



**CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS**

**PROGRAMA INTERDISCIPLINARIO DE ESTUDIOS DE LA MUJER**

**LA INTRODUCCIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO A UN GOBIERNO  
AUTODENOMINADO FEMINISTA. LA EXPERIENCIA DEL GOBIERNO DE TLALPAN DE  
MARICELA CONTRERAS**

**Tesis que presenta**

**Marina Freitez Diez**

**Para obtener el título de**

**Maestra en Estudios de Género**

**Directora**

**Cristina M. Herrera**

**Lectores**

**Ana María Tepichin Valle  
Juan Manuel Contreras-Urbina**

**Ciudad de México**

**2016**

A Martha Chargoy y su equipo de insubordinadas, por demostrar que el servicio público puede ser justamente eso: un servicio para las personas que pagan los sueldos que reciben los y las servidoras públicas.

A La Dignidad, Roberto Barrios, por mostrarme cómo se ejerce un buen gobierno desde las bases.

## **Agradecimientos**

Agradezco en primer lugar al sínodo de esta tesis: los profesores Manuel Contreras – Urbina, Ana María Tepichin y Cristina Herrera, por sus agudos comentarios, que sin duda dieron a la investigación la calidad requerida por el Colegio de México. A la profesora Ana María por su apoyo a lo largo del seminario de investigación. En especial, a la profesora Cristina por su inagotable paciencia para acompañar mi aprendizaje durante el estudio. Al profesor Manuel, por su atenta lectura y sus amables comentarios; indudablemente mejoraron los resultados de la investigación.

De manera especial agradezco también a cada una de las entrevistadas por compartirme su tiempo y sus experiencias, que son material de este estudio.

Mi mayor agradecimiento a la profesora Roxana Foladori, de la Universidad Autónoma Metropolitana, por su atenta revisión de mi primer borrador de proyecto de investigación, y a María Luisa Tarrés, por dedicarme tiempo de su sabático y arrojar luz en el momento más oscuro del estudio.

Quiero también agradecer a mis compañeras del seminario, porque sus reflexiones sobre mi trabajo estimularon mi pensamiento sobre el diseño de la investigación y los hallazgos preliminares. Asimismo, agradezco a Sofía Argüello por sus observaciones como comentarista del proyecto de investigación, que la pusieron en el camino indicado.

En segundo lugar, agradezco a la titular del INMUJERES Tlalpan, Yaucalli Mancillas y a Rita Fernández por tener siempre la mejor disposición para colaborar a través de sus responsabilidades en materia de transparencia, con esta investigación. Agradezco también a las y los trabajadores de El Colegio de México, porque su labor nos da las condiciones óptimas para desarrollar investigación de calidad.

Finalmente, quiero agradecer a mis amigas y amigos del COLMEX, por su apoyo emocional durante estos dos años: compañeras y compañeros de sus diferentes centros de investigación: CEDUA, CEI, las y los compañeros del PIEM con quienes compartí la maestría, y en especial a la generación en curso del CEAA.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO</b>	<b>7</b>
1. Marco conceptual	7
2. Antecedentes. Las demandas feministas en la Ciudad de México en su relación con el gobierno	13
3. Estado del arte	17
4. Metodología	25
<b>CAPÍTULO II. CONDICIONES BAJO LAS QUE SE INTRODUJO LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL GOBIERNO DE MARICELA CONTRERAS</b>	<b>32</b>
1. La administración de Tlalpan de Maricela Contreras. Antecedentes. Llegada a la administración y diseño de las políticas de género	33
1.1 Maricela Contreras y su equipo de gobierno. Un liderazgo político simpatizante del feminismo	33
1.2 Llegada a la Jefatura Delegacional	34
1.3 La formación de la agenda y el diseño de las políticas de género	50
2. La política lograda	52
3. Límites administrativos	60
4. Las evaluaciones	62
5. Cierre. Un balance propio	63
<b>CAPÍTULO III. CONDICIONES SOCIOPOLÍTICAS BAJO LAS QUE SE INTRODUJO LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL GOBIERNO EN LA DELEGACIÓN TLALPAN (2012-2015)</b>	<b>66</b>
1. Límites políticos. La cultura política en Tlalpan	67
1.1 La relación del gobierno con la sociedad	67
1.1.2 La participación de la sociedad en la toma de decisiones públicas	68
1.1.3 Formas de interlocución gobierno – sociedad: el personalismo	69
1.1.4 El mecanismo institucional de relación: los consejos ciudadanos	71

1.1.5 Clientelismo y asistencialismo como límites a la participación democrática de la sociedad en el gobierno	74
1.2 Las lógicas políticas del ejercicio del gobierno local	81
2. Contraposición a los límites políticos con una nueva forma de gestión: de un enfoque de gestión de servicios a uno de derechos	84
3. La cultura de género en Tlalpan como límite a la introducción de la PDG al gobierno	87
4. Cierre. Feminismo e influencia de la sociedad en el gobierno	93
<b>CAPÍTULO IV. PERCEPCIÓN DE MIEMBROS DEL FEMINISMO Y DEL MOVIMIENTO DE MUJERES SOBRE LA INTRODUCCIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL GOBIERNO</b>	<b>96</b>
1. Miembros del feminismo académico frente al gobierno de Maricela Contreras. Una evaluación a partir de sus percepciones	96
1.1 Relaciones políticas y profesionales previas con las feministas académicas	98
1.2 La evaluación de las políticas de género por parte de las feministas académicas con base en sus percepciones	99
2. Percepciones de algunas organizaciones de mujeres de Tlalpan sobre el gobierno de Maricela Contreras	111
2.1 Relaciones con el sistema político	113
2.2 Evaluación de grupos del movimiento de mujeres y feminista de la introducción de la PDG al gobierno de Maricela Contreras a partir de sus percepciones	115
3. La evaluación de las funcionarias de la introducción de la PDG al gobierno con base en sus percepciones	121
4. Cierre. Una confrontación de percepciones	125
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES</b>	<b>127</b>
<b>FUENTES</b>	<b>138</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>144</b>

## INTRODUCCIÓN

En la administración de la capital mexicana desarrollada entre 2012 y 2015, 5 de las 16 demarcaciones territoriales (delegaciones) fueron administradas por mujeres. La delegación Tlalpan fue administrada desde octubre de 2012 hasta enero de 2015 por Maricela Contreras, quien se ha declarado y ha tenido un discurso feminista a lo largo de su trayectoria política dentro de la izquierda. La delegada fue electa como candidata del Partido de la Revolución Democrática (PRD), partido de izquierda. En marzo de 2013, en el marco de la conmemoración del Día Internacional de la Mujer, al participar en el seminario “Políticas de Igualdad de Género en México”, puntualizó que encabezaba un gobierno feminista.

Contreras usó una palabra radical, con un significado distinto al de “perspectiva de género” (PDG). La “perspectiva de género” se ha convertido en insoslayable para los gobiernos actuales, a diferencia de la mención del “feminismo”. Esta afirmación de la entonces delegada me pareció relevante para establecer su gobierno como un caso de estudio, porque consideré que estaba corriendo un riesgo político al usar esta, ya que suele generar resistencias en la sociedad. Estas resistencias pueden deberse al temor a que se modifique un estatus que resulta benéfico para los hombres, con base en el cual se ordena la sociedad, o bien a la ignorancia sobre su significado.

Esas resistencias representan un costo político al traducirse en el rechazo por parte del electorado. Aun así, reitero, Contreras sustituyó el uso del término políticamente correcto “perspectiva de género”. Ya lo decía Joan W. Scott desde mediados de los años noventa: “‘género’ no comporta una declaración necesaria de desigualdad o de poder, ni nombra al bando (hasta entonces invisible) oprimido” (Scott, 1996: 52). “‘Género’ incluye a las mujeres sin nombrarlas y así parece no plantear amenazas críticas” (Scott, 1996: 52). Por otro lado, me surgió curiosidad por explorar la experiencia que significaba el ejercicio de un gobierno que era, como ella declaraba, feminista. Lo que me llamaba la atención era conocer cómo se desarrollaba un gobierno feminista.

Un supuesto del estudio fue que la traducción de una visión feminista (en los términos en los que será definida más adelante) al ejercicio de gobierno era muy compleja. Al definir sus agendas y programas, las y los gobernantes negocian sus identidades para responder a diferentes demandas de grupos diversos y muchas veces en conflicto. La complejidad reside en que a la toma de decisiones respecto a los distintos problemas que todos los tipos de gobierno tienen que resolver a partir de estas diversas demandas, se suma el imperativo de responder desde una perspectiva feminista.

En el caso de Contreras, era de esperarse que algunas demandas provinieran sobre todo del movimiento feminista, pero también de las mujeres de la sociedad, que estarían atentas y presionarían a una gobernante con un discurso que enfatiza el bienestar de las mujeres, para que su forma de gobernar y sus acciones de gobierno cumplieran con ese discurso.

Otro supuesto del estudio fue que la introducción de la perspectiva de género (PDG) no estaba aislada de otras lógicas que envuelven el ejercicio del gobierno, ya que éste forma parte de un campo político donde una serie de actores gubernamentales y no gubernamentales, como los actores civiles, los partidos políticos y personas cercanas a ellos, luchan por obtener ciertos capitales y objetivos. Estos intereses y objetivos pueden ser los de una corriente feminista específica (institucional, autónoma, o alguna otra), los del partido, los de las mujeres del sector popular, etc.

Como gobernante, Maricela Contreras tenía identidades múltiples a las que responder: como una mujer política que se identifica con la izquierda, como referente de una corriente dentro de un partido político, y como feminista, por nombrar las más importantes para esta investigación. Cada una de ellas implicaba diferentes lealtades, compromisos y demandas, a veces contradictorias. Como dice Marta Lamas, la pregunta por quién se es, tiene que contestarse a partir de dónde se está (Lamas, 2005). Es decir, la identidad feminista no es monolítica, sino que está imbricada con otras identidades y alguna de ellas cobra una importancia central contextualmente, según el espacio que se ocupa.

La presente investigación se origina entonces en la inquietud por comprender la especificidad de un gobierno que se identifica como feminista y de izquierda en el proceso de incorporar la perspectiva de género en sus acciones.

El estudio buscó responder a la pregunta de *cuáles fueron los principales elementos internos a la administración y sociopolíticos que facilitaron u obstaculizaron la introducción de la perspectiva de género en el gobierno de Maricela Contreras en Tlalpan*. De esa pregunta se deriva el objetivo general: identificar dichos elementos, para comprender la especificidad de un gobierno que se presenta como feminista y de izquierda. Para conseguir ese objetivo general, planteé los siguientes objetivos específicos:

- Analizar cómo influyen en este proceso las condiciones internas a la administración, que incluyen el perfil del equipo político, sus concepciones acerca del género, la voluntad política de sus actores, y la cultura burocrática –formas de trabajo, metodologías, la comunicación entre las y los funcionarios, etc.

- Explicar cómo influye el contexto sociopolítico, compuesto por un lado por la cultura política –es decir, las concepciones y prácticas que envuelven la relación de la sociedad con el gobierno-, y por otro, por la cultura de género, en la introducción de la PDG al gobierno de Maricela Contreras en Tlalpan.

Estos dos objetivos específicos implicaban las siguientes tareas de investigación, como indicadores de la efectiva introducción de la perspectiva de género:

- identificar los objetivos que se propuso y promovió la administración local respecto a la participación ciudadana en las políticas (por parte de académicas, organizaciones de mujeres y mujeres líderes del sector popular). Identificar si el papel que se les dio fue activo o pasivo, y las condiciones para que ese papel variara de un momento a otro, o entre un programa y otro.

- Exponer la percepción de las servidoras públicas de esta administración y de representantes del movimiento feminista y de mujeres sobre la introducción de la PDG al gobierno de Maricela Contreras en Tlalpan, en torno a los logros y deficiencias de los programas, su impacto comunitario, su valoración del proceso y del tipo de relación que el gobierno promovió con la sociedad.

La hipótesis de trabajo de este estudio fue que un gobierno auto designado feminista implicaría una diferencia respecto a los demás, observable en la medida en que los programas y políticas buscaran beneficiar a las mujeres de manera concreta (buscando la

equidad respecto a los varones), en el tipo de participación de la sociedad que promovieran y en el reconocimiento que tuvieran por parte de diversos actores relevantes, tanto gubernamentales como no gubernamentales. Para realizar esta observación, confronté la visión de diferentes actores involucrados en las políticas de diversas formas. Sin embargo, para lograr cambios importantes en cuanto a desigualdad entre los sexos, tendría que sobreponer los obstáculos derivados de la persistencia de prácticas clientelares, de una cultura política alejada de la participación ciudadana, y de una cultura de género resistente al discurso feminista.

Considerando que Contreras explícitamente suscribió a la demanda del feminismo institucional de fomentar una relación participativa entre el gobierno y la sociedad, en el análisis de esta relación recurrí a las categorías de asistencialismo, clientelismo, corporativismo o relación participativa. Estas categorías, como se explicará más adelante, no fueron tomadas como puras, ya que las investigaciones empíricas en este campo concluyen que no es así como se presentan en las realidades concretas (Erreguerena, 2015, Hurtado, 2013, 2014, Auyero, 2001, Espinosa Damián, 2000, Tarrés, 1994, Zarembeg, 2009).

La tesis consta de cinco capítulos. Uno teórico, tres analíticos y un capítulo de conclusiones. En el primer capítulo, I. “Marco teórico – metodológico”, se desarrollan los conceptos bajo los que analiza el caso, incluyendo los debates y las demandas feministas frente al gobierno, la introducción de la perspectiva de género y el concepto de gobierno feminista vinculado con las formas de relación de la sociedad con el gobierno, la idea de cultura política y de género. En este capítulo también expongo la metodología del estudio.

El segundo capítulo, II. “Condiciones internas de la introducción de la perspectiva de género al gobierno de Maricela Contreras”, desagrega las condiciones internas bajo las que se desarrolló el gobierno. Aquí se rescatan los elementos técnico–administrativos que obstaculizaron o facilitaron la introducción de la PDG y presento la forma en que se llevó a cabo. Este primer capítulo analítico abarca la llegada de la delegada a la jefatura del gobierno tlalpense y un recuento breve de una serie de políticas de género que implementó. Una de las condiciones internas sobresalientes que condicionaron este proceso fue el perfil del equipo político, por lo que éste forma parte de la exposición del capítulo.

El tercer capítulo, III. “Condiciones sociopolíticas bajo las que se introdujo la perspectiva de género en el gobierno en la delegación Tlalpan (2012-2015)”, se ocupa de las condiciones sociopolíticas que influyeron en la incorporación de la PDG. Por su carácter, estos condicionantes rebasan el periodo de administración y se extienden en el tiempo, tanto anterior como posterior.

En este punto, es necesario hacer un primer apunte sobre el proceso de investigación. Cuando al inicio del segundo semestre de la investigación, Maricela Contreras, la líder del proyecto feminista de gobierno que fue objeto de la tesis, abandonó su cargo, surgió la pregunta de si el corto tiempo de gobierno sería suficiente para dar cuenta de los procesos de introducción de la PDG. Como puede verse en el apartado del capítulo II *Política lograda*, donde desarrollo los programas, acciones y políticas de género que implementó la administración en este periodo, algunos de ellos consiguieron una consolidación que los mantiene vigentes, aun con el cambio de gobierno. La renuncia no contemplada de la delegada más bien dio luz sobre un límite importante de los proyectos que están constreñidos por el funcionamiento del sistema político.

En este tercer capítulo caracterizo fundamentalmente dos componentes culturales que limitaron la introducción de la perspectiva de género en el gobierno: la cultura política y la cultura de género. La forma en que ambas influyeron en la introducción de la PDG tiene que ver con concepciones y prácticas tanto del gobierno como de otros actores políticos y sociales, e incluyen las motivaciones que guían sus acciones y la forma como se relacionan entre ellos. En este capítulo se presenta el modo como el gobierno enfrentó e intentó superar los obstáculos que provenían del contexto sociopolítico.

El cuarto capítulo, IV. “Percepción de actores clave sobre la introducción de la perspectiva de género en el gobierno”, reúne las voces plurales de mujeres que participan en organizaciones, de feministas académicas y de funcionarias respecto al desempeño de la delegación en la introducción de la PDG al gobierno. Para explicar la divergencia de percepciones se caracteriza a cada grupo y se analizan los componentes sociales que permiten ver el punto de partida de sus motivos.

Para finalizar, quisiera señalar otro punto relevante sobre el proceso de esta investigación. Inicialmente supuse que existirían pugnas discursivas entre diversos actores

por imponer significados en torno al género, la violencia, el ser mujer, el ser hombre, etc., tal como otras autoras habían encontrado en estudios sobre el proceso de elaboración de políticas de igualdad de género en México (Tarrés y Zaremberg, 2014) o en el ámbito legislativo (Maier, 2014). Sin embargo, las entrevistas piloto confirmaron los resultados de otros estudios sobre la administración pública local mexicana, que advierten que la toma de decisiones a este nivel ocurre de un modo tan vertical que no queda espacio para el debate o la negociación de significados (Olmeda, 2015). Con este resultado, el estudio se reorientó al análisis de los factores que obstaculizan y favorecen la introducción de la PDG en un gobierno local que se presenta como feminista.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO

En este capítulo desarrollo el marco conceptual y presento el diseño de la investigación. El mismo se distribuye en cuatro apartados. En los primeros dos apartados, 1. Marco conceptual, 2. Antecedentes, se discuten los conceptos centrales en los que se basó el análisis empírico: las demandas feministas frente a los gobiernos de forma global, los debates feministas al respecto, los conceptos de introducción de la PDG, de cultura política y de cultura de género. Como antecedentes del caso de estudio se presentan las demandas feministas a los gobiernos de la Ciudad de México.

En el apartado 3, *Estado del arte*, se esbozan las principales líneas de los análisis empíricos sobre la incorporación de la perspectiva de género a los gobiernos, principalmente latinoamericanos y particularmente en México. Como apartado final, se presenta la metodología de la investigación.

### 1. Marco conceptual

Los conceptos centrales del estudio son la incorporación de la perspectiva de género en los gobiernos y las demandas feministas a los mismos. Estos conceptos se articulan con concepciones normativas acerca de los gobiernos feministas, pues son tomadas como ideales para introducir el feminismo en las políticas públicas. Un concepto central que resalta en las ideas normativas acerca de las democracias feministas es la participación de las mujeres, y más ampliamente de la sociedad, en las decisiones gubernamentales. En primer lugar discutiré para clarificarlo, el concepto de “demandas feministas”.

#### 1.1 Las demandas feministas en relación con el gobierno

El feminismo es un movimiento muy diverso en su interior. Como dice Chantal Mouffe,

...las metas feministas pueden ser construidas de muy diferentes maneras, de acuerdo con la multiplicidad de los discursos donde pueden ser enmarcadas: marxista, liberal, conservador, democrático – radical, y así sucesivamente. Hay, por lo tanto, por necesidad, muchos feminismos, y cualquier intento por encontrar la “verdadera” forma de la política feminista, debe ser abandonado. (Mouffe, 1992:11)

---

El feminismo enfrenta un dilema acerca de su relación con el Estado. Existen varias corrientes feministas que tienen posturas diferentes frente al Estado y a esta relación. Con base en sus diversas concepciones, le demandan diferentes cosas.

El feminismo de los años sesenta y setenta fue un movimiento sobre todo social que se desarrolló en el espacio público, en las calles. En lo que se conoció como el movimiento de liberación sexual, basado en el concepto de “política sexual” desarrollado por Kate Millet, se demandó, a través de la concepción de que “lo personal es político”, que el Estado tuviera cierta intervención en el espacio íntimo de las personas, para castigar violaciones que ocurren en el ámbito doméstico, entre ellas, la violencia conyugal (Tarrés, 2007).

En estos años, el movimiento feminista desarrolló una fuerte lucha para que se reconozca la violencia que se ejerce en el espacio privado, por ejemplo, la violencia que los esposos ejercen contra sus esposas y crímenes como la violación marital. En México, esto ocurrió entre 1973 y 1987 (Riquer, Incháustegui y Olivares, 2010).

Una vez que el movimiento consiguió que el Estado reconociera estas situaciones como violencia legalmente, a partir de los años ochenta se planteó que las demandas feministas, en términos que trascendieran el tema de la violencia en el ámbito privado, ingresaran al Estado. Tal y como ha sido presentado por autoras como Catherine MacKinnon (1989), a partir de este momento se ha desarrollado un amplio debate en el feminismo alrededor de la función del Estado en relación con las mujeres, y con respecto al ingreso de las demandas feministas en él.

El debate ha girado en torno a si el Estado es o no un espacio compatible con la lucha feminista. La cuestión se ha planteado con estas preguntas: ¿cuál es el rol del Estado en la reproducción o en la disminución de la desigualdad de género?, ¿qué representa el Estado para las mujeres?, ¿pueden ellas hacerse oír en ese espacio? (MacKinnon, 1989). En este debate hay un rango de posiciones que se ubican entre dos extremos, donde identifico a las feministas institucionales y a las feministas autonomistas.

La postura del feminismo institucional frente al papel del Estado en la consecución de demandas feministas puede condensarse en la idea según la cual el Estado es una

herramienta básica para la promoción del bienestar de las mujeres y la transformación de su situación desventajosa. Desde esta corriente feminista, abandonar el Estado es dejar ese poder ilimitado a disposición de los varones que gobiernan con lógicas que no benefician a las mujeres ni fomentan masculinidades distintas a la hegemónica. Según este feminismo, no debe renunciarse al Estado como un instrumento para lograr objetivos feministas (MacKinnon, 1989).

El feminismo institucional ve al Estado como un espacio que ofrece oportunidades estratégicas para conseguir los fines del movimiento. Por ello, busca que reconozca a las mujeres como iguales y diferentes, así como sus derechos. El feminismo institucional entiende la política institucional bajo una mirada pragmática que la ve como un espacio necesario de acción, y la asume como un lugar de negociación de conflictos.<sup>1</sup>

Siguiendo a Hercovich (2002), las feministas institucionales a) confían en que con el ingreso de feministas en el gobierno es posible torcer la naturaleza de dominación en las políticas; b) creen en la eficacia simbólica de las leyes y en la ocupación de espacios de decisión por las mujeres.

Los principales planteamientos del feminismo autonomista, en el otro extremo del debate sobre la relación del feminismo con el gobierno, puede resumirse en el postulado de que el Estado es un espacio de expropiación de los recursos comunes, y que ello debe tenerse siempre en mente al establecer las relaciones que necesariamente tienen que sostenerse entre el feminismo y las instituciones (Gutiérrez y Federici, 2014).

Académicas autonomistas como Silvia Federici o Raquel Gutiérrez, señalan que el Estado y el feminismo como movimiento social tienen lógicas distintas y difícilmente reconciliables, privilegiando al movimiento social como poseedor de un potencial liberador para las mujeres, mucho más contundente que el Estado. En su visión del feminismo como opción “revolucionaria”, el feminismo autonomista piensa que la participación en esta institución resulta una cuestión reformista (Lamas, 2005).

Desde el feminismo autonomista se mira cada ganancia conseguida por vías institucionales como engaños aparentes (“ilusiones del cambio”) o cooptaciones, así como

---

<sup>1</sup> Puede consultarse el dilema feminista en María Luisa Tarrés, “Hacia un equilibrio entre la ética y la negociación” (1993). En *Debate feminista*, año 4, Vol. 7, marzo de 1993, Ciudad de México.

se ve al Estado como un espacio de pérdida inevitable y como impotente para la lucha feminista (MacKinnon, 1989). El feminismo autonomista mira las propuestas de incorporación de la PDG al gobierno hechas desde el feminismo institucional como cooptación de las demandas que hace el movimiento (Carcedo, 2003, Baldez, 2001).

De acuerdo con esta perspectiva, el Estado manipula las demandas por la liberación de las mujeres y/o las edulcora, regresando a la sociedad políticas tibias, que son políticamente correctas y que legitiman a los gobiernos, cuyo logro desmoviliza a la sociedad e impide transformaciones de fondo. Esta corriente del feminismo confronta al feminismo institucional por fortalecer al Estado al usar sus mecanismos y acusa que “perspectiva de género” se ha convertido en un conjunto de palabras cliché, usadas políticamente. La PDG es según estas posturas un lenguaje despolitizante, que borra todo el potencial radical feminista. Para estos feminismos el Estado incorpora las necesidades y la voz de las mujeres, invisibilizadas y suprimidas, sin alterar el posicionamiento estructural de fondo (Inchásutegui y Ugalde, 2004).

Finalmente, el feminismo autonomista mira al Estado como una estructura patriarcal, que toma como medida de la realidad a los varones y la aplica a las mujeres (MacKinnon, 1989) (Pringle, Watson, 1992). Otras autoras relevantes ubicadas en este polo son Sonia Álvarez, Georgina Waylen, Matear, Schild, Richards o Lisa Baldez (2001).

Esta descripción esquemática de las posturas feministas opuestas en relación con el Estado será relevante en primer lugar, para ubicar a Maricela Contreras dentro del feminismo institucional. Éste es una corriente del movimiento con una diversidad importante en su interior. Del mismo modo, existe una serie de posiciones intermedias a lo largo del espectro que va entre los límites de los feminismos institucional y autonomista, como veremos en el caso que me ocupa.

En segundo lugar, el movimiento feminista es uno de los sectores principales que demandó y evaluó las acciones del gobierno de Maricela Contreras. Esta evaluación se hace con base en las concepciones que cada una de las corrientes tiene y en la forma en que piensa la relación con el gobierno. Por ejemplo, Marta Lamas, en su libro *Feminismo. Transmisiones y retransmisiones* (2005), se ubica en esta posición. Otras feministas, menos

vinculadas a los partidos políticos, en cambio, juzgarían de forma distinta la relación con el gobierno, planteando que los intereses feministas deben sobreponerse a los políticos.

En esta investigación distingo entre movimiento feminista y de mujeres ¿Por qué conviene hacerlo? A decir de Manuel Castells “el feminismo es claramente el coto vedado de una pequeña minoría de profesionales e intelectuales” (Castells, 1997: 213). Esto lleva a cuestionarse si excluir a ciertas organizaciones del movimiento feminista constituiría un acto elitista. La exclusión que hago en el capítulo IV no consiste en considerar a algunas de las organizaciones de mujeres menos comprometidas que otras con el bienestar de las mujeres, ni carentes de nociones que serían un requisito para calificar como feministas.

Ocurre que por un lado, algunas de ellas explícitamente rechazan el término “feminismo”. Por otro, sus contextos y orígenes limitan sus reacciones frente a algunos temas que son un consenso en el feminismo, como el derecho de las mujeres a decidir sobre sus propios cuerpos. Es decir, tienen una posición conservadora respecto a éste y otros temas, como el matrimonio, la maternidad, la familia, la prostitución y los espacios de desarrollo de las mujeres, determinadas por los contextos de donde provienen y en los que se desarrollan: pueblos y comunidades tradicionales, con una fuerte influencia de la religión.

Acerca del primer punto, Castells se pregunta si puede existir feminismo sin una consciencia feminista. El autor sostiene que “el feminismo es tan diverso que hasta posiblemente incluya a las mujeres de movimientos que no se denominan a sí mismas feministas o incluso que pondrían objeciones al término” (Castells, 1997: 227 y 228) cuando estas organizaciones se oponen de forma explícita a la dominación masculina en sus discursos y en los fines que persiguen. Lo que articula a organizaciones tan distintas en torno al feminismo, según Castells, es que “bajo diferentes formas y mediante caminos diferentes, diluyen la dicotomía patriarcal hombre/mujer tal como se manifiesta en las instituciones y la práctica sociales” (Castells, 1997: 228).

En este caso de estudio, estamos frente a organizaciones de mujeres populares sin contacto con la teoría feminista. Este autor reflexiona de forma muy interesante acerca del feminismo en la práctica. Establece la categoría del *feminismo práctico*, para referirse

concretamente a la práctica de mujeres de clases populares: amas de casa, trabajadoras, que se proponen luchar por objetivos de supervivencia y por su dignidad.

Cuando, como en estos casos, “Las luchas de las mujeres por la supervivencia y la dignidad les confiere poder, con lo que se subvierte a la mujer patriarcalizada, definida precisamente por su sumisión” (Castells, 1997: 228), ¿no estamos frente a un movimiento feminista? Hay que mirar el asunto con esta complejidad para llegar a conclusiones acertadas.

Algunas de las organizaciones a las que pertenecen las mujeres que forman parte de este estudio también, poseen características de lo que este autor denomina el feminismo esencialista. Estas son la creencia en una esencia de las mujeres arraigada en la biología, la cual entraña una valía de la feminidad como modo de vida. Esta posición se refleja, por ejemplo, en uno de los lemas de una de las organizaciones, Mujeres Emprendedoras: “con acciones de mujer”.

