

**Diagnóstico desde la Perspectiva de Género sobre la Cultura Institucional en la  
Administración Pública Municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León,  
Oaxaca**

2011



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 un 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	3
3. Marco Normativo	5
4. Marco Teórico y Metodológico	28
5. Objetivos	32
6. Resultados	33
7. Conclusiones y recomendaciones	84
8. Referencias	88
9. Anexos	90



## Presentación

El Estado Mexicano se ha comprometido a través de diversos tratados internacionales, con estatus de instrumentos jurídicos y vinculantes, a implementar políticas y programas públicos para disminuir las desigualdades reales entre mujeres y hombres.

Estos acuerdos internacionales y, por tanto, los Estados Parte que los suscriben, reconocen que la desigualdad entre mujeres y hombres es la más extendida y la que más impacto tiene para el desarrollo económico y social de cualquier comunidad. Estos instrumentos han establecido como principales estrategias: 1) la incorporación de la perspectiva de género de manera institucional y transversal al quehacer gubernamental, en el caso mexicano, en sus tres niveles de gobierno y 2) la implementación de acciones afirmativas o medidas compensatorias para ir disminuyendo prácticas discriminatorias contra las mujeres.

Para el caso de cada gobierno, nacional, estatal o local, el primer paso en el cumplimiento de estos compromisos y el impulso de la igualdad real entre mujeres y hombres, es la generación de información sobre la situación actual y áreas de oportunidad para incorporar la perspectiva de género.

El gobierno municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapam de León, convencido de que la disminución de las desigualdades de género favorecerá el desarrollo del municipio, a través de la Instancia Municipal de las Mujeres, presenta el *Diagnóstico de Cultura Institucional en la Administración Pública Municipal desde la perspectiva de género*, con lo cual el

Gobierno actual, busca dar el primer paso a fin de establecer los mecanismos para el logro de la igualdad y no discriminación al interior de la Administración Pública Municipal.

Gabriela Soriano Herrera

Directora de la Instancia Municipal de las Mujeres



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



## Introducción

La Instancia Municipal de las Mujeres de Huajuapam de León, participó y obtuvo el recurso que otorga el Programa de Fortalecimiento a las Políticas Municipales de Igualdad y Equidad entre Mujeres y Hombres 2011, que coordina el Instituto Nacional de las Mujeres, y cuyo propósito es promover en todas las instancias de las mujeres del país la articulación de medidas orientadas a favorecer el adelanto de las mujeres en el ámbito municipal.

El proyecto titulado *“Promoviendo la igualdad entre mujeres y hombres a través de una cultura institucional con perspectiva de género”*, con el cual la instancia municipal de las mujeres obtuvo el recurso, tuvo el objetivo de fortalecer las capacidades del gobierno municipal y de la ciudadanía, a fin de contribuir a la planeación de políticas públicas con perspectiva de género que promuevan los derechos de las mujeres y su desarrollo humano local.

Para el logro del objetivo de este proyecto, se contemplaron procesos de sensibilización y consulta a la ciudadanía, así como procesos de especialización a servidoras y servidores públicos. Asimismo, una de las actividades fundamentales para realizar propuestas de transformación del sistema de administración actual e incorporación de la perspectiva de género, fue la recolección de información para detectar las brechas de desigualdad de género en la Administración Pública Municipal.

El diagnóstico desde la Perspectiva de Género sobre la Cultura Institucional en la Administración Pública Municipal de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se llevó a cabo con el objetivo de explorar las principales características de la cultura institucional que prevalecen en la Administración Pública Municipal, con el fin de sentar las bases para la elaboración de un programa de cultura institucional desde la perspectiva de género en la APM.

Se recolectó información cualitativa y cuantitativa a través de entrevistas y encuestas. Estos instrumentos de recolección de información fueron aplicados a integrantes de la administración pública municipal. Posteriormente, un equipo de personas especialistas en investigación, teoría de género y análisis institucional, sistematizó y analizó la información recabada.

Los resultados apuntan a la tendencia de una cultura institucional informal dentro de la administración pública municipal, práctica común en la mayoría de municipios en México, debido a los cortos periodos de gobierno permitidos por la ley (sin posibilidad de reelección), y la inexistencia del servicio profesional de carrera. En resumen, el diseño institucional del gobierno municipal, las estructuras de gobierno y la administración pública obsoletas, permitidas y heredadas a los municipios mexicanos, obstaculizan de muchas maneras un proyecto de cultura institucional formal.

En el presente documento se presentan a detalle los principales hallazgos del estudio y algunas propuestas de solución, que son la base para un Programa de Cultura Institucional.

## 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**

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, trátense 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 transgrede, 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 teórico metodológico

### Marco teórico

El presente diagnóstico se realizó desde la perspectiva de género, cuya importancia radica en establecer un conjunto de herramientas para identificar las necesidades, intereses y problemas específicos de mujeres y hombres, las relaciones que establecen entre ellos, y la identificación de los obstáculos para impulsar acciones, proponer proyectos y detectar los posibles impactos sobre hombres y mujeres de dichas acciones y proyectos.

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.

## Metodología

### Diseño

El diseño del estudio es de corte transversal y descriptivo. Se recabó información cuantitativa y cualitativa, a fin de contar con un panorama más completo de la situación actual de mujeres y hombres integrantes de la Administración Pública Municipal.

El objetivo del presente diagnóstico es explorar las principales áreas de desigualdad de género en la institución y, de esta manera, ubicar las principales áreas de oportunidad para implementar un Programa de Cultura Institucional.

### Técnicas de recolección de información

Se utilizaron dos técnicas de recolección de información: entrevista elaborada ad hoc al estudio y, encuesta autoaplicada, construida y empleada por el Instituto Nacional de las Mujeres en el diagnóstico de Cultura Institucional realizado para la administración pública federal.

Para conocer con mayor detalle los instrumentos de recolección de información, ver anexo 1 y 2. La entrevista estuvo dirigida a mandos medios y mandos superiores. La encuesta se aplicó a mandos medios, superiores y personal operativo.

### Participantes

Para la aplicación de las técnicas de recolección de información se eligió una muestra del personal que labora en el Ayuntamiento. Para la selección de la muestra se eligieron al menos dos personas de cada área de la Administración Pública Municipal. Como se menciona en el apartado anterior, participaron en la recolección de información, mujeres y

hombres de todos los niveles jerárquicos y de todas las edades; personal de base y de confianza. Se aplicaron 74 cuestionarios a integrantes de la Administración Pública Municipal (mandos superiores, medios y personal operativo), y se realizaron 10 entrevistas entre las y los trabajadores de confianza del municipio (mandos medios y superiores).

## Procedimiento

La primera etapa del presente diagnóstico fue la investigación documental y búsqueda de antecedentes teóricos y empíricos sobre el tema, posteriormente, se eligieron y elaboraron los instrumentos de recolección de datos.

Para la aplicación de los instrumentos a las y los integrantes de la Administración Pública Municipal, se hizo la selección y el contacto a través de la titular de la Instancia Municipal de las Mujeres. En un momento posterior, se llevó a cabo la obtención y recolección de datos, clasificación, codificación y tabulación de información. Finalmente, se realizó el análisis e interpretación de los datos, a fin de contar con la información para elaborar el informe de resultados.

En todas las etapas de la investigación, desde la investigación documental y la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, hasta la sistematización de resultados y elaboración del informe, participó un equipo de personas especialistas en investigación, teoría de género y cultura organizacional.

## Aspectos éticos

Participación voluntaria: la participación en las técnicas fue totalmente voluntaria.

Confidencialidad: Los datos personales de las y los participantes, así como la información a detalle obtenida a través de entrevistas y encuestas fue de uso exclusivo de las investigadoras, usando el anonimato en los datos de cada persona participante del estudio.

Devolución de resultados: El informe del estudio se encontrará disponible en la instancia municipal de las mujeres, tanto para las personas que participaron en el estudio, como para toda la plantilla de personal que labora en la institución.

## Objetivos

### General

Explorar las principales características de la cultura institucional que prevalecen en la Administración Pública Municipal, con el fin de sentar las bases para la elaboración de un programa de cultura institucional desde la perspectiva de género en la APM.

### Específicos

- 1.- Conocer las percepciones del funcionariado municipal en relación a la distribución de poder jerarquizado, atribuciones, obligaciones, tareas específicas por área, procedimientos, relaciones organizacionales y clima laboral en función del sexo de las personas.
- 2.- Obtener información desagregada por sexo en relación a: datos sociodemográficos, escolaridad, política institucional en materia de capacitación y actualización, ingreso, selección y promoción de personal, prestaciones, responsabilidades, salarios, hostigamiento y acoso sexual, políticas y normatividad en materia de igualdad de género.

## Resultados

La Administración Pública Municipal (APM), de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, se encuentra compuesta de la siguiente manera:

Nivel jerárquico/Función	Total	Números absolutos		Porcentajes	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Mandos Superiores	16	2	14	12.5	87.5
Mandos medios	31	7	24	22.6	77.4
Confianza	215	80	135	37.2	62.8
Sindicalizado	114	45	69	39.5	60.5
Eventual de confianza y sindicato	90	30	60	33.3	66.7
Policía Municipal	130	14	116	10.8	89.2
Bomberos	28	2	26	7.1	92.9
<b>Total</b>	<b>624</b>	<b>180</b>	<b>444</b>	<b>28.8</b>	<b>71.2</b>

De donde se deriva que hay una representación más que proporcional de las mujeres y de mandos medios y operativos en la aplicación de los cuestionarios, por ello, las conclusiones derivadas de este cuestionario deben tomarse considerando esta representatividad.

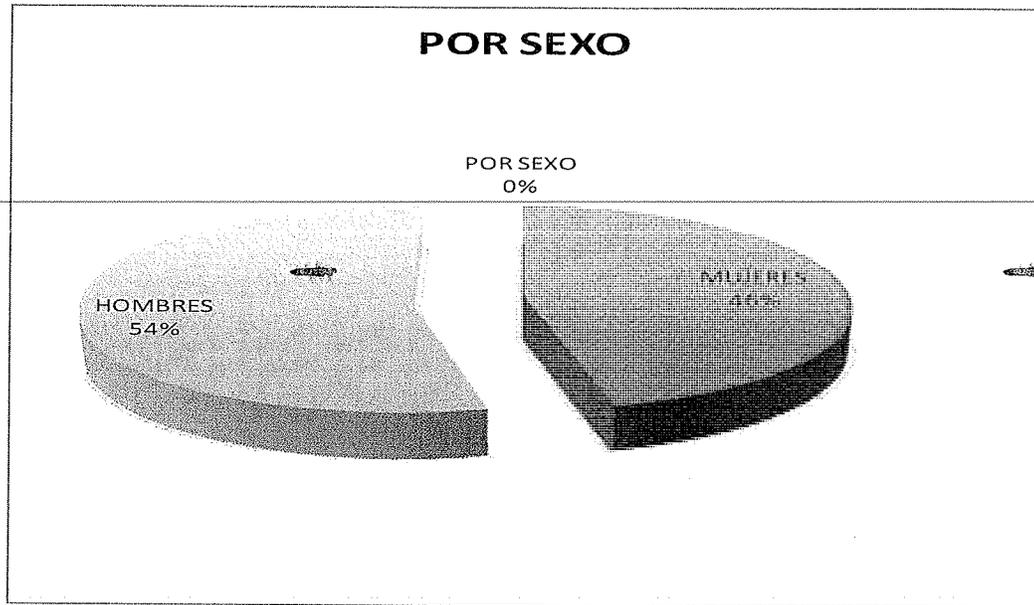
## Cuestionarios

### I Datos Generales

#### Sexo

En los datos proporcionados por las personas encuestadas se observa que el 46% de las entrevistadas fueron mujeres, mientras que el restante 54% fueron hombres, lo que corresponde a la composición de los servidores públicos (adsritos a las oficinas, áreas administrativas, atención a la ciudadanía y a quienes atienden directamente los servicios al público que presta el Municipio. (Ver gráfica I)

Gráfica 1



### Edad

La distribución de la población encuestada por edades se concentra en el rango de los 30 a los 39 años, con una *media de 39.4 años*. En la distribución de las edades por sexo, encontramos que es con las mujeres donde se ubica esta concentración coincidente con el rango total, con una edad media de 37.2 años, mientras que en los hombres, se encuentra una distribución bimodal en los extremos de los rangos, esto es, la mayoría de las observaciones se concentran entre los 18 a 29 años y, en más de 50 años. En la población de mujeres, la edad mínima del conjunto se encuentra en los 18 años y la máxima es de 58 años. En el caso de los hombres, la edad mínima es de 20 años, con un máximo de 70 años.

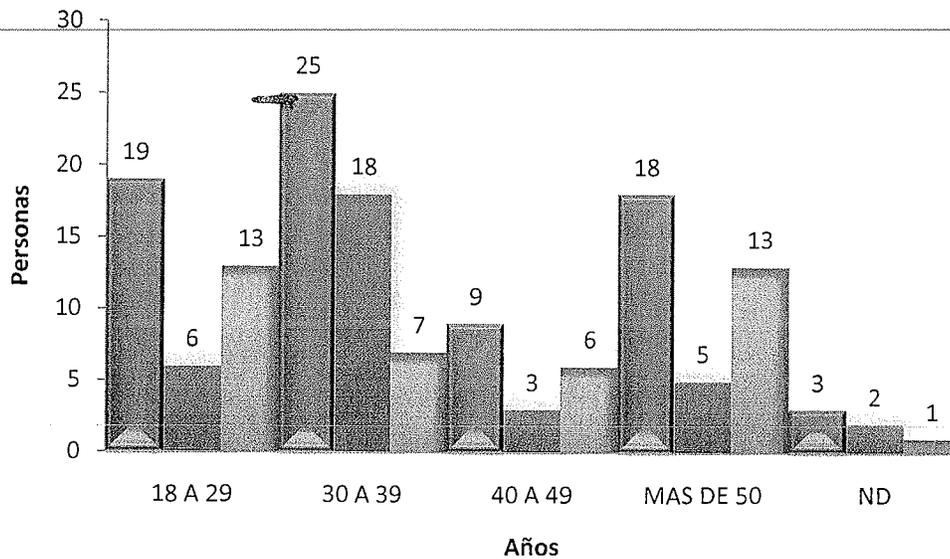
(Ver gráfica 2)



Gráfica 2



## Rangos de Edad



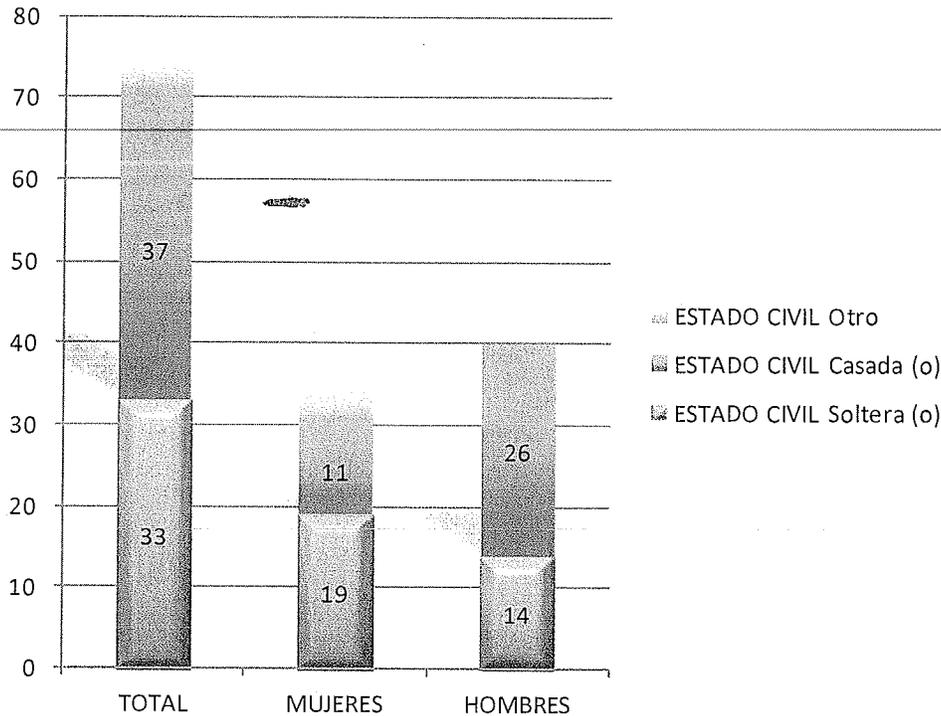
### Estado civil

En lo que se refiere al estado civil de las personas encuestadas, se encontró que la mitad son casadas/os; el 45% se declararon solteras/os, mientras que el 5% restante correspondió a otro estado. Debe mencionarse que solamente las mujeres declararon otro estado, describiéndolo como divorciadas, viudas, unión libre y separadas, una mención en cada caso. Es por ello que la descripción cambia cuando se analiza por sexo, ya que, mientras que 35% de los hombres se declararon solteros y el 65% casados, el 56% de las mujeres se declararon solteras y el 33% casadas. (Ver gráfica 3). Debe destacarse que esta pregunta se dejó abierta y llama la atención la necesidad de precisión con la que fue respondida por las mujeres.



