecerá capacitación y asistencia técnica para operar la estancia con seguridad física y psicológica.

A las mamás que requieren un lugar donde dejar a sus hijos menores, o a los dos padres cuando ambos trabajan, o al papá cuando está sólo, se les apoyará, después de un estudio socioeconómico, con una cuota de hasta 700 pesos mensuales por niño para que paguen la estancia, y puedan elegir la estancia que más sea de su agrado.

De manera complementaria, se promoverán reformas a las leyes laborales para facilitar que el hombre pueda compartir la responsabilidad del cuidado de los hijos.

**Estrategia 16.7.** Dar especial atención a las mujeres en pobreza.

Se enfocarán acciones y recursos con el propósito de que las mujeres que viven en las zonas con mayor atraso social tengan mejores oportunidades de acceso a la educación, la salud y la vivienda. Asimismo, se impulsarán proyectos que les permitan detonar sus propias capacidades para el trabajo.

Se promoverán facilidades para que las mujeres puedan hacerse de un patrimonio propio mediante el acceso a créditos con tasas preferenciales, ya sea para la adquisición o mejoramiento de viviendas, o para emprender negocios con los cuales puedan mejorar sus

ingresos.

**Estrategia 16.8.** Estrechar los vínculos entre los programas para la erradicación de la pobreza y los programas para la igualdad de oportunidades y la no discriminación de la mujer.

Entre la población en condiciones de pobreza, las mujeres tienen todavía menos oportunidades que los hombres. Sufren discriminación y, con mucha frecuencia, son víctimas de violencia dentro y fuera de sus familias. Por eso, se dará preferencia a las mujeres en todos los programas contra la pobreza y en favor de la igualdad de oportunidades.

Se adoptarán medidas para que las mujeres reciban un poco más que los varones, con el fin de acelerar la eliminación de disparidades en el acceso a servicios públicos.

**Estrategia 16.9** Promover la participación política de la mujer.

Si bien las mujeres han elevado su participación política, sobre todo en la gestoría de obras y servicios para sus localidades, muchos espacios de decisión siguen acaparados por los hombres. Para la realización de esta estrategia se propondrán mecanismos de operación en las instituciones públicas que permitan a las mujeres participar en condiciones de igualdad con los hombres en la toma de decisiones políticas y socioeconómicas.

## Estatal y local

### Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca

#### Artículo 12

Toda mujer tiene derecho a una vida libre de violencia de género, tanto en el ámbito público como en el privado. En los términos que la ley señale, el Gobierno del Estado y los

Gobiernos Municipales se coordinarán para establecer un Sistema Estatal que asegure el acceso de las mujeres a este derecho.

### **Artículo 113, fracción I, párrafo once**

Los Ayuntamientos tendrán facultades para aprobar, de acuerdo con las leyes en materia municipal, que deberá expedir la Legislatura del Estado, los Bandos de Policía y Gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal.

### **Plan Estatal de Desarrollo 2010-2016**

El Plan Estatal de Desarrollo de Oaxaca 2011-2016 es el documento rector que tiene como propósito marcar el rumbo y dirigir la gestión del Gobierno del Estado, estableciendo los objetivos, estrategias y líneas de acción que deberán seguir las diversas dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal durante el periodo de referencia.

### **3.3 Política transversal de equidad de género**

#### **Objetivo 1**

Incorporar la perspectiva de equidad de género en todas las esferas de la gestión pública estatal, a través estrategias y acciones para sensibilizar a los servidores públicos y a la ciudadanía en general sobre los problemas de desigualdad entre los sexos así como para disminuir las brechas existentes en los ámbitos político, económico, social y cultural, a fin

de crear las condiciones que garanticen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ejercicio de sus derechos. (Estrategias 1.1 a 1.9)

## Ley de Planeación del Estado de Oaxaca

### Artículo 2

La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Gobierno del Estado sobre el desarrollo integral de la entidad y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos sociales, culturales, económicos y políticos contenidos en la Constitución General de la República y en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, incorporando la Perspectiva de Género, para ello, estará basada en los siguientes principios:

**Fracción III.-** La igualdad de derechos de libertad para mujeres y hombres, la atención de las necesidades específicas de unas y otros y la mejoría en todos los aspectos de la calidad de vida, para lograr una sociedad justa y equitativa;

### Artículo 3

Para los efectos de esta ley se entiende por planeación estatal del desarrollo con equidad de género, la ordenación racional y sistemática de acciones que con base en el ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Local, en materia de regulación y promoción de la actividad social, económica, política y cultural, tienen como propósito la transformación de la realidad del Estado y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, de conformidad con las normas, principios y objetivos que las constituciones federal y estatal y las leyes correspondientes establecen.

### Artículo 5

Es responsabilidad de los Ayuntamientos conducir la planeación del desarrollo de los Municipios con la participación democrática de los grupos sociales, de conformidad con lo dispuesto por la presente Ley.

## Artículo 23

El Plan Estatal de Desarrollo deberá elaborarse, aprobarse y publicarse, en un plazo de seis meses contado (sic) a partir de la fecha en que tome posesión el Gobernador del Estado, y su vigencia no excederá del período constitucional que le corresponda, aunque podrá contener consideraciones y proyecciones de más largo plazo.

Se elaborará con base en las necesidades específicas de mujeres y hombres detectadas y propuestas emitidas, de la consulta popular, precisará los objetivos generales, estrategias y prioridades del desarrollo integral del Estado; contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución, establecerá los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional. Sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social, y regirá el contenido de los planes y programas que se generen en el Sistema Estatal de Planeación Democrática, asimismo, tendrá como marco de referencia la incorporación de la perspectiva de género en su diseño, garantizando los principios de equidad, justicia, transparencia y honestidad.

## Ley de responsabilidades de los servidores públicos del Estado de Oaxaca

### Artículo 56

Todo servidor público independientemente de las obligaciones específicas que corresponden al empleo, cargo o comisión, para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas en el desempeño del servicio público, tendrá las siguientes obligaciones de carácter general, cuyo incumplimiento

generará que se incurra en responsabilidad administrativa, dando lugar a la instrucción del procedimiento administrativo ante los órganos disciplinarios y a la aplicación de las sanciones que esta Ley consigna, atendiendo a la naturaleza de la obligación que se transgreda, sin perjuicio de sus derechos laborales previstos en las normas específicas.

**Fracción VI.-** Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de este;

XII.- Cumplir las intervenciones que reciba con motivo de su empleo, cargo o comisión;

XV.- Observar respeto y subordinación legítimas con respecto a sus superiores inmediatos o mediatos, cumpliendo las disposiciones que éstos dicten en el ejercicio de sus atribuciones;

## Ley Orgánica Municipal

### Artículo 3

El Ayuntamiento tiene como misión primordial servir a la población dentro del marco legal por la paz, la igualdad entre hombres y mujeres, la justicia y el desarrollo social, generando en forma permanente, continua y creciente servicios y obras de calidad; basados en la participación ciudadana y en una administración responsable, honesta y eficiente, respetando la dignidad de la persona y del medio ambiente, fomentado compromisos para fortalecer nuestra cultura.