Entre las tareas de la investigación, como se señaló, se halla conocer las evaluaciones (percepciones) que mujeres de diversos sectores y posiciones hicieron de la introducción de la PDG en el gobierno de Contreras. El marco conceptual desarrollado en este apartado, así como en el siguiente, contiene los elementos que permiten definir la diversidad al interior del feminismo en México en la que las feministas basarán las evaluaciones que hagan del gobierno.

La introducción de la PDG a los gobiernos tampoco es un proceso que ocurre siempre del mismo modo, sino que puede hacerse de distintas formas. Todas las administraciones tienen concepciones sobre qué significa el bienestar de las mujeres y de los hombres. Con base en esas concepciones ejercen el gobierno y elaboran e implementan las políticas públicas. Estas concepciones están ligadas con las ideologías de los gobiernos (izquierda, derecha) y con los sectores a los que se vinculan, como la Iglesia y las organizaciones civiles, entre otros actores.

Desde mediados de la década de los noventa del siglo XX, algunas feministas impulsaron dos estrategias que se implementan a la par: el enfoque de la igualdad y la transversalidad. Ambas estrategias tienen como objetivo “...generar políticas públicas que

atiendan más que la situación de las mujeres, la desigualdad de género.” (Isis Internacional, 1998; Kabeer, 1999, en Riquer, 2005: 50).

La transversalidad de género propone transformar el orden social de género establecido en la familia, el mercado de trabajo y el Estado a partir de incorporar la perspectiva de género en todo el proceso de elaboración e implementación de las políticas públicas en todos los departamentos de la administración pública. Los objetivos de la ley del INMUJERES de 2001 se enmarcan en esta estrategia (Zaremborg y Subiñas, 2014), así como el primer Programa de igualdad de oportunidades, del año 2002 (Incháustegui y Ugalde, 2006).

Por su parte, el enfoque de la igualdad pretende establecer nuevas relaciones de poder entre mujeres y hombres. (Incháustegui y Ugalde, 2004). No se trata ya de que las mujeres se incorporen a un mundo de hombres o de introducirlas a las políticas públicas considerando su diferencia con ellos, sino de generar condiciones de equidad entre los sexos y de atacar la desigualdad entre mujeres y hombres incorporando políticas que también se dirijan hacia ellos, en tanto actores con una serie de privilegios que pueden reforzarse o ignorarse desde las políticas públicas.

Para terminar, debo definir un concepto central del estudio: cultura de género, el cual además, se amplía en el estado del arte. Me referiré a *cultura de género* como aquellas concepciones que existen acerca de las relaciones entre los sexos, así como a las nociones de lo que significa ser hombre o ser mujer, las cuales implican relaciones de poder.

## **2. Antecedentes. Las demandas feministas en la Ciudad de México en su relación con el gobierno**

La diversidad de las demandas feministas frente al Estado y los debates respecto a su relación con el gobierno ocurren a nivel internacional, pero tienen un desarrollo propio en México. Me centraré en cómo ocurrió este proceso en la Ciudad de México, debido a que es el espacio donde se desenvuelve esta investigación.

La organización civil y popular que se generó a partir de la solidaridad entre las personas para reconstruir la Ciudad de México luego del temblor de 1985 fue formando una nueva etapa en la acción colectiva en la ciudad a partir de ese año. Las mujeres jugaron un papel muy importante en ello. El proyecto de reconstrucción supuso una interacción con el gobierno, que implicó para las organizaciones de mujeres y feministas una serie de cuestionamientos acerca de la relación que iban a establecer con las instituciones (Lamas, 2005). La tradición previa en el movimiento, había dedicado la acción a denunciar e impugnar la actuación del gobierno y de los partidos políticos. Es paradigmática al respecto la decisión que tomó el movimiento feminista de no participar en la reunión de Naciones Unidas a propósito del año internacional de las mujeres en 1975 (Lamas, 2005).

Los nuevos cuestionamientos fueron debatidos en el Encuentro Feminista Latinoamericano y del Caribe, en Taxco, en 1987. Dado que 1988 era un año electoral, al debate se sumó el cuestionamiento acerca de si el movimiento feminista debía o no participar en las elecciones. Se resolvió una participación pequeña, con la propuesta de incorporar a la agenda de los candidatos alguna de las demandas del movimiento. En ese momento, algunas feministas decidieron integrarse al recién creado PRD (Lamas, 2005). Entre las fundadoras del partido se halla Maricela Contreras.

El fraude electoral de 1988 articuló en una nueva forma a la izquierda con el feminismo. La reforma democrática y la apertura de espacios políticos y gubernamentales con el derrumbe de la hegemonía del Partido Revolucionario Institucional (PRI), que había gobernado por setenta años, es el contexto que posibilita esta nueva articulación.

Los noventa son la década en la que ocurre la institucionalización del feminismo mexicano. En estos años, un sector del feminismo mexicano empieza a participar en comisiones gubernamentales de trabajo, en consultoras de partidos políticos y a aliarse con políticas, políticos y servidoras y servidores públicos. Este sector se plantea como objetivo influir en las políticas públicas (Lamas, 2005).

Diez años después, este sector está ya muy distanciado del feminismo autonomista. Para ese momento, el feminismo institucional había abandonado la búsqueda de legitimación y justificación de su actuar frente al feminismo autonomista, y había decidido

reconocer que “el avance del feminismo tiene que ver con la necesidad de ocupar puestos en las estructuras partidarias, legislativas y gubernamentales” (Lamas, 2005: 35 y 36).

Como puede verse en este breve recorrido, existe una diversidad entre las demandas que el movimiento feminista puede hacer a los gobiernos. Además del concepto de demandas feministas, hay que especificar otro concepto central de esta investigación: la incorporación de la perspectiva de género en las agendas de gobierno.

## **2.1 Discursos normativos sobre el gobierno feminista**

No existe un corpus de estudios empíricos que se encargue de los “gobiernos feministas”. Seguramente esto tiene que ver con que es muy inusual que, como en el caso de Contreras, algún gobernante asuma a su gobierno como tal: feminista. Las experiencias más cercanas a esto son los experimentos de intervenciones feministas en los países nórdicos y en Australia. Lo que sí existe es un conjunto de nociones normativas acerca de cómo debe ser un gobierno feminista y críticas a los gobiernos que se desarrollan sin esta práctica.

Un artículo relevante en la teoría feminista poscolonial que se refiere a esto es *Genealogías, legados, movimientos* de Chandra Mohanty y M. Jacqui Alexander. La democracia feminista que estas autoras proponen es parte de una crítica anticapitalista a las concepciones liberales de las democracias occidentales y supone

un orden relacional diferente entre las personas. Implica comprender las jerarquías de dominio socioeconómicas, ideológicas, culturales y psíquicas —como la clase, el género, la raza, la sexualidad y la nación—, sus interconexiones, y sus efectos sobre las personas oprimidas en el contexto de una práctica transformadora colectiva u organizada. De esta forma, resulta crucial la transformación de las... prácticas de vida cotidiana dirigidas a la autodeterminación y a la autonomía de todas las personas. (Monhanty y Alexander, 2004: 161 y 162)

---

El orden relacional diferente propuesto por Mohanty y Alexander debe combatir el heterosexismo y la “superioridad ideológica de la familia heterosexual” (Monhanty y Alexander, 2004: 168).

El sujeto de la democracia feminista propuesta por Alexander y Mohanty no es el yo individual, liberal, del capitalismo, que muchas veces deviene en el modelo de la “participación ciudadana.” La crítica, que se enmarca en un campo más amplio en los estudios poscoloniales, consiste en que en este modelo la ciudadanía se define mediante las

figuras del consumidor y del pagador de impuestos. Esta figura está racializada y masculinizada, porque asume al ciudadano como un hombre blanco, excluyendo otras formas de ciudadanía. Comprender la utilización de estas categorías resulta crucial para conceptualizar la relación democrática de las mujeres con el gobierno (Monhanty y Alexander, 2004) (Evans, 1993) (Chatterjee, 1998) (Ajay Gudavarthy y G. Vijay, 2008).

De acuerdo con estas y estos autores, los valores capitalistas inspiran los conceptos de ciudadanía. De este modo, omiten como parte de su definición las desigualdades económicas que una ciudadanía socialista, como la que proponen, sí debe considerar. Es decir, el concepto liberal de ciudadanía excluye las circunstancias de las y los más vulnerables, quienes no están en las condiciones para desarrollar las actividades que el liberalismo le asigna a las y los ciudadanos: por ejemplo, contar con el tiempo y la instrucción para realizar ciertas actividades de participación ciudadana.

Como vemos con Mohanty y Alexander, un aspecto central de las demandas feministas en relación con la incorporación de la PDG en los gobiernos es la participación de la sociedad en ellos. Algunas autoras hacen una crítica sobre si las políticas públicas que se elaboran en sociedades liberales estimulan la mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones (Incháustegui y Ugalde, 2004), asumiendo que un gobierno que tome en cuenta las demandas feministas debe promover la participación de las mujeres en el proceso de política pública.

En general, el feminismo ha abogado por la inclusión de las mujeres en el proceso de elaboración de las políticas públicas, vistas no en calidad de beneficiarias pasivas, sino como sujetas activas en la incorporación de sus demandas a las políticas. Siguiendo a Teresa Incháustegui y a Yamileth Ugalde (2004), el feminismo institucional aboga por el mayor acceso a los recursos y la mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones. En resumen, el feminismo institucional se preocupa por las formas en las que los gobiernos se relacionan con la sociedad, las cuales pueden ser más cercanas a relaciones clientelares, corporativas, asistenciales, o participativas, promoviendo el último tipo de relación.

Estas relaciones son parte elemental de la cultura política. Entenderé por *cultura política*, de forma básica, el conjunto de creencias y valores compartidos referentes a la

vida en sociedad y al rol de las actividades políticas. Implica un conjunto de actitudes fundamentales que permiten o no actos de autoridad por parte de los actores políticos (Lagroye, 1991).

### **3. Estado del arte**

#### **Líneas de investigación sobre la introducción de la perspectiva de género a los gobiernos**

Los estudios empíricos en este campo se han interesado de forma importante por los factores que intervienen en la eficacia que consigue el gobierno en los propósitos que se plantea en relación con el feminismo. Uno de los elementos que se han observado es cómo se ejerce el poder en la relación entre los actores feministas adentro y afuera del Estado. Otro elemento recurrente en los análisis es la relación que tiene el gobierno con la izquierda dentro del sistema político como factor en la respuesta que el aparato institucional da a las demandas feministas.

En América Latina se han estudiado fundamentalmente los institutos dedicados a atender las problemáticas de las mujeres. Uno de los casos con mayor estudio es el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) chileno. De este caso se han hecho inclusive tesis contrapuestas. En general, en México, abundan los estudios sobre la introducción de la perspectiva de género enfocados en políticas desarrolladas a nivel federal, desde legislaciones, o a partir de la existencia de los organismos especializados en políticas dirigidas a las mujeres, como los institutos de las mujeres. Pero poco se sabe sobre las características particulares que adquiere la introducción de la PDG en los municipios o las delegaciones.

Algunos estudios de corte técnico sobre la implementación de políticas de género consisten en diagnósticos empíricos con la inquietud general de analizar las dificultades en la introducción de la PDG a las políticas, limitándose exclusivamente a aspectos técnicos dentro del gobierno.

Esta investigación se diferencia de esos estudios en que pretende abrir la mirada para considerar la influencia del contexto sociopolítico en la introducción de la PDG. Autoras como María Luisa Tarrés (2004, 2014), Teresa Incháustegui (1999, 2010), Gisela

Zaremborg (2009, 2014), Mercedes Barquet (2002), Daniela Cerva (2006), Florinda Riquer (2005) en México, y Virginia Guzmán (1998), en la región latinoamericana, analizan la incorporación de la PDG a las políticas desde esa perspectiva. En particular, son importantes para la investigación los estudios que se han hecho sobre la introducción de la PDG a través de los Institutos de las Mujeres en México, porque se han elaborado bajo este enfoque. Una técnica de investigación usada frecuentemente como parte de la metodología es la entrevista (Zaremborg y Subiñas, 2014, Biencinto López, 2006, Cerva, 2006).

Estos estudios en América Latina han encontrado que los requisitos y las condiciones internas exitosas para la introducción de la PDG al gobierno son las siguientes: a) Existe voluntad política, b) las y los servidores públicos tienen un perfil que incluye capacitación en cuanto a PDG, c) se tiene experiencia dentro de la administración pública, d) las mujeres tienen acceso a la toma de decisiones (Falcón, 2009). Como se ve, la voluntad política y la participación ciudadana son aspectos del contexto sociopolítico, mientras que los demás aspectos son de un corte más técnico.

Los principales obstáculos internos que autoras como Gisela Zaremborg y Marta Subiñas, Teresa Incháustegui y Yamileth Ugalde (2004, 2006), Falcón (2009), Ana M. Tepichin (2010), la Comisión Económica Para América Latina de las Naciones Unidas (1998), Elizabeth Guerrero (2005), Virginia Guzmán (2001) o Maruja Barrig (1994) identifican en el proceso de introducción de la PDG a los gobierno son: a) falta de cultura organizacional a favor de la incorporación de la perspectiva de género (PDG), b) ausencia de recursos (humanos y presupuesto) suficientes realmente dirigidos a la introducción de la equidad de género al gobierno, c) primacía de la voluntad de las y los decisores por encima de las reglas (baja institucionalización) y/o inestabilidad en el funcionariado encargado del proceso, lo que imprime una gran fragilidad a la permanencia de logros, d) la ausencia de un trabajo en red entre los distintos departamentos del gobierno, e) bajo rango legal y ubicación de las estructuras involucradas con la PDG en el aparato estatal (Zaremborg y Subiñas, 2014).

Teresa Incháustegui y Yamileth Ugalde (2006) añaden algunos más. Por ejemplo, dentro de las resistencias puntuales que forman parte del clima institucional que no favorece la innovación en cuanto a género, ubican un desajuste entre la calendarización de

acciones y el ejercicio del gasto. Éste consiste en imponer una lógica y un ritmo en el ejercicio del gasto poco racionales en relación al calendario de necesidades y actividades de las áreas y departamentos encargados de la introducción de la PDG.

Otros acercamientos, además de considerar los elementos técnicos, enfatizan en el análisis aspectos sociopolíticos, como las contiendas que se dan dentro del gobierno, las relaciones con ciertos actores de la sociedad; las formas de interlocución con ellos y la cultura política (Maceira, Alva, Rayas, 2007).

Por ejemplo, Daniela Cerva (2006) concluye que la garantía del desarrollo de políticas públicas con PDG es difícil si no se transforman radicalmente las relaciones verticales, autoritarias y clientelares. De acuerdo con su estudio, estas relaciones obstaculizaron el desarrollo del trabajo del INMUJERES. A decir de Cerva, no basta con definir las reglas. El problema también se encuentra en el ambiente político. Según la autora, las instituciones funcionan, pero la cultura política entorpece su ejercicio. Ugalde e Incháustegui ubican como resistencia del contexto sociopolítico el amiguismo y la partidocracia. Se refieren a que no existe una distinción entre las y los políticos y el funcionariado.

Este tipo de acercamientos también considera como elemento en la introducción de la PDG lo que denominan la cultura de género; es decir, el grado de permeabilidad social del discurso de género de modo que legitime la adopción de las nuevas políticas, ya que la conversión de una situación en un problema de política y en una agenda es el resultado de la creación de un discurso capaz de ganar consenso y aceptación del propio personal del Estado (Incháustegui, 1999).

Rayas, Maceira y Alva (2007), considerando el aporte de Teresita De Barbieri (2003), exponen que la cultura partidista incluye una subcultura de género. Ambas culturas definen la plataforma política del partido y su forma de trabajar en cuanto a la introducción de la PDG. La *cultura partidista de género* se refiere a cómo las ideas, los valores y las representaciones de las mujeres y de los hombres son asimilados de acuerdo con la orientación del partido gobernante y por el propio aparato administrativo público.

El elemento de la cultura partidista de género es fundamental para mi estudio debido, entre otras cosas, a que las ideologías de los partidos (izquierda – derecha, y todo el espectro político que se cubre entre los extremos) incluyen una cultura de género en relación con los valores de sus tendencias políticas. En este campo de estudio se ha considerado como una variable importante para alcanzar un alto nivel de compromiso con las políticas feministas que el gobierno sea cercano a la izquierda. La hipótesis ha sido que mientras más cercano a la izquierda sea el gobierno, mayor será el nivel de compromiso (Baldez, 2001).

Es justamente la subcultura de género la que se manifiesta tanto en la práctica partidista como en la gubernamental. Así, guía el tipo de políticas que se implementan, y también las reglas políticas al interior del partido y la vida cotidiana en uno y otro espacio: la relación entre las y los militantes y las y los funcionarios en general, las relaciones de poder entre ellos, etc.

Asimismo, esta mirada más amplia que las centradas en los obstáculos técnicos, considera los costos políticos que tendrán las decisiones que toman los diversos actores involucrados al introducir la PDG a las agendas de gobierno. Por ejemplo, las y los políticos decidirán con base en un análisis de costo – beneficio que mediará la radicalidad con la que incorporen las demandas de género. Como costo considerarán, por ejemplo, los costos políticos y/o electorales que les ocasionará esta incorporación. A manera de ejemplo concreto, si atender demandas en materia de derechos de las mujeres sobre sus cuerpos les significará perder votos, negociarán la manera de incorporar o no medidas al respecto. Ésta es otra de las líneas de análisis importantes para este estudio.

Como se ve, este acercamiento amplía el análisis de los actores que participan en el proceso de introducción de la PDG a las políticas, sumando a los actores internos en el gobierno algunos otros como los partidos, organizaciones de la sociedad civil (OSCs), movimientos sociales, o lo que llaman la “comunidad epistémica” feminista; es decir, el grupo de académicas que se involucra en el proceso de introducción de la PDG (Maceira, Alva, Rayas, 2007).

En este enfoque de la introducción de la PDG a los gobiernos se considera asimismo la fuerza que tiene cada uno de los actores para promover o resistir la introducción de la

PDG, así como las alianzas que establecen. Autoras como María Luisa Tarrés (2002, 2014) y Teresa Incháustegui (1999) miran el proceso de negociación y formación de consenso que ocurre en la construcción de las políticas y las dificultades que enfrentan las demandas feministas en la inevitable interacción con otros actores para desarrollar las políticas de género.

Así, María L. Tarrés (2006) suma como obstáculo a la institucionalización de la PDG la competencia política entre grupos opositores. La autora señala que es difícil que grupos adversarios con incidencia en el gobierno reconozcan como proyectos exitosos los promovidos por funcionarias de equipos políticos rivales. En la misma línea de ideas, Florinda Riquer, Teresa Incháustegui y Edith Olivares sostienen que:

(Toda política) está condicionada por estructuras pretéritas y capacidades estatales (*policy feedback*) que reflejan en cada momento el relativo poder de diferentes intereses y coaliciones políticas... Todo depende de la fuerza política del actor o la actora principal interesada en el tema, de la capacidad propulsora de la coalición defensora de la política que se forma en un momento y lugar determinado... (Riquer, Incháustegui y Olivares, 2010: 13 y 22)

---

La concepción de la política pública de estas autoras puede caracterizarse como “el resultado de un remolino de fuerzas en el que participan coaliciones defensoras de la perspectiva de género que conjuntan en su interés a partes del gobierno... organizaciones académicas y expertos nacionales e internacionales” (Incháustegui, 1999: 96). Esta perspectiva trabaja bajo la idea de que la consecución de los objetivos de género “deriva de la voz que las estructuras de poder dan a determinados actores, argumentos y coaliciones sustentadoras de las políticas, frente a las de sus oponentes” (Incháustegui, 1999: 96).

Florinda Riquer y Daniela Cerva también se ubican en el grupo de autoras que comparte esta preocupación y llegan a resultados coincidentes. Riquer concluye que la participación de las mujeres de partidos en las instituciones relacionadas con la PDG “generalmente obedece a su línea o líneas doctrinales... O bien, a los objetivos políticos de la facción o corriente a la que pertenezcan (caso, sobre todo, del Partido de la Revolución Democrática y de otros como el Partido del Trabajo)” (Riquer, 2005: 35). Daniela Cerva (2006) registra la incapacidad que tuvo Patricia Espinosa como directora de INMUJERES para trascender los intereses partidarios panistas en favor de la institución que encabezaba.

Con respecto a la participación de las académicas en la incorporación de la PDG en las políticas públicas, Riquer señala que:

participan, generalmente, con voz propia, por lo menos en cuanto a la manera de abordar los temas y problemas. Voz que o bien se convierte en opinión sin impacto ni trascendencia, o bien, permite la coincidencia de opiniones o posiciones, a veces con mujeres de organismos no gubernamentales, en ocasiones con las de partidos, otras veces con ambas. Esto significa que pueden ser o llegar a ser, desde voz en el desierto hasta factor que contribuye a acercar o a polarizar posiciones (Riquer, 2005: 35).

---

Riquer también se refiere a las dobles presiones a las que las feministas que ingresan a las instituciones y al gobierno son sometidas. Por un lado, señala, son presionadas desde afuera del gobierno por el movimiento feminista, y desde adentro, aun los planteamientos feministas más sutiles generan una serie de resistencias, lo que ilustra con el comentario de una de estas feministas: “quedamos como el jamón del sándwich” (Riquer, 2005: 36).

Daniela Cerva (2006) halla en esta dimensión de los estudios que un tema se hace público e ingresa a la agenda de género del gobierno predominantemente a través del modelo presidencialista en la formación de la política de género. Éste consiste en que las decisiones son producto del interés personal de las dirigentes, en vez de basarse en algún proyecto que siga un diagnóstico, recopilación de información y análisis de la problemática que se busca atender. En cambio, son estas dirigentes quienes definen las prioridades, sin ningún proyecto basado en conocimiento guía.

Un punto final de coincidencia en los estudios empíricos es el reconocimiento de que la actuación del gobierno respecto al feminismo es fundamentalmente discursiva (Biencinto, 2006, Franceschet, 2003, Baldez, 2001).

En el plano empírico, diversas investigaciones que tratan la introducción de la PDG a los gobiernos se proponen objetivos referidos a la relación que establece el gobierno con la sociedad. Estas investigaciones han identificado dos patrones respecto a quiénes elaboran las políticas públicas: están los casos donde se defiende una estrategia basada en un esquema tecno-burocrático cuyos actores son las y los funcionarios públicos habituales, quienes con el auxilio de algunos grupos de expertos y expertas, determinan los fines,

objetivos y metas de los programas. En el otro conjunto de casos, se privilegia la participación de las mujeres de la sociedad (Incháustegui y Ugalde, 2004).

Algunas autoras que han explorado esta dimensión en la investigación son Natalia Biencinto, Daniela Cerva y Mala Htun. Natalia Biencinto López (2006), bajo el objetivo de analizar el proceso de institucionalización de la perspectiva de género en el estado de Oaxaca y su relación con las estrategias del movimiento de mujeres y feminista, concluye que la influencia que logró el movimiento feminista en la introducción de la PDG al gobierno fue “irregular”: considerable en la definición del problema y en presionar para establecer las políticas de equidad, pero que encontró grandes problemas para intervenir en la toma de decisiones respecto a la implementación y la evaluación de las mismas.

Es decir, la participación que se les dio desde el gobierno se dirigió hacia el ejercicio de una función técnica, consultiva, pero no a la toma de decisiones (Biencinto López, 2006).

Cerva registra que los consejos consultivos de INMUJERES, donde participaban el movimiento feminista y de mujeres estaban desaprovechados y rezagados de la toma de decisiones, que en la práctica no existía interlocución entre los actores sociales y la autoridad. Ello resultó en un cansancio por parte del movimiento de mujeres, sobre todo al no cubrirse sus expectativas. Se produjo desánimo frente a lo que este Estado podía aportar.

Las feministas veían que existía una institucionalidad dirigida por personas sin conocimiento de la PDG. Sentían una pérdida del sentido inicial de las reivindicaciones, porque las tomadoras de decisiones no estaban políticamente comprometidas con la equidad de género. Las tomadoras de decisiones no eran percibidas como figuras legítimas y adecuadas para cumplir con la misión que se les había dado. INMUJERES era utilizado como una plataforma de apoyo y clientelismo político a favor de los intereses partidarios y de grupos afines al gobierno. Percibían que estas dirigentes mantenían una dinámica de relación política tradicional y de indolencia frente a las feministas críticas hacia su gestión (Cerva, 2006).

Como señalé en la introducción, las investigaciones previas concluyen que los diferentes tipos de relación gobierno – sociedad: clientelismo, corporativismo,

asistencialismo, participación ciudadana, no son tipos puros y en la realidad se presentan de forma combinada. Por ello, uno de los supuestos de esta investigación es el señalamiento de Anderson de que los lenguajes y los mecanismos institucionales que buscan la equidad de género aparecen por lo general superpuestos con los asistencialistas desde la misma concepción de los programas, y suelen simplificarse con fines pragmáticos (Barquet, 2002).

Para terminar, debo incluir como parte del estado del arte la literatura acerca de las políticas públicas en el ámbito local mexicano, y en concreto, en el D.F. Hay dos características de la administración pública local mexicana que son insoslayables para este estudio. En primer lugar, la forma cómo ocurre la toma de decisiones. Éstas se centralizan en la cabeza del gobierno (usualmente las y los presidentes municipales, en este caso, en la delegada), que de acuerdo con Olmeda (2015) concentran el poder unipersonalmente, como herencia del sistema que la hegemonía priista desarrolló. Los actores que siguen en la toma de decisiones son el partido en el gobierno y el círculo inmediato que rodea al o la gobernante (Olmeda, 2015). Los siguientes actores con poder de decisión son las y los funcionarios de la administración.

Por otro lado, se identifica una división central entre los departamentos técnicos y los políticos al interior de la administración local. En el primero se encuentra el personal que se encarga de las funciones que requieren de un conocimiento especializado. Las secretarías políticas, en cambio, son aquéllas cuyas funciones pueden politizarse; paradigmático es el caso del departamento encargado de la política social (Olmeda, 2015).

En resumen, los hallazgos en los estudios señalados respecto a los obstáculos y las condiciones exitosas en la introducción de la PDG a los gobiernos resultan elementales para mi investigación, debido a que sirven para elaborar las dimensiones de análisis del estudio. En segundo lugar, uno de mis objetivos de investigación es conocer el tipo de relación que el gobierno de Contreras promovió con la sociedad; en concreto con las mujeres y el movimiento feminista. Mis resultados serán contrastados con los hallazgos de las investigaciones empíricas previas, como las de Biencinto y la de Cerva.

## 4. Metodología

Esta investigación es de tipo cualitativo y se basa en entrevistas abiertas.

### 4.1 Muestreo: universo de estudio

Hice un muestreo gradual de entrevistadas. Inicé con informantes clave<sup>2</sup>, que me ayudaran a tener una idea clara de los temas que sería pertinentes tratar en las demás entrevistas. Estas informantes claves las ubiqué entre las funcionarias públicas que introdujeron la PDG al gobierno. Utilicé estos primeros acercamientos para reconstruir cómo fue ese proceso. Entrevisté en una primera etapa a las Directoras de las dos áreas que se encargaban de introducir la PDG a las políticas: las cabezas de la Dirección de Políticas de Género (DPG) y de la Dirección de Promoción Social y de Equidad de Género. Pretendí conseguir de cada una la posición que tiene en la toma de las decisiones; los mecanismos que usan para producir las políticas, las inercias institucionales que condicionan su actuar (objetivo específico 1).

Realicé un muestreo teórico de entrevistadas. Conforme obtenía información en cada entrevista respecto a otros actores que sería importante entrevistar, formulé los encuentros con las demás mujeres. El criterio de selección de entrevistadas se elaboró con base en este tipo de muestreo.

El muestreo teórico se hace a partir de la relevancia teórica de los casos que se van eligiendo para densificar las categorías de estudio. Durante el muestreo, se buscan indicadores (acontecimientos o sucesos) representativos de los conceptos teóricos. Se busca comparar las propiedades y dimensiones de estos conceptos entre los casos, siempre alertas a la variación en la dimensión. Luego de que se hace cada entrevista, ésta se analiza con base en las categorías que se construyen para el estudio, y a raíz de ese análisis se elige un siguiente caso que las desarrolle en términos de propiedades y dimensiones (B.G. Glaser y A. Strauss, 2000).