Gráfica 3

## Estado Civil

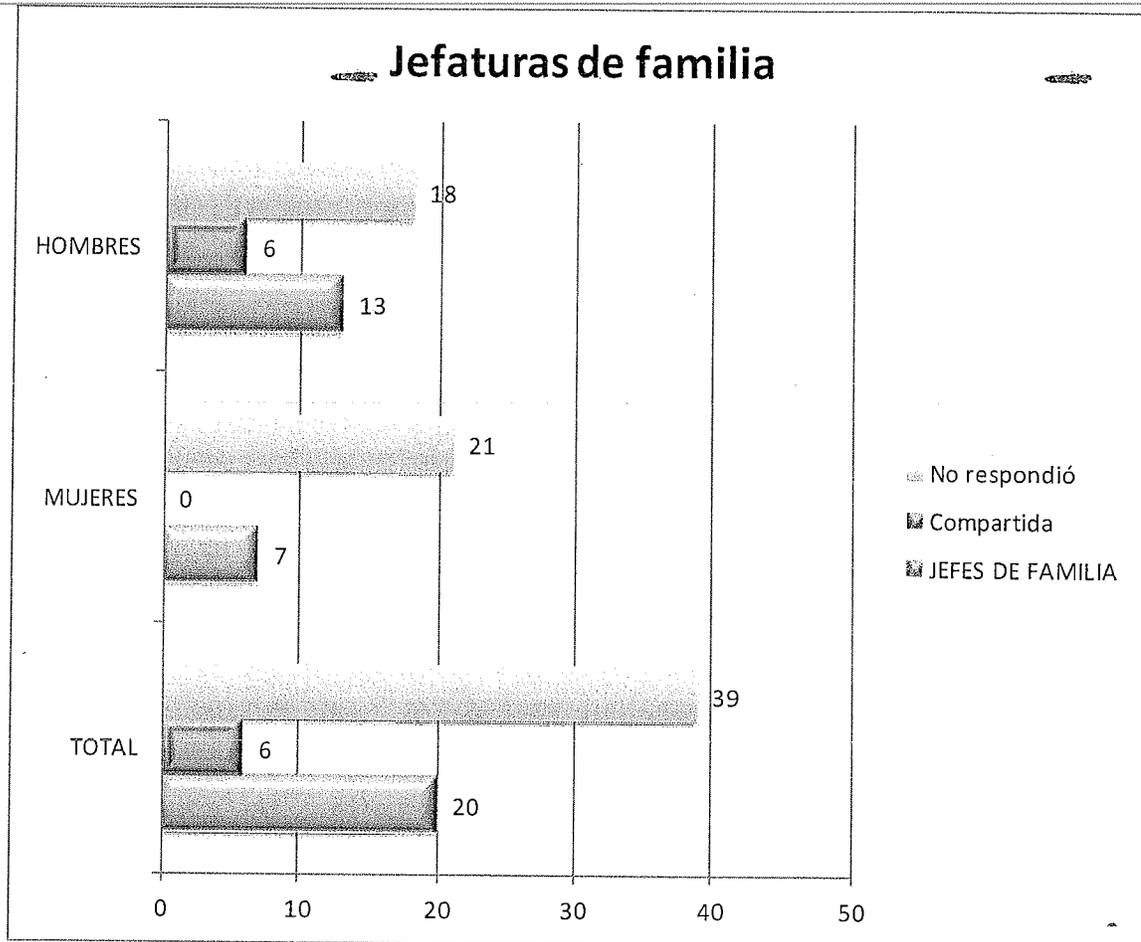


### Jefatura familiar

En lo que se refiere a la jefatura familiar, en las respuestas a los cuestionarios se encontró que poco más de la cuarta parte, el 27%, se reconocieron como jefas o jefes de familia. El 8% declaró que la jefatura es compartida y el 12% respondió que no. Es significativo el hecho de que poco más de la mitad de las personas encuestadas, el 52.7% no respondió claramente la pregunta. Cuando se analiza por sexo, se encuentra que ninguna mujer declaró la jefatura compartida, sólo el 21% se reconoce ejerciéndola y el 18% señala que no la ejerce. Cerca de las dos terceras partes, el 62%, no respondió. Debe señalarse que entre las 4 solteras con hijos, solamente 2 se declararon jefas de familia, mientras que del total de las 11 casadas con hijos, 3 se declararon jefas de familia. Solamente la divorciada no respondió acerca de la jefatura familiar. Entre los hombres, la tercera parte, 33% se declaró

jefe de familia, el 15% señaló que se ejerce en forma compartida y el 8% que no se encuentra en esa posición. Cerca de la mitad, el 45% se abstuvo de responder la pregunta.

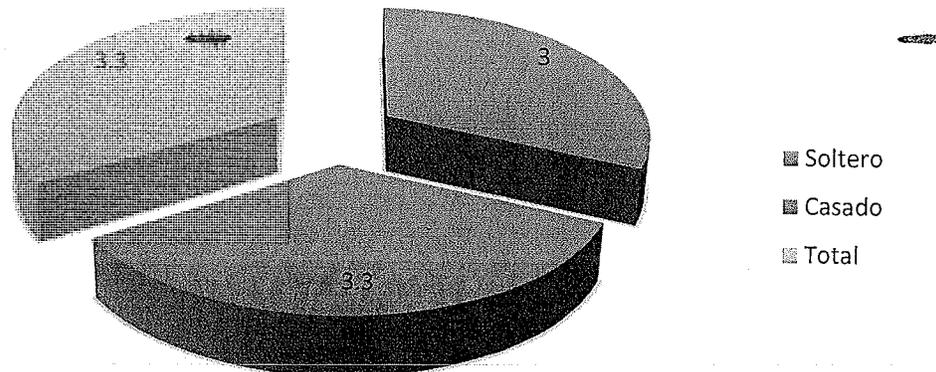
Gráfica 4



### Hijos e hijas

El promedio de hijos e hijas en el total es de 3.3 hijos por jefe o jefa de familia, siendo el mismo dato para los que se declararon casados y, de 3 hijos para los que se reconocieron como solteros. Debe señalarse que en la mayoría de los casos no distinguieron entre el número de hijas y el número de hijos, al responder la pregunta, por lo que no puede establecerse la distinción de forma válida.

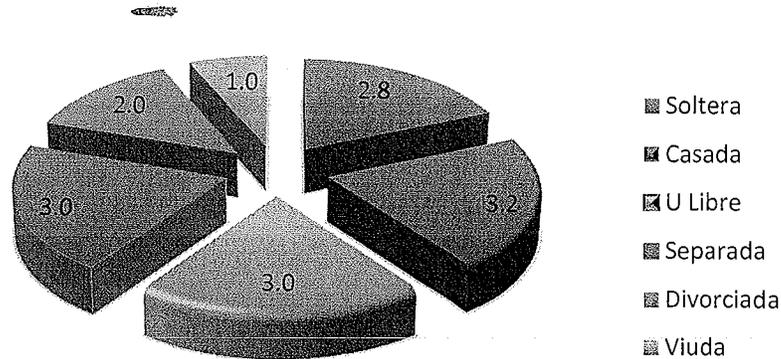
## HOMBRES: Hijos/as promedio por estado civil



Otro aspecto relevante es el hecho de que los 40 hombres declaran tener 85 hijos, correspondiendo 6 a los solteros y 79 a los casados, de lo que se deduce que, los hombres que declararon la jefatura compartida, tienen en promedio 1.8 hijos, a diferencia de los 3.2 de los jefes de familia. Entre las 7 mujeres que se reconocieron como jefas de familia, todas con hijos, el promedio de hijos es de 3, similar a todos los estados civiles excepto divorciada y viuda cuyos datos son 2 y 1 respectivamente.

Gráfica 6

## MUJERES: Hijos/as promedio por estado civil



## II. ESCOLARIDAD Y CAPACITACIÓN

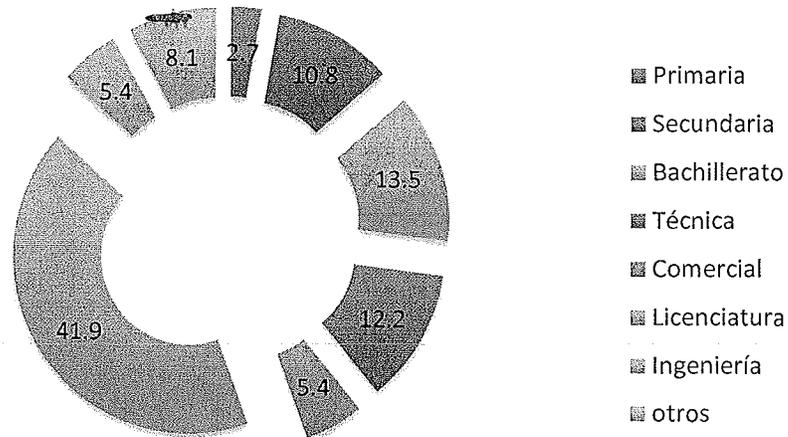
### Escolaridad

Cerca de la mitad de las personas que respondieron la encuesta tienen licenciatura 42%. Destaca el hecho de que el 47% del total de mujeres ostentan ese grado y, entre los hombres, son el 38% con este grado de estudio. Le sigue en importancia el bachillerato, estudios técnicos y secundaria con el 14%, 12% y 11% respectivamente. Quienes estudiaron una carrera comercial e ingeniería representan un porcentaje similar del 5.4%.

Gráfica 7

## Escolaridad

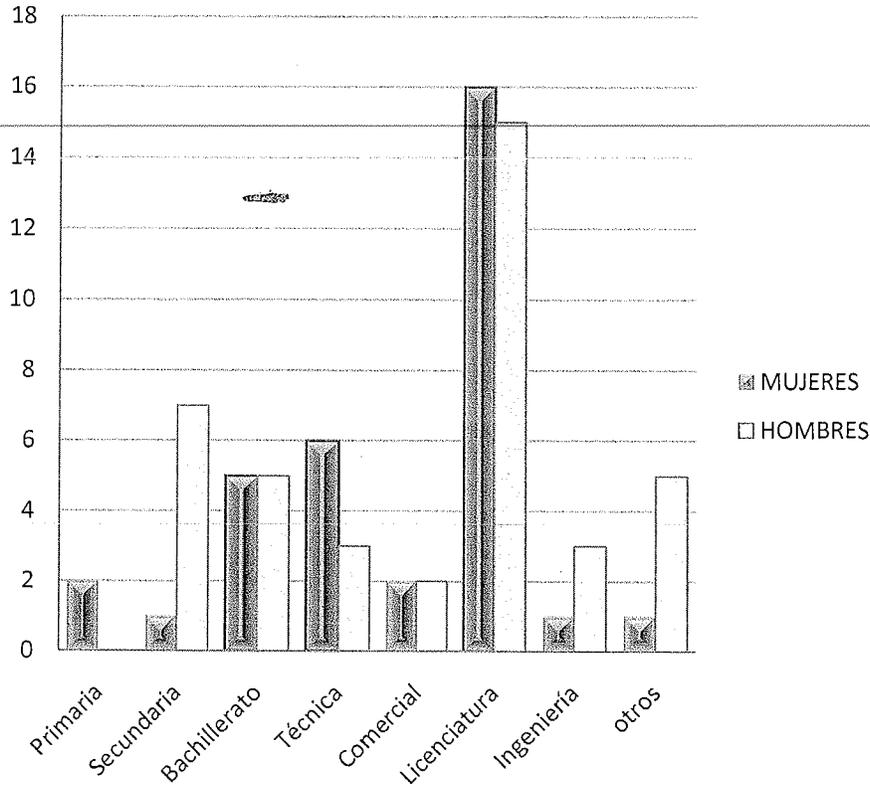
%



El fenómeno observado en licenciatura en la composición por sexo, se repite en bachillerato, comercial y señaladamente en técnicos y primaria. En la escolaridad secundaria y en ingeniería, los hombres son los que están más representados.

Gráfica 8

### Escolaridad por sexo



#### Estudios actuales

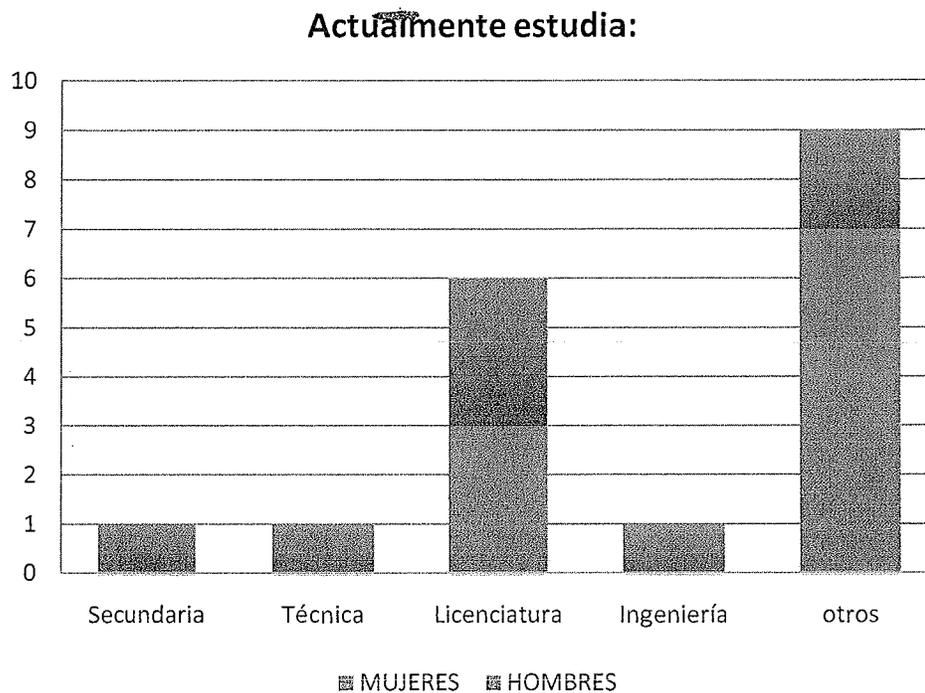
Solamente 18 de los 74 encuestados declararon que estaban estudiando. De las 10 mujeres que actualmente estudian, destaca el hecho de que 3 declararon estar estudiando una licenciatura, 3 en diplomados y una más en un postgrado. Entre los 8 hombres que declararon estar estudiando se encuentran 3 en licenciatura, uno en secundaria, otro en técnica y otro en ingeniería. El resto se encuentran en otros estudios.