### Artículo 56

En la primera sesión ordinaria del primer año de gestión del Ayuntamiento y a propuesta del Presidente Municipal, se integrarán las comisiones que sean necesarias para el adecuado funcionamiento de los servicios públicos municipales, pudiendo ser de manera enunciativa y no limitativa las siguientes:

## Ley de Planeación, Desarrollo Administrativo y Servicios Públicos Municipales

### Artículo 3

El Ayuntamiento tiene la obligación primordial de servir a la población dentro del marco legal por la paz, la igualdad entre hombres y mujeres, la justicia y el desarrollo social, generando en forma permanente, continua y creciente servicios y obras de calidad, los cuales, de no poder prestarlos los podrá concesionar a los particulares en términos de esta ley y la Ley Orgánica Municipal, siempre y cuando no se opongan a la Constitución y a las demás leyes del Estado.

### Artículo 46

El Plan Municipal de Desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

VII.- Promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres del Municipio; y

VIII.- En los municipios con población indígena, se podrán formular los planes con criterios de etnodesarrollo sustentable, considerándose las diferencias económicas de género, generación y cultura.

### Artículo 47

El Plan Municipal de Desarrollo contendrá un diagnóstico de la situación económica, social y ambiental del Municipio y como mínimo deberá incluirse lo relativo al estado que guarda la infraestructura y los servicios básicos, las metas a alcanzar, las estrategias a seguir, los plazos de ejecución, las dependencias y organismos responsables de su cumplimiento y las bases de coordinación. En la elaboración de su Plan Municipal de Desarrollo el Ayuntamiento proveerá lo necesario para instituir canales de participación ciudadana, tomará en consideración las necesidades específicas de hombres y mujeres detectadas y

tendrá como marco de referencia la incorporación de la perspectiva de género en su diseño, garantizando en los principios de equidad, justicia, transparencia y honestidad.

#### **Artículo 54**

Para el desarrollo y fortalecimiento de los municipios del Estado, tienen carácter prioritario los proyectos productivos municipales que se realicen conforme a los principios de equidad social considerando en este las diferencias económicas, de género, generación y cultura, integridad y sustentabilidad, en los cuales deberán participar los sectores público, social y privado.

#### **Ley estatal de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia de género**

#### **Artículo 32**

El Estado y los Municipios se coordinarán para la integración y funcionamiento del Sistema, el cual tiene por objeto la conjunción de esfuerzos, instrumentos, políticas, servicios y acciones interinstitucionales dirigidas a su prevención, atención, sanción y erradicación.

Todas las medidas que lleven a cabo el Estado y los Municipios deberán realizarse sin discriminación alguna en consideración del sexo, idioma, edad, capacidad, condición social, estado civil o cualquiera otra, para asegurar el acceso de las víctimas a las políticas públicas en la materia.

#### **Artículo 33**

Son materia de coordinación entre el Gobierno del Estado y los Municipios:

- I. La prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres y el tratamiento especializado de víctimas;

II. La especialización y capacitación del personal encargado de las tareas señaladas en la fracción anterior;

III. La reeducación de los individuos que ejerzan violencia de género;

IV. El suministro, intercambio y sistematización de todo tipo de informes en la materia;

V. Realización de acciones conjuntas para la protección de las mujeres víctimas de violencia de género, con observancia de las disposiciones legales e instrumentos en la materia; y

VI. Las demás análogas a las anteriores que resulten necesarias para aumentar la eficacia de las medidas y acciones señaladas en esta Ley.

#### Artículo 54

Son atribuciones y obligaciones del Estado y los Municipios en el ámbito de sus respectivas competencias:

I. Garantizar el ejercicio del derecho de las mujeres a una vida libre de violencia de género;

II. Formular y conducir con perspectiva de género, la política estatal y municipal, para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, proteger y asistir a las víctimas en todos los ámbitos, en un marco integral;

III. Desarrollar todos los mecanismos necesarios para satisfacer los objetivos de esta Ley;

IV. Destinar de conformidad con su capacidad presupuestal, una partida suficiente para garantizar que sus dependencias y entidades cumplan con lo previsto en la presente Ley, realicen acciones afirmativas a favor de las mujeres y coadyuven en la protección integral;

V. Observar el puntual cumplimiento de esta Ley y de los Instrumentos Internacionales aplicables;

VI. Garantizar la coordinación con los otros órdenes de gobierno, para erradicar la violencia contra las mujeres, mediante la aplicación del Programa a que se refiere esta Ley;

VII. Asegurar la difusión y promoción de los derechos de las mujeres indígenas con base en el reconocimiento de la composición pluricultural del Estado;

VIII. Vigilar que los usos y costumbres de toda la sociedad no atenten los derechos humanos de las mujeres;

IX. Aplicar los programas de reeducación y reinserción social con perspectiva de género para agresores;

X. Realizar campañas de información con énfasis en la protección integral de los derechos humanos de las mujeres, el conocimiento de las leyes, medidas y programas que las protegen, así como de las instancias y recursos que las asisten;

XI. Impulsar la suscripción de acuerdos de concertación entre las diferentes instancias públicas o privadas, para el cumplimiento de los objetivos de esta Ley; y

XII. Las demás que esta Ley y otros ordenamientos aplicables les confieran.

## Ley de igualdad entre mujeres y hombres para el Estado de Oaxaca

### Artículo 28

Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior, las autoridades del Estado y los Municipios desarrollarán las siguientes acciones:

I. Favorecer actividades legislativas y reglamentarias con perspectiva de género;

II. Garantizar que la educación en todos sus niveles se realice en el marco de la igualdad entre mujeres y hombres y haga conciencia de la necesidad de eliminar toda forma de discriminación;

~~III. Fomentar la participación equitativa de mujeres y hombres en altos cargos públicos;~~

IV. Desarrollar y actualizar estadísticas desagregadas por sexo, sobre puestos decisorios y cargos directivos en los sectores público, privado y social; y

V. Fomentar la participación equitativa y sin discriminación de sexos para el proceso de selección, contratación y ascensos en el trabajo en las dependencias y entidades del sector público estatal y municipal.