---

<sup>2</sup> *Informante clave* es un término usado en la etapa inicial de muestreo para referir a aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de relaciones, conocimiento profundo del contexto en estudio, etc. pueden ayudar al investigador o investigadora siendo una fuente importante de información y abriendo el acceso a otras personas y nuevos escenarios. Martínez, M. (1991). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico – práctico*. Venezuela, p. 56.

Busqué pluralidad de visiones con la selección de entrevistadas que fui haciendo progresivamente. Esperé que la selección me permitiera neutralizar las parcialidades de los relatos individuales; es decir, validación respecto a su autenticidad y concordancia. Me interesaba particularmente poder triangular la información obtenida en cada entrevista, buscando una máxima variación entre actores con diversas posiciones respecto a la introducción de la PDG al gobierno.

Por ello consideré adecuado desde un principio entrevistar a miembros de organizaciones de mujeres, a académicas feministas y a otras mujeres de la sociedad que hubieran participado en la introducción de la PDG al gobierno de Contreras: mujeres que han tenido compromisos desde diferentes espacios con el bienestar de las mujeres, sobre todo del sector popular, desde hace años. Estas líderes representan importantes grupos de presión para los gobiernos de Tlalpan, organizados en torno a las demandas de las mujeres del sector popular. Es importante decir también que habían entrevistadas que era simpatizantes de Maricela Contreras y otras que no, y que ninguna de las mujeres se identifica con ideologías de derecha. Con este tipo de entrevistadas pretendí analizar los significados que cada una le atribuye al concepto de género y a cómo es la relación entre el gobierno y la sociedad (tareas de investigación 1 y 2).

La triangulación metodológica entre entrevistadas me permitió contrastar los resultados de las entrevistas con las funcionarias responsables de las políticas públicas con entrevistas a mujeres participantes en el proceso externas a la administración, para obtener la otra cara de la moneda de las versiones que me dieron las funcionarias.

El número de mujeres que entrevisté se estableció con base en el concepto de saturación teórica proveniente de la teoría fundamentada, con el que se determina el número de entrevistados en las investigaciones cualitativas. La saturación teórica se alcanza cuando ya no se obtiene nueva información de las o los sujetos que conforman el universo de estudio, relevante para enriquecer las categorías que lo conforman y ésta comienza a ser redundante para los fines de la investigación (B.G. Glaser y A. Strauss, 2000).

En total, entrevisté a 14 mujeres. Con dos de ellas sostuve dos encuentros. En promedio, el tiempo que conversé con cada una de las entrevistadas fue de alrededor de 1:30 horas. La composición de la muestra según la posición que ocuparon en el diseño de

las políticas fue: 6 ocuparon cargos administrativos, de estas 6, 2 dirigen a la vez organizaciones de mujeres. Entrevisté a una mujer muy joven que formó parte muy activamente de una de estas organizaciones; a 2 académicas que participaron en el Consejo de Atención a la Violencia; a 4 mujeres líderes de sus comunidades, una de las cuales ganó el Consejo Ciudadano de la suya y otra de éstas dirige la organización de mujeres más grande de Tlalpan, que fue opositora al gobierno de Contreras. Finalmente, entrevisté a una de las ex presidentes del Consejo Ciudadano de Tlalpan.

**Tabla 1 Composición de la muestra**

<b>No. de entrevista</b>	<b>Posición en el diseño de las políticas</b>	<b>escolaridad</b>
1 y 2	Funcionaria	Doctorante
3	Miembro de organización de mujeres	Licenciatura
4	Funcionaria	Licenciatura
5	Coordinadora del Consejo Ciudadano de Tlalpan	Primaria
6	Mujer líder	Licenciatura
7	académica	Doctorante
8	Mujer líder, dirigente de organización promotora del bienestar de las mujeres	Mayor a media
9	Funcionaria, líder de organización de mujeres	Superior trunca
10	Funcionaria, creadora de organización de mujeres, acompañada de una miembro de la organización	Media superior
11	Mujer líder, dirigente de organización de mujeres, acompañada por miembro de la organización	Sin escolaridad superior
12	Funcionaria	Licenciatura
13	Mujer líder	Primaria
14	Funcionaria, militante IDN	Licenciatura
15	Académica	doctorado

#### **4.2 Técnica. La entrevista abierta**

Esta técnica permite reconstruir el proceso de introducción de la PDG al gobierno, a partir del contacto con las personas que se encargaron de ella, y por otro lado, conocer la evaluación que hacen de los elementos que facilitaron y obstaculizaron el proceso, así como de los alcances que tuvo.

Pretendí comprender el proceso de introducción de la PDG al gobierno de Contreras conversando con las personas involucradas en él. Consideré que la entrevista abierta sería la estrategia que me daría acceso a los testimonios que necesitaba como fuente para contestar el conjunto de las preguntas de investigación. Me parece que la mejor técnica para mis fines

de investigación es este tipo de entrevista, dado que focaliza el relato de las entrevistadas lo más directamente necesario hacia mis preguntas de investigación.

Entiendo por entrevista abierta un diálogo con la entrevistada guiado por mí, con base en una guía de entrevista que contiene pautas planeadas de los temas que quise cubrir, donde tuve la libertad y flexibilidad para cambiar las preguntas de la guía de entrevista, y hacer preguntas de seguimiento a los asuntos planteados por la entrevistada. No sujetarme a la guía en su orden estricto me permitió ampliar la información ofrecida por cada una de ellas. Pude entonces variar además el modo de enunciar las preguntas de la guía, según mi criterio en el momento de la interacción (Hammer, Dean y Aaron Wildavsky, 1990).

### **4.3 Diseño y aplicación de la entrevista**

Los ejes temáticos que se cubrieron en las entrevistas fueron:

- El proceso de formación de la agenda y de diseño de las políticas de esta administración de Tlalpan:
- los actores: sus recursos (lugar en la estructura administrativa, capacidad de toma de decisiones, presupuesto, recursos humanos), sus formas de organización, su cultura organizacional, su personalidad, sus intereses y agendas (de género o no).
- El proceso: la relación entre los actores, el tipo de relación gobierno - sociedad que promueven.
- El género: las concepciones de las relaciones entre las mujeres y los hombres, el concepto de feminismo.

Con el diseño de investigación descrito, ingresé al campo. En cuanto al desarrollo de las entrevistas, busqué que los lugares de encuentro fueran propuestos por las entrevistadas, bajo consideraciones que permitieran una grabación limpia del audio, y silencio para la entrevista, así como que no existieran interrupciones a la misma. De esta forma, fueron ellas quienes decidieron respecto a la privacidad durante las entrevistas. El desarrollo de la entrevista procuró la seguridad de las entrevistadas. En caso de que alguna deseara interrumpirla en cualquier momento, se les señaló que era su derecho, sin tener que

ofrecer ninguna explicación al respecto, así como también dejar de contestar alguna de las preguntas.

### **La experiencia en el trabajo de campo. Los retos**

El primer suceso importante que hay que señalar respecto a los imprevistos en la investigación fue la renuncia de casi el conjunto de las y los delegados de la administración en estudio, entre ellos, de Maricela Contreras. La delegada dejó el cargo en enero de 2015 para postularse como diputada federal. Dejó un encargado de despacho, y su equipo de gobierno continuó al frente de la administración hasta abril de 2015, cuando sus miembros renunciaron. Así, dejaron de gobernar 6 meses antes del fin de la administración y Contreras gobernó por sólo 2 años 2 meses.

El grueso del trabajo de campo se realizó durante el verano de 2015. La primera entrevista, de carácter exploratorio, se realizó en septiembre de 2014. En febrero de 2015 se realizó un ejercicio de observación, y en abril una entrevista piloto. El resto del trabajo de campo se hizo entre finales de junio y septiembre de 2015.

Mi formación hasta este momento fue como internacionalista. Esta investigación es mi primera incursión en las metodologías de disciplinas como la sociología o la antropología, por lo que resultó un reto importante. Nunca antes había hecho trabajo de campo, sino documental, a partir de fuentes secundarias.

Representó una doble dificultad no sólo conseguir la entrevista con las funcionarias del más alto nivel, y establecer contacto directo con ellas, lo cual me llevó meses, sino más complicado aún, conversar con políticas e interpretar sus relatos. Debido a que el ambiente político es muy hostil, ellas sienten mucha desconfianza por las desconocidas. Esta problemática metodológica ha sido reconocida en otras investigaciones contemporáneas en México. Las personas que se desenvuelven en el campo político están acostumbradas a ser juzgadas y atacadas. Es difícil en ese sentido tan sólo que concedan la entrevista. Una vez que se avanza en esto, se presenta el segundo reto: conseguir “rapport”.

Por otro lado, la interacción se dio entre las políticas, que tienen una amplia experiencia en ser entrevistadas, y yo, entrevistando por primera vez. Las políticas tienen

herramientas para dominar la conversación, por lo que tuve que estar permanentemente alerta para conseguir los objetivos de cada entrevista, del modo como estaba planeado.

Finalmente, la condición de políticas de mis entrevistadas introduce en la etapa de interpretación de sus discursos una lectura entre líneas particular, que considere como parte del análisis cómo influyen los intereses que cada una de ellas tiene en el relato que hacen.

#### **4.5 Análisis de los datos**

Las entrevistas fueron transcritas. Los datos se analizaron en fases: se codificó cada una de las entrevistas bajo una codificación abierta: de modo que emerja una cantidad de códigos basados en los temas que se tratan cada una de ellas. Éstos se agruparon en un conjunto de categorías. Se identificaron las propiedades y dimensiones de cada una de ellas. Posteriormente, se realizaron las codificaciones axial y selectiva, para relacionar las categorías principales. A partir de esta relación, se contestaron las preguntas de investigación con las categorías que emergieron de los datos. Finalmente, se contrastaron estos hallazgos propios con la literatura revisada (Strauss y Corbin, 1990).

La información obtenida de las entrevistas se complementó con la revisión de notas de prensa, incluidos los Boletines Informativos emitidos por la delegación Tlalpan durante el curso del gobierno en estudio, y con la revisión de documentos oficiales de la administración y de entrevistas a personas involucradas con la introducción de la PDG a este gobierno. El listado de los documentos y las notas revisados se halla en las fuentes de la investigación. El acceso a este conjunto de fuentes no fue sistemático, sino producto de un seguimiento natural en relación con el desarrollo de la investigación.

Las fuentes documentales fueron usadas como evidencia con los siguientes propósitos. Algunos pasajes de las entrevistas publicadas me sirvieron para densificar las categorías de análisis. Los documentos oficiales fueron fundamentales para obtener datos como los valores que el gobierno expresaba en ellos, objetivos de los programas, presupuestos, indicadores de evaluación, y otros datos cuantitativos que fueron incorporados en el análisis. También representan productos del proceso de política pública,

por lo que también los analicé en cuanto tales. Su contenido resulta de ese proceso y lo refleja.

En el caso de los Informes de gobierno, los revisé todos, centrándome en aquellos ejes de gobierno vinculados más estrechamente con el género (apartados explícitamente respecto al género, derechos humanos, construcción de ciudadanía), aunque la revisión abarcó el conjunto de cada uno de ellos.

De las notas de prensa sustraje acontecimientos significativos para el análisis; en ocasiones se explicaba el funcionamiento de algunas instancias delegacionales; obtuve asimismo datos cuantitativos, y declaraciones de las y los funcionarios que densificaron las categorías de análisis. También usé reportajes que se hicieron sobre los programas delegacionales y la experiencia de sus receptoras para tener acceso a la misma.

#### **4.6 Consideraciones éticas**

Dado que la investigación que propongo expone el trabajo de funcionarias y funcionarios públicos, el tono de la escritura tiene implicaciones éticas que fueron consideradas. Aunque dado que las funcionarias que entrevisté desempeñan una labor de interés público, su identidad está sujeta a términos de transparencia en el trabajo que hacen, busqué hasta donde me fue posible, preservar las identidades del conjunto de mis entrevistadas, usando seudónimos.

Les pedí, luego de introducirles el proyecto de investigación, su consentimiento para grabar en audio sus sesiones de entrevista, y acordé verbalmente con ellas sus preferencias acerca de su involucramiento en la publicación de los resultados. Aun cuando varias de ellas me señalaron que no tenían problema en que se usaran sus nombres reales, usé seudónimos en todos los casos. Les ofrecí que ellas mismas escogieran el suyo. Los audios y las transcripciones de la entrevista están resguardados. La información recabada se usará exclusivamente con fines científicos para esta investigación.

## **CAPÍTULO II. CONDICIONES BAJO LAS QUE SE INTRODUJO LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL GOBIERNO DE MARICELA CONTRERAS**

Este capítulo cubre dos fines: reconstruir el proceso de introducción de la PDG al gobierno, a la vez que mostrar las principales condiciones internas que lo facilitaron y las que lo obstaculizaron. El capítulo se divide en cinco apartados, que incluyen uno final de conclusiones. El primer apartado, *La administración de Tlalpan de Maricela Contreras. Antecedentes. Llegada a la administración y diseño de las políticas de género*, es extenso, pues abarca los antecedentes y la reconstrucción de la llegada a la jefatura delegacional, así como las etapas de la formación de la agenda y la elaboración de las políticas de género.

Esta reconstrucción conlleva la identificación de algunos elementos que facilitaron la introducción de la PDG, como el liderazgo político de la delegada como simpatizante del feminismo y el perfil del equipo de gobierno. En ella también se ubican antecedentes que en unos casos la facilitaron y en otros la entorpecieron, como la relación política y profesional previa del equipo de gobierno y de éste con el movimiento feminista. En el apartado número dos, *La política lograda*, hago un recuento de las políticas centrales de género que implementó la delegación.

El tercer apartado, *Límites administrativos*, se dedica a señalar las constricciones administrativas que se interpusieron en la incorporación de la PDG, y el cuarto apartado, *Las evaluaciones*, presenta algunas evaluaciones internas de las políticas que existieron. Con todo este panorama del proceso, y conociendo las políticas que tuvo la delegación, a manera de cierre dedico el último apartado a presentar mi balance del mismo.

## **1. La administración de Tlalpan de Maricela Contreras. Antecedentes. Llegada a la administración y diseño de las políticas de género**

### **1.1 Maricela Contreras y su equipo de gobierno. Un liderazgo político simpatizante del feminismo**

Maricela Contreras tiene una larga trayectoria política desde la izquierda. A partir de 1979, a sus 18 años, militó en el Partido Comunista Mexicano (PCM) (Delegación Tlalpan, 2012). Ha sido fundadora de tres partidos. En 1981, a sus 20 años, fue una de las fundadoras del Partido Socialista Unificado de México (PSUM). En 1985, fue fundadora del Partido Mexicano Socialista (PMS) y en 1989, del Partido de la Revolución Democrática (PRD).

Antes de conformarse como equipo de gobierno, las personas que posteriormente lo formarían, habían compartido experiencias de trabajo en instituciones que tratan con asuntos de género, así como en el PRD. Las funcionarias de la Dirección de Equidad de Género (DEG) han acompañado a Maricela Contreras desde 1997 en diferentes organismos de atención a la violencia contra las mujeres, como los Centros Integrales de Atención a las Mujeres (CIAMs), las Unidades de Atención a Víctimas de Violencia Intrafamiliar (UAVIs) y en la coordinación de estas instituciones desde el INMUJERES D.F.

Desde estos momentos se configuraron experiencias laborales no sólo entre las luego funcionarias de la administración, sino también en conjunto con mujeres del movimiento amplio feminista: académicas, lesbianas en lucha por el reconocimiento de sus derechos, etc. Otro espacio de experiencia laboral previa compartida fue la Secretaría Nacional de Equidad y Género del PRD.

Dos espacios laborales muy importantes anteriores al desempeño en la delegación que compartió el equipo son la CEAMEG (Centro de Estudios para la Equidad de Género y el Adelanto de las Mujeres) y la Comisión de Equidad y Género de la LX legislatura de la Cámara de Diputados. Esta legislatura fue muy significativa para las reglamentaciones en materia de género en México, pues fue donde se aprobó la iniciativa que reguló los presupuestos etiquetados para género. Las funcionarias que luego participarían en la administración de Contreras fueron parte del grupo que trabajó con ella por este logro.

## 1.2 Llegada a la Jefatura Delegacional

El género es un factor que jugó de forma determinante en las últimas dos elecciones en Tlalpan, aun si fue usado como argumento en un debate que en el fondo obedecía a intereses políticos. Jugó en contra de Héctor Hugo Hernández, uno de los referentes políticos tlalpenses centrales, que ha buscado la Jefatura delegacional de la administración desde el periodo 2009 – 2012.

Cuando se definió la candidatura de Contreras, una vez ganado el favor de René Bejarano, líder de Izquierda Democrática Nacional (IDN) y máximo decisor de la política tlalpense en ese entonces, se empezó a usar el discurso de género para legitimar una decisión aún no anunciada: “las mujeres tienen un gran protagonismo en el movimiento (perredista)” o “es tiempo de que las mujeres sean delegadas”, era el tipo de frases con las que se empezó a posicionar la decisión ya tomada (Hurtado, 2013: 220).

En el PRD existía además desde aquellos tiempos la norma de que debían presentarse candidaturas paritarias entre los sexos. En una entrevista para el diario tlalpense *Planeta Tlalpan*, donde se le preguntó a Héctor Hugo Hernández: ¿por qué no había dado la lucha hasta el final, qué había motivado su decisión de ceder y en qué posición se encontraba en el momento?, respondió: “ganamos ese proceso (la elección de consejeros estatales del PRD); eso marcaba una clara intención de voto, porque ganar no fue cosa menor, pero la política es así, *había que pagar género*. La última delegación que se decidió fue Tlalpan” (Gil, 2012). Con la frase “pagar género” se refiere a la incorporación de las mujeres a las candidaturas como cuota.

El ascenso de Contreras a la jefatura delegacional justificado por una cuota de género fue percibido por los referentes tlalpenses opositores como un “robo”, una injusticia, y aumentó la animadversión que tenían por estas cuotas. Los referentes opositores pensaron que Contreras había usado oportunamente estos mecanismos, sustentados en el género, para ascender en el espacio político. En esos días, un diario local tlalpense mostraba la siguiente caricatura:



**Ilustración 1** Cartón en diario tlalpense sobre la ventaja de género en la elección del precandidato del PRD

Maricela Contreras tomó posesión como delegada de Tlalpan el primero de octubre de 2012, sucediendo a la administración de Higinio Chávez, su compañero en la corriente perredista IDN, y abandonó la jefatura delegacional en enero de 2015, para postularse como diputada federal. Es muy importante resaltar el liderazgo de Maricela Contreras dentro de la política tlalpense. A diferencia de la forma como se perciben candidaturas políticas de mujeres que son identificadas como “juanitas”, a Contreras se le reconoce como una política con autoridad propia y su equipo la reconoce como “una buena líder” (entrevista 9).

Previo a su llegada a la jefatura delegacional, desde la Asamblea Legislativa del D.F., la entonces diputada propuso una reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública local para facultar a las y los delegados para crear unidades de género en la administración. Las mismas tendrían el fin de “dar seguimiento, evaluar y establecer políticas con PDG” (Comisiones de Administración Pública Local y de Equidad de Género, 2011: 95). De entre todas las delegaciones, la única que ejerció esta facultad fue Tlalpan. En el Programa de Gobierno Delegacional Tlalpan 2013-2015, publicado en la Gaceta del Distrito Federal en octubre de 2012 se instituyó una unidad de género. Así, nació la Dirección de Políticas de Género (DPG), que en la estructura administrativa estuvo adscrita directamente a la Jefatura Delegacional.

Contar con una Dirección que se dedicara específicamente a la transversalización de la PDG distinguía a Tlalpan del resto de las administraciones locales. Se trataba de un gobierno que además de tener un departamento que se dedicaba a implementar las políticas de género, destinaba un área de la administración a las labores que implicaba el proceso de

transversalización, como la vigilancia de que la PDG se distribuyera a lo largo del conjunto de las políticas en todas las demás Direcciones; de que la vida laboral de la delegación se desarrollara bajo esta perspectiva y de que su funcionariado se desempeñara bajo esos parámetros.

La Dirección se creó con un personal inicial de dos miembros: la Directora y una persona más, que cobraría por honorarios, y no se le asignaría ningún presupuesto. Con el desarrollo de la administración y la progresiva legitimación de la DPG, su Directora iría solicitando más personal, hasta conformar un equipo de 4 funcionarias.

Además de este departamento, que tendría como principal función la transversalización de la PDG en Tlalpan, se elevó a rango de Dirección la Subdirección de Equidad de Género que existía en la administración de Higinio Chávez. De esta forma, la Dirección de Equidad de Género y Promoción Social se encargaría de implementar las políticas de género. La Dirección contaba con una Subdirección dedicada específicamente al género, la Subdirección de Género, y con una Jefatura de Unidad Departamental de Atención a la Mujer. La DPG tenía funciones de asesorías y evaluación para la transversalización de la PDG en el conjunto de las Direcciones, mientras que la DEG podía apoyarse en ella en las cuestiones técnicas necesarias para cumplir con sus funciones. La forma como se relacionaron ambas Direcciones será desarrollada más adelante.

Un indicador importante de la voluntad política de Maricela Contreras en materia de género es el lugar que le dio a las unidades responsables de género dentro de la estructura administrativa. Vemos que ambos departamentos ocuparon un lugar alto en el organigrama de la jefatura delegacional.

Veamos ahora cómo se formaron las dos direcciones. Tras su elección como jefa delegacional, Contreras eligió a liderazgos y personal de perfil distinto para encabezar uno y otro departamento. Ambos equipos fueron seleccionados por Maricela Contreras con base en experiencias laborales previas. En el caso de la DPG, se trataba de un perfil eminentemente técnico. El criterio de selección de su Directora fue su expertise en las políticas de género, la cual conocía a partir del trabajo en el Centro de Estudios para la Equidad de Género y el Adelanto de las Mujeres del congreso, durante la LX legislatura.

Como revisé en el estado del arte, en la cultura política – administrativa mexicana es común que diversos tipos de políticas se capitalicen políticamente (electoralmente), paradigmáticamente la política social. La delegada colocó en la DEG a personal de perfil completamente político, que cumplía funciones de este tipo. Las funcionarias de la Dirección eran militantes de Izquierda Democrática Nacional (IDN) o del PRD cercanas a Contreras, que habían desempeñado funciones políticas dentro de su equipo desde finales de los años noventa. También habían trabajado con ella en los organismos de combate y atención a la violencia contra las mujeres del D.F. desde entonces, por lo que estaban sensibilizadas en cuanto a género.

Por lo demás, es frecuente en la política mexicana que las personas que ocupan los cargos de la administración no cubran los perfiles correspondientes a los mismos. Los puestos de la delegación fueron así negociados entre líderes vecinales y de organizaciones, así como entre los aliados políticos al interior de la IDN en retribución por su apoyo electoral. La documentación de algunas de las negociaciones en el gobierno de Contreras puede consultarse en la tesis doctoral de Edison Hurtado (Hurtado, 2013). Este intercambio es propio del clientelismo laboral (Carzola, 1992).<sup>3</sup>

Por lo tanto, no todas las y los integrantes del gobierno tenían intereses compartidos, sino que de hecho, competían entre sí; es lo que Edison Hurtado (2013) llama “fuego amigo” al interior del gobierno. Inclusive, la competencia era importante al interior del mismo equipo de la delegada. Las tensiones y fricciones entre los grupos en competencia se avivaron en las coyunturas donde se ofertaban posiciones de poder (cargos públicos, cargos en el partido, etc.). La más importante de estas coyunturas en Tlalpan es la elección de delegado o delegada. O sea que conforme pasa el tiempo, las relaciones entre las y los miembros del equipo gubernamental se desgastan.

Contreras estableció un gobierno paritario entre los sexos la en la estructura de gobierno. Las Direcciones Generales, el puesto administrativo más alto, fueron igualmente repartidas entre hombres y mujeres. Como es común alrededor del mundo, en el área de Desarrollo Social era donde participaban más mujeres que en el resto de los puestos

---

<sup>3</sup> Citado en Barbara Schröter, “Clientelismo político: ¿existe el fantasma y cómo se viste?” (2010), *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 72, No.1 México, enero - marzo 2010.

directivos: las directoras eran todas mujeres. Como otro indicador de la voluntad política en materia de género, puedo comparar la distribución por sexo de los empleos de la administración de Maricela Contreras con la de su antecesor, Higinio Chávez.

**Tabla 1 Porcentaje de hombres y de mujeres de la Delegación Tlalpan. Administración de Higinio Chávez**

<b>tipo de empleo</b>	<b>eventuales</b>	<b>proporción</b>	<b>honorarios</b>	<b>proporción2</b>	<b>base y estructura</b>	<b>proporción3</b>
hombres	587	56.3%	147	47.4%	2101	68%
mujeres	456	43.7%	163	52.6%	988	32%

**Tabla 2 Porcentaje de las percepciones salariales del personal de la delegación Tlalpan. Administración de Higinio Chávez**

<b>tipo de empleo</b>	<b>eventuales</b>	<b>proporción</b>	<b>honorarios</b>	<b>proporción2</b>	<b>base y estructura</b>	<b>proporción3</b>
hombres	909,886	55%	1,223,767	47.4%	10,822,915	66.6%
mujeres	741,907	45%	1,356,948	52.6%	5,431,756	33%

Fuente: elaboración propia, con base en Instituto de Acceso a la Información Pública del D.F., *Resolución del Instituto de Acceso a la Información Pública del D.F. al recurso de inconformidad antepuesto por Óscar Vélez* (2012), 07/03/2012, Expediente RR.SIP.0024/2012, p.8.

**Tabla 3 Distribución por sexo de las y los empleados. Administración de Maricela Contreras**

<b>tipo de empleo</b>	<b>mujeres</b>	<b>hombres</b>	<b>total</b>	<b>mujeres p</b>	<b>hombres p</b>
<b>puestos de estructura</b>	90	129	219	41,1%	58,9%
Jefatura Delegacional	1	0	1		
Direcciones Ejecutivas	4	5	9		
Secretarías particulares	1	0	1		
Direcciones de área B	12	11	23		
asesor@s	3	0	3		
coordinación delegacional	2	1	3		
subdirección de área	13	17	30		
J.U.D.	31	60	91		
líder coordinador de proyecto A	12	12	24		
enlace A	11	23	34		
<b>puestos de base</b>	1099	1944	3043	36,1%	63,9%
<b>Honorarios</b>	489	460	949	51,5%	48,5%
<b>Eventuales</b>	460	492	952	48,3%	51,7%
<b>total</b>	2138	3025	5163	41,4%	58,6%

Fuente: elaboración propia, con base en Delegación Tlalpan, *Informe sobre los avances financieros y programáticos en materia de Equidad de Género al Gobierno de la Ciudad de México enero – junio 2014* (2014), GDF, Tlalpan, p. 7.

**Tabla 4 Distribución por sexo de los puestos de estructura y base. Administraciones de Chávez y de Contreras**

<b>Administración</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>HC</b>	2,101	988
<b>MCJ</b>	1,944	1,099

Elaboración propia con base en las tablas anteriores.

**Tabla 5 Comparación de la distribución por sexos de los puestos de decisión: administraciones de Higinio Chávez y de Maricela Contreras**

<b>Cargo administración</b>	<b>hombres</b>	<b>mujeres</b>	<b>Total</b>	<b>Proporción de mujeres</b>
<b>Dir. Gral.</b>				
MCJ	5	4	9	44.4%
HC	2	6	8	25%
<b>Direcciones</b>				
MCJ	11	12	23	52.2%
HC	14	5	19	26.3%
<b>Subdirecciones</b>				
MCJ	17	13	30	43.3%
HC	28	8	36	28.6%
<b>totales</b>				
MCJ	33	29	62	46.8%
HC	44	19	63	30.2%

Elaboración propia con base en *Directorio de servidores públicos 2012*, Delegación Tlalpan e *Informe sobre los avances financieros y programáticos en materia de Equidad de Género al Gobierno de la Ciudad de México* enero – junio 2014.

Aunque sumando el total del personal de base y de estructura, la diferencia entre los sexos de los empleados no es significativa, siendo el porcentaje de mujeres del total de empleados de 31% en la administración de Higinio Chávez y de 36% en el caso de la de Maricela Contreras, cuando se revisan los puestos más importantes de toma de decisiones, la diferencia sí es relevante.

En promedio, esta diferencia en los cargos más altos es de 16% entre la cantidad de mujeres del total de empleados de la administración de Maricela Contreras en relación con las que empleó Higinio Chávez, y la diferencia más grande por nivel del puesto está en las

direcciones, donde 1/4 de las Direcciones en la administración de Chávez eran ocupadas por mujeres, mientras que la administración de Contreras tenía paridad tanto en este rango, como en el rango más elevado de las Direcciones Generales.