#### Capacitación

En lo que se refiere a la capacitación, la cuarta parte de los hombres declararon haber recibido capacitación durante el 2010 y sólo el 21% de las mujeres, sin embargo, en horas

promedio de capacitación, las mujeres recibieron el doble de horas más que los hombres, 32.7 horas frente a las 16.7 que en promedio recibieron ellos.

Gráfica 9



### III. INGRESO Y VALORACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

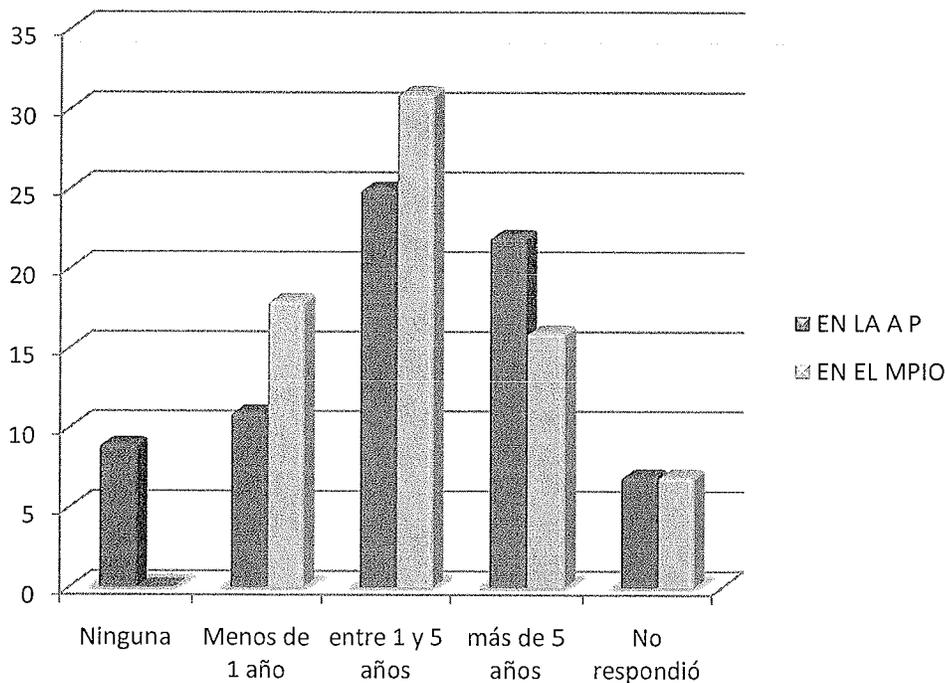
#### Experiencia en el servicio público

Del total de 74 personas encuestadas, poco más de la tercera parte tienen experiencia como servidoras y servidores públicos, el 33.4% en la administración pública entre 1 y 5 años, le sigue en importancia el 30% que cuentan con más de 5 años. Entre quienes no tienen ninguna o menos de un año son la tercera parte, 36%. No respondieron el 9.5% de las personas encuestadas.

Es común suponer que se requieren las mismas habilidades y destrezas en los tres órdenes de gobierno y esto no es necesariamente cierto en todos los casos, por ello, se considera relevante la experiencia en el gobierno municipal. Las respuestas indican que el 42% tiene entre 1 y 5 años de experiencia, mientras que el 24% tiene menos de un año y el 22% tiene más de 5 años y sin respuesta el 9.5%.

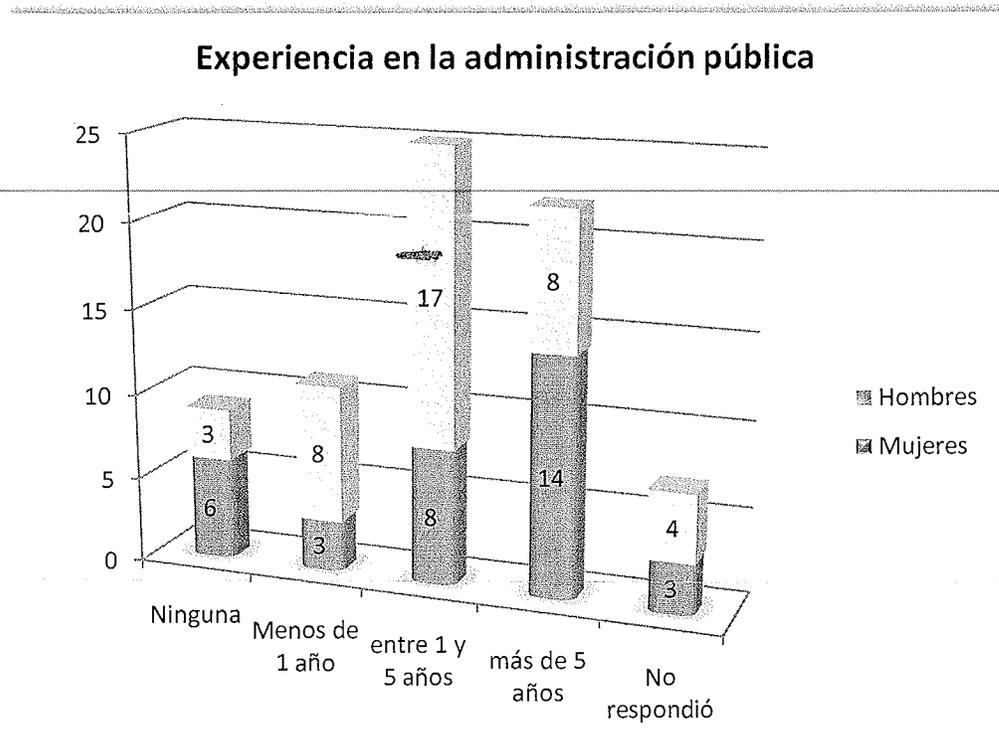
Gráfica 10

### Experiencia en el servicio público



Por tanto, si bien podría parecer que existe un balance interesante entre experiencia e innovación con la primera aproximación, es necesario considerar en qué puestos y en qué áreas se encuentra la experiencia y en cuáles la innovación pues, de esta relación depende la probabilidad de éxito, lo que sería objeto de otro estudio.

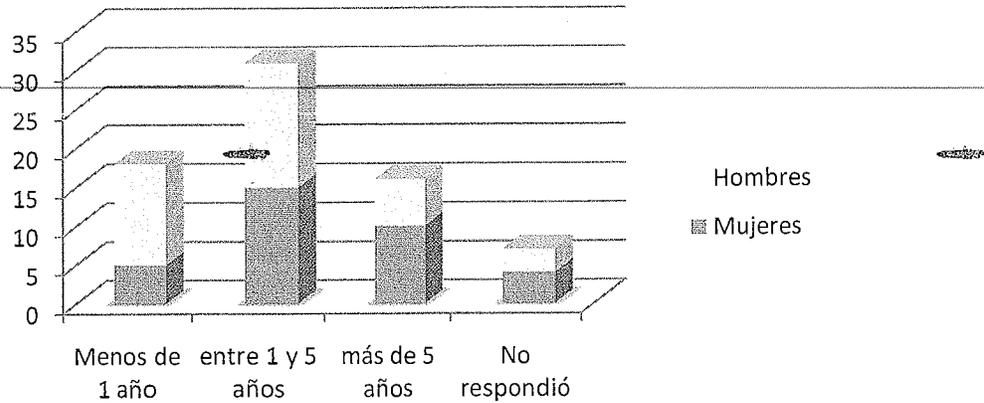
Gráfica 11



En lo que se refiere a la experiencia entre hombres y mujeres, se puede mencionar que la mayoría de las mujeres 63% y 62.5% son las que constituyen a las servidoras públicas que tienen más de 5 años de experiencia en la administración pública y en el municipio respectivamente. Los hombres son los que quienes constituyen la mayoría de los que tienen entre 1 y 5 años de experiencia, tanto en la administración pública con el 68% y en el municipio, con el 52%.

Gráfica 12

### Experiencia en el Municipio



### Puestos

La quinta parte de las personas entrevistadas, 20%, ocupaban, en el momento de la entrevista, un puesto de dirección. El 27%, ocupaban un puesto administrativo o de secretaria/o 12% y 15% respectivamente. El 23% se desempeñaba como mando medio, incluye al 7% que declararon estar como encargadas/os, término utilizado cuando están en el puesto temporalmente. El 14% declararon estar en otros puestos y el 8% no contestó.

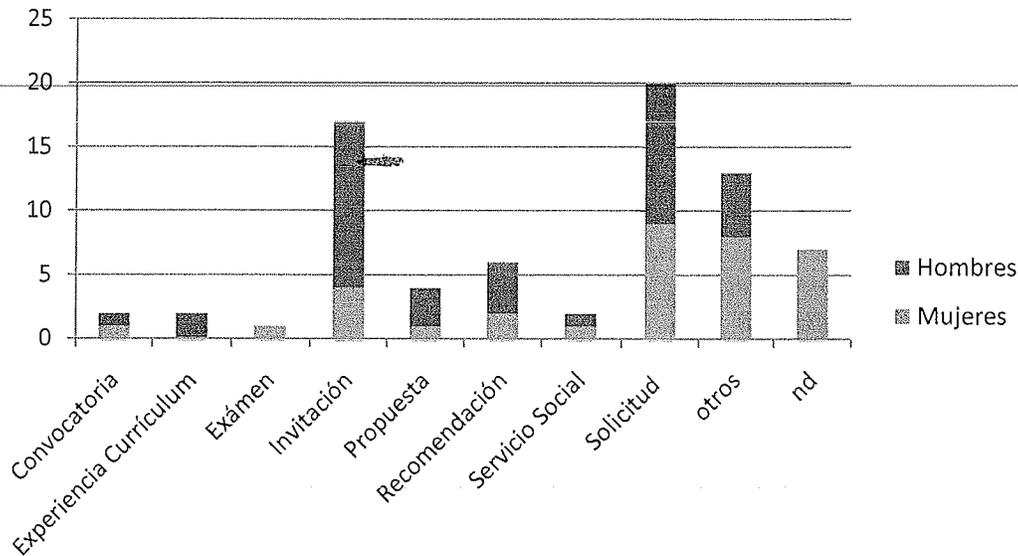
No es sorprendente encontrar que el 29% de las mujeres se encuentran en el puesto de secretaria, constituyendo el 90% de las que ocupan dicho puesto. Tampoco lo es el hecho de que, 90% de los puestos administrativos, sean ocupados por mujeres, aunque esta proporción represente el 12% de las mujeres. En conjunto, el 30% de los puestos administrativos son ocupados por las mujeres que, por otro lado, ofrecen la seguridad de tener poca movilidad.

Es relevante señalar que los puestos de dirección son ocupados por mujeres en un 27%, lo que representa el 11% del total mujeres que prestan sus servicios en el municipio. Si bien por cada directora hay cuatro directores, para la totalidad de los hombres encuestados significa el 28%. Aún cuando la información no puede considerarse representativa, si sugiere que existen puestos masculinizados, asociados a los estereotipos, en seguridad pública, asesoría y supervisión de obras. No es representativa ya que solamente se encontraron cuatro casos, dos del segundo y uno de cada uno en el primero y en el último puesto, en la totalidad de la encuesta. Es necesario ampliar el universo de aplicación para poder afirmar con certeza la exactitud de estos datos. El caso contrario es el de enlace, puesto de mando medio en el que sólo se registra un caso y es ocupado por una mujer. Por último, en los puestos de mandos medios se encuentra una de cada cinco servidoras públicas, mientras que 1 de cada cuatro hombres se encuentran en esa misma posición.

### Formas de ingreso al municipio

Por la forma de ingreso al municipio encontramos que el 23% de ellos fueron invitados, considerando que el 8% ingresaron por recomendación, y el 5% entraron como propuesta de partido o de otra autoridad. Se observó que, cerca de la tercera parte de los mandos ingresaron de esa forma. Por el contrario, el 27% de las personas encuestadas presentaron una solicitud de ingreso. Quienes respondieron a una convocatoria, con examen o después de prestar el servicio social, representan el 7%, lo que constituye otra tercera parte. El 27% de las personas encuestadas se refieren a otras formas de ingreso junto con las personas que no respondieron.

## Forma de ingreso al municipio

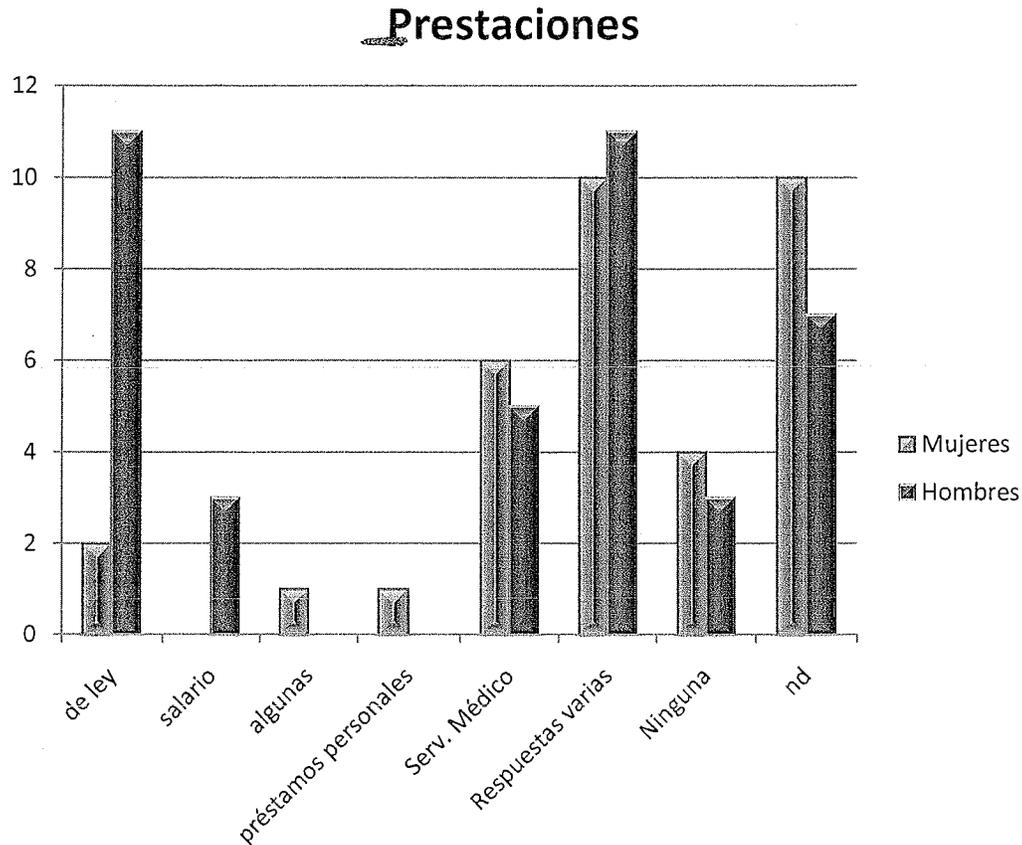


### Prestaciones

El 28% se refirió a las prestaciones que recibe enumerándolas, de acuerdo a la jerarquización que de ellas hacen. La mención más frecuente y que ocupó el primer lugar fue la del servicio médico o de salud. Si agregamos al 15% que la mencionó como la única prestación que recibe, obtenemos que, el 43% de las personas encuestadas señalan que es la prestación que más valora. Es importante destacar que no hay distinción entre las respuestas de hombres y mujeres a este respecto pues, casi la mitad de las respuestas en ambos rubros, provienen de las mujeres. Entre el 18% que mencionó las prestaciones de ley, destaca el hecho de que esta respuesta fue más frecuente entre los hombres (tres cuartas partes), mientras que sólo el 15% de las mujeres respondieron de esta forma.