### Artículo 29

Con el fin de promover la igualdad en el acceso a los derechos sociales y el pleno disfrute de éstos, serán objetivos de la Política de Igualdad:

I. Mejorar el conocimiento y la aplicación de la legislación existente en el ámbito del desarrollo social;

II. Incorporar la perspectiva de género al diseñar, aplicar y evaluar las políticas y programas públicos y sociales; y

III. Revisar permanentemente las políticas de prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres.

### Artículo 30

Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior, las autoridades estatales y municipales desarrollarán las siguientes acciones:

I. Garantizar el seguimiento y evaluación de la aplicación de la normatividad existente;

- II. Promover en la sociedad el conocimiento de sus derechos en la materia y los mecanismos para hacerlos exigibles;
- III. Integrar el principio de igualdad en el ámbito de la protección social;
- IV. Impulsar acciones que aseguren la igualdad de acceso de mujeres y de hombres a la alimentación, educación, salud física y mental; y
- V. Realizar campañas de concientización para que mujeres y hombres, conozcan la importancia de su participación equitativa en la atención de las personas que de ellos dependen.

#### Capítulo cuarto. De la igualdad en la vida civil

##### Artículo 31

Con el fin de promover y procurar la igualdad en la vida civil de mujeres y hombres, será objetivo de la Política de Igualdad:

- I. Vigilar que la legislación incorpore el principio de igualdad entre mujeres y hombres;
- II. Promover que los derechos específicos de las mujeres se consideren derechos humanos universales; y
- III. Prevenir, atender, sancionar y erradicar los distintos tipos y modalidades de violencia contra las mujeres.

##### Artículo 30

Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior, las autoridades estatales y municipales desarrollarán las siguientes acciones:

- I. Garantizar el seguimiento y evaluación de la aplicación de la normatividad existente;

- II. Promover en la sociedad el conocimiento de sus derechos en la materia y los mecanismos para hacerlos exigibles;
- III. Integrar el principio de igualdad en el ámbito de la protección social;
- IV. Impulsar acciones que aseguren la igualdad de acceso de mujeres y de hombres a la alimentación, educación, salud física y mental; y
- V. Realizar campañas de concientización para que mujeres y hombres, conozcan la importancia de su participación equitativa en la atención de las personas que de ellos dependen.

## Marco conceptual

### Perspectiva de género

La Perspectiva de Género es una herramienta metodológica-conceptual que identifica y analiza las condiciones y posiciones sociales diferenciadas de mujeres y hombres. Por lo cual permite reconocer las causas que producen las desigualdades y formular mecanismos para superar estas brechas, ya que ubica la problemática no en las mujeres o los hombres, sino en las relaciones socialmente construidas sobre el poder y la exclusión.

Esta metodología se deriva de la teoría de género, que enfoca a mujeres y hombres como sujetos históricos, construidos socialmente, producto de la organización de género dominante en la sociedad.

La perspectiva de género es una nueva manera de ver y pensar en las condiciones sociales, económicas y políticas distintas de mujeres y hombres, ya que a lo largo del tiempo, en gran parte de las comunidades en el mundo, las mujeres han sido vistas como inferiores a

los hombres en lo personal, familiar, social, cultural, económico, político y comunitario. Esta situación se ha justificado por la supuesta debilidad física de las mujeres, sus funciones reproductivas (embarazo, parto, lactancia) y fisiológicas (menstruación).

Las características físicas de las mujeres se han asociado a la debilidad, a lo sentimental, a la abnegación como madre-esposa, entre otras. A estas creencias sobre cómo deben ser las mujeres se les llama estereotipos de género. A partir de estas creencias o estereotipos se organizan actividades de mujeres y hombres desde la niñez. También se les dan tareas distintas para ellas y ellos en el trabajo, vida familiar y comunidad. Por ejemplo, se espera que los niños jueguen con carritos y que las niñas lo hagan con muñecas.

Las tareas o actividades puestas a mujeres y a hombres varían de un grupo cultural a otro, es decir, mientras en algunas comunidades hacer canastas es un trabajo único de mujeres, en otras comunidades es una labor única de los hombres. Esta gran variación cultural de la división del trabajo según el sexo, muestra que las formas de ser mujer y ser hombre en nuestra sociedad no están determinados naturalmente, sino impuestos por cada sociedad, lo único que es parecido en muchas comunidades es que las actividades de las mujeres no se les da importancia.

Cuando se habla de sexo, se está hablando de las diferencias entre los cuerpos de las mujeres y de los hombres, sobretodo de los órganos sexuales; vagina y pene. Y cuando se habla de género se está hablando de las actividades, funciones, creencias, normas, etc. puestas a mujeres y hombres según la comunidad en donde vive.

La perspectiva de género se caracteriza por ser “inclusiva”, al incorporar al análisis otras categorías como la “clase”, la “etnia” y “edad”; asimismo observar y comprender cómo opera la discriminación, al abordar aspectos de la realidad social y económica de mujeres y hombres con el fin de equilibrar sus oportunidades para el acceso equitativo a los recursos, los servicios y el ejercicio de derechos.

Igualmente, permite cuestionar el “androcentrismo” y el “sexismo” existente en los ambientes sociales y laborales, al mismo tiempo que propone estrategias para erradicarlos; visibiliza las experiencias, intereses, necesidades y oportunidades de las mujeres con miras al mejoramiento de las políticas, programas y proyectos institucionales; y, por último, aporta herramientas teóricas, metodológicas y técnicas para formular, ejecutar y evaluar estrategias que conduzcan al empoderamiento de las mujeres.

### **Incorporación de la perspectiva de género a las instituciones y a las políticas públicas**

En un principio, instituciones públicas y privadas, debido al escaso conocimiento de la perspectiva de género, trataron de incluir a las mujeres desde un concepto de género como sinónimo de mujer. Por ello, desarrollaron programas o introdujeron un componente de “mujer” en los programas ya existentes. Estos estaban dirigidos a dotar de recursos ya sea económicos, educativos, en especie u otros, a las mujeres, reforzando los roles de género tradicionales (cuidadora, madre de familia, esposa, ama de casa). Este tipo de acciones tuvieron muy poco impacto en la eliminación de las desigualdades entre mujeres y hombres y en el desarrollo económico y social (Kabeer, 2006), a causa de su visión aislada de las mujeres y de la desigualdad, es decir, sin mirar las relaciones de poder entre mujeres y hombres, la división social y sexual del trabajo, y sobretodo por la nula atención a las raíces

del problema; la subordinación de las mujeres en todos los ámbitos de la vida social, incluida el familiar (De la Cruz 1998).

Con base en las experiencias y evaluaciones de los primeros programas, se hizo indispensable la transversalización de la perspectiva de género en las instituciones y organismos que trabajaban para la equidad entre los géneros, así como para el desarrollo social y económico de las comunidades. En otras palabras, se reconoció que hasta que no se incluyera el enfoque de género en la totalidad de las actividades, programas y normatividad institucional no se alcanzaría a revertir las desigualdades entre mujeres y hombres y por lo tanto el desarrollo y la consolidación de la democracia, sería prácticamente imposible.