### **Un equipo con perspectiva de género o feminista**

Es necesario distinguir entre el equipo de gobierno y el equipo político de Maricela Contreras. Buena parte del funcionariado pertenecía a ambos: eran miembros del equipo político y desempeñaban un cargo en la administración. Las funciones del equipo de gobierno se limitan a aquéllas que estableció el Manual Administrativo de la delegación para cada uno de sus cargos. Por su parte, el equipo político cumplió aquellas funciones que buscaban conseguir apoyo político para Contreras.

Estas funciones son fundamentalmente la gestión y lo que en la jerga política mexicana se denomina “trabajo político.” El objetivo de este “trabajo” es aumentar el capital político de algún referente. Son actividades propias del trabajo político la promoción del o la referente política; la labor de convencimiento entre la población a favor de él o ella.

Por su parte, “gestionar” consiste en llevar recursos, fundamentalmente públicos, pero en ocasiones, también privados, a las diferentes comunidades, así como en canalizar sus demandas para que sean atendidas. Ello implica efectuar muchos trámites, por ejemplo legales, como aquéllos que realizan los registros civiles. Buena parte de la gestión consiste en realizar los procedimientos burocráticos que deben seguirse para conseguir alguno de los fines citados, por ejemplo, para atender demandas de servicios públicos: alumbrado, poda, etc., o llevar programas sociales.

Las gestiones usualmente son capitalizadas políticamente, ya sea por líderes vecinales, que frecuentemente se asocian con algún referente político en uno u otro grado, o directamente por los referentes, a través del trabajo de sus equipos. Cuando ocurre esta capitalización, la gestión y el trabajo político se empalman.

Hecha esta aclaración, hay que apuntar que el feminismo es uno de los ejes fundamentales en los que Contreras y su equipo han fundamentado su trayectoria política. En el caso de las personas que ejercieron el gobierno, varias estaban sensibilizadas en materia de género a lo largo de las diferentes direcciones administrativas, y desde el

personal de base hasta los cargos directivos más altos. Destacan en esto sobre todo la Dirección General de Desarrollo Social. Dentro de ella destacan la Dirección de Salud, la de Educación y la de Deporte.

Este equipo de gobierno tenía un compromiso con el feminismo que trascendía su función administrativa. Se trataba de un compromiso que era además personal para las y los funcionarios, que había sido previo y sería posterior a sus funciones administrativas. Este compromiso se traducía para el equipo político dentro de la administración en la responsabilidad de gobernar combatiendo el sexismo.

Esta experiencia de gobierno resulta muy interesante, porque frente a las enormes resistencias que el feminismo genera en la sociedad, las funcionarias abiertamente se identifican con un proyecto feminista, empezando por la misma delegada. La sensibilización en materia de género no era sólo práctica, sino que varias de las funcionarias tenían formación de posgrado en políticas de género, particularmente, pero no exclusivamente, en la Dirección de Políticas de Género (PDG).

Como se verá a continuación, algunas de las funcionarias no eran militantes del PRD. Puestas en relación, lo que era mayoritariamente compartido en el equipo de gobierno, así como en el equipo político era la sensibilización en cuanto a género y la simpatía por el feminismo. Las lealtades al PRD o al feminismo diferían entre los actores en la forma en que será mostrado más adelante.

### **La formación como valor**

Otra característica del equipo político – administrativo de Contreras, sobre todo en contraste con el personal de la administración anterior, y con los demás equipos políticos perredistas en Tlalpan, fue su formación profesional. La educación es un tema fundamental para Maricela Contreras como referente político. La formación profesional era un valor compartido por este equipo. Constantemente se promovía la formación de sus miembros. La delegada prefiere rodearse de personas con estudios. La formación del funcionariado provenía fundamentalmente de las ciencias sociales.

Este perfil cercano a la academia le daba a la gestión un toque particular. La administración estableció vínculos con diversas universidades. Debido al perfil del equipo

político, se pretendía gobernar bajo ciertas formas que implican la elaboración de metodologías gubernamentales. Esta forma de trabajo fue más acentuada en unas direcciones que en otras, sobre todo de acuerdo con el perfil del funcionariado, con orígenes ya sea más o menos cercanos a la política o a una formación técnica. Esto será ampliado más adelante.

La identidad del equipo político se construyó a partir de algunos valores compartidos. El grupo tenía la idea de compartir un proyecto que los distingue de los demás equipos políticos, basado no sólo en valores de izquierda, sino en temas como el respeto al medio ambiente, la promoción de la cultura, de los derechos humanos y de valores feministas. El equipo tenía la idea de que “trabajaba por causas y no por puestos” y de que eso los distingue del resto de los políticos. El equipo político compartía un sentimiento de satisfacción respecto al trabajo que realizaba, siempre en antagonismo con otras formas de hacer política: “trabajar por causas y no por puestos” (Contreras, 2012) implica distanciarse del asistencialismo, el clientelismo, los medios corruptos y los engaños en la política.

La satisfacción también resultaba de que los miembros del grupo sentían que su trabajo, a diferencia del que se realizaba en otros espacios políticos, era apreciado dentro del equipo, y a que sus propuestas eran oídas. En general, la administración desarrolló iniciativas basadas en la creatividad de su funcionariado.

En concreto, esta identidad entre las mujeres del equipo de Contreras era definida por ellas bajo la palabra “tribu”: las mujeres en política somos tribu.” El sentimiento de compartir un proyecto alternativo dentro de la política tlalpense generó una sensación de hermandad en el equipo. Con la palabra “tribu” remitían a valores de “sororidad”<sup>4</sup>:

Las mujeres nos vamos uniendo, como que casualmente formamos un grupo, y nos vamos dando cuenta de que tenemos cosas en común, y de que nos interesa, pues luchar por las mujeres. La política, pues es ¡muy machista la política!, y también decimos que realmente queremos algo ¡de mujeres! (entrevista 9)

Esta “tribu” tiene una compleja intersección de identidades, lealtades e intereses que se distribuye entre intereses económicos, lealtad a uno de los grupos que se aglutinan

---

<sup>4</sup> La sororidad se refiere a la relación de hermandad entre las mujeres, a una alianza, para contribuir a la eliminación social de la opresión y al apoyo mutuo para lograr el poderío de todas. Marcela Lagarde, *La política de las mujeres*, Madrid, Cátedra, 1997.

entorno a alguno de los referentes de la IDN y al feminismo. No todo el equipo que gobernó se identifica como primera instancia con el PRD. Los años de la administración coincidieron con una crisis al interior del partido que abarcó la alianza con el PRI a través del pacto por México, la formación del partido Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA), a donde migró un buen número de militantes, y la crisis posterior a la desaparición de los estudiantes normalistas de la Rural de Ayotzinapa.<sup>5</sup>

Una de las entrevistadas se refirió a su identidad en relación con la crisis del partido en estos términos:

coincidimos en que todas somos de izquierda. Fuera del color del partido, sabemos que el PRD ahorita no está en su mejor momento. Somos mujeres perredistas. Pertenecemos a una corriente, que es IDN. Y creemos que en verdad existe una izquierda que se puede rescatar. Una izquierda que no busque el control ni el beneficio personal. Sí creemos que podemos rescatar esta parte de la izquierda. (entrevista 10)

---

La desidentificación de militantes muy comprometidos con el partido a lo largo de su vida puede mostrarse a través del siguiente pasaje de entrevista:

Yo, realmente, llevo trabajando en el partido desde que era, ¡toda la vida! Éramos de IDN. Ahora yo sigo trabajando con Maricela, pero francamente ahora el PRD no tiene ni visión de género, ni es de izquierda, y entonces me estoy retirando un poquito... (entrevista 9)

---

Sin embargo, la lealtad a Maricela como referente político permanecía, como lo muestra la misma entrevistada más adelante: “Yo regresé al partido por Maricela...Si Maricela sigue trabajando, seguro voy a seguir con ella. Yo no me quedo en el PRD; es con Maricela.”

Hasta ese momento, había primado la identidad del equipo político como miembros del grupo de Contreras; sin embargo, las entrevistadas sumaban otras identidades en el

---

<sup>5</sup> En septiembre de 2014 ocurre la desaparición forzada de 43 estudiantes de la escuela normal rural de Ayotzinapa y la muerte de otros dos, uno de ellos Julio César Mondragón, aparecido desollado y con signos de tortura. Los estudiantes fueron perseguidos y atacados por la policía municipal de Iguala, gobernada por el PRD. La desaparición implicó también la participación de la policía federal y del ejército. Posteriormente, se encontraron muertos dos de los estudiantes que pertenecían a los 43 desaparecidos. El alcalde de Iguala fue acusado como autor intelectual de los ataques. Había estado acusado, además, de pagar protección al cartel “Guerreros Unidos”, a quienes presuntamente entregaron los estudiantes. Se presume que éstos creyeron que entre ellos estaban infiltrados miembros del cartel rival “los Rojos”. Se sospecha la tortura de los desaparecidos. Estos hechos atroces, y la injusticia alrededor del caso, generó una amplia e intensa movilización social nacional e internacional, exigiendo la aparición con vida de los desaparecidos y el castigo a los responsables. La movilización significó una crisis para el PRD y para la presidencia de México.

mismo rango de importancia: no sólo les importaba su identidad como mujeres feministas, sino también como jóvenes. Una de ellas, se identificó de esta forma: “somos del equipo de Maricela, pero también somos mujeres y somos jóvenes, y nos interesa combatir esa parte del machismo” (entrevista 9).

Aunque hasta ese momento predominó la identidad como miembros del equipo de Contreras, esto puede ser contingente. Lo cierto es que las lealtades políticas no son fijas. De acuerdo con la opinión de las entrevistadas, pueden cambiar de grupo político, debido a ataduras económicas; o con la deslegitimación de un partido, pueden mudarse a otro, pero la identidad y la lucha feminista se mantienen desde los nuevos lugares políticos que ocupan.

Como se verá, hay un grupo del equipo de gobierno que no pertenecía al PRD y cuyo compromiso fundamental era con el feminismo. Algunas otras, aunque eran parte de la IDN, y cercanas a Contreras, lo cual les permitía ser parte del equipo de gobierno, estaban nucleadas en grupos de esta corriente alrededor de un referente distinto a ella. Esta distancia les daba una mirada más crítica frente a las acciones de gobierno que tuvieron. Vemos, pues, que la identidad de la “tribu” de mujeres era altamente compleja debido a su diversidad e intersecciones.

### **Liderazgos simpatizantes del feminismo**

De acuerdo con las mujeres que formaron parte del equipo de la administración, y al mismo tiempo del equipo político de Contreras, en este equipo, en contraste con otros grupos políticos tlalpenses, “el feminismo se traducía en hechos”. Estas funcionarias ejemplificaron esto no sólo con la consciencia de género que existía entre las mujeres que formaban parte de él y bajo la que se conducían para resistir el machismo de alguno de sus compañeros de equipo, sino con otras prácticas que cotidianamente se daban en el trabajo político que desarrollaban. Destaca, como ejemplo, que la maternidad no era un hecho que entorpeciera su desarrollo político. Contrastaban esto con lo que ocurre en los otros grupos, donde la maternidad significa el desplazamiento de las mujeres del trabajo político.

Estas mujeres ejemplificaron esto con la presencia de sus hijas e hijos y con prácticas como la lactancia, tanto en sus oficinas en la delegación, como en las reuniones de

trabajo político. Contrastaron una vez más que esto no ocurría en las reuniones más amplias de la IDN, donde lactar es visto con morbo. Este tipo de incomodidades resultan en la exclusión de las mujeres de los espacios políticos.

A pesar de los elementos en común señalados, para el equipo que introdujo la PDG en el gobierno, las dos direcciones encargadas del género en la administración eran muy distintas. Se distinguían en el perfil de su funcionariado, en sus formas de trabajo, y en la relación entre sus miembros. Los dos principales elementos que producían las diferencias eran los perfiles y la centralidad de los liderazgos en cada uno de los departamentos. Como se sabe, los gobiernos no son entes unitarios y homogéneos, sino que al interior de ellos existen distintas dinámicas y lógicas, donde cada actor tiene una personalidad propia.

En la DPG existía un personal altamente capacitado en políticas de género, con estudios de posgrado en el área. Estos conocimientos fundaban su forma de gestión, que se dirigía hacia el trabajo con base en resultados, así como al desarrollo de metodologías propias de los estudios de la administración pública. Se trabajaba con base en la elaboración de indicadores y de metas. A diferencia de la Dirección de Equidad de Género, la DPG tenía un perfil meramente técnico. Su personal no formaba parte del equipo político de Contreras, ni desempeñaba funciones de ese tipo. Estaba dedicado al cumplimiento de sus funciones administrativas.

La DPG puede ubicarse como parte de lo que la tradición estadounidense de las políticas públicas identifica como una “issue network”. Hecló (1978) las define como

...expertos y profesionales en asuntos específicos que actúan tanto en la sociedad como en el gobierno, comparten conocimientos, tecnologías y habilidades, se comunican sistemáticamente y se entienden rápidamente. Estos especialistas tienden a estructurar las cuestiones de políticas con marcos y referencias similares, abogan por el mismo esquema de solución de problemas, conforman organizaciones bastantes cohesionadas y relativamente autónomas respecto de los juegos de poder de los gobernantes en turno y de los intereses sociales organizados, debido a lazos educativos, respeto intelectual recíproco, trato profesional y distinción social con base en la reputación intelectual. (en Guzmán, 1998: 5)

---

Destaca el liderazgo desarrollado por su Directora, Martha Chargoy Valdés, que había sido la Secretaria Técnica de la Comisión de Equidad y Género de la Sesenta Legislatura de la Cámara de Diputados e investigadora del Centro de Estudios para el

Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género de la misma. Era Maestra en Políticas públicas comparadas por la Facultad de Estudios Latinoamericanos (FLACSO) y estaba cursando el doctorado en Gobierno y Administración Pública.

Su liderazgo era constantemente reconocido por una diversidad de actores en un amplio espectro. No sólo por las personas de su equipo, sino por el conjunto de la administración, así como por las tlalpenses líderes de sus comunidades y por las líderes de organizaciones de mujeres en Tlalpan, inclusive de las organizaciones opositoras al gobierno de Contreras. El diseño del Programa de Transversalización de la Perspectiva de Género de Tlalpan, premiado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, corre a su cuenta. Este premio otorgó una legitimidad importante a la DPG al interior de la administración.

El programa fue una adaptación de la Ley de Igualdad Sustantiva entre Hombres y Mujeres del D.F. a la delegación, para regir la transversalización de la perspectiva de género. Establecía ejes temáticos, líneas de acción y estrategias por cada eje, así como plazos para cumplir los objetivos que se proponía. Uno de los ejes temáticos era el de los presupuestos con PDG. Como vemos, el carácter del programa correspondía al perfil técnico de la Dirección.

A pesar del liderazgo tanto de Maricela Contreras como de la dirigente de la DPG, lo cierto es que no se contaba con capacidad de concertación entre el conjunto de actores vinculados con la introducción de la PDG al gobierno. Su actuación estaba limitada por sus relaciones subordinadas respecto a otros actores políticos. Estos actores, como se verá en el capítulo siguiente, pertenecían a la delegación o eran actores externos: las y los miembros del núcleo político, los grupos rivales, etc.

Los actores que adquirieron más capacidad en el ejercicio de gobierno fueron aquéllos que aumentaron el capital político de la delegada y que trabajaron para ello. Debido a que la DPG no tenía ninguna participación en este trabajo, era relegada de espacios importantes de toma de decisiones. Por otro lado, los actores políticos que formaban parte del equipo de gobierno consiguieron una autonomía que superaba el control de la delegada.

Las ideas de la DPG eran frecuentemente ignoradas por el resto de los actores. Otra limitación importante para esta Dirección fue que desde su creación, la misma delegada estipuló que no contaría con presupuesto, debido a que no era una dirección operativa, sino ejecutiva; es decir, cumplía funciones internas relativas a planeación y evaluación que se pensaba no requerían la asignación de presupuesto. A pesar de que esto suena razonable, el presupuesto es uno de los mejores indicadores de los intereses reales de los gobiernos, por lo que hay que llamar la atención sobre este punto.

Aunque las funcionarias que conformaban la Dirección de Políticas de Género no se conocían entre sí previo a su desempeño en la Dirección, lograron establecer relaciones de confianza, lealtad, cooperación, cohesión y comunicación que impactaron en el éxito de su trabajo. El trabajo desarrollado por estas servidoras públicas contrasta con las usuales rutinas y el conformismo burocráticos.

Esta dirección desarrolló una serie de métodos de trabajo para cumplir su misión. Uno de ellos fue el establecimiento de enlaces de género en cada una de las demás Direcciones de la delegación, como lo mandata la Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en el D.F. La función de los enlaces era fungir como interlocutores con cada una de las Direcciones para conseguir la transversalización en el conjunto de ellas. Con estos enlaces se realizaban reuniones periódicas, teniendo en la mira la consecución de este objetivo.

Con base en la práctica feminista, el trabajo en la DPG se desarrolló bajo principios de horizontalidad. Es decir, se buscó que no hubiera decisiones arbitrarias, sino que fueran producto del trabajo en equipo. Se buscó que la jerarquía no fuera más allá de dos cuestiones insoslayables: las diferencias de ingreso que cada cargo recibía y la responsabilidad que cada uno asumía para responder por las acciones que tenía la Dirección. De acuerdo con las entrevistadas, se trabajaba bajo relaciones de trato entre iguales.

Este aspecto no puede pasarse por alto, pues demuestra que el ejercicio del gobierno no tiene siempre que ser vertical, competitivo, violento, desplegado bajo los valores de la masculinidad hegemónica. Este caso muestra que no siempre ocurre lo que, como vimos,

sostienen algunos feminismos que creen que es imposible una práctica gubernamental distinta.

No ocurre lo mismo con la DEG. Las formas de trabajo de esta dirección resultaron un obstáculo antes que un factor favorable a la introducción de la PDG a la administración. En este caso, nos hallamos frente a una dirección de carácter político. Su compromiso no fue con el cumplimiento de funciones administrativas, sino con el cumplimiento de trabajos políticos.

La principal relación que tiene la delegada con su personal es política y la relación administrativa es secundaria a ésta. Como se dijo, hay que enfatizar que el personal de la DEG estaba sensibilizado en materia de género y tenía experiencia en organismos públicos locales que atienden asuntos de esta índole; sin embargo, la relación y las capacidades políticas fueron un criterio más fuerte en la selección de su personal que la expertise de género que tenían.

En este caso, las lógicas políticas constituyeron un obstáculo a la introducción de la PDG. Las relaciones previas de trabajo no fueron experiencias felices ni entre sus funcionarias ni tampoco con los miembros del movimiento feminista. Estas experiencias produjeron un clima de desconfianza inicial entre estos actores.

Las iniciativas implementadas por la DEG no fueron producto del trabajo en equipo. De acuerdo con las funcionarias de la Dirección que entrevisté, el trabajo en este departamento fue profundamente vertical. Los asuntos de género, y la DEG como espacio encargado de ellos eran vistos como un tema y un lugar que al monopolizarse por las mujeres del equipo político más cercanas a estas materias, les daba un control político.

Pero como no se trataba de personal experto, cualquier otro actor que tuviera alguna especialización en el asunto era mirado por las mujeres con esta postura como una amenaza. Así, el tipo de relaciones que establecieron fueron de competencia antes que de colaboración. Desde los altos niveles de la DEG la relación con la Dirección de Políticas de Género no se veía con potencial para generar sinergias productivas para la introducción de la PDG, sino como una relación de competencia.

Esta forma de trabajo causó frustraciones fuertes entre algunas funcionarias de la administración que se unieron al gobierno una vez que estaba en curso y que llegaron con altas expectativas sobre el trabajo que podía hacerse desde estas instancias. Como ellas expresaron, sus iniciativas y formas alternativas de trabajo se “topaban con pared” en los niveles más altos de toma de decisiones (entrevista 14).

Ocurrió lo mismo con el tipo de indicadores que una y otra dirección establecieron para evaluar sus políticas. En el caso de la DEG, los indicadores medían cuestiones como el número de personas atendidas en relación con el número de solicitantes. Con base en este tipo de indicadores, la DEG cumplió con sus metas establecidas en términos cuantitativos. Por otro lado, esta dirección trabajaba sin la planeación de las políticas, a través de proyectos. Por su lado, la DPG trabajaba haciendo *policy analysis*: elaboraba indicadores a corto, mediano y largo plazo, de otro tipo, fundamentados en metodologías técnicas de los estudios de administración pública.<sup>6</sup>

### **1.3 La formación de la agenda y el diseño de las políticas de género**

El proceso de formación de la agenda de gobierno que se desarrolló antes y durante la campaña a la jefatura delegacional fue poco participativo en relación con actores externos al equipo político. Fue el equipo político más cercano a la candidata quien diseñó los 10 ejes que se transformarían en los ejes rectores de la Propuesta de gobierno. Durante la campaña, el equipo político se reunía en círculos de estudio para proponer los temas que trataría la Propuesta.

Posteriormente, a lo largo de la serie de reuniones que la delegada sostuvo con distintos actores para impulsar su candidatura, se presentaba la Propuesta y se escuchaban las opiniones de las y los asistentes. Sin embargo, el propósito de estas reuniones era

---

<sup>6</sup> Una metodología privilegiada por la DPG es la metodología del marco lógico. La revisión progresiva de los informes de gobierno muestra indicadores por sexo cada vez más desarrollados, producto de la labor de la DPG de transversalización de la PDG en el resto de las Direcciones. Destaca en particular el *Informe ante el Consejo Delegacional en Tlalpan periodo de julio a septiembre 2014*. Para las evaluaciones se utilizan instrumentos tecnocráticos como el análisis FODA. Cf. *Evaluaciones internas de los programas sociales 2013*.

conseguir apoyo electoral, antes que la participación de diversos actores en la formación de la agenda de gobierno o el establecimiento de compromisos que tuvieran fines no electorales. La delegada sostuvo reuniones con mujeres líderes de sus comunidades y con grupos de feministas académicas, con estos propósitos.

Una vez en el gobierno, las políticas también las diseñaron fundamentalmente los miembros de la administración. En el caso de las políticas de género, fueron transversales a las diferentes Direcciones. Tanto la Dirección General de Cultura, como la Dirección de Salud, la Dirección General de Desarrollo Económico y Fomento Cooperativo, además de las Direcciones de Equidad de Género y de Políticas de Género elaboraron políticas con perspectiva de género. Hubo casos excepcionales, en donde hay participación de actores sociales: iniciativas implementadas por la Dirección de Políticas de Género y por la Dirección de Cultura e iniciativas implementadas en conjunto con OSCs. A éstas se les dedica un espacio en el siguiente capítulo.<sup>7</sup>

Como vimos en la revisión del estado del arte, esta forma de toma de decisiones es característica de la cultura administrativa local mexicana (Olmeda, 2015). La jerarquía se mantiene en el caso de estudio. Las decisiones las tomaba en última instancia la delegada. Así, sus preferencias personales eran fácilmente traducibles a la política pública, como se verá en el tipo de programas que se implementaron. Maricela Contreras era la persona a quien había que convencer para que las acciones se ejecutaran.

En el caso de la política social, los argumentos más convincentes eran los políticos, más que los técnicos. Es decir, en este ámbito, la delegada privilegiaba con su atención a aquellos actores que le ofrecían réditos políticos: promoción de su figura, apoyo electoral, etc., antes que fundamentos avalados técnicamente. En definitiva, en la toma de decisiones de política social pesaron más aspectos políticos y personales que técnicos. Las políticas no se sustentaron en un “análisis para las políticas públicas” (*policy analysis*).

---

<sup>7</sup> Cf. pág. 76.

## 2. La política lograda

Dos temas que fueron prioritarios para la administración fueron la salud y la cultura. Contreras tenía un interés particular por las políticas de salud, debido a que la enfermería fue su primera profesión. A esta área le dedicó montos importantes del presupuesto y sus programas, a diferencia de la mayoría de los que referiré, eran incluidos en el Programa Operativo Anual.<sup>8</sup> Los principales temas que se atendieron desde el área de salud fueron la prevención del cáncer, la salud sexual y reproductiva, el embarazo inesperado y la interrupción legal del embarazo, el embarazo y postparto saludable y temas conexos como la mortalidad materna.

Debido a la atención que recibió el área de salud<sup>9</sup>, en la XXI Reunión Nacional de la Red Mexicana de Municipios por la Salud, se otorgó a Tlalpan el primer lugar a nivel nacional entre 300 proyectos.

Es cierto que las políticas tenían un enfoque integral: se realizaban de forma conjunta entre varias direcciones. Como parte de la transversalización de la PDG, se realizó una labor a lo largo de las distintas Direcciones para que los indicadores de la delegación estuvieran desagregados por sexo. También, siendo tanto el género como la cultura ejes transversales a la administración, los programas incorporaban ambas dimensiones, como se ejemplifica a continuación.

A manera de ejemplos concretos, la Dirección de Cultura hacía concursos (de fotografía, de carteles) y eventos culturales (como obras de teatro) para difundir ciertos temas relacionados con el género, pero que llevaba la Dirección de Salud, como la prevención del embarazo inesperado en adolescentes (Delegación Tlalpan, 2013) o las relaciones no violentas. El embarazo inesperado mereció una atención especial para la administración, que se reflejaba en el presupuesto. Al programa Prevención del Embarazo Adolescente se le invirtió inicialmente un total de 1.5 millones de pesos. La siguiente

---

<sup>8</sup> El Programa Operativo Anual es un instrumento de planeación que tiene como referente más amplio en Tlalpan el Programa de Gobierno. Se integra con los proyectos que se ejecutarán por áreas en cada uno de los departamentos cada año y la propuesta de presupuesto a ejercer en el ejercicio fiscal correspondiente, ligado a los objetivos, metas y acciones de cada uno de los proyectos.

<sup>9</sup> En el especial por el proyecto “Polígono de la Salud”, un modelo de prevención de adicciones conformado por el Centro Interactivo de Esparcimiento Lúdico y Orientación (CIELO) y los Centros de Salud

imagen ilustra el tipo de material visual con contenido de género utilizado en la delegación, para mostrar directamente los mensajes que se enviaban respecto a estos temas.



Ilustración 2 Banner del Programa de Prevención del Embarazo Adolescente

La administración implementó un vasto número de políticas con perspectiva de género cuyo desarrollo completo excede los límites de este trabajo. Los programas que se mencionan a continuación fueron referidos por las mujeres del sector popular en sus evaluaciones de la administración. Es importante conocer aquéllas políticas que, de acuerdo con las entrevistadas, fueron las más influyentes. Para comprenderlas, es indispensable reseñarlas brevemente. Para exponerlas, las clasificaré en tres rubros, de acuerdo con el tipo de necesidades que pretendieron satisfacer: necesidades estratégicas o prácticas de género, y como tercera categoría, aquellos programas que atendieron ambas.

La atención de las necesidades estratégicas de género es aquélla que se dirige a lograr la equidad a través de la concienciación y el cambio de comportamientos. Estas necesidades se refieren a las desventajas y menores oportunidades que afectan a las mujeres derivadas de las concepciones culturales. Las *necesidades prácticas de género* son aquellas relacionadas con la supervivencia (Molyneux, 1985). Satisfacen carencias materiales, como alimentación, vestimenta, vivienda, servicios básicos: agua, luz, salud, educación, trabajo, empleo, etc. Estas necesidades son comunes a hombres y mujeres y pueden satisfacerse sin

transformar los roles tradicionales de género (Plan Honduras y Radio Nederland Training Centre, 2003).

Comienzo a nombrar las políticas que atendieron necesidades estratégicas de género: se organizaron eventos para conmemorar diversas fechas importantes para la historia de las mujeres, donde participaban feministas reconocidas<sup>10</sup>; se creó una Escuela de Prevención del Delito, que llevó a las escuelas de la delegación charlas sobre temas como el noviazgo no violento y la violencia familiar; existió una campaña interna contra el hostigamiento y el acoso laboral. La delegación se hallaba elaborando un diagnóstico sobre violencia institucional y acoso laboral.

La institución pretendía certificarse en esta materia tanto en el ámbito nacional, con la certificación de INMUJERES, como con la Certificación Global EDGE de Equidad de Género Laboral (Delegación Tlalpan, 2014). Este proceso no culminó debido al cambio de personal que ocurrió a partir del interinato, luego de la renuncia de Contreras y de la mayoría de su equipo alrededor de abril de 2015.