Cerca del 10% de las personas encuestadas señaló que no recibe ninguna prestación y, el 4%, señaló que el salario es la prestación que recibe.

Gráfica 14



## PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA INSTITUCIÓN

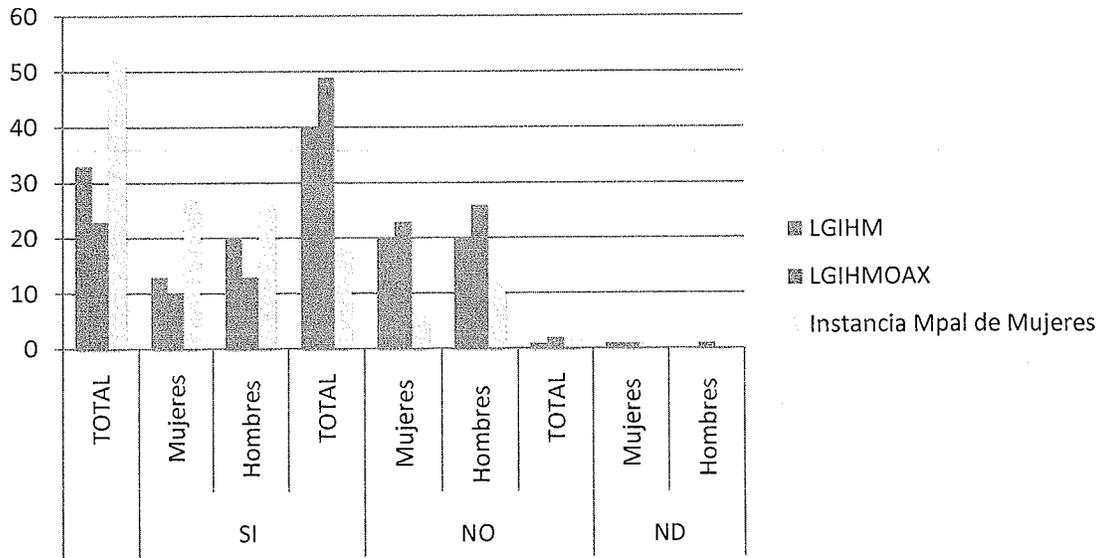
Conocimiento de la Ley de Igualdad entre Hombres y Mujeres (LGIHM) y la vigente en el estado de Oaxaca (LGIHMOAX)

El 45% de las personas respondieron que conocían la existencia de la Ley federal, y cerca del 31% declararon conocer la existencia de la ley vigente en el Estado de Oaxaca. Del total de las mujeres entrevistadas, el 38% declaró conocer la ley federal, mientras que el 30% conoce la vigente en la entidad. La mitad de los hombres declararon conocer la federal y

cerca de la tercera parte la local. Destaca en esta respuesta que la mayoría respondió afirmativa o negativamente, la no respuesta representó el 1.4% del total; aunque la abstención en la legislación local es el doble y está compuesta casi en la misma proporción por hombres y por mujeres.

Gráfica 15

Tiene conocimiento de:



Estos resultados significan un reto, particularmente en áreas que tradicionalmente se consideran con poca o ninguna relación con los problemas sociales, por ello, sería relevante iniciar una campaña al interior de la administración municipal, enfocándose en el punto de relación de todas las áreas de la administración municipal con la perspectiva de género. El resultado de los foros realizados en esta fecha, incluso, el cuestionario aplicado es un inicio alentador.

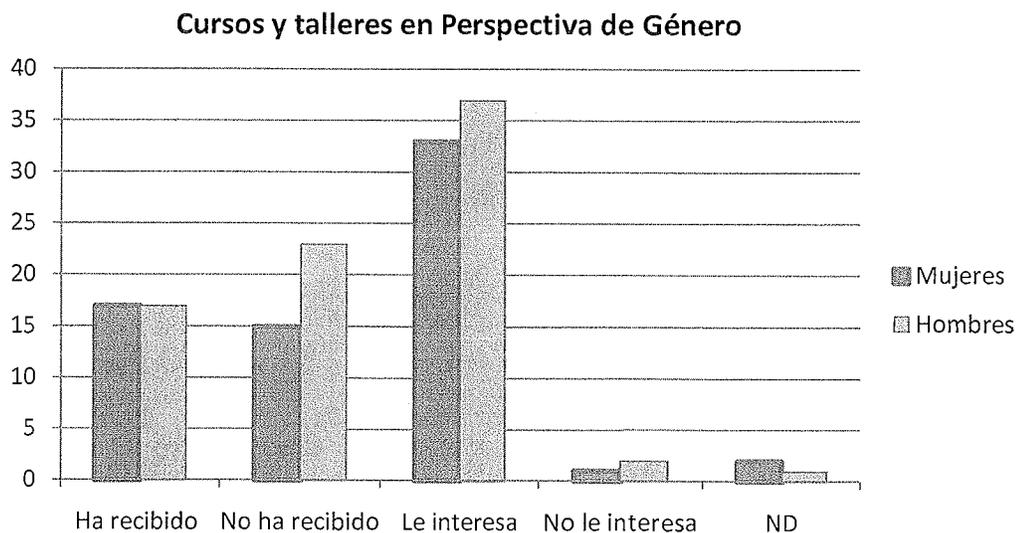
## Instancia Municipal de las Mujeres

El 72% de las personas encuestadas declararon conocer que en el municipio existe una instancia municipal de la mujer; el 80% de las mujeres encuestadas y el 65% de los hombres lo reconocen. Si bien se podría relacionar con el conocimiento de las leyes mencionadas en el apartado anterior, esta es una relación no sustentada si se toma en consideración lo señalado con respecto a la antigüedad de las personas encuestadas, ya que, cerca del 40% tienen menos de un año de haber ingresado.

### Capacitación sobre perspectiva de género y sus expectativas.

El resultado obtenido en el conocimiento de la legislación es significativo si se considera que para el ejercicio de los derechos es indispensable conocer la legislación que los protege, sin embargo, parece contradictorio con el resultado obtenido sobre si habían recibido cursos y talleres sobre perspectiva de género. El 46% declaró haber recibido alguno, respondido de manera paritaria por hombres y mujeres.

Gráfica 16



Esto sugiere que el o los cursos y capacitaciones recibidas no hacían referencia a la Ley, por lo que esta es una línea de trabajo a considerar en la programación de cursos o talleres a impartir en el municipio. Además, es importante considerar que el 95% de las personas encuestadas manifestaron que tienen interés en recibirlos.

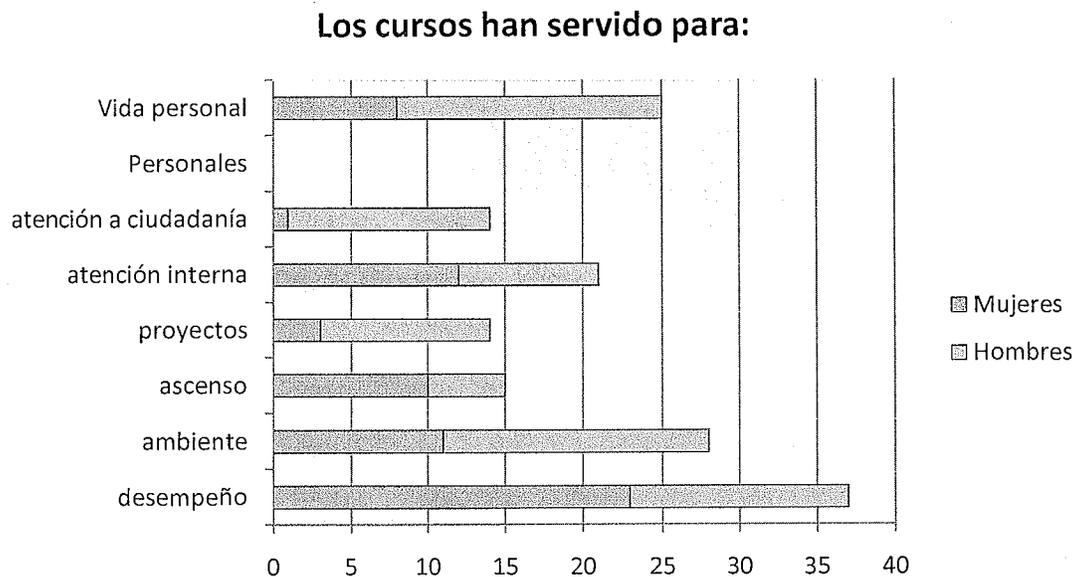
En cuanto a las expectativas y, se mencionan como tales, alrededor del 10% del total de las personas encuestadas, que señalaron no haber recibido cursos o talleres sobre perspectiva de género, respondió sobre la utilidad de estos cursos.

Sólo el 12% consideró que podría tener impacto positivo sobre su vida personal, destacándose el hecho de que el 8% de las mujeres lo considera así, y el doble de los hombres declaran que mejoraría su vida personal. Las respuestas más frecuentes fueron que esperaban que mejorara su desempeño, el 18% del total. Entre las mujeres ésta fue la opción más popular concentrando el 23% de las respuestas de ellas, y sólo el 14% de los hombres lo consideró como opción.

Le siguió en importancia la respuesta de que mejoraría el ambiente de trabajo, representando el 14% del total de las respuestas, siendo esta opción la más considerada entre los hombres al optar por ella el 16% mientras que solo el 11% de las mujeres lo consideraron así. El 10% de las personas encuestadas piensan que mejoraría la atención a otras áreas de la administración, siendo la segunda opción más frecuente entre las mujeres. El 12% la eligió, mientras que sólo el 9% de los hombres la consideró entre sus respuestas.

Destaca el hecho que sólo el 7% lo consideró como un factor de ascenso, 10% de las mujeres lo cree así. Otro elemento que se considera relevante es que sólo el 7% del total de quienes respondieron el cuestionario, señaló que mejoraría la atención a la ciudadanía. Es posible que este bajo porcentaje esté relacionado con que, quienes ocupan los puestos no estén relacionados directamente con la atención al público. Habría que considerar este punto en las subsecuentes actividades de la IMM.

Gráfica 17



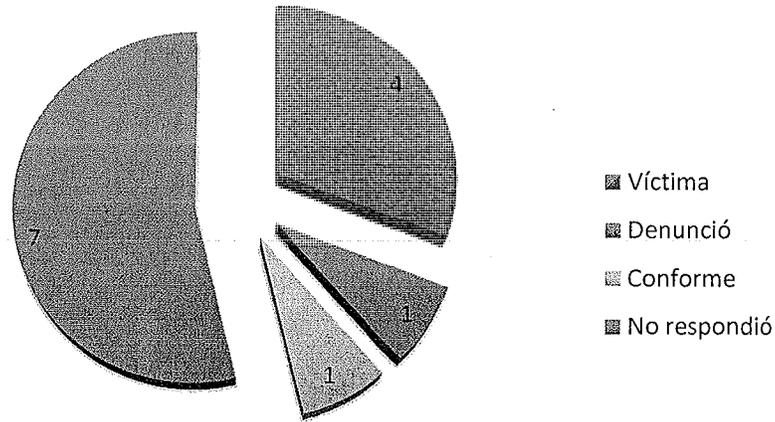
### Hostigamiento y acoso sexual

Sólo el 12% del total de las personas encuestadas declaró haber sido víctima de acoso y/o hostigamiento sexual en su centro de trabajo, poco más de las dos terceras partes respondió de forma negativa y un significativo 21% no respondió. De las 4 mujeres que declararon haber sido victimizadas, solamente una denunció y se declaró conforme con la respuesta

que dio la institución. De las 3 que no denunciaron, una señaló que no tiene caso, “¿para qué?”. Fue su comentario escrito.

Gráfica 18

### Víctimas de hostigamiento o acoso sexual en la oficina



#### IV. PERCEPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Para aumentar la verosimilitud de las respuestas, no se dio un orden secuencial a las preguntas, al reordenarlas temáticamente es posible verificar la coherencia de los registros. Adicionalmente, se propusieron respuestas de sí y no como únicas opciones, de tal forma que, las personas encuestadas, se vieran en la obligación de considerar la respuesta con la que se sentían más identificados. En el caso de que ninguna de las dos opciones fuera satisfactoria para describir su estado, las personas pudieron considerar la opción de crear su propia respuesta. En general, las respuestas de este tipo, poco frecuentes, fueron ”a veces” y “no sé”, opción utilizada en su mayoría por mujeres, lo que sugiere que fue una forma correcta de considerar las opciones.

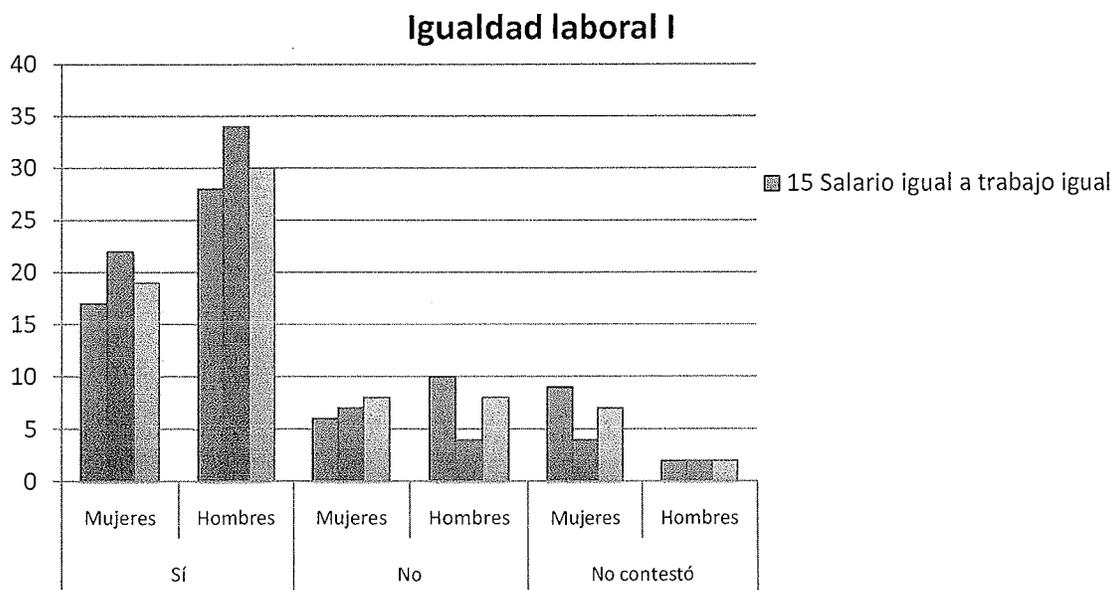
En aras de dotar de claridad la exposición de resultados, las respuestas a los cuestionamientos se organizaron en temáticas coherentes distintas a la forma de preguntar. Al inicio de la descripción se señalan, entre paréntesis, los números de las preguntas para que sean rápidamente localizadas en el tabulado general.

### IGUALDAD en salario, prestaciones y responsabilidades.

(Preguntas: 15, 31 y 48)

La mitad de las mujeres percibe que el salario que se recibe es el mismo para quienes ocupan el mismo puesto, el 18% no tienen esa percepción y, la cuarta parte no respondió. El 70% de los hombres respondieron que sí se cumple el precepto de salario igual a puesto igual y, la cuarta parte respondió que esto no sucede así. Sería conveniente determinar las bases reales de la percepción, es decir, si se debe a falta de transparencia en la publicación de puestos y salarios o bien, al conocimiento de casos concretos.