La incorporación real de perspectiva de género implica una transformación total de la práctica y la cultura institucional; al integrar esta perspectiva se transforma la racionalidad de las instituciones y la forma en que ellas abordan los problemas sociales. El resultado de este proceso es que estos asuntos ingresan a la agenda global como un tema cuya atención reorganiza las formas de trabajo, prioridades, estrategias, metas y objetivos de la institución, así como las relaciones entre las distintas instituciones del Estado, en ambos casos tanto al interior (política, cultura y normatividad institucional) como al exterior (políticas públicas) de las instituciones.

La forma de alcanzar la incorporación de esta perspectiva es a través de diversas acciones, tales como: modificar las leyes, normas, políticas y presupuestos; transformar los métodos de interpretación y análisis de los problemas sociales, la cultura institucional, así como las estructuras organizativas y procedimientos operativos en los poderes del Estado y en los

ámbitos de gobierno federal, estatal y municipal. Se trata de incorporar sistemática y regularmente ésta visión en todas las prácticas y actividades

De tal forma, dicha perspectiva implica diseñar y establecer nuevos criterios para la definición de las políticas: el reto es visibilizar, contabilizar y hacer medibles las condiciones específicas de discriminación o subordinación que enfrentan algunas (os) en su cotidianidad, para modificarlas.

### **Transversalización de la perspectiva de género**

Estrategia para hacer de las experiencias y necesidades o intereses de hombres y mujeres una dimensión integral en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, sociales y económicas a fin de que hombres y mujeres se beneficien por igual y desaparezca la desigualdad.

Estrategia dirigida a integrar esta perspectiva en *todos los aspectos* de una institución, es decir, en su misión, estrategias, programas, estructura, sistemas y cultura, en vez de mantener un programa separado (para las mujeres).

Un enfoque transversal requiere el proceso de analizar las implicaciones para mujeres y hombres de cualquier tipo de acción pública planificada, incluyendo legislación, políticas o programas, en cualquier área, para actuar en consecuencia (Corona, 2002)

### **Institucionalización de la perspectiva de género**

La institucionalización quiere decir que las disposiciones y acciones realizadas para acabar con las desigualdades de las mujeres frente a los hombres se hagan desde el estado (gobierno), con su apoyo económico y político. De una manera permanente y que no se cambie al cambiar administraciones. De esta forma, las disposiciones y acciones en el tema se vuelven reglas y normas para la comunidad (Guzmán, 2002).

Se define como el proceso a través del cual las prácticas sociales se hacen suficientemente regulares y continuas para ser institucionales (no ocurrencias, ni improvisaciones).

Es decir, que las prácticas dirigidas a disminuir las desigualdades entre hombres y mujeres, se hagan suficientemente regulares y continuas, y que formen parte de la estructura de las instituciones y de la definición de objetivos y metodologías. Esto es, que las medidas sean institucionales, entendiendo como instituciones:

*“Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, los constreñimientos u obligaciones creados por los humanos que le dan la forma a la interacción humana. El cambio institucional delinea la forma en la que la sociedad evoluciona en el tiempo y es, a la vez, la clave para entender el cambio histórico ... La función principal de las instituciones del Estado en una sociedad, es reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable de normas y procedimientos que regulan la sociedad provocando con ello estabilidad política y desarrollo económico”<sup>1</sup>.*

De esta manera, el primer paso para institucionalizar la perspectiva de género es crear en las leyes municipales, cartas orgánicas municipales u otros instrumentos legales, normas y disposiciones los problemas y mirada de las mujeres en el desarrollo de la comunidad.

<sup>1</sup> Douglas North, *Institutions. Institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge, Massachusetts, 1990

## Cultura institucional

De acuerdo al Instituto Nacional de las Mujeres, este concepto designa un sistema de significados compartidos entre las y los miembros de la institución que produce acuerdos sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo el conjunto de las manifestaciones de poder, de características de interacción y de toma de decisiones y de los valores que surgen al interior de las organizaciones que, a lo largo del tiempo, se convierten en hábitos y en parte de la personalidad o ‘forma de ser’ de éstas.

Se dice que en la cultura institucional influye el contexto en el que desarrolla su trabajo., es decir, si en la sociedad donde se desempeña la institución es sexista y prevalece la desigualdad entre los sexos, hasta en las instituciones más progresistas habrá signos de discriminación hacia las mujeres.

Los valores centrales de todo organismo son aquellos principios y creencias fundamentales que subyacen a su práctica. Puede haber una gran brecha entre los valores a los que se aspira y los valores integrados, y esto ocurre esencialmente cuando se trata de género, pues se puede encontrar un discurso políticamente correcto pero no una verdadera intención de integrar la igualdad de género de manera total en la cultura institucional (Coordinadora de ONGD de la Comunidad Autónoma Vasca, 1995).

## Contexto actual

### Contexto Interno

En la página *web* del Gobierno Municipal se señala que la característica que identifica a este gobierno es ser confiable, por lo tanto, este es el punto de partida necesario para establecer el plan de acción de cultura institucional en el municipio.

Aunque la aspiración es crear un programa de cultura institucional, las condiciones en las que se encuentra el Gobierno Municipal limitan, como se verá más adelante, la elaboración de un programa completo. Es por ello que, en este caso, sentaremos las de la primera fase del Programa de Cultura Institucional que permita modificar de manera permanente las formas de comunicación tanto internas como externas.

### Características actuales

#### Conocimiento de la normatividad

Si bien, cerca de la mitad de las y los trabajadores del municipio conoce la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, solo la tercera parte declara conocer la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres para el Estado de Oaxaca local. Asimismo, se desconoce entre quienes respondieron el cuestionario y las entrevistas, tanto el contrato colectivo de trabajo como las normas que rigen el funcionamiento del municipio. En la expresión de una de las personas entrevistadas se reconoce que cada área define sus formas y métodos de trabajo, aunque todas las personas refieren la consulta con el superior jerárquico ya sea el regidor o el Presidente Municipal.

El conocimiento de la normatividad que rige tanto la acción como los objetivos de la institución municipal requiere, inobjetablemente, del conocimiento de la misma por parte de las y los servidores públicos, razón por la cual, esta carencia es una de las primeras ausencias que deben ser atendidas por la formulación de la cultura institucional.

## Clima laboral

Por la política interna que define que cada área determina sus formas de trabajo, el clima laboral es distinto dependiendo de cada área. También se encontró con que existe poca comunicación entre las áreas, lo que impide que se compartan objetivos, estrategias y acciones, generando una percepción de falta de liderazgo o de proyecto que le otorgue sentido y dirección al trabajo cotidiano en el municipio.

Otro hallazgo relevante es el que se refiere a la relación entre mandos medios y superiores con el personal de base. El hecho de que el Gobierno Municipal tenga una duración de tres años y que, por tanto, los mandos medios y superiores cambien cada tres años, y que éstos no necesariamente conozcan la forma de funcionamiento de la institución municipal, aunado al hecho de la ausencia de una normatividad heredada de los gobiernos anteriores, implica una desventaja en el funcionamiento. Cada tres años el Gobierno Municipal entrante se ve en la necesidad de capacitar en la práctica a sus mandos medios y superiores y establecer una relación con los trabajadores y su sindicato, duplicando así el esfuerzo por dar una identidad a su gobierno, servir a las personas y establecer relaciones laborales al interior de la institución, efectivas y cordiales.

