



Curso de indicadores y meta – indicadores de género dirigidos a personal del Instituto para las Mujeres Zacatecas

Producto

Rutas críticas para seguimiento y plan de trabajo

Mtra. Florinda Riquer Fernández

Diciembre, 2012

“Este material se realizó con recursos del *Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género*, empero el Instituto Nacional de las Mujeres no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por las (los) autores del presente trabajo”

“El Programa de *Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género* es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa”

“Las opiniones, análisis y recomendaciones de política, no reflejan necesariamente el punto de vista del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como tampoco de su Junta Ejecutiva ni de sus Estados Miembros.”

- **Nombre de la actividad:** *Curso de indicadores y meta – indicadores de género dirigidos a personal del Instituto para las Mujeres Zacatecanas*
- **Objetivos generales y específicos del/los procesos de elaboración:**
Proporcionar las herramientas teórico-metodológicas para que el personal del INMUZA cuente con los elementos necesarios para la elaboración de indicadores con perspectiva de género.
- **Fecha de realización:** 7-9 noviembre 2012
- **Sede:** INMUZA
- **Duración en horas, días y/o sesiones:** Tres sesiones de 4 horas cada una
- **Nombre del/la facilitador/a:** Mtra. Florinda Riquer Fernández

Ruta Crítica de seguimiento y propuesta de plan de trabajo

Esta propuesta no fue elaborada en el marco del curso. Por el poco tiempo que duró la consultoría, este se utilizó para tratar los temas propuestos y realizar los ejercicios grupales. No obstante, a lo largo del curso se explicitaron situaciones que debieran atenderse para el aprovechamiento del conocimiento obtenido.

Cabe mencionar que hace unos meses el Instituto pasó por una circunstancia de la que salió fortalecido. El 15 de mayo, el ejecutivo estatal presentó una iniciativa de reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública, para sectorizar el INMUZA a la Secretaría de Desarrollo Social. El esfuerzo conjunto del Instituto y del movimiento feminista impidió tal propósito y ahora el INMUZA pasará a ser secretaria.

En ese marco, durante el curso, expuse que el paso a secretaria representaba una oportunidad y un desafío. Desde luego la oportunidad de encabezar la política de igualdad al ubicar en el mismo nivel de las otras dependencias del ejecutivo. Pero el desafío es fortalecer a la institución de tal manera que pueda encabezar la política.

Por ello, esta propuesta, basada en algunas observaciones de quienes participaron en el curso y de mi experiencia en la temática, tiene como propósito contribuir al fortalecimiento del INMUZA. La propuesta, sigue la misma lógica que seguí en el curso, coloca la temática de los indicadores en el contexto de la planeación y específicamente de la planeación estratégica. Como lo expuse en el curso, los indicadores en o por sí mismos, pueden ser de poca utilidad si no se conciben dentro de una lógica de planeación que debiera apuntar a superar la atención de lo urgente para centrarse en lo necesario. De igual modo, debiera servir para que los proyectos que desarrollan los institutos, marcados por la presupuestación anula y sectorial, no terminen por ser el sentido de la institución. De lo que se trata, entonces, es que la institución sea más que la suma de los proyectos que realiza. Condición necesaria para su fortalecimiento.

El problema de la transversalidad

La estrategia *Gender mainstreaming surge* en la tercera conferencia de la Mujer celebrada en Nairobi en 1985, pero es hasta la IV Conferencia Mundial de la Mujer celebrada en Beijing, diez años después. En la Conferencia se determinó que el primer obstáculo que debía removerse para el logro de la equidad, era la concepción misma del desarrollo y de las políticas dirigidas hacia las mujeres que prevalecía en las organizaciones públicas. En ese contexto se denominó *gender mainstreaming* a la estrategia para asegurar la integración de la perspectiva de género en la corriente principal de las políticas de desarrollo, trascendiendo los programas “solo para mujeres” puntuales y focalizados de los años anteriores. El término se tradujo al español como transversalidad de la visión de género.¹

A lo largo del curso se señaló que el INMUZA, como otros institutos de la mujer, han tenido avances y logros en materia de transversalidad, pero no se ha conseguido su consolidación como la instancia rectora de políticas transversales que trasciendan la realización de acciones “para mujeres”.