Gráfica 19



Sobre la percepción de si son las mismas cargas de trabajo y responsabilidad para hombres y mujeres en el mismo nivel jerárquico, poco más de la mitad de las mujeres respondió afirmativamente (56%), así como las tres cuartas partes de los hombres. Los que consideran que esto no sucede fueron el 24% de las mujeres y el 20% de los hombres, y no respondieron el 20% de las mujeres y el 21% de los hombres.

Sobre las prestaciones, las dos terceras partes de las mujeres y el 85% de los hombres consideran que son las mismas para hombres y mujeres. La quinta parte de las mujeres y el 10% de los hombres respondieron que no es así. La proporción de no respuesta es de 12% para mujeres y 5% para hombres.

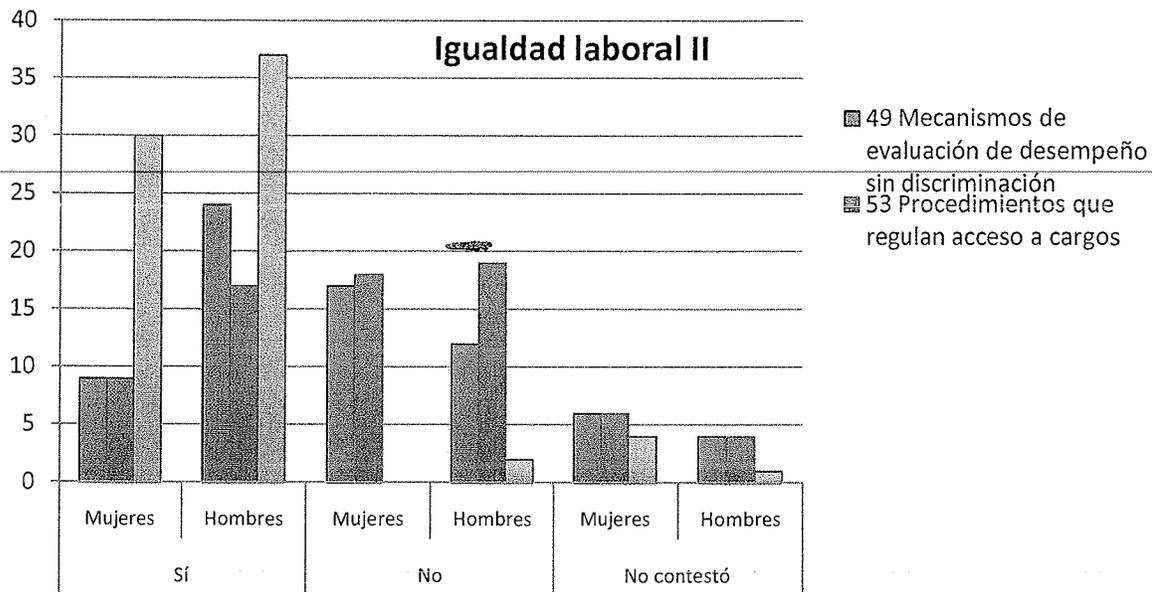
Se considera relevante investigar las bases por las cuales la percepción del diferencial de salario es extendida entre las mujeres, particularmente relacionada con el hecho de que se percibe que tienen las mismas cargas de trabajo y de responsabilidad.

Mecanismos de evaluación, procedimientos que regulan acceso a cargos y condiciones de ascensos.

(Preguntas: 49, 53 y 51. Preguntas promoción a puestos de decisión 14, 16, 32, 33, 39, 53)

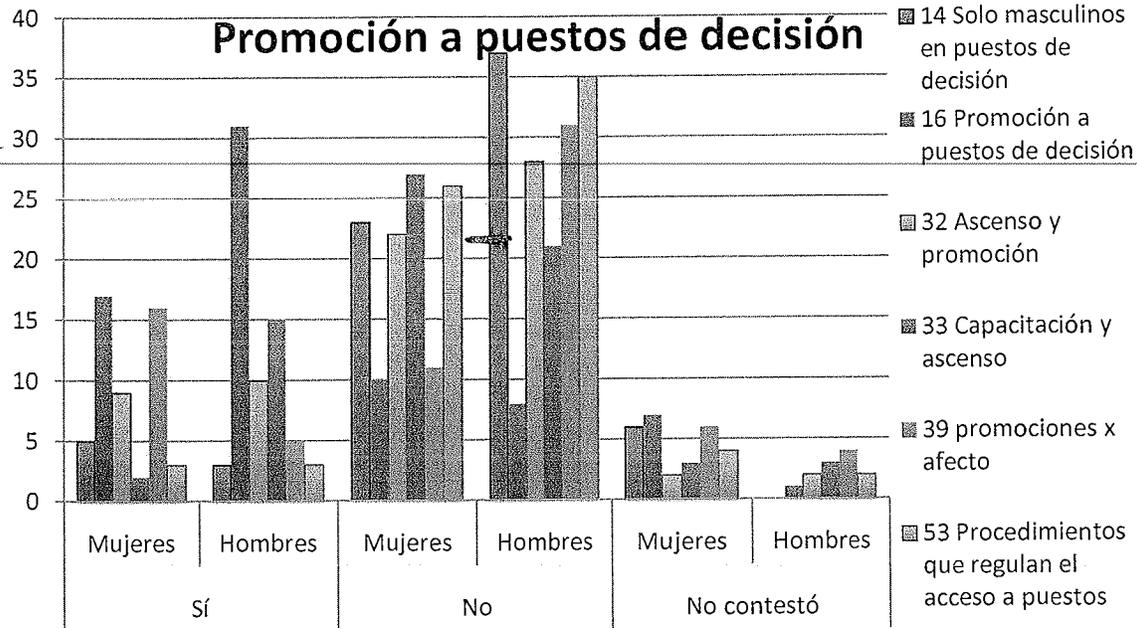
La mitad de las mujeres afirman que no existen mecanismos de evaluación de desempeño sin discriminación para hombres y mujeres, opinión que comparte el 30% de los hombres. Cerca de la cuarta parte, 27% de las mujeres encuestadas, opinan que sí existen estos mecanismos no discriminatorios y el 60% de los hombres. La tasa de no respuesta fue del 17% entre las mujeres y de 10% entre los hombres.

Gráfica 20



Para confirmar lo anterior, una de las razones para la existencia de estos mecanismos de evaluación es la regulación de los ascensos o acceso a los cargos de mayor responsabilidad. Esta relación queda confirmada con las respuestas muy cercanas en el porcentaje de respuesta de las mujeres ya que, el 27% señaló que si existen, mientras que en los hombres sólo el 43% opina que existen, diferente al 60% de la afirmativa de la respuesta anterior. Las tasas de no respuesta son exactamente las mismas que las de la pregunta referente a los mecanismos de evaluación.

Gráfica 21



En cuanto a la afirmación de que en el municipio sólo ingresa personal masculino para ocupar los cargos de toma de decisión, la respuesta fue negativa en el 68% de las mujeres y en el 93% de los hombres.

No obstante lo anterior, cuando se afirma que se promueve el ascenso de mujeres y hombres a puestos de mandos medios y superiores, la mitad de las mujeres se mostraron de acuerdo y el 78% de los hombres opinaron que así sucedía mientras que, cuando se afirma que el ascenso o promoción depende de si eres hombre o mujer, la respuesta de “no depende del sexo”, fue del 65% de mujeres y 70% de hombres, mostrando consistencia en las dos respuestas.

A la pregunta de si las promociones se dan por relaciones afectivas, influencia política o apariencia física, el 47% de las mujeres se pronunciaron porque así sucede, mientras que el

78% de los hombres lo negaron. No contestó el 18% de las mujeres ni el 5% de los hombres.

La mayoría de hombres y mujeres, el 88% y el 77% respectivamente, se mostraron de acuerdo en expresar que no existen procedimientos que regulan el acceso a los puestos, lo que sugiere que en buena medida es otro de los elementos que explican tal diversidad de opiniones y que, quienes más resienten esta falta de procedimientos, son las mujeres, pues están en puestos que no tienen posibilidades de ascenso.

En lo que se refiere a la opinión expresada directamente por las personas encuestadas y, como era de prever, la mayoría se pronunció a favor de que los ascensos a mandos medios y superiores, se dieran en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres. La respuesta fue del 88% para las mujeres y el 93% de los hombres. no se registró ninguna respuesta negativa entre las mujeres y sí en el 5% de los hombres (2 respuestas) se pronunciaron en contra. Llama la atención que el 12% de las mujeres y el 3% de los hombres no respondieron, aunque en esta ocasión no se registró ninguna condicionante a la respuesta con un “a veces” o “no sé”.

Conclusión: no existen mecanismos de evaluación que regulen el acceso a los puestos, por tanto, la percepción de la importancia sobre la pertenencia al género masculino o femenino, o de otros atributos como la apariencia física o las relaciones políticas y/o afectivas, se perciben como elementos importantes para acceder a cargos de mando medio y superior

Considerando las respuestas que se dieron en las formas de ingreso a los puestos de mando superior, estas son consistentes con la opinión de que falta transparencia en los ascensos.

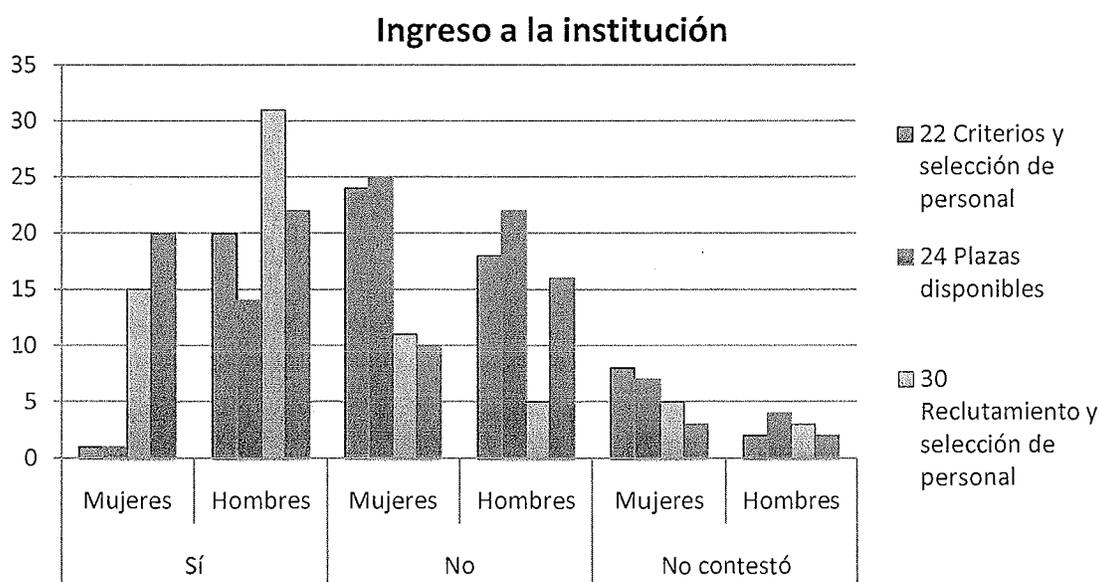
Esta situación puede ser particularmente desventajosa para las mujeres que ocupan puestos administrativos sin posibilidad de ascenso.

## IGUALDAD en el Ingreso al Municipio

(Preguntas 22, 24, 30, 38)

En la percepción sobre los criterios de ingreso al municipio, son claramente diferenciables las respuestas de mujeres y hombres. Sobre la difusión o publicación de las plazas disponibles, preguntas 22 y 24, 7 de cada 10 mujeres, consistentemente, respondieron, que no se publicitan. Los hombres presentan menos consistencia a la respuesta, la mitad consideró que sí se difunden, pero solo poco más de la tercera parte considera que se hace oportunamente. No contestaron entre el 5% y el 10%, considerándose el resto entre otras respuestas.

Gráfica 22



A la pregunta de igualdad, el 44% de las mujeres y el 78% de los hombres consideraron que el reclutamiento y la selección de personal se realiza sin importar el sexo. La tercera parte de las mujeres y el 13% consideraron que sí importa el sexo, independientemente de los conocimientos, habilidades y aptitudes.

Sobre el tema de si el ingreso del personal responde a los cargos que tradicionalmente desempeñan hombres y mujeres, la respuesta fue afirmativa para el 59% de las mujeres y el 55% de los hombres, no lo consideran así el 30% de las mujeres y el 40% de los hombres, lo que sugiere que el tema de igualdad en el ingreso al municipio sigue siendo un asunto pendiente de abordar.

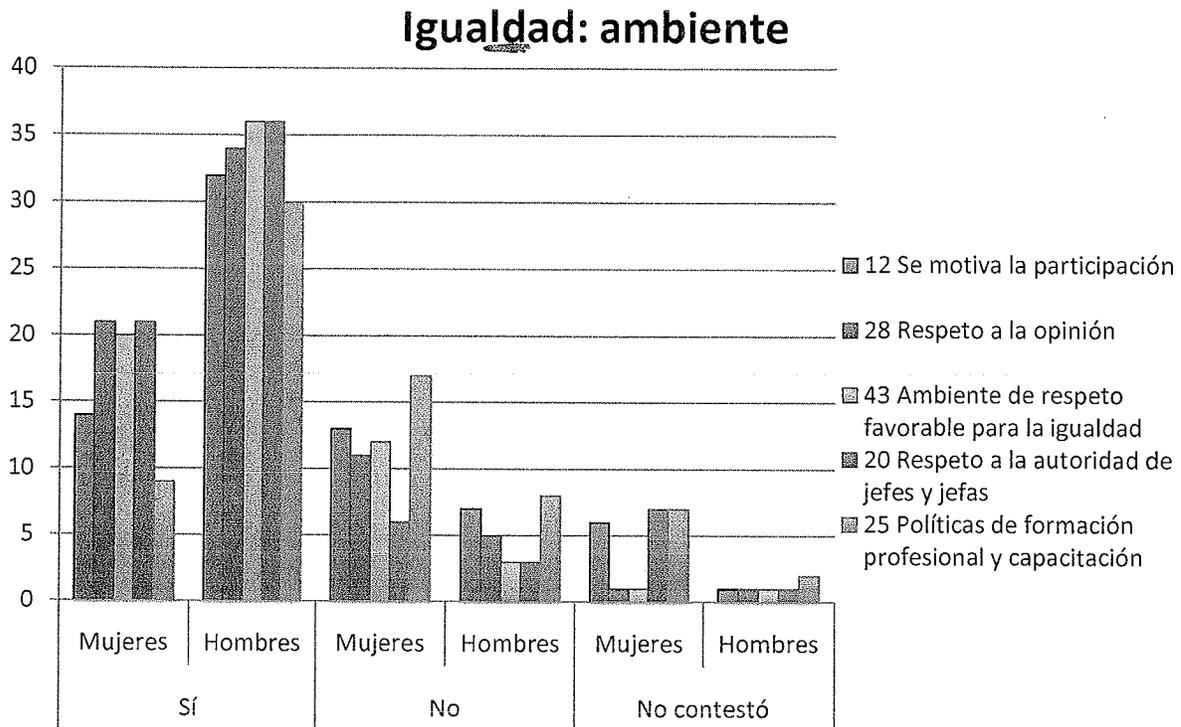
## IGUALDAD en Respeto, participación

(Preguntas 12, 28, 43, 20)

Son más los hombres que tienen una opinión positiva en todos los aspectos considerados por este grupo de preguntas: sí se motiva la participación el 80%, se respeta la opinión el 85%, existe un ambiente favorable para la igualdad 90%, y consideran que se respeta por igual la autoridad de jefes y jefas 90%. Esta opinión favorable, si bien es compartida por más de la mitad de las mujeres, el 62% considera que sí hay respeto, tanto a la opinión, como a la autoridad de jefes y jefas, se reduce cuando se pregunta sobre si el ambiente de respeto es favorable para la igualdad, el 58% considera que así es, pero sólo el 41% considera que se motiva a la participación. La no respuesta se concentra en las mujeres, en el respeto igual a la autoridad de jefes y jefas, en el 21%, en la motivación a la participación en el 18% y, en el respeto a la opinión, el 13%. El 18% de los hombres no se ha sentido motivado para la participación, el 13% siente que no existe respeto a la opinión y el 8%

considera que no existe un ambiente de respeto favorable para la igualdad, ni se respeta por igual la autoridad de jefas y jefes.