El hecho de que las negociaciones sobre las formas de trabajo se realicen con las y los trabajadores de cada área y, en general, sobre bases distintas, ilustra esta situación. En palabras de uno de los entrevistados, el sindicato quiere gobernar basado en la representación de las y los trabajadores y en la experiencia que se tiene por los años de permanencia en el municipio. Lo anterior, genera una tensión interna distinta entre las áreas, dependiendo del número de trabajadoras/es de base asignados a cada una, de las funciones específicas del área y de la capacidad de liderazgo que tenga el mando medio o superior.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que no existe una política laboral clara que pueda ser percibida por todas las y los participantes como la forma de relacionarse entre trabajadoras/es y las autoridades del municipio, dificultando en mayor o en menor grado, los servicios que tiene que brindar el municipio.

Si este gobierno municipal es capaz de generar la normatividad interna en, al menos los aspectos importantes del funcionamiento municipal, procesos, responsabilidades y las relaciones formales entre las y los integrantes de la institución, sentará las bases de cultura institucional que permitirán, a los gobiernos municipales, trabajar con mayor eficiencia y eficacia al servicio de la población de Huajuapán de León.

## Comunicación

Comunicación formal. Encontramos en que son pocas o nulas las circulares y las normas que se emiten por el Cabildo para normar el trabajo interior, la comunicación informal se convierte por tanto en prácticamente la única forma existente. En términos generales se

percibe cortés pero no necesariamente respetuosa por su misma condición de informalidad, ya que depende de las personas que emiten el mensaje y de quienes lo reciben.

La difusión de las actividades del municipio hacia la población está diseñada, elaborada y distribuida por cada área, lo que implica que no existe una política de comunicación del gobierno municipal hacia la población que sirva.

Esta ausencia tiene gran importancia en la percepción de la ciudadanía sobre el quehacer municipal. Las y los trabajadores, al comunicar su percepción de la administración municipal, tanto en el cumplimiento de su trabajo como en sus relaciones sociales fuera de su trabajo, refuerzan o modifican la percepción de la ciudadanía en al menos algunos sectores de la población. Es importante la consistencia entre la política de comunicación interna y externa y la comunicación formal e informal.

### Selección y promoción del personal

Entre el personal de mandos medios y superiores entrevistados, algunas personas señalaron que hubo evaluación de su *currículum* antes de ingresar pero no se señala en ningún caso que hubiera alternativas ni criterios para la selección. Aunque esta información es relevante, no se puede derivar directamente la inexistencia de estos criterios o que no existieran alternativas de selección. La percepción es que se ingresa al municipio por invitación o recomendación al Presidente o de alguno de los integrantes del Cabildo, por lo tanto, no hay una política de selección, ni de promoción vertical y horizontal para este tipo de personal.

Sobre los salarios de los mandos medios y superiores, éstos no se encuentran publicados. Sólo se puede mencionar que la percepción general entre estos mandos es que si existe alguna diferencia entre los salarios percibidos es función de la responsabilidad del cargo. Las prestaciones son las que señala la ley, según la percepción generalizada.

La selección del personal de base, a decir de las propias personas entrevistadas, sí se realizó presentando algún examen o después de desarrollar algún servicio (servicio social). Aunque sabemos que existe poca movilidad entre el personal de base, suponemos que en las condiciones generales de trabajo se especifica la forma en que se contrata o se selecciona al personal que trabaja en el Ayuntamiento, así como las formas de promoción y de salarios y prestaciones que recibirán por el trabajo realizado.

Es relevante señalar que la percepción de la prestación más apreciada entre las y los trabajadores en general, es la de servicio médico. La prestación ausente más señalada es la de una guardería.

### Capacitación y formación profesional

En los resultados del cuestionario aplicado se encontró que, a pesar de que las mujeres recibieron menos cursos de capacitación que los hombres, concentran una mayor cantidad de horas respecto a los hombres. Es importante aclarar que esta información se refiere al año anterior, por tanto, corresponde al gobierno municipal saliente. También fue evidente que la capacitación es muy apreciada tanto entre el personal de base como en el de confianza, como uno de los medios de promoción, ascenso y mejora en su actividad laboral y personal.

Es importante señalar que existen personas que están estudiando alguna carrera técnica o profesional, incluso una persona está terminando la secundaria, por ello, es importante que exista una política explícita de apoyo al personal de cualquier nivel que desee estudiar.

## Horarios

En términos generales el personal de base señala que sus horarios les permiten tener una vida familiar y personal, y que usualmente se respeta. El resultado con el personal de confianza, es otro, ya que señalan que existen reuniones de trabajo fuera del horario establecido. La mayoría del personal de confianza señala que la carencia de recursos se compensa con mayor trabajo, lo que implica que, muy probablemente, las jornadas laborales sean largas y que sacrifiquen las horas correspondientes al desarrollo personal y familiar.

## Hostigamiento y acoso sexual

No se han adoptado normas sobre maltrato, acoso y hostigamiento sexual, por lo tanto, no existen los mecanismos claros y definidos para denunciarlos. Tampoco existe una política o una directriz que señale como serán tratados al interior del municipio.

Aunque se encontró referencia de al menos cuatro casos, al parecer solamente uno fue durante este gobierno. El problema se manejó con la máxima discreción y el resultado fue que la mujer que denunció presentó su renuncia. El hombre que fue manejado como presunto responsable, al no comprobársele la responsabilidad, sólo cambió de área. De los anteriores casos registrados, una mujer víctima declara que lo denunció y quedó satisfecha con el resultado de su denuncia, sin especificar cuál fue este resultado.

## Principales hallazgos

### Fortalezas

Entre los mandos medios y superiores hay personas jóvenes. Buena parte de los mandos cuenta con licenciatura o carrera técnica y se mostraron motivadas/os para trabajar a favor del municipio. Esto supone que es posible contar con la masa crítica necesaria para actuar a favor de una cultura institucional igualitaria.

### Debilidades

La ausencia de la comunicación que se percibe como falta de liderazgo y obstáculo para la formación de un equipo.

Las resistencias al cambio de quienes han encontrado una forma de poder en la ausencia de información y en la discriminación de las mujeres en el actuar cotidiano del municipio.

### Oportunidades

A diez meses de la toma de posesión del Gobierno Municipal, las necesidades están claras. Las ventanas de oportunidad detectadas están en la comunicación interna y externa, formal e informal, en la detección de las necesidades de capacitación, sobre todo normativas, y en la elaboración de normas internas que permitan el desarrollo de una cultura institucional.