En términos estructurales, el mayor desafío para la consecución de ejes transversales, es que la planeación y presupuestación gubernamental se hace de manera sectorial. Este rasgo cobra su verdadera dimensión a la hora de asignar recursos a las acciones derivadas de los ejes transversales. El desafío es mayor habida cuenta de que los Programas Operativos Anuales (POA) se establecen anualmente por dependencia y en línea con los objetivos del Programa de cada dependencia.

A lo largo del curso también se señaló que se tiene la impresión de que cada coordinación funciona casi como una isla sin mayor comunicación o contacto con otras. Esta percepción puede ser un indicador de que se trata de una organización vertical, con una línea de mando igualmente vertical, sin puentes a nivel horizontal.

Dos problemas derivan de lo anterior. Por un lado, los “cuellos de botella”, esto es, procesos que no fluyen adecuadamente, se detienen en los mandos medios y superior. Por otra, la duplicidad de tareas,

¹ Teresa Incháustegui y Yamileth Ugalde, 2006. “La transversalidad del género en el aparato público mexicano: reflexiones desde la experiencia”, pp. 4 y 5.

posiblemente a consecuencia de la falta de fluidez de los procesos, toda vez que cuando un proceso de estanca, la acción o actividad la realiza otra área u otra persona duplicando tareas y funciones.

Respecto de los elementos del contexto o externos (oportunidades y amenaza), la principal amenaza tiene que ver con que la visión de desarrollo del Ejecutivo local, que no es del todo claro que pase por la igualdad de género. Sin duda una fortaleza es que se cuente con dos leyes que dan legitimidad al enfrentamiento de la desigualdad de género y de la violencia contra las mujeres. Nos referimos a la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en el Estado de Zacatecas que establece la responsabilidad del INMUZA de coordinar el Sistema para la Igualdad entre las Mujeres y los Hombres en el Estado, así como la determinación de lineamientos para el establecimiento de políticas públicas con perspectiva de género, y la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida libre de Violencia para el Estado de Zacatecas que imputa al Estado la responsabilidad de ser el centro de las acciones contra las violencia hacia las mujeres, en la virtud de que el Desarrollo Humano tiene como condición, la atención y eventualmente la erradicación de ese laste.

Sobre las amenazas, hay una suerte de dependencia financiera del Gobierno Federal, en dos sentidos, por el monto que representa y porque su ejercicio está sujeto a las directrices de una instancia federal: el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES). Ello provoca que la planeación anual se tenga que ajustar a los tiempos y requerimientos del INMUJERES. Una segunda amenaza deriva de la programación sectorial que, comúnmente, entra en contradicción con la noción de transversalidad que requiere una visión de conjunto y una planeación integral. Una tercera amenaza tiene que ver con que la demanda de servicios y atención de la población femenina sobre pasa las capacidades del Instituto.

Tomando como referencia los Modelos de Organización de Mintzberg² y la adecuación de esos modelos propuestos por la CEPAL³, el INMUZA podría avanzar hacia un tipo de organización más eficaz y eficiente en la consecución de sus objetivos y en la transversalidad.

² Mintzberg, Henry, 1991.

³ CEPAL, 1998. Gestión de programas sociales en América Latina, pp. 31-33

La base para interpretar el modelo de organización es la población objeto y el tipo de servicios y bienes que asigna o distribuye. Teóricamente, si la población es heterogénea (en función de su edad, situación conyugal, número de hijos/as o sin hijos/as, condición social y étnica, principalmente) y los servicios y bienes que se asignan o distribuye no están estandarizados (no se trata de un sólo servicio ni de un sólo tipo de bien), el modelo de organización debería ser *Adhocrático*.⁴ Esto es, un modelo de organización flexible que favorezca el trabajo en equipo, el modelo:

*(...) favorece el trabajo en equipo y el ajuste mutuo como mecanismo de coordinación, ya que los procesos de trabajo exigen información y colaboración continua de todos los miembros de la organización involucrados en el proceso. La idea fuerza es el aprendizaje continuo, ya que las tareas nuevas de orientación externa, derivadas del alto grado de interacción con los destinatarios de la acción, exigen una constante adaptación al contexto. Los componentes clave están localizados en el staff de apoyo o el núcleo operativo. Son útiles las técnicas que se orientan a la satisfacción del destinatario así como las que privilegian el intercambio constante con el contexto (planificación estratégica) y las de gestión participativa (desarrollo organizacional).*⁵

7

Respecto de los modelos de gestión de acuerdo con la CEPAL:

*La gestión da cuenta del hacer y por ende, se vincula con todo lo relativo a la dinámica organizacional. Incluye la cultura y clima organizacionales, políticas y prácticas de recursos humanos; liderazgo, estilos de dirección y toma de decisiones, resolución de conflictos, y participación del personal. Además, lo referido al funcionamiento de la organización: diseño del trabajo, comunicaciones y control.*⁶

⁴ El término adhocracia es un neologismo adoptado por Mintzberg que se usa en oposición a *burocracia*, es una derivación de ad hoc, que quiere decir "para un fin determinado". Mientras las estructuras burocráticas tienen como rasgo distintivo la rutinización de proceso y actividades, las adhocráticas acorta y simplifica los procesos adaptándose a cada situación particular. Las estructuras adhocráticas se caracterizada por su escasa complejidad, formalismo y centralismo, debe poseer poca formalización de comportamientos pero debe contar con alto grado de especialización horizontal, donde se tienda a agrupar multidisciplinariamente los especialistas en unidades funcionales para propósitos específicos, con mecanismos de coordinación claves en y entre estos equipos, que funcionen con un esquema descentralizado.

⁵ CEPAL (1998) op. cit. pp. 33

⁶ *Ibíd.* p.31

Por lo que se alcanzó a conversar durante el curso, parece haber un desajuste entre el rendimiento deseado-posible y el actual-real que alude a un desajuste entre modelos (de organización y gestión) respecto del logro de la transversalidad de la perspectiva de género y de la presupuestación sensible al género. Ello puede deberse a que el Instituto requiere de una organización más flexible que se adecue a las exigencias de un contexto complejo, heterogéneo y cambiante (tanto en cuanto a la demanda de servicios y bienes, como respecto de la relación con instancias gubernamentales locales y nacionales) que exige aprendizajes continuos y adecuaciones permanentes.

Para concluir, lo ideal sería llegar a un modelo adhocrático de organización que permitiera una gestión más horizontal que vertical es sumamente difícil en el marco de la administración pública, no sólo local. Sin embargo, en la perspectiva de la planeación estratégica, debiera ser una meta vinculada a la de reformar la administración pública en aras de mayor eficiencia, eficacia y transparencia. En el caso del Instituto, además, en aras de lograr el no fácil equilibrio entre la atención directa a la población femenina y la de gestión para la consecución de la transversalidad de género y la asignación presupuestal suficiente.

Propuesta

De acuerdo con la CEPAL, la planeación estratégica en y para la administración pública debe ubicarse entre los instrumentos encaminados a la modernización del Estado, que se han puesto en marcha en países de América Latina. Desde esa perspectiva, la planeación estratégica, más que un instrumento de la administración privada adaptada a la pública, deber verse como parte de los esfuerzos para conseguir mayor eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos y metas de política pública. Pero, también como un instrumento que coadyuve a avanzar hacia administraciones públicas más transparentes en dos sentidos: por su apego al estado de derecho y por la aplicación adecuada de recursos económicos.