Gráfica 23



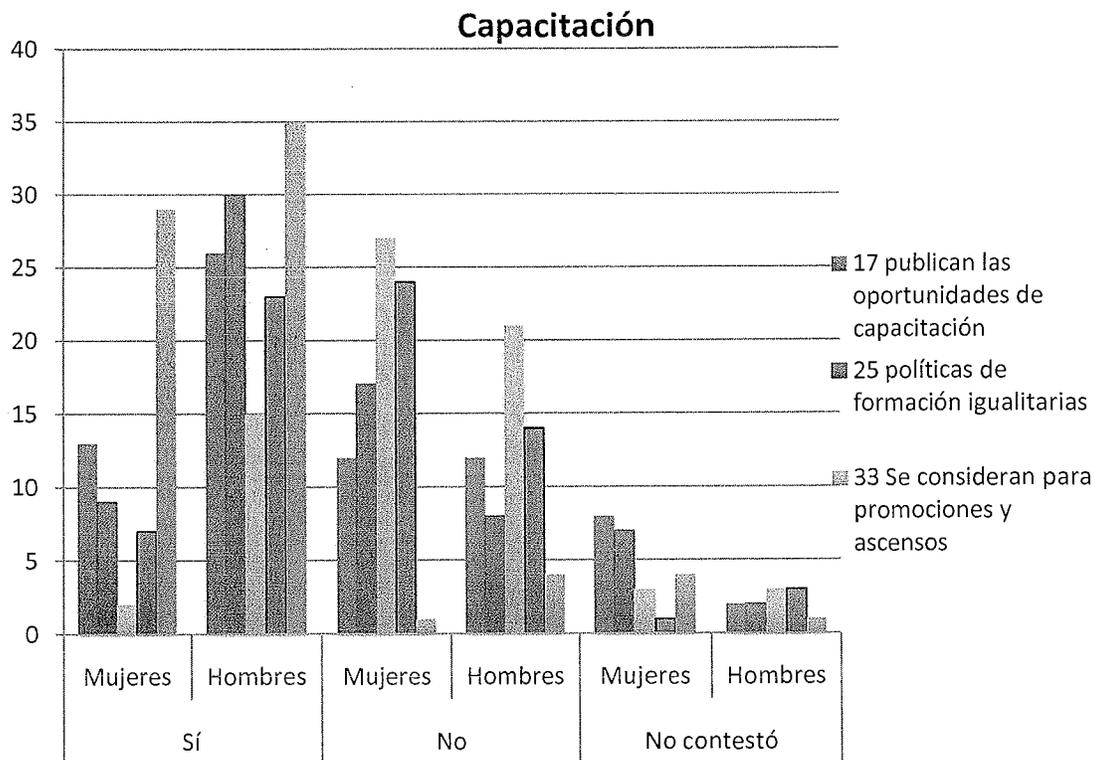
Es en éste ámbito que se abre una ventana de oportunidad importante para la sensibilización, con el objetivo de promover el respeto y la participación en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres en el municipio e, instrumentarla como política institucional, independiente de los cambios en la administración.

## IGUALDAD en Políticas de formación profesional y capacitación

(Preguntas 25, 17, 33, 40, 46)

En lo que se refiere a las políticas de formación profesional y de capacitación sin distinción para hombres y para mujeres, contrastan las respuestas de manera significativa: mientras que el 27% de las mujeres y las tres cuartas partes de los hombres considera que sí existen con esas características, la mitad de las mujeres considera que no existen en la institución. Opinión que es compartida por los hombres en 20%. La tasa de no respuesta es de la quinta parte de las mujeres y el 5% de los hombres.

Gráfica 24



Al solicitarles que expresaran su grado de conformidad con las respuestas que les ha dado la institución a las solicitudes de capacitación, sólo el 21% de las mujeres, cercano a la

respuesta anterior, mostraron su conformidad y, el 58% de los hombres, distancia mayor a la expresada previamente. No están conformes con la respuesta institucional, fueron el 71% de las mujeres y el 35% de los hombres. La no respuesta fue menor del 10% en ambos casos.

La insatisfacción generada por la política institucional puede estar asociada a varios factores que le otorgan coherencia, entre los que se consideraron se encuentran: la respuesta a las necesidades expresadas por las y los servidores públicos de cualquier nivel, la publicidad de las oportunidades de capacitación y, particularmente, su relación con las promociones, oportunidades de ascenso, incluyendo la posibilidad de acceso a mandos medios y superiores. En cada uno de estos factores se cuestiona acerca de si ha sido igualitario y, se distingue la opinión expresada por mujeres y hombres.

Si la respuesta institucional ha sido insuficiente, la publicidad también presenta deficiencias percibidas por cerca de la tercera parte de los servidores públicos. El 35% de las mujeres y el 30% de los hombres consideran que no se publican las oportunidades de capacitación. Destaca que el 24% de las mujeres, no contestaron a la pregunta.

No se considera para la promoción ni para los ascensos en opinión del 79% de las mujeres y el 53% de los hombres, por lo que este incentivo no está presente, al menos para la mayoría. La tasa de no respuesta es menor al 10%. Si se consideran las expectativas que expresaron con los cursos de capacitación en perspectiva de género, se observará que coinciden las respuestas con esta percepción, por lo que se considera que se confirma la percepción.

El aspecto que sí tuvo alto consenso en este rubro fue que los cursos y talleres se realizan en horario de trabajo; así opinó el 85% de las mujeres y el 88% de los hombres, aunque no contestó tuvo el 12% de respuestas de las mujeres.

## IGUALDAD en la Publicidad y comunicación

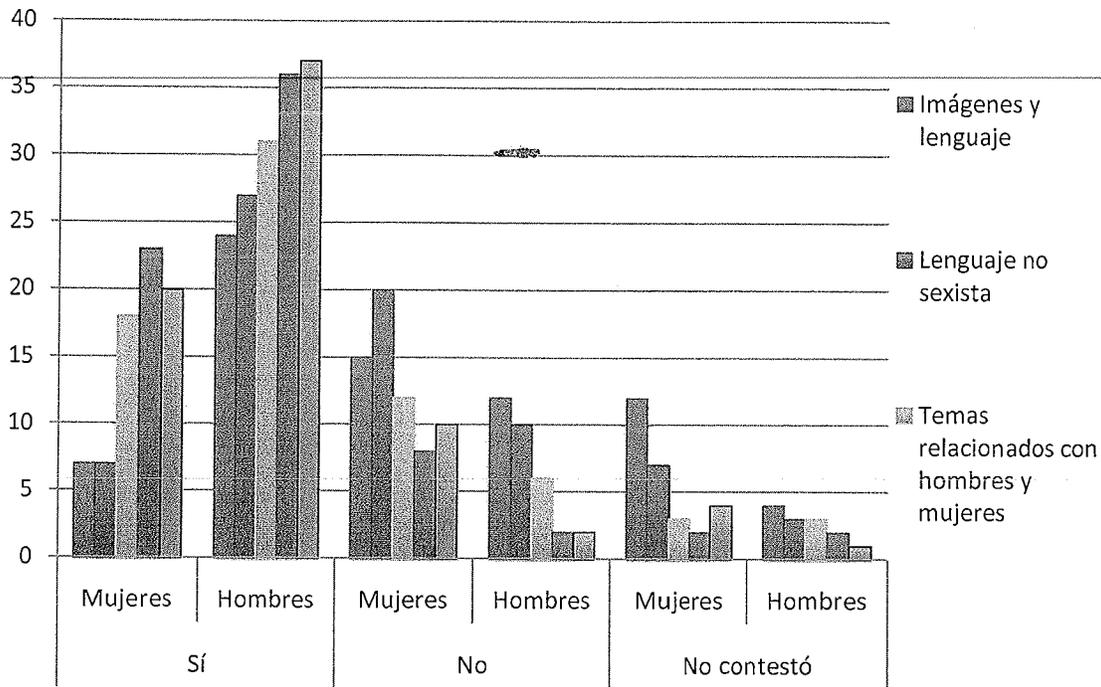
(Preguntas 12, 21, 29, 37, 44)

La comunicación interna en la institución, tanto en documentos informativos como oficiales, en opinión de 2 de cada 10 mujeres, se promueve utilizando una comunicación no sexista y, 6 de cada 10 hombres están de acuerdo con esa opinión. Sin embargo, expresan su desacuerdo el 44% y el 59% para documentos oficiales. Las mujeres y 3 de cada 10 hombres y, la cuarta parte, en lo que se refiere a documentos oficiales. A pesar de esto, el 68% de las mujeres y el 90% de los hombres señalaron que en las comunicaciones formales existe respeto tanto para hombres como para mujeres. Una proporción menor de mujeres, el 59%, opinó que también existe respeto en la comunicación informal, mientras que esa opinión se mantuvo en 93% de los hombres.

Sobre los temas que se abordan, el 53% de las mujeres opinaron que en las campañas públicas que emprende el municipio se tratan temas relacionados con hombres y mujeres, mientras que el 35% consideró que esto no sucedía. El 78% de los hombres consideraron que se incluían temas de interés tanto para mujeres como para hombres, mientras que el 15% opinaba que eso no sucedía.

Gráfica 25

### Comunicación y Lenguaje



Lo anterior sugiere que, de los elementos solicitados para calificar en la comunicación: se consideraba respetuosa, incluyente tanto en los temas como en el lenguaje, considerados en el ámbito interno y hacia la población y, en dos niveles, la formal y la informal.

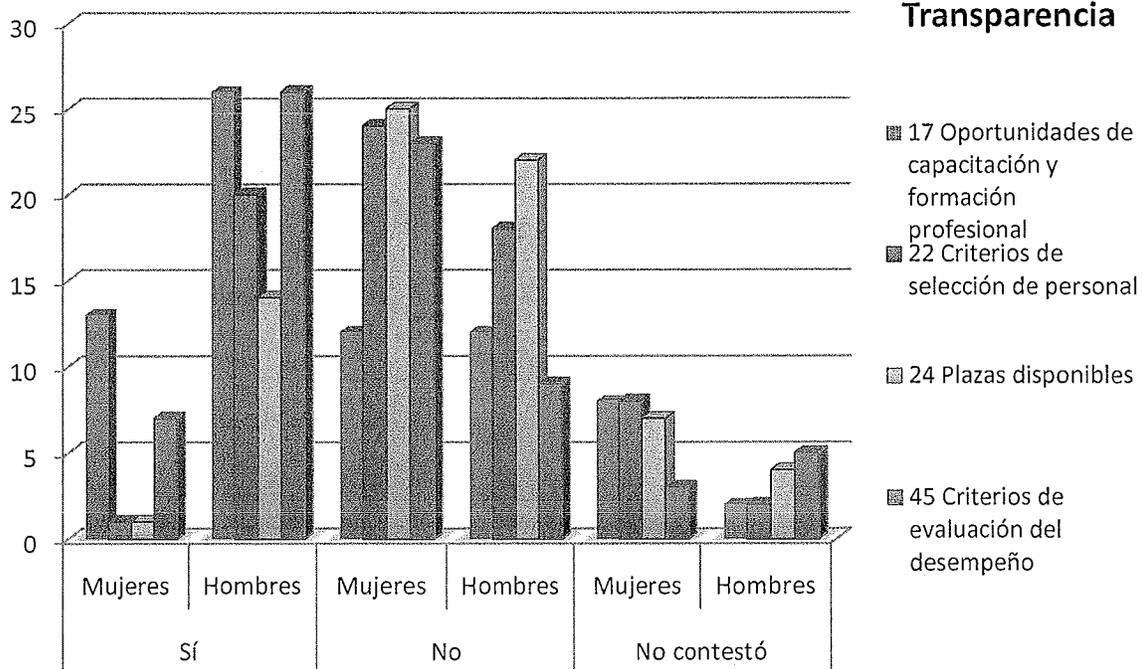
Las calificaciones del municipio son desiguales. Si bien la comunicación se considera respetuosa, no se la considera incluyente, tanto en lenguaje como en la temática abordada, por lo que sugiere que podría iniciar la campaña de cultura institucional en este aspecto, por su impacto positivo tanto en la población como en el ambiente laboral. Adicionalmente, probaría el compromiso de las autoridades municipales por la igualdad entre los géneros dentro del municipio.

## Transparencia

(Preguntas 17, 22, 24 y 45)

Cuando se ordenan las respuestas referentes a la transparencia interna en el funcionamiento del municipio, se observa una clara distinción entre las opiniones de los hombres y las de las mujeres, sobre el funcionamiento en particular de las plazas disponibles y los criterios de selección de personal. Sólo el 3% de las mujeres consideraron que se publicitaron adecuadamente mientras que, la mitad de los hombres y el 35% de los hombres, opinaron de manera similar. Sólo el 21% de las mujeres considera que son conocidos los criterios de evaluación del desempeño, el 65% de los hombres considera que son claros y conocidos. Como era de esperarse, la proporción se invierte cuando se considera la respuesta negativa.

Gráfica 26



Este fenómeno puede estar asociado a la posición relativa en el trabajo, el área de desempeño, pues, las áreas de recursos humanos suelen estar más informadas de estos eventos, aunque, este fenómeno también puede estar asociado al nivel de responsabilidad, ya que, los mandos medios y superiores tienen conocimiento de lo que sucede. Ambas posibilidades señalan un foco rojo que debe atenderse y, que está asociado a lo tratado en el área de comunicación y publicidad, pues indicaría que la comunicación interna no es homogénea entre todas las personas integrantes del municipio.