### Amenazas

La atención de los gobiernos municipales, en general, está centrada en dar respuesta rápida a la multiplicidad de solicitudes de atención, todas ellas urgentes, por lo que, usualmente, lo indispensable pasa a segundo término. No es de extrañar que los gobiernos municipales

prácticamente se inventen cada tres años, si a esto le agregamos que su administración se ve atravesada por una elección en el segundo año y por la preparación de la elección correspondiente al cambio del municipio en el tercero, se comprende la dificultad para elaborar y comprometerse con un programa de cultura institucional de más largo plazo.

Este análisis permite concluir que, elaborar un programa que atienda todos estos aspectos, puede ser una tarea de mayor alcance y poco viable para instrumentar dentro del periodo de este gobierno municipal.

No obstante, dado el interés mostrado por este gobierno para establecer un ambiente de trabajo respetuoso con y entre las mujeres y los hombres, sensible a cada una de sus necesidades y que genere un equilibrio entre las necesidades laborales, profesionales, personales y familiares de las y los trabajadores; además de que propicie el pleno desarrollo de las mujeres y los hombres, incorporando los temas de equidad en la resolución de conflictos, el desarrollo de la cooperación y el establecimiento de la consulta y la negociación como mecanismos operativos entre las y los actores relevantes a distintos niveles, se considera viable establecer un plan de acción que sienta las bases normativas que permitan el desarrollo de programa de cultura institucional en un periodo posterior.

Las personas encuestadas y entrevistadas son consientes que la comunicación en lo interno es crucial para dar sentido y dirección al quehacer cotidiano de las áreas y sobre el impacto en la forma en que las personas serán atendidas por el municipio. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es el elemento más importante en la generación de confianza, objetivo principal de este Gobierno Municipal.

## Objetivos

### Objetivo general

Sentar las bases de una cultura institucional que promueva la igualdad entre hombres y mujeres en la Administración Pública Municipal de Huajuapam de León, a fin de que el ~~funcionariado~~ municipal identifiquen la discriminación y la inequidad como formas inaceptables de relación entre las y los compañeros y las personas a las que se atiende.

### Objetivos específicos

Estructurar los procesos y políticas de comunicación y toma de decisiones que incluyan las necesidades y la perspectiva de mujeres y los hombres.

Formalizar, mediante la expedición de normas internas, los procesos de comunicación, capacitación y de relaciones entre los mandos medios y superiores y el personal de base.

Establecer las formas en que serán detectados, analizados y resueltos los casos de maltrato, discriminación, acoso y hostigamiento sexual, acordes a la normatividad federal.

Identificar los procesos que se siguen para atender las demandas de las mujeres en el municipio, estableciendo las responsabilidades de cada área involucrada, así como la rendición de cuentas, para hacerlos más eficaces.

Establecer formas de trabajo que les permitan a las y los trabajadores de mandos medios y superiores conciliar sus intereses personales y familiares con el trabajo.

Facilitar el desarrollo de los intereses culturales, deportivos y de otra índole de todas las y los trabajadoras.

## Programa de Cultura Institucional desde la Perspectiva de Género

### Primera fase

2012

Con el propósito de establecer las bases para incorporación de perspectiva de género en la Administración Pública Municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, el presente Programa fija las estrategias de institucionalización y transversalización de primera fase, para el año 2012, como a continuación se detalla.

#### Institucionalización

##### Objetivo

Modificar la normatividad de la Administración Pública Municipal [APM] mediante la incorporación de la perspectiva de género en sus reglamentos internos, reglamentos municipales, formatos y sistemas de información.

<b>Acción 1</b>	Establecer el compendio de normas internacionales, federales, estatales y municipales relacionados con la igualdad de género y la prevención de la violencia, maltrato, acoso y discriminación.
<b>Meta</b>	1 compendio digital e impreso del marco normativo disponible en cada área de trabajo de la Administración Pública Municipal de Huajuapán de León.
<b>Área responsable</b>	Instancia Municipal de las Mujeres.

<b>Acción 2</b>	Expedir la normatividad municipal que cubra aspectos específicos o de aplicación de dicha normatividad al interior de la APM.
-----------------	---

<b>Meta</b>	1 reglamento interno digital e impreso “Reglamento para la Igualdad de Género en el Ayuntamiento de Huajuapán de León”
<b>Área responsable</b>	Honorable Cabildo, con acompañamiento de la Instancia Municipal de las Mujeres.

<b>Acción 3</b>	Modificar la totalidad de formatos que emplea, interna y externamente, la APM en todas sus áreas, a fin de: liberar sus contenidos de los estereotipos de género; emplear un lenguaje incluyente, y visibilizar el sexo de las personas.
<b>Meta</b>	-Totalidad de formatos libres de estereotipos de género en comunicación interna, externa, de registro, de solicitud, de pago, de identificación, circulares, memoranda, de propaganda, etc. -Totalidad de formatos que desagreguen la información por sexo. -Totalidad de formatos con lenguaje incluyente y no discriminatorio.
<b>Área responsable</b>	Todas las áreas de la APM, con el acompañamiento de la Instancia Municipal de las Mujeres.

<b>Acción 4</b>	Modificar los sistemas de cómputo institucionales correspondientes, los campos de ‘Usuaría’, ‘Usuario’, ‘Sexo: Hombre o Mujer’, ‘Porcentaje de hombres, porcentaje de mujeres’, ‘Total de mujeres’, ‘Total de hombres’, ‘Edad’.
<b>Meta</b>	Totalidad de <i>software</i> modificado a fin de revelar y visibilizar la presencia de mujeres y hombres en todos los sistemas de información que utiliza la APM (Ejemplo Tesorería, Recaudación de rentas, etc.)
<b>Área responsable</b>	Área de cómputo, con acompañamiento del Instancia Municipal de las Mujeres.

<b>Acción 5</b>	Modificar la totalidad de los reglamentos municipales a fin de incorporar
-----------------	---

	el lenguaje incluyente, la normatividad vigente en relación a la Igualdad entre mujeres y hombres, la normatividad vigente en relación a la No violencia contra las mujeres, según corresponda.
<b>Meta</b>	Totalidad de reglamentos municipales reformados desde la perspectiva de género.
<b>Área responsable</b>	Honorable Cabildo, Secretaría Municipal, con acompañamiento de la Instancia Municipal de las Mujeres.

<b>Acción 6</b>	Crear un reglamento interno en materia de paternidad en la AMP, a fin de promover que los varones que serán padres cumplan con su responsabilidad en el ámbito doméstico y asuman la carga de trabajo reproductivo que les corresponde, con el propósito de promover la democracia doméstica y con ello, la del municipio.
<b>Meta</b>	1 reglamento interno de paternidad de los trabajadores de la APM digital e impreso. 1 cartel libre de estereotipos de género que difunda el contenido de los derechos de los padres en la APM.
<b>Área responsable</b>	Honorable Cabildo, con acompañamiento de la Instancia Municipal de las Mujeres.