Así, a finales de los noventa del siglo XX, CEPAL había planteado que el enfoque estratégico:

(...) plantea una alternativa para el análisis de la interacción entre las organizaciones y su entorno, en función de las oportunidades y amenazas del medio ambiente y las fortalezas y debilidades de la organización.⁷

A ello hay que agregar que la: “gestión estratégica surge del reconocimiento de que la estrategia no resuelve por sí sola los problemas identificados. Es necesario plasmarla en espacios definidos dentro de la estructura organizacional, encomendársela a actores concretos, direccionarla hacia objetivos específicos e implementarla a través de funciones, procesos y actividades”.⁸

Partiendo de que la acción del Estado y las acciones de gobierno, no se dirigen al mercado, sino a la sociedad, la gestión estratégica, “exige considerar las ‘brechas’ existentes en el logro de objetivos, los ‘nodos estratégicos’ que las generan y sus “senderos” de solución”.⁹

Con estos términos CEPAL propuso un modelo de gestión que retomamos para la planeación estratégica, habida cuenta de que nos permite identificar los elementos centrales que debería estar a la base de las determinaciones en materia de políticas públicas, programas y acciones de gobierno. Así, el modelo de CEPAL plantea que la gestión estratégica dirigida a intervención en problemas sociales contempla tres momentos:¹⁰

- a) La descripción del problema. Toda política, pero sobre todo, los programas gubernamentales determinan y definen un problema social central sobre el que se pretende incidir. Lo común es que el problema social se defina partir de un diagnóstico de su naturaleza, relevancia, población afectada, magnitud y causas que le dan origen. Comúnmente, de la estructura causal que se establece en el diagnóstico surgen los objetivos, metas y estrategias. No es común, sin embargo que en los programas al establecer objetivos, meta y estrategias se considere el modelo de organización y gestión: estructura (interna y externa), los procesos (principales y de apoyo), el clima

⁷ Ibid. p. 44

⁸ CEPAL (1998), loc. cit.

⁹ CEPAL (1998), loc. cit.

¹⁰ Ibid. p. 34

y cultura organizacional, la forma en que se realizan las funciones y su relación con el contexto (marco institucional, legal, etc.).

- b) El análisis del programa. Como acabamos de plantear el logro de las metas requiere de un modelo de organización y gestión. Según la propuesta de la CEPAL, la distancia entre los objetivos y las metas, genera una brecha de formulación; la distancia entre las metas y el rendimiento del modelo de organización y gestión, produce una brecha de gestión. De ahí que para el análisis de los programa sea fundamental analizar la congruencia entre objetivos y metas en relación con las características de la organización y del modelo de gestión.
- c) El análisis del modelo de organización y de gestión. En consecuencia el análisis del modelo de organización y gestión permite identificar los nodos que producen las brechas de formulación y gestión. Lo que muestran las brechas es la distancia entre el rendimiento deseado-posible y el actual-real. Para identificar los nodos se requiere analizar de manera causal las brechas de gestión y formulación. El análisis de los nodos permite establecer los senderos para superarlos. La selección y construcción de los senderos estratégicos que permiten la superación de los nodos, con el objetivo de maximizar la eficiencia e impactos del programa. Los facilitadores son los componentes del programa que contribuyen al logro de los objetivos de impacto y eficiencia perseguidos. Pueden ubicarse en la formulación del programa o en el modelo de organización y gestión.

Cabe decir, como hipótesis, que el fortalecimiento del Instituto puede pasar por la identificación clara de los nodos estratégicos que están a la base de las brecha de gestión y de formulación. De acuerdo con la CEPAL:

Los nodos estratégicos se definen por:

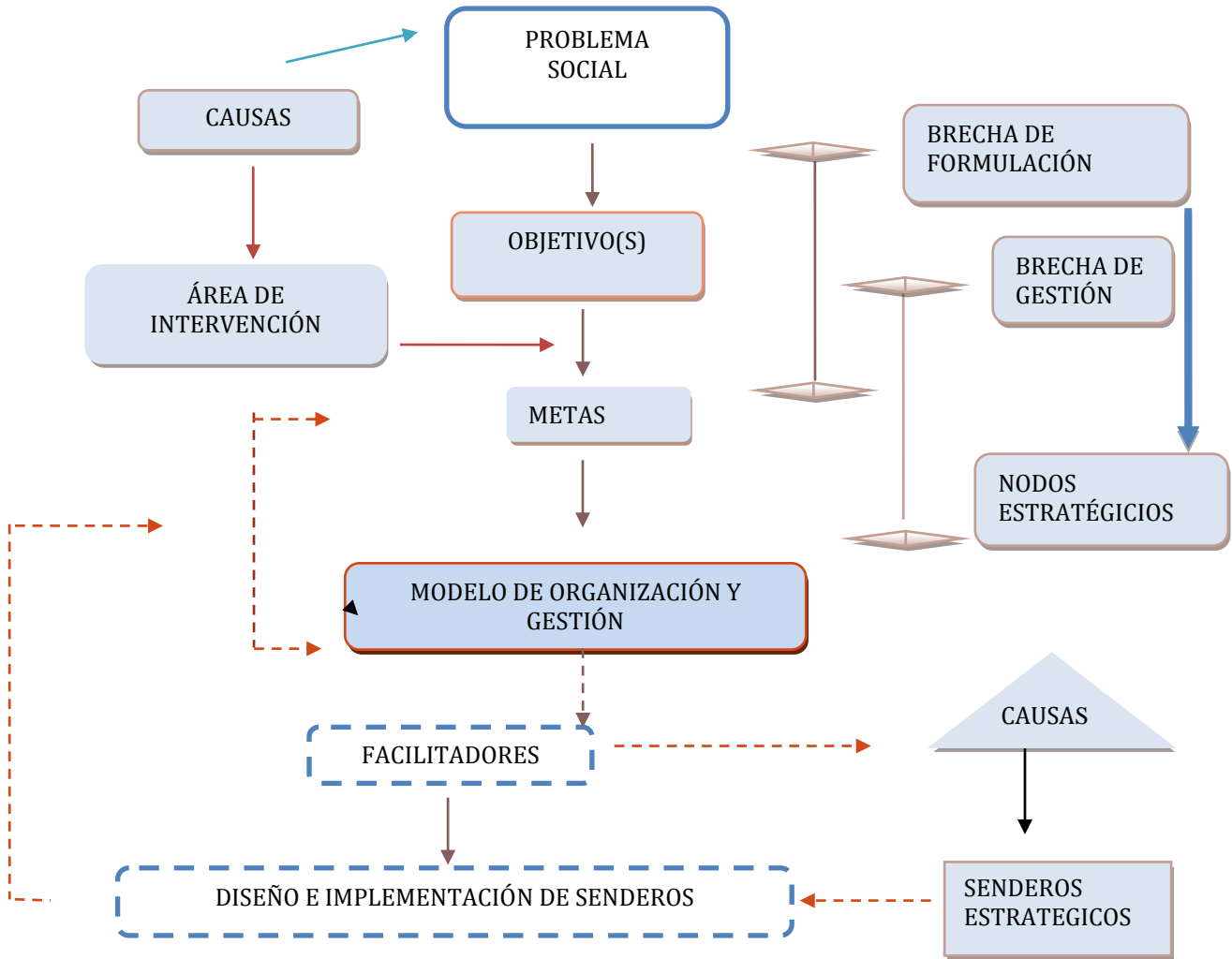
- Su importancia o peso nodal, que es la medida en que obstaculiza el impacto y/o disminuye la eficiencia (proporción de la brecha que es explicada por el nodo); y
- La viabilidad de modificarlo a través de una intervención deliberada.

Una vez identificados los nodos, se trataría de establecer los senderos estratégicos cuya implementación, para la CEPAL, se traduce operacionalmente en:

- Modificación y/o internalización de los objetivos y metas de impacto y producción, generando una visión y misión comunes.
- Cambios de procesos, por modificaciones graduales o rediseño.
- Restructuración, expresada en la supresión y/o creación de unidades administrativas, asignación de nuevas atribuciones o modificación de las existentes, reordenamiento jerárquico de cargos, establecimiento de nuevas líneas de comunicación etc.
- Cambios en el clima y cultura organizacionales por la introducción de prácticas orientadas a modificar y/o fortalecer la socialización de valores como el trabajo en equipo, la lealtad, innovación, etc.
- Readecuación funcional expresada en la reorganización y optimización de las actividades de cada función para dar cuenta de sus objetivos.
- Modificaciones en la estrategia de adaptación del programa al contexto, estableciendo nuevas relaciones con agentes externos, canales adicionales de comunicación con los beneficiarios, adaptación a las modificaciones de las normas y valores del entorno, etc.