Dentro de esta clasificación, también se ubica la unidad de atención a la violencia familiar. A esta unidad se le invirtieron 12 millones de pesos. Se trató de una unidad especializada de la policía. A pesar de la fuerte cantidad de recursos invertidos, esta unidad no operó de la forma como se dijo que se haría y más bien parece haberse abandonado (entrevista 14). Uno de los factores relacionados con esto fue que las y los operadores de la Base no fueron capacitados de forma que entendieran el proyecto. La ejecución de estas capacitaciones no formó parte de la ejecución del plan de esta unidad. La misma fue en los hechos desatendida. En este caso, algunos programas a los que se destinó poco presupuesto, pero mucha atención, resultaron exitosos, y otros a los que se les invirtió mucho dinero, pero ninguna atención, fracasaron.

El Protocolo y el “Código cero” también se ubican dentro de las políticas que atendieron necesidades estratégicas de género. Una de las normas del código era el “cero

---

<sup>10</sup> Por el aniversario de la adquisición del voto de las mujeres, para la visibilización de la participación de las mujeres en la revolución, así como espacios de reflexión alternativos (contra el amor romántico) durante fechas como el 14 de febrero, con la participación de mujeres feministas, o festivales de reconocimiento de la diversidad sexual. Los días 8 de marzo, conmemoración del día internacional de las mujeres, se trataban temas en eventos públicos como la trata de personas, el feminicidio, el sexismo en la publicidad, las nuevas masculinidades y su relación con las políticas públicas, etc. (Notimex, 2014).

acoso a mujeres en la vía pública”. La delegación hizo una campaña contra el acoso callejero. Consistió en que la administración invitaba a enviar un mensaje contra el acoso a través de las redes sociales utilizando el hashtag #yoterespeto.<sup>11</sup> La campaña fue apoyada por el Instituto de las Mujeres del D.F.



**Ilustración 3** Maricela Contreras con Tatyana Fazlalizadeh: “quién te da el derecho a hostigarme”



**Ilustración 4** Promoción de mensajes contra el acoso callejero

La campaña #yoterespeto fue acompañada con un Observatorio contra el Acoso Callejero en *Facebook*, como existe en otros países. Se pretendía que fuera un medio para realizar un primer estudio que brindara estadísticas sobre la problemática. En esta cuenta se compartían contenidos de las campañas en otros países. Por su parte, la Dirección General de Participación Ciudadana, como complemento, levantó una encuesta para diagnosticar la problemática.

*Letras femeninas* fue otro programa destinado a satisfacer una necesidad de reconocimiento. Consistió en la promoción de la lectura de escritoras. Esta promoción fue acompañada por talleres para que además de leer a mujeres, las tlalpenses escribieran cuentos y relatos. La idea era que las mujeres accedieran a otro espacio dominado por

<sup>11</sup> La presentación de #yoterespeto siguió con la exposición “Don’t ask me to smile” de la artista afroamericana Tatyana Fazlalizadeh.

hombres: la literatura. En las siguientes imágenes se aprecia material del programa publicado en la cuenta oficial de *Twitter* de la delegación.<sup>12</sup>



**Ilustración 5 Campaña Letras Femeninas**

Finalmente, dentro de este grupo se ubica el primer Centro de la Diversidad Sexual de Tlalpan. Se creó para atender, orientar y promover los derechos de la comunidad lésbico, gay, bisexual, transexual, transgénero, travesti e intersexual (LGBTTI), y ofrecer asesorías jurídicas y psicológicas contra la violencia por su orientación sexual y su género. Previo a la creación de este centro, ya se había incluido un Consejo Promotor de los Derechos de esta población entre el conjunto de los consejos consultivos delegacionales desde los inicios de la administración. La foto a continuación muestra la apertura del Centro.

<sup>12</sup> El programa como producto de la participación ciudadana será referido en la pág. 76, perteneciente al capítulo III.



**Te invitamos a nuestras actividades.**

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Manualidades 15:00 a 17:00 hrs.	Manualidades 15:00 a 17:00 hrs.	Sociodramas 13:00 a 14:00 hrs. Grupo de Escucha para Población Adulta Mayor 14:00 a 15:00 hrs. Ciclo de Cine "Amores Diversos" 16:00 a 18:00 hrs. Taller de "Derechos Humanos" 18:00 a 20:00 hrs.	Materiales Reciclados 14:00 a 17:00 hrs.	Taller de "Erotismo" 16:00 a 18:00 hrs.
Grupo de Escucha LGBTTTI 17:00 a 18:00 hrs.	Mandalas 17:00 a 18:00 hrs.		Coro de la Diversidad 18:00 a 20:00 hrs.	Taller de "Derechos Humanos" 18:00 a 20:00 hrs.

\*Confirmación previa al día

Nos ubicamos en:  
Av. Canal de Miramontes s/n (interior del estacionamiento del Mercado de Villa Coapa).

Informes al Tel. 55941968  
lgbttti.tlalpan@gmail.com  
Joss Diversidad

**Un espacio para ti**

f Delegación Tlalpan    @OTlalpan    www.tlalpan.df.gob.mx

**Ilustración 6 Actividades del Centro de la Diversidad Sexual**

Aunque los siguientes no son programas con contenido de género, atendieron las *necesidades prácticas de género*. En esta categoría se ubican el programa de apoyo a Microempresas<sup>13</sup>, el programa de seguridad alimentaria para mil mujeres de la zona rural de Tlalpan, al cual se le destinaron 5 millones de pesos (Delegación Tlalpan, 2014); el convenio de colaboración entre el gobierno delegacional y la Fundación en Pro de la Educación Sindical para la evaluación, seguimiento y certificación en materia de cumplimiento de los derechos laborales establecidos en los contratos que la demarcación suscribiera con quienes prestaban servicios de limpieza. Como se sabe, buena parte de estas personas son mujeres.

La Fundación realizó un diagnóstico sobre las condiciones laborales de estas personas que trabajaban en los edificios delegacionales, el cual concluyó que las empresas contratadas por administraciones anteriores no respetaban los derechos laborales básicos (no firmaban contrato de trabajo y sólo firmaban una lista al recibir su pago quincenal; la empresa no otorgaba las prestaciones de ley; no registraba al personal en el Instituto Mexicano del Seguro Social; no les pagaba aguinaldo; no disfrutaban de vacaciones, ni

<sup>13</sup> Benefició a 59 empresas, 43 de éstas dirigidas por mujeres.

contaba con fondo para el retiro, entre otros). Como hecho simbólico de reconocimiento a destacar, durante la firma del acuerdo, estuvieron las trabajadoras del servicio de limpieza.

El programa “Abasto en tu colonia” también atendió una necesidad práctica de género. Consistió en la venta a bajo costo (30% menor del costo comercial) de productos básicos en módulos de venta itinerantes que, junto con el programa “Del mar a Tlalpan” visitaban diariamente alguna colonia. “Del mar a Tlalpan” buscaba promover el consumo de pescado, sobre todo entre las y los niños, (*Planeta Tlalpan*, 2013). Abajo se puede ver una imagen de banner en la web de la delegación donde se presenta “Del Mar a Tlalpan”, entre otros programas y campañas dirigidas a las mujeres. Esta web tenía una sección dedicada en especial a las mujeres, como población atendida por la delegación.



Ilustración 7 Banner en el web de la delegación. Presenta una oferta de programas y campañas dirigidas a las mujeres

Algunos programas contemplaron tanto *necesidades estratégicas* como *prácticas de género*. Algunos ejemplos son: los talleres para emprendedoras y emprendedores.<sup>14</sup> En los programas en el área económica resalta el enfoque de izquierda con el que se implementaron, sumado a la PDG: a enfoques neoliberales como el emprendurismo, se

<sup>14</sup> Se impartieron talleres como “Género y Trabajo” y “Manejo del Dinero entre Mujeres y Hombres”, y se incluyeron sesiones sobre mujeres, hombres, poder, dinero y trabajo. Delegación Tlalpan, *II Informe de gobierno*, Delegación Tlalpan, Tlalpan, p.77.

oponían el cooperativismo y la economía solidaria con perspectiva de género.<sup>15</sup> En segundo lugar se halla el programa Sonrisa de Mujer. Estuvo dirigido a mujeres de alta vulnerabilidad social y desventaja económica, a aquéllas que no tenían seguridad social (Jefatura Delegacional, 2014). Con las prótesis parciales removibles que se les colocaban, se buscaba disminuir el índice de enfermedades bucodentales.

Una de las razones que lo justificaban, según el II Informe de gobierno, era que el acceso a la salud bucal incide en la autoestima y en la calidad de vida. También se argumentó que las mujeres a las que estaba dirigido suelen colocarse a sí mismas en último lugar para recibir beneficios entre los miembros de la familia. Todo aquello que reciben, lo entregan a los demás. Sonrisa de Mujer les otorgaba un beneficio intransferible.

Este programa fue pensando por Maricela Contreras desde que se desempeñaba como diputada de la ALDF. Un programa anterior del mismo nombre había sido implementado en Chile 10 años atrás. La entonces diputada consiguió desde la asamblea etiquetar 5 millones de pesos para su implementación, que iniciaría en la administración de Higinio Chávez. Sin embargo, su gobierno no se interesó por este programa, y no avanzó más allá de la compra de un módulo móvil de atención dental. El presupuesto total que se invirtió en el programa fueron 4.5 millones 500 mil pesos, debido a su éxito y demanda (Delegación Tlalpan, 2013).

En tercer lugar en esta categoría se ubica el programa de creación de cooperativas de mujeres. Los cursos del programa fueron complementados con un proceso que pretendía su “empoderamiento” (entrevista 4), a través de talleres vivenciales de concienciación, con objetivos en pro de la equidad de género, así como con la incorporación de estas mujeres a los programas de salud que se implementaban. Los talleres trataban temas de género, autoestima, liderazgo, derechos, y participación ciudadana.

El último programa dentro de esta categoría son los diversos talleres en oficios no tradicionales para mujeres que impartió la delegación como parte del Programa de Empleo a Mujeres Mayores de 40 años e Impulso de Aptitudes PREMIA: mujeres albañiles, plomeras, talleres de reparación de cómputo y celulares. PREMIA consistió principalmente en que se acordó con los restaurantes de Tlalpan incentivos para el empleo de estas

---

<sup>15</sup> De hecho, el mismo nombre de la Dirección que guiaba la economía en el gobierno era Dirección de Desarrollo Económico y Fomento Cooperativo.

mujeres. Estos talleres de capacitación para esos empleos tenían un doble objetivo: que las mujeres que los tomaban adquirieran habilidades que les permitieran obtener un ingreso, pero principalmente, romper con estereotipos de género que encasillan ciertas profesiones a uno de los sexos. Los talleres de oficios no tradicionales han sido impulsados por el INMUJERES desde hace años.

La perspectiva de género incluía la intersección con otros elementos. Existieron políticas dirigidas a mujeres y hombres en varios momentos de la vida: la niñez, juventud, vejez. También existieron políticas para las mujeres rurales y políticas que no distinguían sexo, pero estaban dirigidas hacia grupos como las y los indígenas, la población LGBTTI y las y los discapacitados. Ya vimos algunas dirigidas a la juventud, como las políticas para erradicar los noviazgos violentos o las políticas de sexualidad responsable. Para las mujeres ancianas y adultas, destaca la política de empleo en el programa PREMIA.

En cuanto a las políticas que tenía Tlalpan como delegación amiga de la niñez, por ejemplo, en los CENDIS (Centros de Desarrollo Infantil) se impulsaba la equidad de género desde esta etapa formativa de la vida. Algunos ejemplos muy puntuales son que se cuidaba que los juguetes y los juegos no reprodujeran estereotipos y desigualdades de género, asignando los roles de cuidado y del espacio “privado” a las niñas y juguetes violentos y el espacio público a los varones. Semestralmente, el mantenimiento de los 5 CENDIS de la delegación ejercía en conjunto alrededor de 5 millones 500 mil pesos (Guerrero, 2015). Por sus políticas dirigidas hacia la niñez Tlalpan fue catalogada por la UNICEF (Fondo de Naciones Unidas para la Infancia) como municipio “amigo de la infancia”.

### **3. Límites administrativos**

La introducción de la PDG de género a los gobiernos es un proceso que enfrenta dificultades. En el caso en estudio, hay obstáculos internos a la administración y otros externos, provenientes del contexto sociopolítico en el que se ejerció el gobierno. Pueden agruparse en tres ámbitos: límites culturales, límites políticos y límites administrativos.<sup>16</sup> Como he revisado en el examen del estado del arte, las investigaciones de políticas de género usualmente atienden a los últimos.

---

<sup>16</sup> Las dos primeras agrupaciones, las condiciones culturales y políticas componen el siguiente capítulo.

Sin duda, las condiciones internas son importantes como elementos que favorecen u obstaculizan el proceso. Ya he señalado la forma como algunos perfiles del equipo de gobierno favorecieron y otros obstaculizaron la introducción de la PDG al gobierno. Algunos otros factores identificados en la literatura señalada son comunes a este caso, como desarrollo a continuación.

Como señalé, la Dirección de Políticas de Género contó en un inicio con un personal de dos miembros. En el rubro de recursos humanos encargados de la introducción de la equidad de género al gobierno, su Directora se quejaba de falta de personal. Conforme se fue desarrollando la administración, a la Dirección le fueron asignando una cantidad mayor de responsabilidades y sus miembros asumieron otras por sí mismas. En los últimos días en los que permaneció el equipo de gobierno de Contreras, en el punto de la administración cuando la carga de trabajo generaba una presión importante para la DPG, había conseguido un miembro más que se incorporaría a la misma.

Un límite importante con el que se topó el proceso de sensibilización de funcionarias y funcionarios y la creación de redes de trabajo fue la inestabilidad en el funcionariado con el que se iniciaban estos procesos. Desde un inicio, las funcionarias con esta misión partieron de cero, con personal sin ninguna capacitación. Una vez que empezaron a trabajar con algunos funcionarios y funcionarias, éstos fueron rotados de sus cargos. Esta inestabilidad tiene motivaciones políticas, que referiré en el siguiente capítulo.

Finalmente, como obstáculo administrativo existe un desajuste entre los tiempos en los que se requiere ejecutar el presupuesto y la calendarización de este ejercicio. Es decir, durante todo el primer año de gobierno, debido a los tiempos administrativos de asignación de presupuesto, el gobierno se ejerce sin recursos. Es a partir del año siguiente, en mayo, cuando éstos se obtienen (entrevista 9). Esto se señaló en el Informe *100 días 100 acciones* ofrecido por Maricela Contreras a los 100 días de gobierno:

Un factor adicional que no debe pasarse por alto es la disponibilidad de recursos para 2013, respecto a los compromisos que ya se tienen respecto a recursos que ya se etiquetan para diversos rubros, tal como se detallan a continuación: para 2013, sólo tenemos para operar 336.6 mdp. (Jefatura Delegacional, 2013)

---

#### 4. Las evaluaciones

Existen algunas evaluaciones de los programas referidos a lo largo de la tesis. Como he dicho, una de las funciones centrales de la Dirección de Políticas de Género era evaluar la transversalización de la PDG a lo largo del gobierno. Por esto, realizaba algunas de las evaluaciones mandatadas por las leyes, como la evaluación interna anual de los programas sociales de las delegaciones, que reclama la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal.<sup>17</sup> Estos programas fueron los de carácter más asistencial. En una sola ocasión se levantó una encuesta de satisfacción de las personas que los recibieron, como parte del diseño de la evaluación. Estas planeaciones estaban a cargo de cada una de las Direcciones encargadas de su implementación.

Estas evaluaciones incluyen técnicas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).<sup>18</sup> Las principales debilidades que se identificaron fueron el poco presupuesto que cada uno tenía, y como amenaza, la discontinuidad del programa, debido a la redirección o a los recortes del presupuesto.

Debido a su perfil, como señalé, los programas de la DPG eran meticulosamente planeados en términos metodológicos. Un buen ejemplo de esto son los indicadores de evaluación que se establecieron para el Programa de Transversalización de la Perspectiva de Género de Tlalpan. Los avances (en porcentajes) en el programa fueron presentados en los Informes de gobierno de los dos primeros años, durante los cuales su personal estuvo en funciones. La evaluación de algunas de las líneas de acción del Programa presentaba porcentajes de cumplimiento del 100%.

Hay una disparidad importante cuando se examinan las metodologías de trabajo de las Direcciones en las evaluaciones disponibles realizadas por cada una de ellas. Por ejemplo, pueden compararse las evaluaciones citadas con los *Informes sobre los avances financieros y programáticos en materia de igualdad de género*, firmados por el Director General de Administración, que presentan indicadores asistenciales, como el número de

---

<sup>17</sup> Estas evaluaciones fueron publicadas el 31 de enero de 2013 en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, número de ejemplar 1534 Bis. 1279 Tomo II.

<sup>18</sup> El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, fundamentalmente, pero que puede extenderse a otros proyectos, donde se analizan sus características internas (fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades y amenazas).

servicios ofrecidos en relación con la meta de servicios programados, y carecen de una perspectiva de género.

Con estos contrastes observamos que la PDG también tiene que estar transversalizada a lo largo del proceso de política pública: no sólo en las etapas de diseño e implementación, sino también en la etapa de evaluación. Vemos también que el que existan estas obligaciones para las delegaciones y que las evaluaciones sean públicas es un avance para que como sociedad se tenga cierto control y vigilancia sobre el gobierno, pero al convertirse la obligación en un requisito burocrático, los gobiernos se limitan a cumplir el requerimiento de la forma más elemental, y sin pretender hacer una estimación que sirva para mejorar la implementación de los programas.

No existe tampoco una instancia revisora, con la capacidad de hacer recomendaciones o de ejercer alguna fuerza que obligue a las delegaciones a considerar las mejoras sugeridas, de modo que se dé importancia a las evaluaciones entregadas. Tampoco existen evaluaciones externas, ni de la sociedad. Las ideas y prácticas que abogan por la participación de la sociedad en el gobierno, incluido el feminismo, defienden como fundamental la participación durante las evaluaciones. Ésta es otra de las incidencias de las que la sociedad fue desplazada en la delegación. Como detallaré más adelante, en el espacio donde las feministas pretendieron ejercer derechos de este tipo, los consejos consultivos, sus iniciativas fueron ignoradas.

## **5. Cierre. Un balance propio**

A manera de cierre del primer capítulo analítico, me gustaría ofrecer una visión propia sobre el proceso de incorporación de la PDG en la administración de Tlalpan durante el gobierno de Contreras y de sus resultados.

Con base en el examen de los esfuerzos que tuvo este equipo, observo conquistas, con repercusiones materiales que favorecieron a personas concretas. Veo que contar con un equipo sensibilizado en cuanto a género se traduce en una lucha cotidiana por la búsqueda de la equidad. La transversalización de la PDG en el gobierno es un objetivo que se materializa en la mejora de vidas reales.

Plantearse objetivos feministas desde el gobierno es ambicioso, en el sentido de que se busca transformar relaciones que sustentan el orden social. Tlalpan es una delegación particularmente complicada, debido a que, como veremos en el siguiente capítulo, enfrenta una cultura de género basada en la subordinación de las mujeres tanto en los pueblos y comunidades rurales de tradición indígena, como en otros sectores.

Haber contado con este equipo y con liderazgos feministas significó beneficios para las mujeres que trabajaban en la delegación: no sólo para las funcionarias, sino también para las más desaventajadas, las mujeres que trabajaban en la limpieza. También involucró transformaciones en la política laboral, de modo que se facilitara un balance entre la vida laboral y la vida doméstica. También implicó atender problemáticas que usualmente se ignoran, como el cuidado, la trata, o el acoso callejero y considerar la interseccionalidad con otras condiciones, como la etnia, la edad, la clase o la orientación sexual en la atención de los asuntos. Existieron programas para las mujeres de las comunidades rurales, las indígenas, las niñas, las ancianas, las jóvenes.

El ejercicio paritario del gobierno se convierte en un referente para otras administraciones, como un hecho material que sólo requiere voluntad política para que las mujeres accedan a la toma de las decisiones públicas. También implica un choque para los hombres que se resistían a que las mujeres ocupen estos espacios, que los obliga a relacionarse de forma igualitaria al menos con estas mujeres.

Por otro lado, las administraciones locales cuentan con recursos muy limitados. La cantidad de personas a las que pueden dirigirse las políticas está relacionada con esas limitaciones. Sin embargo, los programas implementados se preocuparon por producir procesos de concienciación con mujeres y hombres, que se dirigieron a establecer relaciones de equidad entre ambos grupos, y consiguieron transformaciones en este sentido. Reitero que no ha sido mi objetivo hacer una evaluación puntual de los resultados de estos programas, pero por el momento, como veremos a detalle en el capítulo IV, las entrevistadas manifestaron estos logros.

Para resumir, me pareció un ejercicio de gobierno innovador y poco usual en muchos aspectos, de forma positiva. A lo largo de su desarrollo me fue sorprendiendo desde el ámbito discursivo, por denunciar de forma constante y decidida la desigualdad

entre los sexos, y en la esfera práctica, por darle un lugar importante al género en sus iniciativas, y por perseguir constantemente el reconocimiento de las mujeres como personas iguales. Estas valoraciones positivas no lo eximen de errores graves y enfáticamente reprobables en éste y otros ámbitos, pero como cierre del capítulo quise destacar los aspectos positivos.

### **CAPÍTULO III. CONDICIONES SOCIOPOLÍTICAS BAJO LAS QUE SE INTRODUJO LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL GOBIERNO<sup>19</sup> EN LA DELEGACIÓN TLALPAN (2012-2015)**

En el capítulo anterior se expusieron los condicionamientos internos a la introducción de la PDG en la administración de Tlalpan (2012 – 2015). En este capítulo desarrollo las condiciones sociopolíticas bajo las que ocurrió ese proceso. De forma llamativa, éstas tuvieron más peso según las entrevistadas que los condicionamientos de orden interno. Desarrollaré esencialmente dos categorías: los límites culturales, que se refieren fundamentalmente a lo que podemos llamar, siguiendo a otras autoras (Maceira, Alva y Rayas, 2007), la cultura de género, y los límites relacionados con la cultura política bajo la que actúan diversos agentes en la delegación.

El capítulo se distribuye en cuatro apartados, que incluyen un apartado final a manera de cierre. El desarrollo de los límites políticos constituye un apartado extenso. Caracterizar la cultura política en Tlalpan como límite a un ejercicio de gobierno democrático – feminista incluye una explicación de las lógicas del ejercicio del gobierno local y de cómo funciona la relación de la sociedad con el gobierno. Esto a su vez supone mostrar sus formas de interlocución informales e institucionales. En el caso de los mecanismos institucionalizados, hay que referir a los consejos ciudadanos.

En el segundo apartado del capítulo, *Contraposición a los límites políticos con una nueva forma de gestión: de un enfoque de gestión de servicios a uno de derechos*, presento la forma en que el gobierno intentó superar estas limitantes de la cultura política, contraponiendo una nueva forma de gestión que pasara de la gestión de servicios propia del clientelismo a un ejercicio con base en un enfoque de derechos. El tercer apartado se propone exponer la cultura de género en Tlalpan como límite a la introducción de la PDG desde el gobierno.

---

<sup>19</sup> En el lugar de la introducción de la PDG al gobierno podrían usar otras palabras como “a las políticas” o “a la agenda de gobierno”. La razón por la que descarto estas opciones y escojo “al gobierno” como objeto es porque las otras dos alternativas me parecen limitantes a los fines de la tesis. Referirme a la “agenda de gobierno” me remite a un proceso de la política pública muy anterior a otros más amplios que abarcan el trabajo: la implementación, el diseño, etc. También resulta limitativo referirse a “las políticas”, pues incluí otros objetos del gobierno, como la cultura burocrática, entre otros.

## **1. Límites políticos. La cultura política en Tlalpan**

Además de la “cultura de género”, a la que se le dedica un apartado propio, los principales obstáculos para introducir la PDG al gobierno se hallaron en el ámbito político. La política y la administración en México están estrechamente relacionadas, por lo que es difícil distinguir entre obstáculos políticos y límites propiamente administrativos. Algunos obstáculos que suelen identificarse como internos al gobierno, en este caso tienen orígenes políticos, por lo que los ubico en este apartado.

### **1.1 La relación del gobierno con la sociedad**

La relación del gobierno con la sociedad es un tema amplísimo que podría ser materia de una tesis completa.<sup>20</sup> Dos elementos de esta relación son centrales para analizar el caso de Tlalpan: 1. La forma en que se toman las decisiones y la participación de la sociedad civil en ellas y 2. las formas de interlocución entre uno y otro actor. Las inquietudes de este capítulo giran en torno a si un gobierno que se autonombra como feminista estableció relaciones democráticas con su población, bajo el supuesto de que el feminismo institucional aboga a la vez por la participación de la sociedad en el gobierno y la capacidad de las mujeres para ser autónomas frente a él. En este sentido, también revisaré la forma en la que Contreras negoció sus identidades doctrinales como simpatizante del feminismo, con los objetivos políticos de su facción en el PRD: la corriente Izquierda Democrática Nacional (IDN).

No es adecuado pensar que el tipo de relación que se establece con la sociedad depende unilateralmente de los actores gubernamentales. Los actores sociales y la cultura política tienen un papel importante en el establecimiento de uno u otro tipo de relación. Hay que establecer dos componentes de la relación entre el gobierno y la sociedad en este examen. Por un lado, hay un componente subjetivo, referido a las ideas que los individuos

---

<sup>20</sup>Actualmente hay investigaciones en curso acerca del clientelismo en Tlalpan, tema de la tesis de Joel Ortega Erreguerena en el doctorado en Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Recientemente (2013) Edison Hurtado elaboró en el Centro de Estudios Sociológicos del COLMEX la tesis doctoral *Prácticas políticas e intermediación de demandas urbanas en colonias populares de Tlalpan 2009 – 2012*. Desde el periodismo, Antonio Álvarez Prieto ha publicado dos artículos al respecto en la Revista digital *Horizontal* (2015).

tienen acerca de cómo debe ser la relación entre la sociedad y el gobierno. Por otro, estas ideas guían las prácticas que forman la relación ¿Qué ideas conforman la cultura política tlalpense?, ¿qué concepciones acerca de cómo debe ser la relación con la sociedad tenían los actores gubernamentales?, ¿qué capacidades tenían para imponerlas sobre las concepciones y prácticas sociales producto de la cultura política?

¿De qué modo accedemos a las subjetividades y a las prácticas de los actores políticos? Quizás sobra decir que no puede accederse a las subjetividades, sino a los discursos de los sujetos. Como se ve en la guía de entrevista anexa, ésta se elaboró con mucho detalle de modo que se hicieran preguntas que refirieran constantemente no sólo a discursos, sino también a prácticas. Debido a que la metodología empleada privilegió la aplicación de entrevistas y que sólo hubo dos ejercicios de observación mientras se acompañaba a una de las líderes en sus gestiones en la delegación, queda claro que el acceso a las prácticas en la relación gobierno – sociedad también es discursivo.

En este apartado hay que advertir algo más: de nuevo, el gobierno no es un actor con prácticas unitarias. Sería un error buscar un comportamiento generalizable al gobierno como conjunto. Se encuentran más bien prácticas distinguibles entre los distintos departamentos en estudio. Las prácticas de cada uno de los actores no comportan tampoco una coherencia interna. Es decir, varían según el espacio, los momentos y los interlocutores frente a los que se dan. Para explicar el tipo de relación que se da entre sociedad y gobierno, hay que entender en qué espacios y tiempos se da uno u otro tipo de relación y con qué actores. La relación que tuvo el gobierno específicamente con las feministas académicas y con el movimiento de mujeres y feminista, será desarrollada en el capítulo IV.

### **1.1.2 La participación de la sociedad en la toma de decisiones públicas**

Con base en la investigación, puedo decir que la sociedad tiene una escasa capacidad para influir en el proceso de política pública en la delegación. En Tlalpan opera el modelo presidencialista en la formación de la política. En el contexto mexicano, Jorge Carpizo definió el presidencialismo, para distinguirlo del sistema presidencial, como el régimen en

el cual el titular del poder Ejecutivo funge como columna vertebral de todo el sistema político al adquirir facultades más allá de las legales, al ser al mismo tiempo jefe en el partido, dirigir indirectamente los procesos electorales, participar con voz de calidad en el proceso para designar a su sucesor, entre otras (Sistema de información legislativa). El concepto ha sido retomado en los estudios de políticas públicas en México. Edison Hurtado denomina el sistema político tlalpense como “micro-presidencialismo” (Hurtado, 2013).

En el caso que nos ocupa, los temas se hacen públicos a través de la intervención de organizaciones en la sociedad impulsadas por el o la referente político que dedican su trabajo a promoverlo, e ingresan a la agenda de género del gobierno predominantemente a través del interés de las dirigentes gubernamentales que pertenecen al partido. Es Maricela Contreras quien concentra la capacidad de decisión unipersonalmente, como herencia del sistema que la hegemonía priista desarrolló (Hurtado, 2013).