<b>Acción 7</b>	Impulsar la modificación de horarios y condiciones de la provisión de servicios públicos municipales y de atención ciudadana, a fin de que las mujeres del municipio, que por su carga de trabajo reproductivo (doméstico) no puedan ejercer su derecho ciudadano a los servicios municipales y a la atención de las autoridades municipales, sean atendidas con eficacia y eficiencia.
<b>Meta</b>	1 diagnóstico municipal de la percepción de las mujeres en el municipio sobre las condiciones y horarios de los servicios públicos municipales, y de los servicios de atención ciudadana.

	1 propuesta de modificación de horarios y condiciones de servicios públicos municipales y atención ciudadana.
<b>Área responsable</b>	Instancia Municipal de las Mujeres, con autorización y presupuesto asignado por parte del Honorable Cabildo (Considerar posibilidad de financiamiento FODEIMM 2012)

## Transversalización

### Objetivo

Incorporar la perspectiva de género en el lenguaje institucional formal y no formal, la atención ciudadana, comunicación interna, comunicación externa, discurso institucional y clima laboral, a fin de promover los principios de igualdad y no discriminación en la Gestión Municipal.

<b>Acción 1T</b>	Eliminar los estereotipos de género y los vicios patriarcales del lenguaje formal, del discurso y de las imágenes de comunicación gráfica institucionales (Sexismo, misoginia, androcentrismo y machismo)
<b>Meta</b>	1 'Manual municipal para la comunicación no sexista' digital e impreso, disponible en todas las áreas de la APM. 1 Cartel de promoción para el uso del manual (libre de estereotipos de género)
<b>Área responsable</b>	Instancia Municipal de las Mujeres.

<b>Acción 2T</b>	Establecer un calendario institucional que incluya las efemérides en relación a los derechos humanos de las mujeres (fechas emblemáticas de celebración y conmemoración, laico y libre de estereotipos de género)
<b>Meta</b>	1 calendario institucional impreso y digital, disponible en la totalidad de

	áreas de la APM y visible para la ciudadanía que acude a las distintas instancias del Gobierno Municipal.
<b>Área responsable</b>	Instancia Municipal de las Mujeres.

<b>Acción 3T</b>	Capacitar a todas las personas que componen la APM en materia de Igualdad y perspectiva de género, Políticas de Igualdad, Género y Desarrollo, Cultura de Igualdad y no discriminación, Género y democracia, Información estadística desagregada por sexo, Derechos Humanos, y temas afines, con el propósito de promover en todos los niveles jerárquicos y según corresponda, la incorporación de la perspectiva de género en cada ámbito de competencia para: Formulación de políticas públicas, políticas institucionales para la atención ciudadana, manejo y sistematización de información estadística desagregada por sexo, cumplimiento de las leyes generales y estatales en materia de Igualdad y Vida libre de violencia de género.
<b>Meta</b>	Totalidad del personal de la APM capacitado en la materia. (Programar el calendario de capacitación a lo largo de 12 meses)
<b>Área responsable</b>	Instancia Municipal de las Mujeres, con autorización y presupuesto asignado por parte del Honorable Cabildo (Considerar posibilidad de financiamiento FODEIMM 2012)

<b>Acción 4T</b>	Publicar en la página web los programas y planes del municipio, así como los trámites, horarios y requisitos para su atención, cuidando en todo ello que el lenguaje y los contenidos excluyan mensajes discriminatorios.
<b>Meta</b>	1 página web institucional con información completa sobre el quehacer municipal, libre de estereotipos de género, con lenguaje incluyente, con sistema de interacción online que desagregue usuaria o usuario, y que

	considere las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de las mujeres del municipio.
<b>Área responsable</b>	Comunicación social y área de cómputo con acompañamiento de la Instancia Municipal de las Mujeres.

<b>Acción 5T</b>	Establecer y publicar los criterios que rigen la comunicación informal entre las y los trabajadores y mandos medios y superiores, cuidando especialmente la eliminación de estereotipos que mantienen la discriminación hacia las mujeres.
<b>Meta</b>	1 campaña de comunicación interna para computadoras que promueva la comunicación informal entre mandos medios y superiores y, las y los trabajadores del municipio, en el marco de un clima laboral igualitario y respetuoso. (1 cartel con copias impresas y colocadas en áreas visibles, 1 salvapantallas, 1 fondo de escritorio)
<b>Área responsable</b>	Comunicación social con acompañamiento de la Instancia Municipal de las Mujeres.

<b>Acción 6T</b>	Conocer la calidad de los servicios de atención ciudadana en las áreas que atienden a la población a fin de proponer las modificaciones necesarias para hacer eficaz, eficiente y no discriminatoria esta atención.
<b>Meta</b>	1 buzón de quejas y sugerencias instalado en cada área que brinda atención a la ciudadanía.  1 block de formatos “Cuestionario de calidad en la atención ciudadana” por cada buzón instalado. (Que incluya los campos hombre – mujer, para desagregar la información por sexo)  1 bolígrafo con cadena por cada buzón instalado.
<b>Área responsable</b>	Comunicación social, con acompañamiento de la Instancia Municipal de las Mujeres.

## Evaluación y seguimiento

### Estrategia y visión evaluativa

Para saber si el programa o política municipal funciona, o si ha funcionado según se planeó, es necesario hacer una evaluación (valorar la utilidad y resultados del programa o política, a través de recolección de información por medio de diversas herramientas). Esto es importante ya que, en general, la falta de evaluación es una de las principales fallas de muchos de los programas sociales. Muy poco se sabe de la utilidad real de los programas, de su impacto en la población, de si se cumplieron los objetivos cabalmente, si el procedimiento fue el adecuado, de la opinión de las personas que participaron en los programas, etc.

La evaluación es importante, también, porque permite mejorar el programa o política y saber si los recursos económicos fueron adecuadamente utilizados. Asimismo, la evaluación de un programa brinda confianza a instituciones u organizaciones financiadoras.

Por otra parte, cuando se incluyen formas de evaluar un programa desde su planeación, hay mayores posibilidades de que se mejore la planeación en sí misma.

En la mayoría de las ocasiones, las evaluaciones se enfocan en indicadores cuantitativos y no miden el impacto que tuvo el programa sobre la población objetivo. Por esta razón, es recomendable al pensar en las formas de evaluar el programa, se incluyan indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, de resultado y proceso.

Las evaluaciones se pueden realizar en varios momentos cuando se está ejecutando el programa, generalmente las evaluaciones del programa o política que se realizan cuando todavía está en funcionamiento, cuando se termina una etapa (uno de los pasos del programa o política) y va a empezar otra, se les llama seguimientos, y las que se realizan cuando ha finalizado el programa se les dice, evaluación.