A continuación se presenta el diagrama que sintetiza los elementos planteados:

DIAGRAMA DEL MODELO¹¹



¹¹ Tomado de CEPAL (1998), op. cit. p. 35

Teniendo como referencia la propuesta de la CEPAL, el Centro de Comunicación, Investigación y Documentación Europa-América Latina (CIDEAL) plantea que la planificación estratégica se centra, principalmente, en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, mientras que la planificación operativa se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios. La planificación estratégica, por tanto, gira en torno a elementos que se situarían en la cúspide de los niveles de planificación (representados por la visión, misión, objetivos más amplios y estrategias globales de la organización), en tanto que la planificación operativa se ocupa de los niveles inferiores (resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y cualquier otro elemento que haga operativos los planteamientos de largo alcance).¹²

Por otra parte, lo “estratégico” está estrechamente vinculado con la concepción ya analizada de la organización como un sistema en permanente contacto e intercambio con el entorno, sobre el que trata de influir y del que recibe influencia en una interacción mutua.

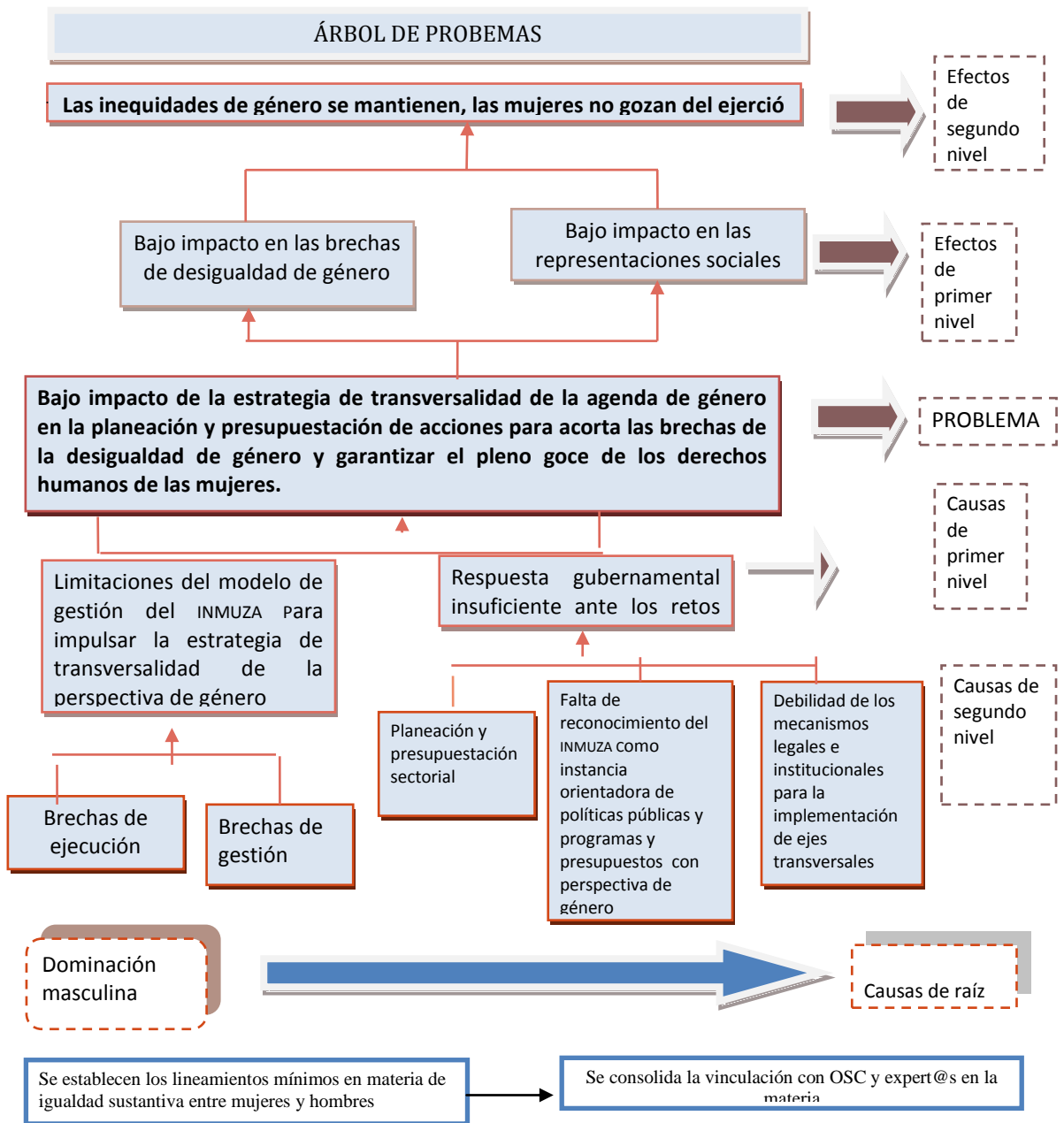
Por ello, la planificación estratégica pone un énfasis especial, aunque no único, en el análisis del contexto y su evolución pasada y futura, así como en las estrategias generales que permitan a la organización diferenciarse del resto de organizaciones y posicionarse con éxito en ese entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias. La planificación operativa, por el contrario, tendería a fijar su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización.