De acuerdo con las entrevistadas, el proceso de elaboración de las políticas y su grado de institucionalización se desarrollaron con base en el estilo personal de la gobernante. Considerando esto, puedo decir que en la etapa de formación de la agenda operó el *modelo de iniciativa interna* (Cobb y Ross, 1976). En este modelo, el tema surge al interior del gobierno y no necesita colocarse en la agenda pública, sino que basta con convencer a las y los funcionarios competentes para que los prioricen. Así, la administración implementó programas en temas fuera de la agenda pública, como el cuidado, el acoso callejero, o las masculinidades. Por lo demás, no existieron mecanismos institucionales de participación ciudadana, más allá de los consejos consultivos y los consejos ciudadanos. Ambos serán revisados más adelante.

### **1.1.3 Formas de interlocución gobierno – sociedad: el personalismo**

Con base en la investigación, puedo afirmar que el modelo de interlocución con la sociedad y de atención de demandas en Tlalpan es personalista. El acceso al gobierno se da a través de relaciones personales con las y los funcionarios. En la etapa de la elaboración de las

políticas, no existen mecanismos institucionales de participación ciudadana en las políticas públicas con la influencia política para que formen parte de su diseño de forma efectiva.

Sin embargo, de forma excepcional, las dos iniciativas que promueve la DPG: la campaña contra el acoso callejero #yoterespeto y la acción que se desarrolla a partir de la entrega de silbatos de alerta de violencia contra las mujeres en las comunidades son producto de ideas aportadas por mujeres tlalpenses. Esta última acción fue incorporada a la campaña global “Delhi y más allá: acciones concretas para ciudades seguras”, impulsada por la Organización de la Sociedad Civil internacional Comisión Huairou. La adhesión de la delegación a esta acción internacional es también producto de la invitación de una mujer que pertenece a la sociedad civil. Ocurre lo mismo con la iniciativa *Letras Femeninas* y los talleres de escritura de cuentos y relatos para mujeres.

Como dije, la forma de acceso a las funcionarias por parte de las mujeres que propusieron estas iniciativas no fue institucional. La campaña #yoterespeto fue sugerida a la DPG por las líderes de una organización de mujeres promovida por Maricela Contreras. La invitación a adherir a la delegación a la campaña “Delhi y más allá” la realiza de forma personal a la delegada una ciudadana que por su desempeño profesional en el área de las políticas de género había contactado con la Comisión Huairou. *Letras Femeninas* y los talleres de escritura de cuentos y relatos dirigidos a mujeres fueron propuestos por una articulista del diario *La Jornada* residente de la delegación que por muchos años había sostenido una relación personal con Maricela Contreras.

La acción a partir de la entrega de silbatos de alerta llegó a la DPG a través de la líder de una colonia popular del Ajusco Medio. En este caso, la acción de gobierno realizada e inclusive el material repartido es producto de asambleas comunitarias donde participan las y los vecinos de la colonia. La implementación de estas políticas es producto del estilo de la DPG, interesada en promover una participación real de la ciudadanía en la política pública, para lo cual abría canales (informales) de participación.

#### 1.1.4 El mecanismo institucional de relación: los consejos ciudadanos

Los mecanismos privilegiados de relación institucional entre el gobierno y la sociedad fueron los consejos del pueblo, los consejos ciudadanos y el Consejo Ciudadano. El tipo de relación que se tiene con estas instancias no implica que influyan en la política pública. Esto fue reconocido tanto por las líderes de las organizaciones de mujeres como por las funcionarias entrevistadas, así como por los funcionarios con quienes tuve contacto durante los ejercicios de observación.<sup>21</sup>

Los consejos ciudadanos nacieron con la reforma política en materia de participación ciudadana de 2010. Estos consejos vecinales son electos cada tres años, de acuerdo con la Ley de Participación Ciudadana del D.F. No tienen facultades vinculantes y su principal función es mantenerse como el órgano institucional de vinculación entre la sociedad y el gobierno. Los informes delegacionales se rinden frente a ellos. El nombre que tienen estos comités en los pueblos es Consejos del pueblo.<sup>22</sup> En la práctica, los consejos vecinales a los que tuve acceso funcionaban como los entes a través de los cuales se llevaban los programas delegacionales a las colonias y pueblos.

La conformación de los consejos vecinales ocurre del siguiente modo: a la fórmula de representación vecinal que tiene el mayor número de votos en la elección se le otorgan cinco integrantes del consejo, entre ellos al o la presidente. A la fórmula que obtiene el segundo lugar se le otorgan dos lugares, y a las fórmulas que obtienen el tercer y el cuarto lugar se les da un lugar.

El Consejo Delegacional se conforma por todos los y las coordinadoras de cada uno de los consejos vecinales, así como por las y los representantes legales de las organizaciones ciudadanas registradas en el Instituto Electoral del D.F. con domicilio en la delegación. Su función es fungir como el principal vínculo institucional de la sociedad con

---

<sup>21</sup> El organismo de la delegación que se relacionaba fundamentalmente con los consejos ciudadanos era la Dirección General de Participación y Concertación Ciudadana.

<sup>22</sup> Los consejos del pueblo se distinguen de los comités ciudadanos debido a las dinámicas regidas por usos y costumbres en estas comunidades. De hecho, la figura de los “consejos de los pueblos” es problemática desde el punto de vista jurídico. El tema ha sido desarrollado desde la ciencia política y la administración pública. Cf. Elisa Godínez Pérez, *La figura de autoridad política en los pueblos originarios de la ciudad de México: el caso de Magdalena petlacalco, Tlalpan* (2008). Tesis de licenciatura, FCPyS UNAM, Ciudad de México.

la delegación, al concentrar la representación del conjunto de sus colonias y pueblos. La mesa directiva del Consejo Ciudadano Delegacional se integra de la misma forma que los consejos vecinales. Su representación dura un año. Las elecciones para seleccionarla se realizan entre las planillas de los consejos ciudadanos que se presenten en ese proceso (*Planeta Tlalpan*, 2014).

Las nuevas formas institucionales que emergieron con las iniciativas de la Asamblea Legislativa del D.F. han sido ampliamente estudiadas y son materia que escapa a los objetivos de esta investigación. Basta con destacar las conclusiones de las investigaciones previas que importan a ésta. Estudios como los de María C. Sánchez Mejorada (2000), Tejera Gaona (2003), Melchor Ocampo (2004) o Gómez Tagle (2000) coinciden en que una vez instaurados, con todo el esfuerzo que eso implicó, los consejos ciudadanos se pervirtieron antes de lo esperado (Hurtado, 2013).

De acuerdo con Tejera Gaona

el problema sustancial es que muchos comités se convirtieron en otra estructura de intermediación repitiendo vicios como el clientelismo y la reproducción de grupos de poder, desplazando a los ciudadanos y dejando así de ser una alternativa de participación ciudadana. (Gaona, 2003: 212)

---

Investigaciones previas (Hurtado, 2013) concluyen que los consejos ciudadanos han sido absorbidos por las viejas formas de relación política, como las clientelares, y se han reforzado a partir de la incorporación al juego político de esta nueva instancia. Esto significa que los consejos no tienen un carácter ciudadano, sino que han sido cooptados por las facciones y los partidos, los cuales se los disputan. Desde la creación de estos consejos, las personas que resultan electas suelen estar vinculadas con algún partido, con algún diputado o con algún ex delegado.<sup>23</sup>

A decir de una Directora General del gobierno de Contreras sobre a qué se referían cuando hablaban de “construcción de ciudadanía”, en relación directa con la reconocida politización de los consejos ciudadanos como espacio de participación, el mecanismo de participación privilegiado por ellos eran estos consejos, donde no se promovía la

---

<sup>23</sup> Cf. Jonathan Villanueva, “Maricela, la solitaria” (2014), *Reporte indigo*, martes 04 de febrero de 2014. Consultado en línea el 26/05/2015, en: <http://www.reporteindigo.com/reportes/df/maricela-la-solitaria>. Nota de prensa sobre la conformación del Consejo Ciudadano durante la administración.

participación ciudadana autónoma, porque “al final somos un partido” (ejercicio de observación 2), y tienen que ejercer cierto control sobre las formas de participación en el gobierno, de modo que intereses que afectan al PRD –económicos, de particulares o de otro tipo-, no se sobrepongan a los intereses del partido.

Vemos que en este caso perdura un modelo autoritario de relación con la sociedad y de control, lo cual constituye un enemigo a combatir para el feminismo. Encontramos en estas prácticas una continuidad con el resto de la cultura política.

También es útil para mis fines ilustrar la dinámica que se da en los momentos electorales entre el gobierno y las y los candidatos ciudadanos en relación con las demandas que hacen a la delegación. A continuación la muestro en un pasaje de entrevista:

Y entonces me dice la delegada ¿sabes qué? Estás haciendo cosas padres. Necesito que te apuntalemos, así “punta de lanza”. En ese tiempo venían las elecciones a comités. Y yo le dije, “pues, sí, pero yo necesito que se hagan las cosas”. Entonces iba bien padre, porque fíjate, iba, iba a obras, por ejemplo, y yo les decía “es que necesito, esto, esto y esto.” O me decían “¿qué quieres?” ¿no? Y yo “es que necesito un resumidero”. No, es que no hay presupuesto. Y les dije “pues yo hablé con la delegada, y ella dijo que me iba a apoyar.” (risas) Y me dicen, “bueno, pues vamos a verificar eso.” Entonces, así una llamada, a veces, de verdad, que uno hace ¡tanto papeleo!, cuando las cosas son tan fáciles. En una llamada y me hicieron un resumidero. Yo había hecho unas cosas, pero eso fue parte de...Y se hacen las podas...La delegada empezó a decir, “no, pues si Citlalli<sup>24</sup> necesita esto, pues dénselo”, ¿no? Bueno, ciertas cosas. (entrevista 6)

La última parte del fragmento es particularmente reveladora de las formas más efectivas de atención de las demandas de la población. Frente a las complicaciones que implican las formas burocráticas – institucionales, el acceso directo a las y los funcionarios por medios políticos resulta altamente efectivo: “En una llamada y me hicieron un resumidero.” Una llamada que represente un interés político para los actores gubernamentales es suficiente para cumplir las demandas comunitarias.

Hay que asentar también que en julio de 2013, se reportó la aparición en la nómina de la delegación de 11 integrantes de comités ciudadanos con cargos que iban desde una Dirección General hasta Jefaturas de Unidad Departamentales (J.U.D.s). Los sueldos que se les pagaban tenían un rango entre los 36,647 y los 18,325 pesos (Reyes, 2013).

---

<sup>24</sup> Seudónimo.

La relación con OSCs fuera de los consejos consultivos, que serán revisados en el capítulo IV, fue marginal. En enero de 2014 se convocó a organizaciones de la sociedad civil para participar en la presentación de proyectos a realizarse en la delegación, en procesos de coinversión. Como se detalla en el II Informe de gobierno, asistieron más de veinte organizaciones, las cuales desarrollaron sus proyectos: el modelo de acompañamiento a cuidadoras primarias de personas adultas mayores; se apoyó logísticamente un monólogo sobre el hostigamiento sexual; realizaron talleres y foros sobre atención sin discriminación, derechos humanos, igualdad, prevención del acoso y el hostigamiento sexual, ciudadanía y liderazgo de las mujeres.

### **1.1.5 Clientelismo y asistencialismo como límites a la participación democrática de la sociedad en el gobierno**

Como he dicho, el feminismo guarda una estrecha relación con los ideales democráticos. Supone que una cultura política democrática favorecerá la introducción de la PDG al gobierno, mientras que una opuesta a la democracia se constituirá en un obstáculo. Las pretensiones democráticas del grupo político de Contreras hallan su marco de acción en el contexto político. Revisemos cómo la cultura política condicionó la introducción de la PDG al gobierno de Tlalpan.

El clientelismo y el asistencialismo como formas de relación del gobierno con la sociedad aparecieron recurrentemente en las entrevistas ¿De qué forma el clientelismo y el asistencialismo condicionaron la introducción de la PDG al gobierno de Maricela Contreras? Para contestar estas preguntas hay que revisar algunos elementos propios de cada una de estas formas de relación entre el gobierno y la sociedad.

El sistema clientelar en el Distrito Federal funciona mediante la intermediación de las demandas de la población con el gobierno a través de personas que las comunican para que las autoridades las atiendan. Estas personas reciben el nombre de “intermediarios políticos”. Una de las líderes que entrevisté explicó las razones por las que ocurría este vínculo: “Es que la gente me dice ‘es que yo no tengo tiempo, yo no sé, no sé cómo hacer el trámite, y como a ti te gusta...’” (entrevista 6). En esta frase se hallan dos obstáculos a la

participación ciudadana a los que la delegación debía hacer frente y eliminar: agilizar los procedimientos para que no requirieran mucho tiempo de la ciudadanía y difundir procedimientos claros a las y los ciudadanos.

Otro elemento de la cultura política defienda son las prácticas clientelares de los grupos políticos durante los períodos electorales. Las prácticas clientelares significaron un importante desafío para el gobierno. En otros momentos, también las reprodujeron, para usarlas a su favor. Algunas líderes simpatizantes de Contreras evaluaban como un límite político al ejercicio democrático el intento de romper completamente con estas prácticas, cuando a su vez se estaba compitiendo por medios político – electorales por las posiciones de toma de decisiones, que es donde se obtienen mayores capacidades para incidir en la sociedad, contra grupos rivales que recurren a estas prácticas. Una de las entrevistadas lo colocó en estos términos: “cómo vas a competir contra granaderos con botellitas de agua” (entrevista 8).<sup>25</sup>

Es ilusorio pensar que el gobierno trataba con una sociedad de ciudadanos, como son concebidos por el pensamiento político liberal; es decir, como personas con la disposición para ser activas participantes en el gobierno. En muchos casos, como fue relatado por las líderes de las organizaciones de mujeres, primaba la apatía: “Al final del día la gente se acostumbra a las imposiciones, y dicen ‘¡ay, van a hacer lo que quieran! Para qué pierdo mi tiempo’” (entrevista 11).

Las prácticas clientelares en Tlalpan forman parte de la cultura política de forma tan natural que se convierten en sentido común para los actores políticos y la población. No se trata de que unilateralmente el gobierno promueva un tipo de relación clientelar o no, sino que las y los ciudadanos se comportan de un modo que no problematiza las prácticas no garantistas de sus derechos. Como ejemplo, una de las entrevistadas, cuyo grupo político ganó el consejo del pueblo más reciente, explicó sus motivaciones para participar políticamente en actividades partidistas, aun si ella no militaba en el PRD. Este tipo de

---

<sup>25</sup> Una nota de Iván Sosa en el *Reforma* del 16 mayo de 2013 reportó prácticas clientelares de Maricela Contreras.

participación era promovido por la líder de su grupo: “tenemos que participar en política, porque la Sra. Helena<sup>26</sup> siempre nos dice que todo tiene que ver con la política.”

En otro momento, dijo, “asistimos a las reuniones del partido ‘para que nos vean’”. Conscientes del personalismo en la atención de las demandas, los miembros de este grupo usan la participación y el apoyo al partido como estrategia para obtener recursos gubernamentales preferencialmente. Así, vigilan las elecciones internas del partido, asisten a informes de gobierno y a las reuniones semanales que tiene IDN. En este caso, no hace falta que los actores políticos promuevan una relación que intercambie recursos gubernamentales por apoyo político. Los mismos grupos organizados de la sociedad proponen jugar con reglas distintas a las concebidas por la política liberal.

Otra idea, propia del clientelismo, que fue común entre las mujeres líderes de sus colonias, es un sentido “meritocrático” de que el trabajo político debía ser recompensado con cargos, ya fuera de elección popular o en la administración pública. Hablamos de mujeres que pertenecen al sector popular. Una de ellas, por ejemplo, la cual ha desarrollado un trabajo político por 25 años, sentía mucho pesar porque nunca había sido “recompensada” con cargos de representación popular: “Yo lo que quiero es ser diputada (local), con una sola vez que sea, me basta para vivir la vejez”. En otro momento señala: “lo mínimo es que tuvieran trabajo mis hijos” (como funcionarios de la delegación) (entrevista 13).

Vemos que el clientelismo (laboral) está tan naturalizado como parte de la cultura política que a estas líderes les resulta incluso una injusticia no obtener estos puestos. Otra de las líderes dice: “Me dieron una medalla y un premio (la delegación, por sus propuestas ciudadanas, las cuales se convierten en un programa que se implementa). Que fijate que más que eso yo buscaba como que una cuestión laboral, porque la verdad en ese entonces está uno terminando la tesis, y pues uno no ve así como que los gastos...” (entrevista 6). Continúa relatando su respuesta a la Directora junto con la que elabora un programa de gobierno:

Y le digo “sí, pero yo lo que sí te voy a pedir... nunca te pedí nada, y la verdad ni un peso”, porque la verdad las asociaciones ¡cobran por esos programas! ¿no? Entonces

---

<sup>26</sup> Los nombres usados son seudónimos.

realmente fue un proyecto muy padre, y muy mal pagado. Porque dices bueno “bueno ¿y tú qué obtuviste?”, pero ¡no, nada! ¡ni un peso!... Al principio es como muy malbaratado tu trabajo y tu esfuerzo y todo lo que puedas hacer... (entrevista 6)

---

La participación en el gobierno, aun si se implementan las propuestas ciudadanas, no es vista, como vemos, desde una mirada liberal, donde el intercambio entre el gobierno y la ciudadanía consiste en que las ciudadanas hacen propuestas que influyen en la toma de decisiones gubernamentales. En cambio, estas mujeres esperan que su participación tenga un pago que represente dinero. Cuando esta “recompensa” no ocurre, es visto como una contradicción con el apoyo a las mujeres que pregonaba la delegación. Esta sensación de incoherencia se repitió en otras entrevistas. Muestro una cita para ilustrarlo:

Hay una contraposición, porque dices “yo apoyo a las mujeres”, pero no te doy el chance de trabajar. O sea, sí proponme; yo te doy una medalla y un reconocimiento, pero honestamente, a nivel profesional, ¡eso no significa nada!, la verdad, porque lo que uno está buscando es una oportunidad ¡laboral! Y entonces como que ellos decían, bueno, pues ya nos hizo el trabajo, ya nos propuso, nos defiende, hace esto. Y entonces yo decía, bueno, pero es que de qué se trata. Yo lo único que busco es ¡trabajar! No busco que me paguen y no trabaje ¿no?; yo busco la oportunidad de trabajar ¡nunca me dejaron! (entrevista 6)

---

Lo anterior no significa que estas mujeres del sector popular tengan una ambición vil. De acuerdo con Hurtado (1992), quien cita a Merton, la máquina política en contextos de desigualdad tiene esta función:

proporcionar nuevos canales de movilidad social a quienes de otro modo estarían excluidos de los caminos más tradicionales para el ascenso personal. En un contexto social estratificado, la máquina política llena la función básica de proporcionar caminos de movilidad social a quienes de otro modo estarían en desventaja. Siendo la máquina la que satisface las necesidades y aspiraciones sociales, culturalmente establecidas, Merton aclara que en un contexto más amplio no se puede pensar en ella como un medio para los individuos ansiosos de ganancias y de poder, sino como una providencia organizada para subgrupos de otro modo excluidos de la carrera por el medro o en situación desventajosa para tomar parte de ella. (Hurtado, 2013: 231)

---

Pero estas ideas sí nos dicen que las tlalpenses no son ni meras clientes ni tampoco ciudadanas frente al gobierno, como el liberalismo supone.

Otro elemento que es importante revisar a la hora de examinar el tipo de participación que promovió la delegación para la sociedad son sus convocatorias para recibir beneficios públicos. Éstas funcionaban a través de “monopolios de

representatividad”. Este concepto de F.L. Wilson refiere a la creación de relaciones de exclusividad con grupos a los que se privilegia como interlocutores, junto con la exclusión de otros que se consideran amenazantes. Una de las funcionarias mencionó la existencia de una lista de organizaciones que debía ser “palomeada” por los grupos políticos a la hora de realizar las convocatorias. Esta forma de convocar es impuesta al funcionariado desde los cargos más altos de decisión.

Éste es uno de los aspectos donde hay que distinguir entre Direcciones de la administración. Las formas de inclusión y exclusión no son las mismas a lo largo de los departamentos de la delegación. Los departamentos políticos otorgan los beneficios públicos con favoritismos basados en razones políticas y de forma no institucional. La lógica es que si los grupos opositores al gobernante obtienen recursos, se refuerza al “enemigo”. En estos casos, los recursos públicos son usados como premios o castigos a la simpatía o antipatía política. En palabras de una de las líderes de una organización de mujeres, que se opuso al gobierno de Contreras:

Qué hubiera pasado si yo hubiera sido más inteligente (que no estoy diciendo que no lo soy) y yo les hubiera tomado el pelo y les hubiera dicho ‘no, sí, sí, contigo.’ Sí hubiera logrado hacer mis gestiones sin tanto problema. Pero, entonces, dejaría de defender mis ideales, y no estoy dispuesta a eso... Se abrieron muchos programas para las mujeres, de los cuales no fuimos afortunadas, no fuimos afortunadas porque no compartíamos la ideología política, aunque creíamos en la política de la mujer, o en lo que podía hacer la mujer por otras mujeres; al término del día los gobiernos vienen muy apegados a sólo apoyar a la gente que les rinde honores, que les rinde tributo, y no es nuestro caso. (entrevista 11)

---

Las mujeres de organizaciones que durante la administración fueron opositoras al grupo de la delegada manifestaron en las entrevistas que las gestiones que realizaban les eran bloqueadas por motivos políticos, aunque no fueron absolutamente excluidas de las convocatorias delegacionales, pues obtuvieron recursos de algunas de ellas.

El siguiente pasaje de entrevista también es ilustrativo de los condicionamientos políticos de los beneficios gubernamentales:

Obviamente no se enteró (la delegada). Pues no, porque todas las ayudas... ya no me iban a ayudar en nada. Y a mí no me convenía porque dije, “si yo digo que estoy en un grupo político diferente, pues ¡ya no van a ayudar en nada!” Mi colonia lo necesita, porque estamos muy enamorados. (entrevista 6)

---

Las funcionarias fuertemente comprometidas con los valores de la izquierda, que observaban estas prácticas, señalaron como una incoherencia con estos valores la supremacía de intereses políticos sobre un ejercicio institucional de gobierno. En sus palabras: “Las personas de izquierda atendemos a todo mundo parejo” (entrevista 14). Los departamentos con personal dedicado a sus funciones administrativas (no políticas) convocaban a sus actividades sin discriminaciones políticas, e invitaban a las organizaciones de mujeres sin distinguir si eran simpatizantes u opositoras de la delegada.

Otro elemento importante a revisar en torno al tipo de participación promovido por la administración para la sociedad es la difusión de las ofertas de beneficios gubernamentales. Mucha de la difusión, incluidas las convocatorias a programas y otros beneficios, se hacía de forma abierta, ya fuera en las webs oficiales o de forma física a lo largo de Tlalpan, mediante carteles. Sin embargo, las entrevistadas nuevamente manifestaron una diferencia en la DPG, que buscaba un contacto directo con las organizaciones de mujeres para informarlas sobre sus convocatorias. Las entrevistadas señalaron poco contacto con ellas por parte del resto de los actores gubernamentales y una pobre difusión de los beneficios que sus departamentos ofrecían.

Como he dicho, otro concepto que apareció frecuentemente en las entrevistas fue el asistencialismo. En una revisión del presupuesto, se ve que los programas a los que se les asignan recursos tienen este carácter: entrega de implementos ortopédicos o para la vista, de uniformes escolares, becas alimenticias escolares, becas para deportistas destacados, etc. Las mismas funcionarias de la DEG reconocen el carácter asistencial de estos programas (entrevista 14). Programas como la entrega de los implementos ortopédicos y para la vista son herencia de la administración pasada. En el caso de los dos últimos señalados, apuntan que es una inercia del anterior gobierno difícil de parar, debido a que, por otro lado, son implementos que requieren las y los ancianos (entrevista 4).

Debido a que éstos son los programas sociales, en el Manual Administrativo se usan términos como “población beneficiaria” (Delegación Tlalpan, 2014: 149). Al hablar de las funciones de la Dirección de Equidad de Género y su relación con las tlalpenses, es llamativo que esto ocurra, pues el discurso de la delegada rechazaba las políticas asistenciales por ser un impedimento a la consecución de la equidad.

En su ponencia sobre políticas públicas durante la conmemoración del día internacional de las mujeres en la Universidad Autónoma Metropolitana<sup>27</sup> señaló: “...existe una visión en las políticas públicas que piensan a las mujeres como beneficiarias de asistencia social y como sector vulnerable, lo que retrasa la llegada de una política de igualdad entre mujeres y hombres” (Aranda, 2013: 10). Comprobamos de este modo que los actores pueden desplegar diferentes estrategias incluso contradictorias, en distintos momentos y espacios.

Como vimos, el tipo de indicadores que usaba la Dirección de Equidad de Género en sus mediciones cuantificaba elementos en una relación asistencial. La mayoría de las veces se trataba de medidas del tipo número de solicitantes – número de servicios o bienes otorgados (entrevista 4).

Por otro lado, la población más necesitada demanda del gobierno la entrega de bienes, en ocasiones, de forma asistencial. Una de las funcionarias relataba la dificultad de introducir una perspectiva de participativa. Las mujeres del sector popular les contestaban a la hora de implementar los programas: “¿y por qué no nos van a dar nada?” (entrevista 1).<sup>28</sup> Frente a estas condiciones, las funcionarias buscaban estrategias que les dieran acceso a las mujeres de las comunidades para fomentar su organización mediante una llave asistencial.

Por ejemplo, en la acción desarrollada con la entrega de silbatos de alerta de violencia contra las mujeres, un bien insignificante como un silbato funcionaba como una dádiva que hacía a las mujeres sentir que obtenían “algo” (entrevista 1). Como se concluye en investigaciones previas, a veces se usan herramientas asistenciales para inducir a la participación social.

---

<sup>27</sup> Sabemos que es muy importante a la hora de incorporar discursos analizar exhaustivamente las audiencias frente a las que se dan, así como el contexto. La metodología de este trabajo usa los fragmentos como ilustración y no se centra en este tipo de análisis.

<sup>28</sup> En el capítulo IV se verá la evaluación que hacen las mujeres del sector popular de los programas más asistenciales.

## 1.2 Las lógicas políticas del ejercicio del gobierno local

Los siguientes elementos de las lógicas políticas que operan en Tlalpan obstaculizaron la introducción de la PDG. Empecemos por la inestabilidad en el personal con el que se trabaja en la introducción de la PDG, la cual en México es frecuentemente señalada como un impedimento en los procesos de institucionalización de la PDG y también de otros procesos de la administración pública local (Olmeda, 2015, Biencinto, 2006). En Tlalpan, la alta frecuencia en la rotación del personal responde a lógicas políticas. Los cargos de la delegación funcionan como un recurso repartido entre los diversos grupos políticos. El personal es rotado a lo largo de la administración en respuesta a las cuotas políticas que se van negociando a cambio de beneficios para el grupo.

Otro obstáculo a la introducción de la PDG proviene del campo político electoral. De este elemento, hay que advertir como señala Edison Hurtado que “las relaciones políticas locales (tlalpenses) tienen una dimensión diacrónica: de dónde y hacia dónde se mueven los actores políticos, en qué momento de sus carreras políticas están” (Hurtado, 2013: 180). Preguntémosnos estas dos interrogantes para un actor central del estudio: Maricela Contreras. La delegada se movía hacia una diputación federal, lo que implicaba abandonar la jefatura delegacional en enero de 2015 para dedicarse a la campaña electoral.

En el periodo 2012 – 2015, 15 de los 16 delegados abandonaron su cargo para buscar otro. Vemos que estructuralmente las y los políticos están incentivados a abandonar sus cargos para perseguir el siguiente. Éste es un caso donde un condicionante sociopolítico se imbrica con uno administrativo. Ocurre que esta lógica política significó que casi totalidad del equipo de gobierno renunciara alrededor de abril de 2015.

Pero además, no olvidemos que buena parte del equipo de gobierno es también equipo político de la delegada. El diseño del campo político electoral (alta frecuencia en la rotación de cargos de elección popular), sin reelección en la Jefatura Delegacional hasta ese momento<sup>29</sup>, propiciaba que los Jefes Delegacionales en vez de rendir cuentas sobre su gestión, la dedicaran desde sus primeros momentos a acumular capital político para el

---

<sup>29</sup> La reforma electoral del D.F. modificó este impedimento. Desde las elecciones de 2018 las y los Jefes Delegacionales podrán optar por la reelección.

próximo periodo electoral, para lo cual contaban con un periodo de tiempo corto de tres años.