## Guía para evaluación

¿Cómo pueden observarse alguno de los siguientes impactos positivos en la situación de las mujeres?:

- Reducción de la carga de trabajo
- Liberación de tiempo, energía y oportunidades para dedicar a otras actividades: cuidado de las niñas y niños, educación personal, generación de ingresos o cualquier actividad que deseen emprender
- Aumento de la calidad de vida personal, familiar, fortalecimiento de la participación en la toma de decisiones, mayor acceso y control sobre los medios de producción, servicios privados y estatales
- Incremento de la seguridad personal y de las capacidades y habilidades
- Mayor participación de las mujeres en la gestión formal de las actividades del proyecto u otras actividades de la comunidad
- Surgimiento o fortalecimiento de las organizaciones de mujeres, grupos, cooperativas u otro tipo de asociaciones

El programa afectó positiva o negativamente al acceso de las mujeres en relación a:

- ¿El trabajo de miembros del hogar en actividades económicas existentes o la introducción de nueva tecnología?
- ¿Capacitación e información?
- ¿Ingresos generados por su trabajo productivo?
- ¿Pueden observarse algunos de los siguientes factores negativos?
- Incremento de la carga de trabajo, deterioro de la salud personal, descuido de niñas y niños, restricción de oportunidades
- Incremento del aislamiento social.
- Ningún o escaso acceso al ingreso, a los productos o beneficios del proyecto
- Disminución del acceso a bienes materiales
- Disminución de su autoridad tradicional en sus ámbitos de poder
- Exclusión de los beneficios del proyecto de los grupos de mujeres de menores ingresos
- Concentración de los beneficios en los grupos de mayores ingresos
- ¿Considera también los efectos no previstos, favorables o desfavorables para las mujeres?

#### Participación de las mujeres en el proyecto

#### Acceso de las mujeres a:

- Información del proyecto
- Planificación y ejecución en los programas
- Programas de capacitación
- ¿Ha incrementado el conocimiento sobre la situación de las mujeres?
- ¿Cuál es la actitud de las mujeres frente a los logros y actividades del programa?

Para evaluar el impacto institucional se debe considerar:

- ¿Cómo se integra el proyecto en los programas de la institución?
- ¿Cuál es la visión que tiene la institución sobre la emergencia, crisis y desarrollo?
- ¿Se menciona en ella explícitamente a las mujeres y sus derechos?
- ¿Cuál es la actitud de las personas responsables de las instituciones en relación a la situación de las mujeres, sus problemas y necesidades?
- Localización institucional del trabajo con mujeres y composición de equipos: sexo, formación profesional, división del trabajo.
- Conocimiento y capacitación del personal de los equipos de trabajo sobre el tema.
- ¿Conocen las metas del proyecto en relación a las mujeres y los métodos para incorporar sus problemas, necesidades, habilidades y puntos de vista?

## Referencias

- Arellano, David & Cabrero, Enrique et al. (s/r). Gobierno y administración pública municipal. Un panorama de fragilidad institucionalizada.
- Guajardo, G. (2003). La entrevista [Material presentado en el ramo de Metodología de la investigación]. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Doctorado en Lingüística Cátedra UNESCO.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2009). Programa de Cultura Institucional
- Instituto Nacional de las Mujeres. Dirección de Institucionalización de la Perspectiva de Género. (2009) Desarrollo Local con Igualdad de Género. Volumen 1. Guía Conceptual. México.
- Instituto Nacional de las Mujeres. Dirección General de Institucionalización de la Perspectiva de Género. (2009). Guía para la ejecución del Programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Federal.
- Instituto Nacional de las Mujeres. Dirección General de Institucionalización de la Perspectiva de Género. (2009). Programa de Cultura Institucional.
- Instituto Nacional de las Mujeres. Dirección General de Planeación. (2002) Cultura Institucional y Equidad de Género en la Administración Pública.
- La Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo (Cairo-1994)
- La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW-1979).
- La Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer (Beijing-1995)
- La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007)

## Anexo 1

### Cultura institucional

#### Mesa de trabajo

#### 1. ¿Cuál es el sello distintivo de este gobierno? ¿Cómo desean que este gobierno sea recordado?

##### EFICIENCIA Y EFICACIA

- El que hizo más y/o mejores obras
- El que ejerció el presupuesto de manera más eficaz o eficiente, que hizo más con menos
- El que mejor cuidó el medio ambiente...

##### ATENCIÓN SOCIAL

- Atendió mejor a la ciudadanía, población, habitantes, (*ojo con el concepto que se utiliza*),
- Brindó mejores servicios o de mejor calidad, mejoró la calidad de vida de la población haciendo (alguna obra o acción en particular)

##### POLÍTICO

- El que cambió la forma de relacionarse con la ciudadanía, habitantes o población. (Formas de información, o participación a la ciudadanía).

#### 2. ¿Cuáles son los elementos con los que cuentan para hacer eso que quieren hacer?

##### LA GENTE QUE PARTICIPA EN EL GOBIERNO

- Son las personas más preparadas, conocen bien al municipio
- Tienen un prestigio que cuidar

- Tienen experiencia
- Otros...

## RECURSOS

- Cuentan con el respaldo de las y los empresarios
- Tiene experiencia en el ejercicio presupuestal y en su cabildeo para obtenerlo

## POLÍTICO

- Llegaron con una amplia votación
- Han sabido tejer alianzas en la población con los grupos representativos
- Tienen el respaldo del (Gobernador, del partido, etc.)

### 3. ¿Cuáles son los obstáculos que enfrentan para hacer eso que quieren hacer?

## LA GENTE QUE TRABAJA EN EL GOBIERNO

- Salarios insuficientes
- Tienen malas mañas
- No tienen experiencia
- Otros...

## RECURSOS

- No cuentan con gastos para operar (materiales y equipos)
- Los recursos presupuestales llegan tarde, son insuficientes

## POLÍTICO

- Hay intereses en contra...
- No tienen el respaldo del (Gobernador, del partido, etc.)

#### 4.- ¿Ustedes creen que requieren una cultura institucional? ¿por qué?

- Por interés en presupuesto por tener programa de C.I.
- No le interesa

#### 5.- ¿Puede ser una estrategia para el logro de sus objetivos la cultura laboral?

Características: cómo se hace y cómo debe hacerse

(En relaciones se incluye el lenguaje y la actitud)

- Relaciones entre personal subordinado y sus superiores
- Relaciones entre mandos directivos (Jefas, jefes)
- Relaciones entre personal de trabajo
- Solución de conflictos (laborales y en la operación cotidiana)
- Otros...

#### 6.- ¿Puede ser una estrategia la comunicación hacia la población?

Características: cómo se hace y cómo debe hacerse

- Lenguaje adecuado al grupo al que va dirigido
- Imágenes no reproductoras de arquetipos, respetuosas
- Información completa