Respecto del contexto, en la concepción estratégica de la organización y en la implantación de sistemas de gestión de calidad, adquiere singular importancia el conjunto de actores implicados (*stakeholders*) internos y externos que tienen intereses, expectativas y demandas frente a la organización, a veces contradictorios entre sí, que ésta trata de satisfacer.

Teniendo como marco interpretativo lo planteado hasta aquí, se presenta a continuación un árbol de problemas en el que se sintetizan los principales desafíos para el Instituto, en aras de acortar las brechas de formulación y de gestión con el fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los

¹² CIDEAL, 2005. *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*, p. 65

objetivos planteados en el *Programa Estatal para la igualdad de mujeres y hombres*. En un segundo diagrama – Árbol de objetivos - se sintetiza los objetivos estratégicos que debieran servir para supera los problemas señalados.



ÁRBOL DE OBJETIVOS

Se acortan las brechas de desigualdad de género, ampliación de oportunidades para las mujeres y el goce de derechos humanos de las mujeres

Capacidad gubernamental fortalecida para implementar el eje transversal de equidad de género

INMUZA fortalecido como cabeza del Sistema para la Igualdad entre las Mujeres y los Hombres

Respuesta gubernamental fortalecida para el diseño, ejecución y evaluación de políticas, planes y presupuestos sensibles al género

Fortalecimiento del INMUZA para acortar las brechas de gestión

Fortalecimiento del INMUZA para acortar las brechas de formulación

Redefinición de la estrategia de manejo e interacción con el contexto (atención a población, instituciones gubernamentales federales y locales, actores de la sociedad civil)

Liderazgo/estilo de dirección participativo a nivel sustantivo

Proceso de toma de decisiones formal descentralizado

Nuevo consenso entre personal de INMUZA respecto de la misión, visión y objetivos institucionales y programáticos

Prelación de objetivos y metas, a corto, mediano y largo plazo

Sistema de indicadores pertinentes y claros de proceso, resultado e impacto

Validez y confiabilidad de la información utilizada en los diagnósticos

Fortalecimiento de mecanismos legales e institucionales para la implementación de la estrategia de transversalidad de género

Servidoras/es públicos profesionalizadas/os en perspectiva de género -vinculada al servicio civil de carrera

Generación de conocimiento y capacidades institucionales para el diseño, implementación y seguimiento de políticas públicas, programas y presupuestos sensibles al género

Identificación de nodos y senderos para reducir brechas de gestión

Identificación de nodos y senderos para reducir brechas de formulación

Propuesta de plan de trabajo (Plan Estratégico)