Ocurre que a ciertas funcionarias y funcionarios se les encargan labores distintas al desempeño de sus cargos, los cuales en la práctica están abandonados. Esto ocurrió con uno de los cargos de nivel medio – alto con responsabilidades en materia de género. La poca responsabilidad con el cargo que se detenta, debido a la configuración del campo político electoral tlalpense, había sido un resultado también de la investigación de Edison Hurtado (2013). Una vez más, las condicionantes políticas se vuelven un obstáculo que se coloca en el ámbito interno de la administración.

Los puestos a los que aspiran los actores políticos no son sólo los de representación popular. También se compite por puestos que rodearán al referente en el nuevo cargo a ocupar. La competencia no sólo se da entre los grupos políticos de los referentes, sino también al interior de los equipos políticos. Advertí en las entrevistas a miembros del equipo político de Contreras que la dedicación a manejar problemáticas de género y la relación con las mujeres organizadas funciona como un recurso político al interior del grupo. Ciertos miembros del equipo de Maricela se especializan en esta área y compiten entre ellos por la atención de la líder.

Esto se vuelve un obstáculo en la introducción de la PDG al gobierno en el momento en el que la competencia impide relaciones de colaboración entre los miembros en competencia involucrados con la incorporación de la perspectiva de género. No sólo se busca acaparar la atención de Maricela Contreras superponiéndose a otros miembros del equipo político o administrativo, sino también frente a actores externos, como serían miembros del movimiento feminista. Cualquier actor que se considere un adversario en este sentido, aun si sus intenciones no tienen ninguna relación con intereses políticos, es visto como una amenaza. Así, se bloqueará el acceso a Contreras como tope de la jerarquía.

Como vemos, la prioridad de estos actores gubernamentales es la acumulación de capital político antes que el ejercicio de un buen gobierno. Una actividad importante para conseguirlo es la promoción de la figura política central. La difusión en los medios de comunicación acompaña cada actividad de la delegada y su gobierno para posicionarla políticamente. El equipo de gobierno suma a sus funciones un trabajo político para ganarles

reconocimiento. Las actividades que den mayor rédito en cuanto a la promoción de la delegada se convertirán en los quehaceres predilectos.

Siendo la acumulación de capital político la prioridad de los actores gubernamentales, son quienes contribuyen a este objetivo los actores que adquieren más importancia. Los actores que prescinden de estas funciones y se dedican a cumplir exclusivamente las labores propias de sus cargos son marginados. Las decisiones de política pública se tomarán buscando centralmente el aumento del capital político y los actores convocados a la toma de decisiones serán los involucrados con este fin. Estos actores eran internos al gobierno, y algunos otros externos, como empresas contratadas para elevar la simpatía por la delegada.

Otro ejemplo muy puntual de intromisión del campo político electoral en la introducción de la PDG es la perversión de la acción implementada con la entrega de silbatos de alerta para alarmar respecto a la violencia contra las mujeres, del siguiente modo. Cuando están próximos diversos momentos electorales, se incrementa la presencia territorial del gobierno en las comunidades como forma de promoción política. La entrega de silbatos fue acelerada en estos momentos, pervirtiéndose el diseño original de la acción y limitándose a la entrega de un bien que funcionaba para dar presencia a las y los candidatos alrededor de Contreras.

En cambio, esta acción, como fue propuesta por la comunidad en su diseño original, implicaba un proceso comunitario en conjunto con el gobierno. Suponía la identificación de riesgos frente a la violencia en cada comunidad y su atención por diversas áreas delegaciones.<sup>30</sup> En los casos en los que esto ocurría, quedaron grupos coordinados y organizados en la comunidad, por lo que la autoevaluación de la DPG sobre esta acción era positiva, por cumplir con este objetivo de organización comunitaria independiente (Chargoy Valdés, 2014).

Siendo la implementación de las acciones de gobierno una ocupación de una Dirección que cumple funciones políticas, esta etapa escapa a las intenciones originales y a las capacidades de la Dirección técnica que las concibe en los términos en los que fueron

---

<sup>30</sup> Participaban de forma integral Direcciones como la de Servicios Urbanos, la Dirección de Políticas de Género, e inclusive la Dirección de Cultura.

propuestos en su forma más ciudadana. Con una implementación indebida por promotoras y promotores sin capacitación, una acción puede transformarse de un carácter participativo en su concepción a uno asistencial. En esta etapa del proceso de la política, la acción puede tornarse desde un tipo de política a otra.

## **2. Contraposición a los límites políticos con una nueva forma de gestión: de un enfoque de gestión de servicios a uno de derechos<sup>31</sup>**

Frente a este panorama político, ¿qué hizo la delegación en relación con sus pretensiones de ejercer un gobierno feminista en materia de participación de la sociedad en el gobierno? En este apartado voy a revisar los discursos y las prácticas que tuvo la administración para afrontar este contexto sociopolítico. Una forma de apreciar la relación que promovió el gobierno con la sociedad es referirse a los ejes rectores que la administración estableció para su ejercicio. Tres de ellos atañen a la relación con la población.

El eje 2 “construyendo ciudadanía”, el eje 4 “garantizando derechos”, y el eje número 1, “el gobierno de buen trato y honesto”. Este eje implicaba el combate a la corrupción. Estos tres ejes temáticos eran compartidos discursivamente en las disertaciones del equipo de gobierno.<sup>32</sup>

En el discurso se expresa la búsqueda de la despersonalización del ejercicio de los derechos ciudadanos. Es decir, que éste no esté mediado por relaciones personales ni con los referentes políticos, ni con los partidos, ni con las y los servidores públicos. Se expresan como intenciones la atención de las demandas de la población por medios institucionales, el apego a la ley y el carácter público de los programas.

En las entrevistas hay un constante antagonismo con prácticas de los gobiernos previos. En concreto, con prácticas asistenciales y clientelares. La administración buscaba

---

<sup>31</sup> La última parte del título “de un enfoque de gestión de servicios a uno de derechos” es un código “in vivo” proveniente de la entrevista con la Directora de la DPG. Es decir, retomo sus propias palabras como concepto, debido a su potencial explicativo.

<sup>32</sup> Se encuentran estas referencias, por ejemplo, en la entrevista que hizo el diario local *Planeta Tlalpan* a los Directores Generales de la administración recién iniciado el gobierno. Cf. *Planeta Tlalpan*, “Quién es quién en la Delegación Tlalpan. Directores Generales y Directores de Área de la Delegación Tlalpan” (2012), 23 de noviembre de 2012, *Planeta Tlalpan*.

romper con ellas. Un ejemplo señalado fue la intermediación de las demandas populares a través de los líderes de grupos políticos en aquellos gobiernos. Uno de los objetivos que se proponía la construcción de ciudadanía era la instrucción a la población de modo que conocieran los procedimientos burocráticos para realizar gestiones por sí mismos, sin tener que recurrir a la mediación de grupos ligados a intereses políticos. Esto estaba acompañado de la “modernización de trámites para que sean ágiles, sencillos y accesibles” (Contreras, 2012).

Estos discursos se tradujeron en prácticas cuando los contextos lo permitían. Como ejemplo, no se condicionaban los beneficios gubernamentales por permutas como la asistencia a eventos políticos o apoyos similares. Como vimos, se mantiene una continuidad con la cultura política en otros casos.

El desequilibrio en el estatus quo que ocasionó el gobierno al quitarles a los grupos políticos recursos gubernamentales que controlaban para lucrar con ellos resultó en que esos grupos dirigieran muchos de sus recursos a deslegitimar la administración. Menos que reconocer como proyectos exitosos los promovidos por el equipo rival gobernante, propiciaron un estado de ingobernabilidad. La atención del gobierno tuvo que desviarse de la concreción de los distintos proyectos que tenían, a solucionar los diversos conflictos que los grupos opositores generaron.

En el Informe de actividades al Consejo Ciudadano de septiembre de 2013 esto era señalado en los siguientes términos: “En este último trimestre se han presentado algunas voces de inconformidad ante las medidas de este gobierno... Son reacciones de quienes se han visto afectados en sus intereses, por la legítima aplicación de la Ley por la autoridad delegacional” (Jefatura Delegacional Tlalpan, 2013: 2).<sup>33</sup>

Los grupos políticos opositores se fueron fortaleciendo frente al gobierno a lo largo de la administración. Sus capacidades políticas y económicas fueron mayores que las del equipo de la delegada. La corriente Izquierda Democrática Nacional, a la que todos,

---

<sup>33</sup> El 17 de enero de 2014, un grupo de por lo menos 80 comités vecinales se pronunció por la desatención de la delegada hacia la ciudadanía. Los líderes vecinales conformaron un Consejo Delegacional Alternativo para fiscalizar todo el presupuesto de la delegación correspondiente al ejercicio 2013 y 2014, además de seguir las gestiones ciudadanas en materia de servicios básicos, como alumbrado, bacheo, poda de árboles, agua potable, obras, así como recolección de basura y cascajo (Villanueva, 2014). El gobierno colocaba acciones como ésta como parte del interés político de propiciar un estado de ingobernabilidad.

incluida Contreras, pertenecían, aunque en competencia, se debilitó fuertemente durante este periodo, y los grupos opositores al de la delegada abandonaron la corriente, a diferencia de ella. El debilitamiento terminó con la pérdida de Tlalpan para la IDN en las elecciones a la jefatura delegacional, territorio que había gobernado en todas las administraciones desde que el gobierno se abrió a la elección popular.

Los referentes políticos rivales establecieron alianzas con los grupos ahora hegemónicos en el PRD, como el de Héctor Serrano. Éste es el grupo de la Jefatura de Gobierno del D.F. Este nuevo equilibrio político resultó en la elección de Héctor Hugo Hernández para cubrir el interinato, apoyado por Miguel Ángel Mancera, y en la consecuente renuncia de la enorme mayoría del equipo de gobierno de Maricela Contreras.

En este límite a la introducción de la PDG encontramos un círculo donde se ejercen acciones congruentes con el feminismo que devuelven una situación de ingobernabilidad, la cual resta capacidades al gobierno para aplicar su proyecto con perspectiva de género. En ocasiones como ésta, un gobierno que actúa contra poderosos grupos políticos no cuenta con la autonomía suficiente para cumplir una misión del tamaño de la transformación de la cultura política (Majone, 1978).

Para terminar, dentro del fomento de la autonomía ciudadana que expresan las y los funcionarios en el discurso, hay un componente que tiene que ver con la formación de ciudadanas y ciudadanos. Antes que simplemente otorgar ciertos bienes demandados, la función del gobierno debe ser, según ellas y ellos, dar a las personas una serie de herramientas a través de la formación, la capacitación y la educación, de modo que puedan por sí mismos realizar algunas actividades, así como exigir sus derechos. Desde estas ideas se fomenta una postura ciudadana de exigencia frente al gobierno.

Maricela Contreras lo explicaba de esta forma antes de su toma de posesión:

Uno de mis ejes rectores transversales es el tema de la educación en la administración pública. Nosotros tenemos que hacer un trabajo desde la administración pública que lleve a que la ciudadanía sepa que no le estamos haciendo ningún favor. Sino que ellas tienen derechos, ellos tienen derechos, y cuando ellos se acercan a la autoridad delegacional es en ejercicio de sus derechos. (Contreras, 2012)

---

Estas concepciones la distinguen de los otros grupos políticos tlalpenses.<sup>34</sup>

Como vimos, su gobierno tuvo constantemente la intención de promover la formación de las y los ciudadanos como sujetos de derechos, lo cual ocurrió en ocasiones. Aun los programas más asistenciales, como el otorgamiento de implementos ortopédicos, lentes y demás, eran acompañados de invitaciones a tomar talleres de formación ciudadana. Estos talleres estuvieron muy extendidos a lo largo de la administración, mostrando con ello que al equipo gubernamental y político de Maricela Contreras le interesaba que las y los ciudadanos conocieran sus derechos.

### **3. La cultura de género en Tlalpan como límite a la introducción de la PDG al gobierno**

Según las entrevistadas, la administración enfrentó fuertes resistencias basadas en la cultura de género en Tlalpan. Éstas provenían tanto de los funcionarios como de los hombres del sector privado con los que trabajó la administración, así como de la población tlalpense. Revisemos cada una de ellas.

Hay que decir en primer lugar que, en general, de acuerdo con las entrevistadas, en el ambiente político tlalpense es difícil desarrollar trabajo en materia de género. Se enfrentan resistencias y desinterés por la promoción de la equidad de género desde las generaciones jóvenes en la sociedad (entrevista 9), hasta, por supuesto, los temores que despierta el feminismo en general.

Revisemos en primer lugar las resistencias procedentes de la cultura de género que permeó a los hombres del equipo administrativo. Éstos ofrecieron una fuerte resistencia frente a la ocupación de los más altos niveles del gobierno de forma paritaria por mujeres y hombres. Existieron fuertes resistencias a la toma de decisiones por parte de las mujeres, quienes eran cuestionadas de forma irracional: sus propuestas eran desvalorizadas no en sí

---

<sup>34</sup> Una revisión de las concepciones sobre la participación ciudadana que tienen los grupos opositores de Tlalpan en comparación con el suyo puede consultarse en la tesis doctoral de Edison Hurtado (2013), pág. 105, 163 y 251.

mismas sino por venir de una mujer. Esto ocurría inclusive con la misma Maricela Contreras.

Existió resistencia también a la capacitación y sensibilización en género en la administración, especialmente en las áreas con personal mayoritariamente masculino. La experiencia de Teresa Incháustegui y Edith Olivares impartiendo estos cursos fue de acuerdo con las referencias de las funcionarias, muy amarga. Los funcionarios no mostraron una actitud receptiva. De entrada, se envió a las capacitaciones al personal de base, no a los mandos más altos, quienes toman las decisiones.

Por lo anterior, los cursos de capacitación no tuvieron un efecto sensibilizador. Los mecanismos con los que reaccionaban los funcionarios frente al cuestionamiento que los cursos representaban a las relaciones de poder entre los sexos eran risas y burlas. La administración tampoco fue ajena a incidentes de hostigamiento laboral, frente a los que se, como se vio, se tomaron medidas.<sup>35</sup>

Para referirme a las resistencias de este tipo que ofreció la población, es necesario antes contextualizar el orden de género en Tlalpan, entendiendo por *orden de género* los cuerpos normativos laicos y religiosos, científicos, jurídicos, académicos, entre otros, que reglan el orden entre los sexos: establecen deberes, obligaciones y prohibiciones asignadas a los géneros y marcan las formas de relación entre éstos, sus límites y su sentido (Lagarde, 1996).

En la demarcación se distinguen 5 zonas muy variadas en términos socioeconómicos: Coapa y el centro de Tlalpan, que son las zonas con una calidad de vida más alta, 8 pueblos rurales, las colonias populares Miguel Hidalgo, y el Ajusco Medio. Me referiré de forma particular a los pueblos, debido a que es la zona donde el orden de género es más desigual, en los términos que serán señalados a continuación.

La vida social en los pueblos de Tlalpan se organiza con base en lo sagrado a partir de tradiciones relacionadas con su origen tepaneca.<sup>36</sup> Los hombres de los pueblos tienen una fuerte resistencia a ver a las mujeres como sus iguales. Las mujeres realizan las

---

<sup>35</sup> Se detallan en el apartado *La política lograda*, del capítulo II.

<sup>36</sup> El origen tepaneca es compartido por los pueblos. Fue un pueblo prehispánico, de origen chichimeca, que se instaló en la Cuenca de México a mediados del siglo XII.

actividades que tradicionalmente les han sido asignadas en el espacio doméstico y ello es visto con naturalidad.

De acuerdo con el informe mensual de agosto de 2015 del Comité de Igualdad Sustantiva y Acceso a la Justicia de las Mujeres en Tlalpan (ASJ, Notimex, 2015), es en la región de los pueblos donde se reporta el mayor número de agresiones tipificadas como violencia intrafamiliar dentro de Tlalpan<sup>37</sup> (Gabinete de Igualdad Sustantiva y Acceso a la Justicia de las Mujeres, 2015).

En general, los lugares de autoridad son ocupados por hombres. Algunos de los cargos, como las fiscalías, están reservados exclusivamente a ciertos varones: casados y con la capacidad económica para responsabilizarse de las funciones correspondientes al cargo. Como puede advertirse, el matrimonio es otra institución de peso en los pueblos de Tlalpan.

Desde los años sesenta, la situación de las mujeres está cambiando en esta zona (Riquer y Charles Creel, 1989)<sup>38</sup>. Antes de esto, tradicionalmente las mujeres no estudiaban. Actualmente, sí lo hacen. La generación en curso es la primera con estudios de posgrado. A partir de los sesenta, las mujeres comenzaron a ocupar espacios cada vez más importantes en las instituciones: en los comisariados ejidales, las subdelegaciones y las mayordomías, entre otras. Además, tienen una gran presencia en la pastoral de la parroquia, así como en las organizaciones políticas (Ocampo, 2014).

Sin embargo, que la jefatura delegacional, y a partir de ella la mitad de los cargos más importantes en la administración fueran ocupados por mujeres, resultó en una relación muy complicada con los varones de los pueblos en general, y en particular con las autoridades tradicionales, en estos términos. Los delegados de los pueblos, por ejemplo, manifestaban fuertes resistencias a tratar con la Jefa Delegacional y con las Directoras Generales. Ellas no conseguían ser aceptadas como autoridad frente a estos hombres.

---

<sup>37</sup> Los pueblos con mayor índice de vulneración de los derechos de las mujeres son: San Andrés Totoltepec, San Miguel Topilejo, San Pedro Mártir, San Miguel Xicalco, San Miguel Ajusco y Santo Tomás Ajusco.

<sup>38</sup> Estos cambios son parte de una transformación más amplia relacionada con la urbanización – modernización del D.F., que han sido estudiados sobre todo desde la antropología, pero también desde la sociología desde fines de los años ochenta.

Estas condiciones generaban precauciones especiales por parte de las funcionarias para la implementación de las políticas de género. Por ejemplo, hubiera resultado probablemente contraproducente llegar directamente con propuestas explícitamente feministas a lugares con estas resistencias. Así, la administración estableció una serie de estrategias para acceder al trabajo con las mujeres, que ilustraré con dos ejemplos concretos.

Una de las estrategias se dio en la implementación de un programa de prevención de la violencia, en el que se entregaron silbatos a las mujeres. Un acto aparentemente inocente como éste, permitía el acceso a ellas, y funcionaba como subterfugio para iniciar procesos de organización con las mujeres. Tampoco podía entrarse directamente a difundir derechos como la interrupción legal del embarazo. En vez de esto, la otra estrategia fue incorporarse a los pueblos con ideas como el derecho a decidir sobre sí mismas, que era interpretado por ellas como la promoción de la toma de decisiones propias por las mujeres, alejado del tema del aborto, que les generaba reticencias. Éste fue el medio que las funcionarias encontraron para tratar temas que para ellas resultaban sensibles.

La administración implementó otra serie de políticas que ocasionaron resistencias, en principio de parte de los hombres de las comunidades rurales. Ejemplo de estas políticas son aquéllas que buscan la autonomía económica de las mujeres, como el desarrollo de proyectos productivos. Desde muy temprano, la administración fomentó en los pueblos ferias artesanales de productoras. En ellas se expusieron y vendieron diversos productos realizados en las casas o pequeños talleres de las mujeres de la comunidad. Los hombres sentían temor de perder el control que les da el que sus esposas no tengan ingresos propios y dependan de ellos económicamente.

Cada uno de los programas que se implementaron tuvo sus propias dificultades al promover cambios en las mentalidades y buscar erosionar las desigualdades entre los sexos. Ilustraré esto con ejemplos concretos de algunos programas, para dar una idea de las dificultades que enfrentó el gobierno al plantearse estos objetivos. Los programas que eran

exclusivos para mujeres fueron resistidos por los hombres tlalpenses. Por ejemplo, destaca el caso de “Sonrisa de Mujer”<sup>39</sup>.

La resistencia de los hombres se manifestó en la exigencia de programas para ellos también, y en el cuestionamiento a la exclusividad de que las receptoras del programa eran mujeres. Reclamaban que era una inversión importante de dinero que pudo haberse destinado a programas que también los beneficiaran a ellos. Estos comentarios los hacían circular por sus comunidades.

En el caso de las mujeres de los pueblos, hubo que realizar un trabajo específico para explicarles las razones por las que la participación de los hombres en los proyectos productivos, por ejemplo, debía ser limitada. Las concepciones tradicionales relacionadas con el género condicionaban que ellas propusieran una participación de sus esposos en los proyectos productivos, otorgándoles un poder importante. Los talleres de equidad fomentaban que la participación de éstos fuera equitativa en relación con la participación de ellas, y la transformación de ideas que esto implicaba fue parte del proceso del programa.

La incertidumbre que causa la introducción de nuevas ideas acerca del género no la sienten exclusivamente las mujeres adultas, sino que las mismas jóvenes que han alcanzado niveles superiores de educación asistiendo a universidades en la ciudad, apuntaban que era necesario explicar a la población las razones de las acciones afirmativas y su relación con la equidad, de modo que fueran aceptadas, a partir de la comprensión de las causas que las motivan (entrevista 3). Para ellas también ha sido un proceso irse desprendiendo de las ideas tradicionales e incorporar los nuevos referentes de equidad que el gobierno impulsaba.

En relación con otros actores sociales, también fue necesario hacer un trabajo de convencimiento. Por ejemplo, para persuadir sobre algunas iniciativas a empresas del sector privado con las que se firmaron convenios. Es el caso de los talleres de oficios no tradicionales como los de plomería, albañilería o reparación de aparatos eléctricos. Frente a la oferta de una compañía de gas de ofrecer talleres de plomería a la delegación en un intercambio con ella, la Directora de Equidad de Género tuvo la idea de que fueran

---

<sup>39</sup> Fue el programa que otorgó nuevas piezas dentales a las mujeres para reponer sus dientes dañados.

dirigidos a mujeres. El personal de la empresa reaccionó con extrañamiento, y tras un proceso de persuasión, el programa fue exitosamente implementado.

Las resistencias que este taller generó revelan mucho acerca del orden de género en Tlalpan. Los testimonios recogidos en un reportaje de *El Universal* (Ruiz Palacios, 2014) lo muestran. Las críticas que recibieron las mujeres que tomaron los talleres reflejan justamente la necesidad que buscaban resolver: el cambio cultural sobre ideas de género que limitan el pleno desarrollo de las mujeres. Las críticas a estas mujeres venían de varias personas. Por ejemplo, el padre de Margarita Jiménez, una de las mujeres que se inscribió al taller, la criticaba por aprender “un oficio de hombres”: “Él es machista y me llamaba loca por meterme en eso” (44 años, madre soltera. Testimonio en Ruiz Palacios, 2014).

Silvia, otra de las mujeres que tomó el taller, relata en el reportaje: “Me costó mucho trabajo convencerlas (a las mujeres de su comunidad) porque las familias nos agredían: nos decían “cómo van a ser plomeras, ‘macuarritas’” (Ruiz Palacios, 2014).<sup>40</sup> Las opiniones de las familias fueron una de las razones de deserción de este programa, de acuerdo con las mujeres que concluyeron los talleres.

Justamente el programa buscaba desmotar la idea de que hay trabajos que son biológicamente propios de uno u otro sexo. Se proponía mostrar que la división sexual entre ciertos trabajos como éste no se basa en capacidades biológicas, sino en construcciones sociales acerca de lo que es propio de cada uno de los sexos. El programa buscaba romper con las concepciones que constriñen a las mujeres al ámbito doméstico e impulsar la democratización de las tareas en el hogar. Precisamente, otras resistencias de las familias a este programa provenían de la concepción de que hay tareas en el hogar que son exclusivas de las mujeres: las cuestionaban por dejar la casa, no hacer comida, descuidar a los hijos y llegar tarde.

Esto da cuenta de que las mujeres carecen de libertades que son vistas como naturales para los hombres. Podría resultarnos hilarante invertir la misma frase para varones plomeros: “los cuestionaban por dejar la casa, no hacer comida, descuidar a los hijos y por llegar tarde a su hogar”.

---

<sup>40</sup> La palabra “macuarro” usualmente se usa de forma despectiva para designar a obreros o ayudantes de albañil, identificándolos como ignorantes y desdeñando su origen étnico.

Ofrecer talleres de plomería a mujeres perseguía desbaratar este sentido común y de alguna manera lo consiguieron, de acuerdo con los testimonios recogidos en el reportaje citado. Una vez que las mujeres practicaban el oficio que aprendieron, los cuestionamientos de las familias se transformaron en orgullo por las nuevas habilidades de sus familiares. Los testimonios de las beneficiarias expresan que algunos de los objetivos del taller se cumplieron: “La gente dice que las mujeres son para ir al salón de belleza, hacer pastelitos y aprender cosas de corte y confección, pero no es así. Un día yo me vi con un casco y mi caja de herramienta aprendiendo algo diferente” (Silvia, 51 años (Ruiz Palacios, 2014)).

Otros objetivos, sin embargo, no se cumplieron, por las mismas resistencias culturales que no fueron suficientemente consideradas en el diseño de este programa. Las egresadas, al ofrecer sus servicios, eran rechazadas por potenciales clientes por pensar que las mujeres son incapaces de hacer trabajos de plomería: “No he ejercido más porque la gente no confía en nosotras por ser mujeres, dicen: “¿Cómo que mujeres plomeras? Si en la familia dudan, en la calle también” (Margarita Jiménez (Ruiz Palacios, 2014).

#### **4. Cierre. Feminismo e influencia de la sociedad en el gobierno**

Uno de los hallazgos comunes a las entrevistas es la idea de que el acceso a proponer proyectos de política pública al gobierno y a que sean oídos e implementados se daba fundamentalmente por medios políticos. Los mecanismos más efectivos de atención de las demandas tuvieron este carácter, y funcionaban a partir de la relación personal sobre todo con la tomadora de decisiones en la cima de la jerarquía: la delegada. La forma más productiva de contacto entre las mujeres de la sociedad y el gobierno ocurría a partir de relaciones personales con las y los funcionarios.

El problema no se encuentra en que la definición de las prioridades estuviera personalizada en una simpatizante del feminismo, sino en que este sistema presidencialista no fomenta la participación de la sociedad en el gobierno, sino la toma de decisiones de forma vertical por la persona en la cima de la jerarquía.

Por otro lado, debido a que el camino más efectivo para satisfacer las exigencias de la sociedad no era el institucional, los canales institucionales fueron desusados, y así, las mujeres de la sociedad se decantan por vías personalizadas de contacto con las autoridades

capaces de resolver sus problemáticas. Esta forma de operación resultó en que las interpretaciones de los actores sobre la actuación gubernamental se personalizaran en una serie de figuras que consideran clave para su desarrollo, sea exitoso, o no.

Hay que reconocer, como lo hace el grupo de académicas que denominaré “feministas de lo posible”, que a pesar de la evidencia en contrario, Contreras y algunas de las servidoras públicas de la delegación promovieron con empeño la despersonalización del contacto con la población y la atención de sus demandas por medios institucionales. Sin embargo, esta voluntad no era común al conjunto del funcionariado, y se mantuvieron prácticas en la inercia de un sistema político clientelista. Este sistema es generalizado en México (Biencinto, 2006).

También hay que admitir que a diferencia de los últimos gobiernos tlalpenses, la administración no sólo colocó la garantía y el ejercicio de derechos en el centro de su discurso, sino que lo tradujo en acciones que buscaban una actitud de exigencia y de defensa de sus derechos de parte de la sociedad.

En cuanto al desempeño de la administración en materia de transparencia, hay que remitirse a que desde la propuesta de gobierno que hizo la candidata, se establecía como un eje rector el “gobierno honesto”. Esto constituyó el primer eje de gobierno. La delegada buscaba transparentar el ejercicio de la administración y aumentar la calificación que tenía de 25.9 en el gobierno anterior, la evaluación más baja en materia de transparencia. Este objetivo fue conseguido, con el reconocimiento del Instituto de Información del D.F., que la colocó entre las 4 delegaciones con mejor puntuación (Corresponsables, 2014).

Como hemos visto, hay una tensión patente entre un discurso de garantía de derechos y feminista muy avanzado, que distingue a este equipo de gobierno de sus antecesores, y prácticas de algunos actores que no se corresponden con ellos. A lo largo de esta investigación he mostrado estas contradicciones. Las contradicciones se basan en algunas condiciones contextuales.