## HORARIOS

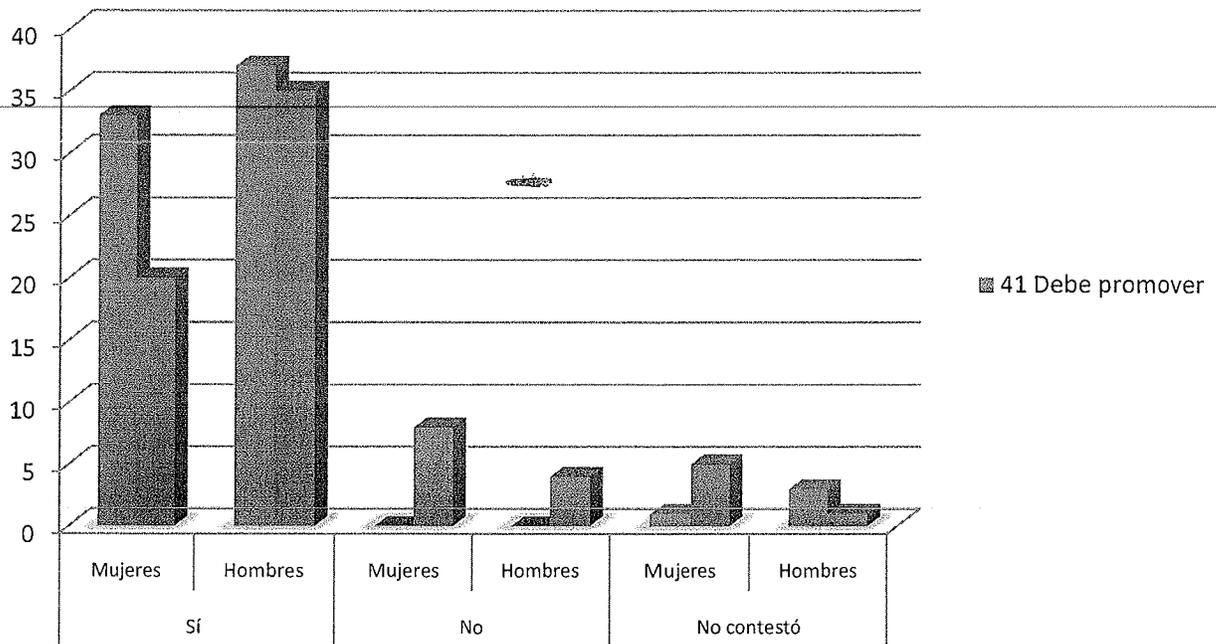
### Equilibrio de horarios

(Preguntas 41 y 54)

Más de la mitad de las mujeres que respondieron, el 59%, se mostraron de acuerdo en que el horario del municipio respeta el equilibrio entre trabajo, familia y persona; en ese sentido se manifestaron el 88% de los hombres. No estuvieron de acuerdo el 24% de las mujeres y el 10% de los hombres. Las tasas de no respuesta fueron del 15% para mujeres y 3% de hombres. Este resultado es consistente con la distribución de puestos, lo que sugiere que el horario de los administrativos puede tener ese equilibrio, no así los que se encuentran en mandos superiores. De aquí que la mayoría absoluta se mostró de acuerdo, el 97% de las mujeres y el 93% de los hombres, en que el municipio debería promover una política de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Gráfica 27

### Equilibrio de horarios



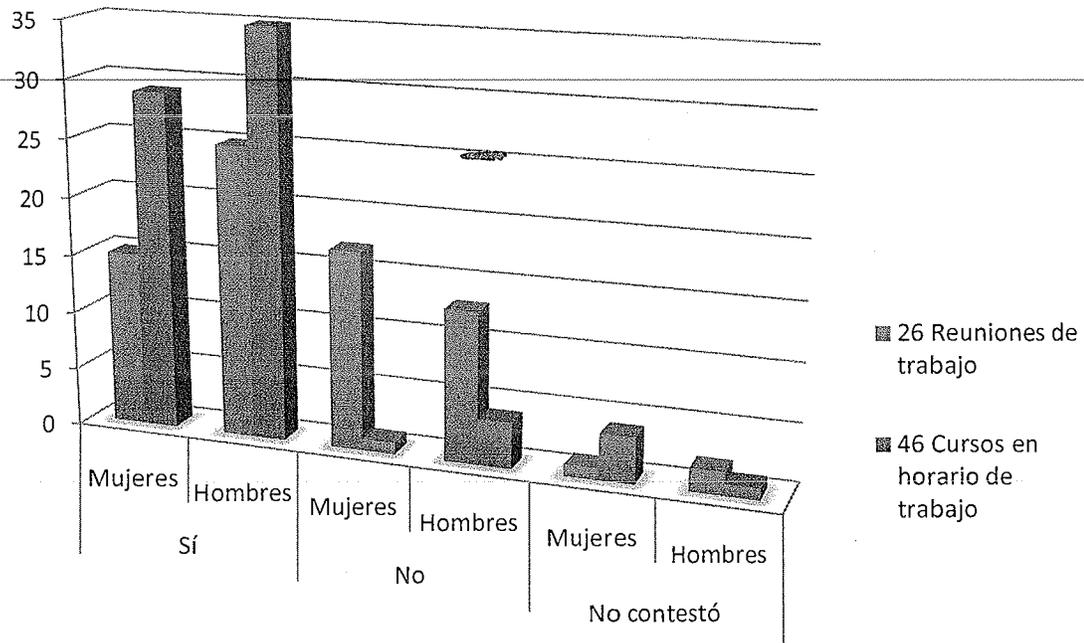
### Traslape entre horarios

(Preguntas 26 y 46)

El 44% de las mujeres y el 63% de los hombres señalaron que se programaban reuniones de trabajo fuera del horario laboral, contrasta con la mitad de las mujeres que señalaron que esto no sucede y la tercera parte de los hombres. Este resultado sugiere que la conclusión anterior referente a los horarios entre mandos medios y superiores, diferente a los administrativos, son la explicación para estas diferencias.

Gráfica 28

## Horarios laborales



### Permisos

(Preguntas 18, 23, 34, 47, 50 y 52)

Los dos puntos anteriores se relacionan directamente con las respuestas acerca de los permisos que se otorgan en la institución, su consideración y, sobre las licencias por maternidad, paternidad y las facilidades que se otorgan para la reincorporación de los trabajadores después de haber gozado alguna licencia.

El 62% de las mujeres y el 82% de los hombres señalaron que la institución otorga permisos considerando las necesidades familiares; no lo consideran así el 15% de las mujeres y el 15% de los hombres, la tasa de no respuesta fue del 24% para mujeres y 3% de

los hombres. Esta distribución de las respuestas se acerca a la mostrada en equilibrio de horarios.

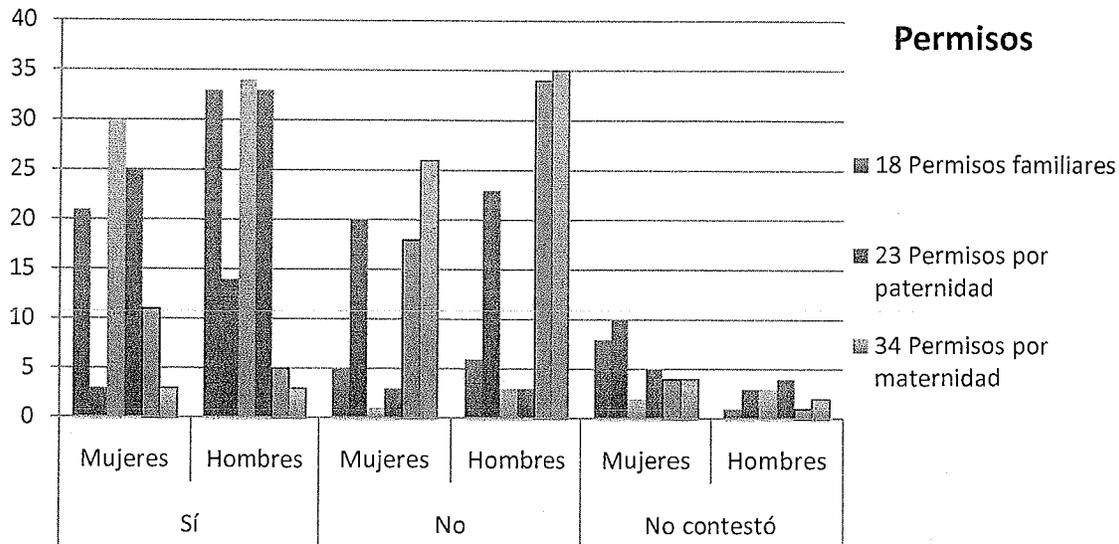
Al indagar sobre los permisos por paternidad y maternidad, el 9% de las mujeres y el 35% de los hombres consideró que se otorga el primero, más de la mitad de las mujeres, el 59% y el 58% de los hombres, negó que se otorgue. No respondieron a la pregunta el 29% de mujeres y 8% de hombres. Sobre la licencia de maternidad, el 88% de las mujeres y el 85% de los hombres señalaron que se otorgaba, no lo consideraron así el 3% de mujeres y el 8% de los hombres. En este caso la tasa de no respuesta fue del 6% para mujeres y 8% para hombres.

Sobre la reincorporación después de una licencia de maternidad, el 74% de las mujeres consideraron que el municipio facilitaba su reincorporación y el 83% de los hombres estuvieron de acuerdo con esa afirmación. El 9% de las mujeres y el 8% de los hombres se mostraron en desacuerdo. La no respuesta fue de 15% para las mujeres y 10% de los hombres, la más elevada para este bloque.

La sanción social o la que en el ejercicio de la autoridad se establece para una conducta, tiene un peso importante en el ejercicio de un derecho, por ello, se considera importante las respuestas a las preguntas sobre la calificación negativa a la solicitud de permisos para atender asuntos familiares o personales. El 32% de las mujeres y el 13% de los hombres piensan que sí se considera negativo, mientras que el 53% de las mujeres y el 85% de los hombres no lo consideraron así. La tasa de no respuesta fue del 12% para las mujeres y del 3% para los hombres. Sobre si solamente se autorizaba a las mujeres a ausentarse para

atender asuntos familiares, el 10% de las mujeres y el 8% de los hombres consideraron que era la práctica en su institución. El 77% de las mujeres y el 88% de los hombres consideraron que esto no sucedía. La no respuesta fue similar a la anterior.

Gráfica 29



Las respuestas sugieren que la institución no cuenta con una política explícita sobre los permisos o bien, que ésta descansa en la consideración del jefe inmediato, práctica común en las instituciones, por lo que se muestran algunas inconsistencias en lo que se refiere a la opinión aquí expresada, dependiendo de las experiencias personales o de relación con el jefe inmediato.

En general, el municipio debe preguntarse sobre la organización de su trabajo, si las necesidades de servicio a la comunidad implican tener una política doble, es decir, una para mandos medios y superiores y otra, para las y los trabajadores administrativos. Horarios

largos no implican mayor o mejor atención a las necesidades de la población, sino muy posiblemente están relacionados con la eficacia y la eficiencia de la atención.

## HOSTIGAMIENTO Y ACOSO

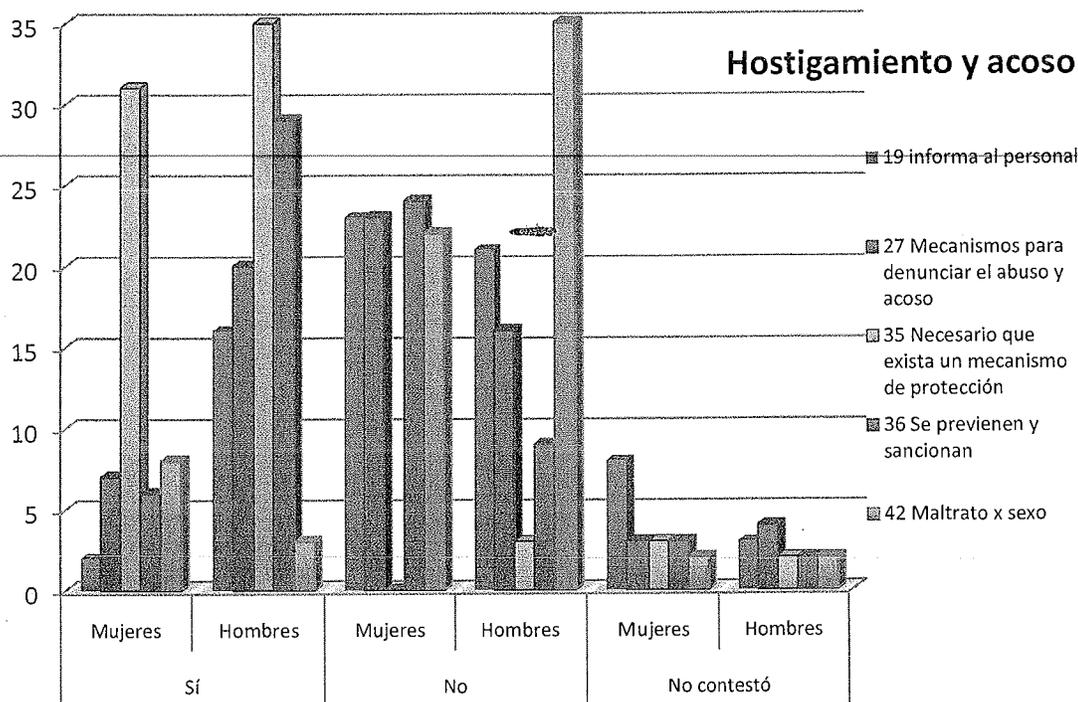
(Preguntas 19, 27, 35, 36, 42)

Sobre si existen en el municipio mecanismos para denunciar el hostigamiento y el acoso sexual, el 21% de las mujeres y la mitad de los hombres señalaron que sí existen, mientras que, 68% de las mujeres y el 40% de los hombres señalaron que no hay tales mecanismos. El 68% de las mujeres y el 53% de los hombres, consideró que no se había informado sobre este tema. La tasa de no respuesta es la más alta de todo el tema, el 24% de las mujeres y el 8% de los hombres.

Lo alarmante de esta percepción se ve agravada por el hecho de que entre las mujeres, el 18% consideró que se sancionan las prácticas de intimidación y maltrato, mientras que el 73% de los hombres consideró que eso sucede. El porcentaje se invierte cuando se considera la negativa a esa pregunta pues, el 71% de las mujeres consideraron que no se sancionan esas prácticas y el 23% de los hombres son de la misma opinión. A esto hay que agregar que, el 24% de las mujeres consideraron que la intimidación y el maltrato se practican por su condición de mujeres u hombres. Sólo el 8% de los hombres mostraron su acuerdo con esa afirmación.

Casi las dos terceras partes de las mujeres y el 88% de los hombres consideraron que eso no sucede en el municipio. No respondieron alrededor del 6% de los entrevistados.

Gráfica 30



Si se consideran las respuestas de quienes se perciben como víctimas de hostigamiento y acoso, se concluirá que si existe una política sobre la intimidación, el maltrato, el hostigamiento y el acoso sexual, con mecanismos de información, denuncia y sanción, ésta es desconocida para la mayoría del personal, por lo que es uno de los déficits más importantes en cuanto a cultura institucional se refiere.

No es de extrañar entonces, que la mayoría, el 91% de las mujeres y el 88% de los hombres se pronunciaron por la necesidad de que exista un mecanismo para proteger a las servidoras y los servidores públicos de estas prácticas.

## Entrevistas

Las entrevistas se organizaron en dos grandes temas, de acuerdo a los elementos que conforman la cultura institucional: las características de su trabajo y la forma en que se abordan los asuntos laborales, relacionados particularmente con sus actividades como servidoras y servidores públicos dentro del municipio. También se consideraron las relaciones que se establecen entre las y los trabajadores, jefas y jefes y las relaciones que se establecen con las personas que se acercan a solicitar un servicio.

El objetivo es detectar los elementos que componen la cultura institucional del municipio, así como establecer las ventanas de oportunidad y las fortalezas y debilidades de esta cultura para, de esta manera, generar propuestas para el Plan de Cultura Institucional tendientes a la igualdad a nivel municipal.

Desde luego, la información se complementa con la proporcionada por los cuestionarios, los foros y el resultado observado en los talleres. Debe señalarse que, a pesar de que la entrevista ofrece la ventaja de profundizar en diversos temas e intercambiar puntos de vista, en este gobierno se encontraron restricciones de tiempo por las ocupaciones de las y los entrevistados, en consecuencia, los resultados no ampliaron la información o la profundizaron como se esperaba.

Hay otros elementos a considerar, el primero es que, en el momento de realizar las entrevistas, el gobierno tenía 8 meses de haber entrado en funciones y, a pesar de que la mayoría de las personas entrevistadas contaba con el mismo tiempo en su encargo, sus actividades parecen absorberles de tal forma que han contado con poco tiempo para

familiarizarse con el funcionamiento del gobierno municipal como un todo y, para los efectos de las entrevistas, los resultados fueron magros tanto por el tiempo dedicado a ella, como por la información ofrecida.

El segundo es que, al parecer, cada administración que inicia funciones se encuentra con que, prácticamente, tiene que formar su estilo ya sea porque la administración saliente no dejó la información necesaria para dar continuidad o, porque se desea marcar una distancia con respecto a la saliente. El caso es que la vida institucional es poca o al menos se encuentra seriamente limitada. La única continuidad se da por las y los trabajadores de base, que señalan la experiencia de cómo se hacen las cosas, o como se han hecho hasta entonces.