Por último, en la Matriz de Marco Lógico que se presenta a continuación, se sintetizan los principales componentes de la propuesta de plan estratégico para INMUZA. Al respecto debe destacarse que la clave está en el fortalecimiento del Instituto como condición para el fortalecimiento del gobierno local con miras a hacer posible que el accionar gubernamental incida, efectivamente, en la desigualdad de género, la ampliación de oportunidades para las mujeres y el goce pleno, sin menoscabo, de los derechos humanos de las mujeres.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
Nivel de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin : Se reducen las brechas de desigualdad de género, se amplían las oportunidades para las mujeres, gozan de derechos humanos	1. Índices de Desarrollo Humanos Relativo al Género, de Potenciación de Género y de aumentan su valor 2. Se reducen las brechas de	Registros estadísticos adecuados y pertinentes	Se mantiene la voluntad política del ejecutivo local de transversalizar la equidad de género para el logro de las metas de desarrollo
Objetivo específico: Capacidad gubernamental fortalecida para implementar el eje transversal de la equidad de género	1. Se institucionalizan instancias de Género 2. Se institucionaliza la Comisión interinstitucional de género	1. Personal capacitado adscrito a instancias de Género 2. Tipo de acciones implementadas desde las instancias de Género en línea con el Programa estatal para la igualdad de mujeres y hombres 3. Incremento en el presupuesto sensible al género en por lo menos 2 por ciento 4. Las acciones presupuestadas en línea con el Programa estatal para la igualdad de mujeres y hombres	Se logra generar conocimiento y capacidades institucionales para el diseño, implementación y seguimiento de políticas públicas, programas y presupuestos sensibles al género
Componentes			
1. INMUZA fortalecido como líder de la política de igualdad de género	Modificaciones sustantivas en el modelo de organización y gestión	1. Liderazgo y dirección participativa a nivel sustantivo 2. Proceso de toma de decisiones formal descentralizado	Existe voluntad y medios para implementar un plan estratégico
2. Respuesta gubernamental fortalecida para el diseño, ejecución y evaluación de políticas, planes y presupuestos sensibles al género	Consolidación de mecanismos legales e institucionales para la implementación de la estrategia de transversalidad y presupuestos de género	1. Numero y nivel de responsabilidad de servidoras/es públicos profesionalizadas/os en perspectiva de género 2. Vinculación de capacidades profesionales en perspectiva de género con servicio civil de carrera 3. Informes periódicos de logros en materia de equidad de género	Se reconoce el liderazgo del INMUZA en el diseño e y seguimiento de la política de igualdad de género
Capacidad creada para el seguimiento, monitoreo y evaluación del Programa estatal para la igualdad de mujeres y hombres	Sistema instalado para el seguimiento, monitoreo y evaluación del Programa estatal para la igualdad de mujeres y hombres	Documento del diseño del sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del Programa estatal para la igualdad de mujeres y hombres Informes periódicos de seguimiento y evaluación	Existen instituciones con capacidades para desarrollar un sistema de información, análisis, sistematización

Para concluir, con el grupo en el curso, concluimos que aprender a hacer indicadores en el marco de la planeación estratégica, no debiera ser una acción puntual y de unas cuantas horas, sino un proceso. Un proceso paralelo al diseño del plan operativo anual. En es ese sentido quizá uno de los aprendizajes más significativos fue saber que los indicadores no son medidas aisladas, sino parte de un proceso que puede contribuir la fortalecimiento institucional.

Referencias

CEPAL, 1998. Gestión de programas sociales en América Latina. Volumen I, Santiago de Chile.

CIDEAL, 2005. Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral, Madrid.

Incháustegui Teresa y Yamileth Ugalde, 2006. “La transversalidad del género en el aparato público mexicano: reflexiones desde la experiencia” en: Barquet, Mercedes (coordinadora), *Avances de la perspectiva de género en las acciones legislativas*, Comisión de Equidad y Género, México, LIX Legislatura, Cámara de Diputados.

Mintzberg, Henry, 1991, Mintzberg y la dirección, México, Ed. Díaz Santos.