Por último, pero no menos importante es que, entre los elementos mencionados, destaca el hecho de que en esta administración haya ganado “la coalición” y, en cualquier caso, que las y los regidores sean electos por planillas y por tanto, cada área se conforme de diferente manera y con diferente estilo, lo que dificulta la formación de un equipo relativamente homogéneo, desconocimiento de lo que hacen otras áreas del municipio y, sobre todo, la planeación.

#### 1. Responsabilidades y Atribuciones. Problemas que atiende.

Se entrevistó a quienes tienen algún cargo de responsabilidad en relaciones laborales, comunicación social, educación y cultura, salud, desarrollo social, desarrollo rural, infraestructura urbana, atención y orientación, comercio y mercados. Sus cargos varían

desde directora o director, encargada/o, asesor/a, coordinadoras/es, que estarían a nivel de subdirector.

La mayoría ingresó en el momento en que tomó posesión el gobierno. Existe poca claridad entre las responsabilidades y atribuciones de los puestos. En términos generales, se plantean ambas como una misma cosa, identificándolas como tareas y en algunos casos, objetivos del área de trabajo. Lo mismo puede decirse del proceso de atención pues, las expresiones consideradas, no distinguen las fases de atención, operación, decisión y canalización, aunque es posible que en la práctica estén delimitadas, no fueron expresadas por ninguna persona entrevistada.

Tampoco se comparte una visión sobre a quiénes se atiende: en algunos casos expresaron que a personas, hubo una mención que son personas pero debe dárseles tratamiento de clientes. Otros casos fueron más específicos citando a locatarios y comerciantes, productores rurales. Salvo en el caso de la salud, no identificaron a las personas que atienden por su sexo.

Entre quienes trabajan en las áreas de desarrollo social y rural, comprenden su trabajo como intermediarias/os entre las personas del municipio y los fondos que se proveen a través de los programas federales de apoyo, tanto los de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), como los de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

Quienes prestan los servicios directamente en asuntos como infraestructura, comercio y mercados y, de atención, desde luego tienen definido como uno de sus objetivos la atención rápida y oportuna de los problemas que se presenten, aunque no los identificaron claramente en la entrevista.

Las áreas de Salud y módulo de atención, son más específicos en el tipo de problemas que atienden y los problemas a los que se enfrentan. En particular, llama la atención que el área de información solicitó una reunión con el resto de las áreas para conocer el funcionamiento y condiciones de servicio y poder informar al público.

En las áreas de servicio interno, relaciones laborales y asesoría, como era de esperarse, son las que se mostraron más informadas sobre las características de las relaciones entre las y los trabajadores y, entre éstos y los mandos medios y superiores, identificándolo como parte de sus funciones.

## 2. Herramientas y obstáculos para desarrollar su trabajo.

Las respuestas en este sentido varían pues, hubo desde quien se refirió a su experiencia personal, como quién se refirió a los medios a través de los cuales desarrolla su trabajo.

Aunque hubo múltiples coincidencias acerca de que, uno de los elementos más importantes para desarrollar el trabajo es “el factor humano”, como lo llamó uno de los entrevistados, la mayoría lo refirió como obstáculo. Además, citaron la falta equipo, liderazgo, falta de objetivos claros, apatía entre trabajadores, costumbres arraigadas y poco personal. Hubo una mención acerca de la falta de entendimiento de la política como servicio, y

nuevamente, la falta de interacción entre las áreas que conforman el municipio. Quienes se refirieron positivamente, hablaron de la experiencia y del trato humano para lograr resultados.

Entre otras cuestiones citadas, no menos importantes, está la que señala que en el área de personal, la administración anterior dejó poco o ningún elemento para trabajar. Ninguna persona entrevistada hizo mención al respecto, por lo que es posible suponer que fue sólo un caso. Hubo una referencia a equipamiento y recursos escasos.

La forma en que se mencionó, mayoritariamente, que se superarían los obstáculos fue con trabajo extra, mucho trabajo y trabajo en equipo.

### 3. Atención.

Sobre la atención que se ofrece, se les preguntó si informaban el tiempo en que se atendería la solicitud. También se les preguntó si indagaban si la respuesta obtenida era satisfactoria para quien había solicitado el servicio. Consistentemente, la respuesta a ambos aspectos fue negativa, sólo en dos menciones se señaló que hacía falta un área de evaluación y quejas, además, se mencionó como mecanismo alternativo que, la falta de satisfacción, se podía expresar en los miércoles ciudadanos, directamente con el Presidente Municipal.

### 4. Relaciones

De las diez entrevistas realizadas, en 3 áreas se declaró que no había trabajadoras/es y, sólo en una, hay mayoría de mujeres. El número de trabajadoras/es, oscila entre 7 y 50 entre

quienes declararon tener a su cargo trabajadoras/es. La persona que tiene a su cargo a la mayoría de las y los trabajadores expuso que su relación con ellas y ellos es superficial. Declara que entre ellas y ellos la relación es muy competitiva y que, si “alguien gana un poquito más, lo deshacen”. La relación con el sindicato se considera difícil, pues quieren cogobernar y participar en todas las decisiones del área.

Los otros mandos calificaron la relación de respetuosa y, hasta excelente, señalando en este último caso, la coexistencia de una cierta disciplina con reglamento y considerando que, saliendo a la calle “todos somos ciudadanos”.

Las relaciones entre las y los trabajadores se consideran, en general, salvo la excepción formulada en el primer párrafo de este punto, de buena a regular.

En lo que se refiere a la relación con la ciudadanía, tan sólo tres áreas de las 10 entrevistadas, señalaron que existe; una la calificó de buena, otra de que es necesario trabajar más y, una más que señala que la consigna es atender bien y rápido. Alguna de las personas entrevistadas señaló que está en proyecto un área para recibir las quejas de las y los ciudadanos.

## 5. Solución de Problemas

Los conflictos entre los mandos medios y las y los subordinados, cuando existen, se resuelven con el sindicato. Si en este nivel no se llegara a algún acuerdo, se cambia la instancia de atención: “van para arriba y ahí acuerdan”. Hubo quien precisó que era el

Secretario Personal del Presidente quien atendía esos problemas. También se mencionó que se reúnen cada cierto tiempo, sin precisar, y ahí se plantean los conflictos.

## 6. Normatividad.

En general se desconoce la normatividad con la que opera el municipio, señalan que “debe haber, se desconoce, no saben si existe”. Es sintomático que se refiera la existencia de un reglamento interno, pero nadie pueda citarlo con precisión. Sucede lo mismo con las Condiciones Generales de Trabajo. Es relevante señalar que hubo un entrevistado que señaló que cada área define su política laboral, dependiendo del criterio de quien la coordina o dirige.

## 7. Toma de decisiones en el área a su cargo.

En cuatro entrevistas se registraron respuestas que señalan que el área depende directamente de la Presidencia Municipal, en otros casos, se señaló claramente una cadena de responsabilidades. No faltó quien señaló que cada área define con su equipo de confianza y, la que señaló que toma el parecer de sus trabajadoras/es, pero la decisión es de su estricta responsabilidad.

## 8. Sobre aspectos de discriminación hacia las mujeres.

Solamente hubo una respuesta directa señalando la existencia de discriminación, ejemplificando que hombres y mujeres no gozan de las mismas oportunidades, no se respeta la autoridad de las mujeres y existen diferencias de salario. Otra afirmó que, si se tienen los conocimientos en la materia, los puestos deberían de estar paritariamente distribuidos. Las otras respuestas señalaron que el acceso a los puestos de mandos medios y

superiores depende de la confianza que se les tiene. Otra respuesta señaló que no se había dado cuenta de si existe la discriminación, e ignoraba si existía alguna medida institucional para combatirla. Por último, se señaló que existen cursos de capacitación para subsanar estas deficiencias.

## 9. Propuestas y Recomendaciones

Entre las propuestas que se hicieron destaca la que señala que la principal necesidad entre las áreas del municipio es información, información, información (repetida tres veces) y es precisamente el módulo de información, que atiende a las personas que se acercan a solicitar algún servicio municipal, quien hace esta solicitud. Enfatiza diciendo: “Deberíamos conocer las actividades que desempeña cada uno, un lugar donde se pueda interactuar con todos, para poder relacionarnos mejor”. Esta opinión, aunque menos enfática, fue compartida por otro entrevistado que señala que sería conveniente convivir con otras áreas.

Otra propuesta señala que debería cambiarse el enfoque del gobierno: “el ciudadano es el que manda”. Para ello, propone realizar talleres que involucren a todas las áreas a fin de generalizar este enfoque. Esta propuesta la realiza quien señaló como el principal problema la falta de liderazgo. Hubo otra mención sobre las bondades de los talleres para trabajar aspectos específicos de los problemas por áreas y para la igualdad.

Llaman la atención dos propuestas por su concreción: la primera se refiere al establecimiento de una guardería o casa de día para las y los hijos de las madres trabajadoras que, además de ser una promesa de campaña, es una necesidad urgente entre

las trabajadoras. La segunda hace referencia a la urgencia de dedicar tiempo y recursos a la página de internet del municipio. En una revisión, se encontró que solamente funciona la sección de prensa del municipio y todas las demás no se encuentran en operación. Se reconoce que es una obligación impuesta por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aunque solamente mereció una mención.

Aunque el ideal de trabajar en equipo se sostiene al menos discursivamente, en la práctica se convierte en un reto no menor, por la composición misma del cabildo municipal pluripartidista, aún y cuando no sean gobierno de coalición, como es éste caso. Si a eso se agrega la práctica de que cada Regidor tiene prioridad para determinar lo que se hace en su área o sector, en una institución altamente jerarquizada y vertical, la formación de un equipo o un liderazgo, el trabajar de común acuerdo en el logro de un objetivo, parecería una utopía.

Las experiencias en países con cultura similar a la nuestra han mostrado que esto es posible si se encuentra con la voluntad política para hacerlo, si existe un objetivo definido y reglas claras de participación entre las y los interesados.

El programa de cultura institucional, al enfocar las características de la interacción, provee reglas claras entre los actores del municipio, así como en las relaciones con actores fuera del municipio. En este sentido, se convierte en un instrumento que permanece, aunque sufra modificaciones, y se vuelve un instrumento de gran utilidad para el desarrollo de la institución municipal.

Es importante que, en su contenido, se promueva la igualdad entre mujeres y hombres y el respeto a los derechos fundamentales de todas las personas.



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 parásitos o de promoción personal.



INSTITUTO NACIONAL  
DE LAS MUJERES  
MÉXICO



## Conclusiones y recomendaciones

Los resultados apuntan a la tendencia de una cultura institucional informal dentro de la administración pública municipal, situación que es común en la mayoría de municipios en México. Lo anterior, es producto de los cortos periodos de gobierno permitidos por la ley, sin posibilidad de reelección, el débil sistema de captación de recursos fiscales y la inexistencia del servicio profesional de carrera, en otras palabras, el diseño institucional del gobierno municipal desde su origen, las estructuras de gobierno y la administración pública (nacional y estatal), obstaculizan, de muchas maneras, un proyecto de cultura institucional formal en el ámbito municipal (Arellano & Cabrero, 2009).

En nuestro país, el actual diseño institucional del municipio, propicia que todos los actores locales (presidentes/as municipales, regidores/as, funcionariado e incluso la ciudadanía), sean adversos a dinámicas de cooperación y, por lo general, no estén dispuestos a construir una acción pública sostenida y comprometida (Arellano & Cabrero, 2009). Si a esto le sumamos que, la administración pública municipal 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 proyecto de cultura institucional a largo plazo.

La situación antes descrita se complica si consideramos la ausencia de una normatividad heredada de los gobiernos anteriores, que implica una desventaja en el funcionamiento actual. Cada tres años el gobierno municipal entrante se ve en la necesidad de capacitar en la práctica a sus mandos medios y superiores y de establecer una relación entre el personal

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.

Dentro de los principales hallazgos encontrados, es importante señalar 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 dé sentido y dirección al trabajo cotidiano en el municipio. En todos los instrumentos aplicados para elaborar este diagnóstico, fue palpable la necesidad de establecer una política de comunicación interna y externa en la que el municipio informe sobre sus políticas, así como sobre las formas en las que va a efectuar sus acciones para el logro de los resultados deseados. Las características señaladas por las personas participantes como deseables en esta política son el respeto al interlocutor, la sensibilidad a sus planteamientos y la inclusión de los intereses de las mujeres y de los hombres con el objetivo de erradicar el maltrato, el hostigamiento sexual, la discriminación y la desigualdad entre mujeres y hombres.

En lo que se refiere al acoso y el hostigamiento sexual, no se han adoptado las normas que regulen y sancionen esta problemática, por tanto, no existen los mecanismos definidos para denunciarlos. Tampoco existe una política o directriz que señale como serán tratados al interior del municipio. Se encontró referencia de al menos cuatro casos y, al parecer, solamente uno se presentó durante este gobierno. Esta situación, fue manejada con la máxima discreción y el resultado fue que la mujer que denunció, presentó su renuncia y, el hombre que fue señalado como presunto responsable, puesto que no se le comprobó nada, cambió de área. De los anteriores casos registrados, una mujer víctima declara que lo

denunció y quedó satisfecha con el resultado de su denuncia. No especificó cual fue este resultado.

En todas las dimensiones exploradas en las encuestas y entrevistas, se presentan diferencias sistemáticas entre mujeres y hombres, sin embargo, en el tema de ambiente laboral de respeto, hubo una diferencia desproporcionada entre mujeres y hombres. La mayoría de hombres contesta que existe un clima de respeto, en contraste con la mayoría de mujeres que señalan lo contrario.

En cuanto al manejo de horarios que permitan la conciliación entre las responsabilidades y cargas de trabajo familiares y laborales, se encontró una diferencia significativa entre personal operativo y administrativo y mandos medios y superiores, es decir, hay una política doble que permite al personal operativo y administrativo una mayor conciliación entre la vida familiar y laboral y, al mismo tiempo, restringe a los mandos medios y superiores la conciliación entre ambas esferas. Por tanto, habrá que explorar la organización del trabajo y revisar si las necesidades de servicio a la comunidad requiere de tener una política doble, es decir, una para los mandos medios y superiores y otra para los trabajadores administrativos. Horarios amplios no implican mayor o mejor atención a las necesidades de la población si no están relacionados, además, con la eficacia y la eficiencia de la atención

Para la selección y promoción de personal, se observa que ha habido evaluación del currículum de mandos medios y superiores antes de ingresar, sin embargo, no se señala en ningún caso que hubiera alternativas ni criterios para dicha 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 a 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. Tampoco hay criterios para promover equitativamente a mujeres y hombres o, en su caso, para la implementación de medidas compensatorias a favor de las mujeres.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que no existe una política laboral clara, que pueda ser percibida por todas las personas 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.

A manera de conclusión, es importante destacar que, si el gobierno municipal actual es capaz de generar la normatividad interna que involucra los aspectos importantes del funcionamiento municipal, procesos, responsabilidades y relaciones formales entre las y los integrantes de la institución, todo ello desde la perspectiva de género, sentará las bases de cultura institucional que permitirá a los gobiernos municipales, trabajar con mayor eficiencia y eficacia y promover la igualdad de género al servicio de la población de Huajuapán de León.

## Referencias

- 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 (Bejín-1995)
- La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007)
- Sierra, F. (1996). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En L. Galindo (Ed.), Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación (pp. 277-345). México: Addison Wesley Longman.

Wilde, V. & VainoMatilla, A. (1995). Análisis de Género y Desarrollo Forestal. Manual de Capacitación y Aplicación. Traducción: López, T. & Schreuel, I. Guatemala: Programa de Capacitación en Análisis de Género y Forestería del FTTP/FAO en Asia y del Plan de Acción Forestal para Guatemala.