Una de ellas se halla en los tiempos políticos, que condicionaron el tipo de participación que promovió el gobierno. En los periodos libres de elecciones, se promueve un tipo de participación más cercana a la construcción de ciudadanía, mientras que en los

tiempos electorales, la administración se vuelca a ganar las elecciones y a satisfacer las demandas del partido para hacerlo, aun si para lograrlo se tiene que jugar en la cultura política clientelar. En conclusión, si tomamos como uno de los referentes centrales para el ejercicio de un gobierno feminista la participación democrática de la sociedad en él, encontramos en este punto una de las más grandes debilidades en el desempeño de la administración.

En cuanto a la cultura de género como límite a la introducción de la PDG, vimos que el repudio por parte de los varones a que las mujeres ocupen espacios de decisión no es exclusivo de los contextos rurales tradicionales. El ejercicio paritario de gobierno mostró una falta de valoración igual de la participación de las mujeres en estos espacios por parte de un grupo de funcionarios.

## **CAPÍTULO IV. PERCEPCIÓN DE MIEMBROS DEL FEMINISMO Y DEL MOVIMIENTO DE MUJERES SOBRE LA INTRODUCCIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL GOBIERNO**

Este capítulo se propone presentar la evaluación que algunas representantes de grupos del movimiento feminista y de mujeres hicieron de la introducción de la PDG al gobierno de Contreras. Esta evaluación es producto de las entrevistas con miembros de las organizaciones de mujeres de Tlalpan, incluidas las dirigentes de cada una de ellas, a académicas feministas y a las funcionarias del gobierno que se identifican con el feminismo.

Hay que señalar que este caso no es distinto a otros (Biencinto, 2006) respecto a la dificultad de ubicar a las integrantes en una de las tres identidades antes mencionadas, debido a la variedad de intersecciones entre ellas en la práctica. Un ejemplo son las funcionarias feministas o que formaron organizaciones de mujeres o las miembros del movimiento de mujeres que asumieron cargos en el gobierno durante el interinato.

Se dedica un apartado a la evaluación de cada uno de estos tres actores: organizaciones de mujeres de Tlalpan, académicas feministas y a las funcionarias del gobierno que se identifican con el feminismo. Así, el capítulo se conforma a partir de tres títulos: 1. Miembros del feminismo académico frente al gobierno de Maricela Contreras. Una evaluación, 2. Percepciones de algunas organizaciones de mujeres de Tlalpan sobre el gobierno de Maricela Contreras, y 3. La evaluación de las funcionarias de la introducción de la PDG al gobierno.

### **1. Miembros del feminismo académico frente al gobierno de Maricela Contreras.**

#### **Una evaluación a partir de sus percepciones**

Las feministas académicas que son las actrices de este estudio no son un grupo homogéneo. Sin embargo, comparten las siguientes características sociodemográficas: pertenecen a la clase media o media alta, son simpatizantes de la izquierda y tienen una escolaridad muy

alta. Se desempeñan en las ciencias sociales o las humanidades y en el campo de la salud. Estas académicas trabajan tanto en instituciones públicas, como funcionarias, como en consultorías e institutos de investigación y universidades.

Como se vio en el apartado teórico, el feminismo como teoría y como movimiento es altamente heterogéneo. Con su desarrollo a lo largo de la historia, durante su evolución, las estrategias del movimiento para conseguir los fines feministas se fueron diversificando. Los mismos objetivos también se diferenciaron. Estas nuevas formas de alcanzar los objetivos del movimiento generaron debates entre quienes optaban por una u otra vía. Unos y otros feminismos pueden no identificarse con las prácticas de los otros en espacios particulares, y pueden ni siquiera relacionarse entre sí (Lagarde, 1998).

Las feministas académicas que participaron en este estudio se distinguen más que en la forma de entender la equidad de género, en las formas en las que piensan deben alcanzarla y en sus perfiles profesionales. Una de las distinciones entre ellas se refiere a sus concepciones sobre la autonomía del movimiento. Esto no se refiere a las formas en que los gobiernos deben alcanzar la equidad, sino a las formas en que las feministas consideran que deben involucrarse para hacer demandas al gobierno.

Las posiciones de las feministas que entrevisté difieren frente al “dilema de la doble militancia.” Éste consiste en la posibilidad de combinar la militancia feminista con la pertenencia a algún partido (Biencinto, 2006). El feminismo se enfrenta al dilema<sup>41</sup> de ocupar lugares de poder dentro de espacios de dominio, a costa del riesgo de quedar subordinadas en él (Vargas, 2001) o no negociar, y con ello desaprovechar las fortalezas que esos espacios ofrecen.

Para distinguir entre y uno y otro grupo de feministas, les asignaré los nombres de feministas críticas y feministas “de lo posible”. El primer grupo demanda a las feministas que ingresaron a los partidos tener autonomía frente a éstos y otros actores políticos, así como que los parámetros feministas se coloquen por encima de las orientaciones políticas, porque desconfían de los partidos como trinchera productiva para la lucha feminista. Estas feministas se caracterizan por establecer una distancia marcada con los partidos políticos.

---

<sup>41</sup> Es reconocido el desarrollo de esta disyuntiva que hace María L. Tarrés (1993) a través del concepto del “difícil equilibrio entre la ética y la negociación”.

Se empeñan en promover una práctica independiente a su intervención y rechazan involucrarse en la esfera política. Ello se debe a que perciben a los partidos como corruptos.

Las feministas “de lo posible” defiende la militancia en los partidos, por su eficacia política y porque los valoran como recursos importantes para la difusión de las ideas feministas y para que las mismas entren a la agenda política (Biencinto, 2006). Estas feministas conocen las reglas de operación del sistema político, las manejan y procuran usarlas a favor de los intereses feministas. Las otras, rechazan jugar bajo esas reglas.

Sin embargo, ninguno de los dos grupos es detractor de la participación en las instituciones. Como se ve, centralmente se distinguen por su posición respecto a la autonomía feminista en relación con los partidos políticos y el gobierno. Es por la distancia que establecen respecto a los partidos que distingo con las denominaciones “feministas de lo posible” y feministas “críticas”. Ello no quiere decir que las feministas “de lo posible” carezcan de un pensamiento y una práctica críticos. La diferencia radica en que las feministas críticas demandan enfáticamente una “inclusión sin sumisión” en el gobierno (Montaño, 1998: 223).

Este grupo demanda que el trabajo gubernamental de género sea hecho por personas con conocimiento en la materia, aun si no son militantes feministas. Estas actitudes acerca de la autonomía feminista en relación con los partidos políticos condicionan las evaluaciones que hacen acerca de la introducción de la PDG al gobierno de Contreras.

### **1.1 Relaciones políticas y profesionales previas con las feministas académicas**

Como se dijo en el capítulo II, a lo largo de su trayectoria política, Maricela Contreras había mantenido una relación importante con el movimiento y la academia feminista a través del trabajo que había desarrollado como legisladora, como funcionaria de organismos que atendían la violencia contra las mujeres en el Gobierno del D.F. (GDF), así como a través de su trabajo como política del PRD. Estas relaciones previas eran distintas entre los distintos grupos del movimiento feminista, de la forma en la que se explica enseguida.

En el grupo del feminismo académico que constituye la muestra del estudio, en un lado se hallan mujeres que han desarrollado una relación personal con la delegada, inclusive de amistad, a partir de la militancia feminista en partidos políticos de izquierda y en el otro, feministas exclusivamente académicas que mantienen una relación permanente con los gobiernos a varios niveles desde sus posiciones en la academia y como consultoras.

Algunas feministas de este último grupo habían tenido experiencias negativas con el equipo que ha trabajado junto a Maricela Contreras en instituciones de atención de problemáticas de género, previas a su participación en los consejos consultivos durante su gobierno de Tlalpan. Estas mujeres habían colaborado capacitando al personal de los organismos de combate y atención a la violencia contra las mujeres en el INMUJERES D.F, cuando Contreras formó parte de esa institución. Desde estos años pasados habían observado que el personal con el que trabajaban en dichos organismos se elegía con criterios político-partidistas.

Debido a la sobreposición de lógicas políticas, el trabajo de capacitación que habían realizado fue desechado. Esto fue un antecedente negativo para la relación con la futura delegada y su equipo, el cual les ocasionó mucha molestia. A pesar de esta mala experiencia con el equipo que acompaña a Maricela Contreras, los acuerdos renovados que la candidata hizo en campaña con el movimiento feminista las llevaron a elegir participar en la convocatoria que se les hizo. Como señalé, las feministas “de lo posible” habían mantenido una relación más política con Contreras a lo largo del tiempo; por ejemplo, impulsando legislaciones.

## **1.2 La evaluación de las políticas de género por parte de las feministas académicas con base en sus percepciones**

De acuerdo con las entrevistadas, la candidatura de Contreras generó altísimas expectativas entre las feministas y entre las tlapenses en general. Esperaban que el gobierno representara una mejora en el bienestar de las mujeres y de los menos favorecidos, congruente con ser una candidatura de izquierda. Según los testimonios de las entrevistadas, para estos momentos, la impresión mayoritaria de la población tlapense

frente al PRD era de recelo, pero a la candidata se la separó de las prácticas negativas con las que se identificaba el partido.

Existía un sentimiento de mucha satisfacción por su candidatura entre las miembros del movimiento de mujeres y las feministas en los partidos. Investigadoras feministas tlalpenses que se desempeñaban en organismos públicos y como consultoras tenían mucho entusiasmo de trabajar con el futuro gobierno. Las promesas a lo largo de la campaña de Contreras fomentaron este clima. La candidata, mientras buscaba el apoyo de distintos sectores, hizo una serie de acuerdos, aceptando comprometerse con sus demandas. Esto ocurrió con grupos de feministas, del modo como se verá más adelante. La proveniencia de la izquierda y la relación con el feminismo de la aspirante a la jefatura delegacional generaban altas exigencias a este gobierno de parte de ambos sectores.

Además de estas razones, las feministas más desconfiadas con los partidos políticos tenían otro motivo para apoyar a Contreras como candidata: el PRD estaba en ese momento tan desprestigiado en Tlalpan, debido al desempeño de los gobiernos más recientes y a la corrupción en que incurrieron, que volver a votar por el proyecto encabezado en esta ocasión por Contreras, funcionaba como voto útil. Es decir, existía tanto desencanto con el PRD, que el Partido Revolucionario Institucional (PRI) resultaba una amenaza para la izquierda. El PRI era percibido por estas feministas de izquierda como un partido de prácticas en el ejercicio del gobierno y político más reprobables que las del PRD. Las feministas críticas temían el triunfo del PRI, y ello sumaba un motivo para apoyar al PRD.

Contreras se reunió con feministas tlalpenses y académicas en general para solicitarles apoyo a su candidatura. Sin embargo, no fueron convocadas para elaborar la propuesta de gobierno y sus ejes rectores, durante la campaña. La propuesta fue elaborada por el núcleo político de la candidata. Los miembros feministas del equipo político se hallaban sobre todo fuera de este grupo. A pesar de esto, el grupo de feministas que como se mencionó había tenido malas experiencias con el equipo político de la candidata hizo una campaña de apoyo importante, tanto desde las diversas áreas en las que se desempeñaba, como entre sus redes de feministas.

A cambio, demandaban compromiso para “diseñar políticas públicas basadas en evidencia”, para implementar políticas de género, participar en el diagnóstico y diseño de

las políticas de combate a la violencia, e independencia de intereses y conflictos partidistas en este trabajo (entrevista 7). Debido a las actividades que realizaban estas feministas, y a que eran expertas en políticas de género, tenían ideas muy claras acerca de cómo debían ser éstas. Con base en ello, demandaban la atención al estado en que se encontraban, que ellas evaluaban como muy malo. Demandaban también un alto a la violencia institucional. Pedían un mejor trato tanto para el personal como para las y los usuarios de las instituciones encargadas de atender la violencia contra las mujeres y de género.<sup>42</sup>

Como se observa en el desplegado que se incluye más abajo, Contreras obtuvo el apoyo explícito de feministas tlalpenses como Irma Saucedo, Luciana Ramos Lira, y de otras no tlalpenses de la importancia de Marta Lamas, Marcela Lagarde y Teresa Incháustegui. Todas ellas, excepto Marcela Lagarde, colaboraron en diferentes grados con su gobierno. Colaboraron también políticas feministas como Patricia Mercado y la feminista académica Jennifer Ann Cooper.

Las altas expectativas que generó la candidatura de Contreras en el conjunto de la población se materializaron en un porcentaje de votos histórico en Tlalpan para la candidata, que fue de 56.8% (IEDF, 2012).

---

<sup>42</sup> Esta demanda surge de su experiencia tanto como investigadoras como de la relación que tienen con estos organismos en su carácter de consultoras. Algunas investigaciones en la materia coinciden con la validez de estas demandas. Cf. Alejandra Ríos *et al.*, (2013). *Proyecto. Sistemas de información de los Ministerios Públicos con perspectiva de género*. Informe nacional. INMUJERES Cuadernos de trabajo 39, México: INMUJERES y CIDE.

## CARTA DE APOYO A MARICELA CONTRERAS JULIÁN PARA CANDIDATA A DELEGADA DE TLALPAN

El proceso electoral 2012 en el Distrito Federal constituye un momento crítico para las mujeres y una oportunidad única para que quienes hemos venido luchando por una verdadera democracia demandemos al partido que se encuentra gobernando desde hace 14 años que demuestre su real compromiso con la promoción de la participación política de las mujeres y su incorporación en los cargos de decisión más importantes, como es el caso de las candidaturas a las jefaturas delegacionales.

En estos momentos estamos experimentando un verdadero retroceso en cuanto a representatividad de mujeres comprometidas con las luchas por la profundización de la democracia y constatamos un aumento de candidaturas representativas de la imposición del poder central de todos los partidos. En el caso de jefaturas delegacionales, actualmente se cuenta únicamente con una mujer en Iztapalapa.

Las que suscribimos, feministas, activistas, académicas, artistas comprometidas con los procesos de cambio en nuestro país, seguiremos impulsando a las mujeres líderes en los diversos cargos de representación popular. Esperamos que el PRD, fiel a su vocación democrática, responda a las demandas de las mujeres y respete la paridad de género que así establece su estatuto.

Maricela Contreras Julián, en su desempeño como funcionaria en diversos cargos de elección pública, ha demostrado compromiso con la problemática de género y las necesidades de las y los tlalpenses. Bajo el compromiso que asumirá la responsabilidad de realizar gestiones, transformaciones y trabajos necesarios para combatir la corrupción, garantizar la seguridad a las y los tlalpenses y diseñar políticas públicas basadas en evidencia, cuenta con nuestro respaldo y, por supuesto, nuestra mejor disposición para que, de manera conjunta, construyamos un Tlalpan que muestre a la ciudad el potencial que la participación ciudadana representa para nuestra comunidad.

Sólo Maricela Contreras garantiza un verdadero cambio y Tlalpan merece un mejor camino.

### Afirmantes

Marta Lamas, Marcelo Lagarde, Teresa Inchausti, Sara Lovers, Irma Saucedo, Ireni de la Peña, Guadalupe Huatuz, Isabel Velasco, Luciana Ramos, Malú Valenzuela, Adriana Luna Pantoja, Gloria Castiella, Ma. Isabel Balcázar, Jovette Góngora, Sara Murcia, Cristina Zepeda Pomar, Orta Castillo, Pilar Sánchez, Jessica Rodríguez, Regina Ontoso, Ana Francis Mor, Cecilia Sotres, Mariel Gase, Vanessa Bauche, Nora Huerta, Rocío Jaramillo, Mercedes Valenzuela, Julieta Ortiz, Rocío Meira Flores, Sara Román Esquivel, Rosa Ma. Ortega, Fátima Calderín, Rocío Conal Morsavila, Gloria Yolanda Sarrazón, Adriana de Laza, Patricia Jiménez, Anela Romero, Claudia Barón, Laura Martínez Rodríguez, Ma. Rosa Márquez, Martha Juárez, Lol Kin Castañeda, Judith Vázquez, Romi Enciso, Sara Muñoz, Darío Avila, Carmen Morgan, Luz Rosales, Luz Lozoya, Teresa de Jesús Marcano, Martha Pecesana, Diana García Ordóñez, Kichel Álvarez Pulido, Martha Salazar, Sofía Poma, Gloria Tello, Carolina Romero, Silia Liaguero, Esther Casanova, Mónica Henríquez, Anely Rojas Rivera, Valeria Rojas Lagarda, Martha Elera Bamos, Beatriz Ortiz, Miriam Esther Bolaños, Lucía Antago, Olga Hernández, Cristina Montero, Celia Flores Vergara, Katushka Florescano, Argelica Sierra, Thelma Vicha, Noemí González, Luzere Núñez, Dácilna Baines, Ma. de los Angeles Hernández, Virginia Ibars, Clementina Facundo, Silvia Zalde, Lilia Vargas Núñez, Susana Guzmán, Florencia García, Yolanda Torres, Vidiana Huérfan, Sonia Pérez, Norma Caramella, Flor Morales Guzmán, Lourdes Oriveles, Eugenia López, Carmen Vera, Eugenia Guerrero-Tejón, Mercedes Aguilar, Patricia Cedillo, Patricia Silva, Cristina Díaz, Adria Barrea, Ana Ma. González, Guadalupe Torres, Anahi Aparicio, Rosaura Ramirez Zamudio, Karla Methyl Salas, Leticia Rivera, Andrea Medina, Carmen Fuentes Guadalupe, Judith Barera, Alejandra Rojas, Juana Ma. Mejía, Ma. Isabel González Barba, Ma. del Socorro González Barba, Patricia Domínguez, Luz Ma. Mondragón, Luisa Chávez, Esperanza Aparicio, Bárbara Giovanna Aguilar, Priscilla Merari Vera, Daniela Carrillo García, María del Socorro García, Alicia Ruiz, Belem Carrillo, María del Rosario Pérez, María Candelaria Chona, Karla Jaramero Ortiz, Mónica Anaya Santa Cruz, Martha Estela Hernández, Derrín, Guadalupe Teresa Cortés, Silvana Gamboni, Diana Haydee Bravo, Mónica Virginia González, Esmeralda Salinas Cesario, Ivonne Sánchez Meléndez, María Felia Rico, Alma Patricia García, Aradna P. Flores, Yolanda Alcazar, Alicia Vega, Patricia Díaz Esquivel, Guillermina Nolasco, Irma Eugenia Anaya, Claudia Obozona, Pilar Ortega, Renata Aguirre, Karina Rodríguez, Rocío Carrasco, Yolanda Abascal, Sofía Tejón, Evelyn Silva, Guadalupe Sierra, Argelica Bautista, Alejandra Rivas Castillo, Raquel Alphi, Rita Sarrieno, Laura Valdez, Laura Guzmán, Lenora Morales, Guadalupe Chipote, Margarita García, Miriam Hernández, Myra Cabrera, Lucía Terán, Aidel Jiménez, Argelica Garduño, Yolanda Hernández,

Ilustración 8 Carta de apoyo de feministas a la candidatura de Maricela Contreras



Ilustración 9 Marta Lamas, Maricela Contreras y mujeres de su equipo político en la presentación de la campaña contra el acoso callejero

### 1.2.1 La relación institucional: el Consejo de Atención a la Violencia Familiar

Las posiciones que asumieron los feminismos crítico y “de lo posible” estuvieron condicionadas también por sostener relaciones diferentes con la administración a lo largo de su curso. La participación de la sociedad civil y de sus organizaciones y su relación con el gobierno se hallaba institucionalizada en los Consejos consultivos. Constituían el espacio donde la sociedad civil y sus organizaciones y las y los académicos podían influir en el gobierno, aun si sólo de forma consultiva. Las feministas críticas participaron en el Consejo de Atención a la Violencia, además de en eventos a los que fueron invitadas. Su relación con el gobierno era institucional y no política. El contacto con el gobierno de Contreras fue más intenso en el caso de éstas y más superficial en el de las primeras.

La participación de las feministas “de lo posible” fue más bien en eventos concretos organizados por la administración. Estas feministas son típicamente aquéllas a las que me referí en el apartado de las demandas feministas como feministas institucionales. Aunque las feministas críticas también participan en el gobierno, su relación con éste es técnica y no política.

Desde la antigua Ley de asistencia y prevención de la violencia familiar del D.F. de 1997 se propuso la creación del Consejo para la Asistencia y Prevención de la Violencia Familiar en las delegaciones. El Consejo para la Asistencia y Prevención de la Violencia

Familiar es un órgano honorario de apoyo y evaluación, que emula el mismo consejo que existe a nivel del Distrito Federal. Se compone de un equipo técnico, integrado por expertos honorarios con reconocida trayectoria en materia de prevención a la violencia, nombrados por el mismo consejo.

Sus facultades son: participar en la elaboración del Programa General para la Asistencia y Prevención de la Violencia Familiar en Tlalpan fomentar y fortalecer la coordinación, colaboración e información entre las instituciones públicas y privadas que se ocupen de la materia; evaluar trimestralmente los logros y avances del Programa General; analizar y aprobar los lineamientos administrativos y técnicos en esta materia, así como de los modelos de atención; elaborar un informe anual que se remite a través del Consejo para la Asistencia y Prevención de la Violencia Familiar del Distrito Federal a las comisiones correspondientes de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal; contribuir a la difusión de la legislación que establece medidas para tratar la violencia familiar; vigilar la aplicación y el cumplimiento del Programa General derivado de la ley mencionada, y promover estrategias para la obtención de recursos destinados al cumplimiento de los fines de la misma ley.

Las y los participantes del Consejo, que incluían funcionarios dedicados a la implementación de políticas contra la violencia hacia las mujeres en los tres niveles de gobierno, académicas feministas expertas en este tema y representantes de OSCs especializadas en la cuestión sentían mucho entusiasmo por este espacio. La administración obtuvo muy buena respuesta por parte de las y los participantes, quienes llegaron con muchas iniciativas y propuestas concretas y viables, sobre cómo organizar los trabajos del consejo, propuestas respecto a la capacitación del personal que se encarga de la atención de la violencia contra las mujeres, etc., y habían movilizad sus redes de trabajo para desarrollar proyectos desde este lugar.

Prueba de este entusiasmo inicial es que la primera sesión del Consejo registró la asistencia de 43 participantes, que representaban a organizaciones muy importantes en diversos sectores: público, la academia y OSCs. Estaban representadas instituciones de los tres niveles de gobierno.

Sin embargo, de acuerdo con las entrevistadas, su participación en el Consejo de Atención a la Violencia Familiar resultó en una sensación de desencanto, de gran desilusión respecto del gobierno de Contreras. Esto tuvo que ver con los siguientes aspectos: a) la ignorancia respecto al género por parte del funcionariado encargado del Consejo, b) la escasa interlocución que el gobierno tuvo con ellas, c) la poca atención que el gobierno dio a sus demandas, así como el lugar y el trato que les dio y, d) la escasa voluntad política de la delegada para implementar políticas de género efectivas. Revisemos cada aspecto.

Lo mismo que había ocurrido en la experiencia previa de trabajo conjunto, cuando Contreras coordinaba los Centros Integrales de Atención a las Mujeres (CIAM) en INMUJERES D.F., las entrevistadas de este grupo percibieron inaptitud del funcionariado para llevar adelante el Consejo, diseñar políticas de combate a la violencia contra las mujeres, e ignorancia en materia de género. Estas feministas percibían que el personal tenía un perfil de lealtad político-partidaria y no basado en aptitudes para desempeñar sus funciones. Este juicio fue reconocido de forma autocrítica por las mismas funcionarias (entrevista 14).

La falta de conocimiento sobre género del funcionariado es un argumento extra con el que estas feministas justificaron la importancia de su participación, siendo ellas quienes, a diferencia de las funcionarias, contaban con las nociones necesarias para formular políticas de género.

La relación que mantuvo el gobierno con estas representantes del movimiento feminista académico estuvo condicionada por el contexto político tlalpense, caracterizado por la poca influencia efectiva de la sociedad en el gobierno, como vimos ampliamente en el capítulo anterior. La interlocución con las feministas que participaron en el Consejo de Atención a la Violencia Familiar puede ilustrarse con la frase “te tienen blindada” (entrevista 7). Estas feministas narran que no se permitía ningún acercamiento con las tomadoras de decisiones del más alto nivel y que era difícil comunicarse con ellas; que los mecanismos de interlocución estaban cortados.

Esto se explica por formas de organización del poder político y por el estilo del departamento encargado de llevar el consejo, el cual cerró la interlocución. Las razones políticas a las que me refiero se desarrollaron en el apartado *Las lógicas políticas del*

*ejercicio del gobierno local* en el capítulo anterior.<sup>43</sup> Como vimos, la Dirección de Equidad de Género veía en los actores sociales especializados en género una amenaza, y no aliados para formar una coalición defensora de la política de género.

Las feministas que participaron en el Consejo de Atención a la Violencia Familiar entrevistadas también manifestaron la sensación de haber sido “usadas” por el gobierno, al evaluar la escasa atención a sus demandas, el lugar y el trato que les dio. El tipo de convocatorias que recibían por parte del gobierno era exclusivamente asistir a eventos organizados por la delegación. Estas feministas evaluaron la actuación del gobierno en el Consejo como desprovista de compromiso, impuntual, irrespetuosa, incumplida, desorganizada, y sin dirección. La evaluación acerca de la atención a sus demandas es que éstas no fueron escuchadas, y el tono en que se expresó esto fue de intensa molestia.

Así, califican que el Consejo de Atención a la Violencia Familiar fue un espacio de simulación política de interés por la participación ciudadana en materia de género, y que representaba en realidad un espacio político, donde las feministas quedaron en medio de “pleitos” entre actores partidistas (entrevista 7).

La prioridad que el gobierno dio a las demandas feministas fue evaluada por ellas con base en el indicador de quiénes fueron las personas con quienes se reunieron. Comentaron que el Consejo fue conducido por funcionarios de cada vez menor nivel y que la delegada, que de acuerdo con la legislación, debe presidir los consejos consultivos, lo hizo únicamente en la inauguración del mismo. Posteriormente lo fueron dirigiendo funcionarios de cada vez menor nivel, hasta llegar a ser dirigido por una Jefa de Unidad Departamental.

Este hecho ofendió a las y los participantes del Consejo, debido a que no era atendido por personas con poder para tomar decisiones ni para implementar las resoluciones a las que se llegara. Además, las funcionarias faltaban a las reuniones acordadas. Para estas feministas, los resultados del Consejo fueron nulos y no representaron ningún avance, sino lo contrario. En conclusión, la participación en el Consejo de Atención

---

<sup>43</sup> Cf. pág. 87.

a la Violencia Familiar fue calificada por estas feministas como “una pérdida de tiempo” (entrevista 15).

Esta mala experiencia cortó la colaboración de las y los participantes del Consejo con el gobierno. Estas y estos actores no volvieron a buscar interlocución, aunque seguían abiertos a colaborar con los objetivos que planteaban al gobierno en caso de que se mostrara un compromiso con el cumplimiento de sus demandas.

### **1.2.2 Percepciones de las feministas académicas sobre la legitimidad y la capacidad política del gobierno**

El feminismo resulta un término en el que pueden cobijarse una serie de planteamientos que es necesario precisar ¿Qué quieren decir unas y otras feministas cuando reconocen el feminismo en las mujeres políticas? ¿Qué posición toman unas y otras feministas académicas frente a la auto-enunciación que hace Maricela Contreras como feminista? Las diferencias en la evaluación que los feminismos crítico y “de lo posible” hacen del gobierno de Tlalpan consisten en que cada una de estas posiciones enfatiza un aspecto distinto del desarrollo del gobierno y en que tienen percepciones diferentes respecto a la voluntad política que tuvo la administración para tratar problemáticas de género.

Las feministas “de lo posible” tuvieron una opinión muy favorable de la trayectoria política de Contreras en general y como feminista: opinaron que Contreras había tenido una convicción feminista a lo largo de su vida y que la posición que ocupaba la obtuvo con trabajo “desde la calle, con un trabajo popular o democrático” (Lamas, 2014).<sup>44</sup> Se la identificó dentro de un grupo de mujeres que hacen política con el compromiso y el deseo de transformar las condiciones de desigualdad social.

Lo cierto es que un grupo de las feministas entrevistadas reconoció a Contreras como feminista y el otro no. Ese grupo la reconocía sólo como una política que ha hecho esfuerzos importantes por informarse en materia de género.

---

<sup>44</sup> Hay que advertir que el acceso a estos testimonios no es directo, sino a través de entrevistas en medios de comunicación masivos.

Las feministas académicas más críticas hallaron un límite político a la introducción de la PDG al gobierno en la capacidad que tuvieron las femócratas<sup>45</sup> para tomar decisiones en relación con otros actores políticos - administrativos. Evaluaban que dentro de la administración, las femócratas tuvieron muy poca fuerza y que eran ignoradas. Juzgaban que el liderazgo de Contreras no tuvo la capacidad de concertación política necesaria para impulsar la equidad de género en su gobierno.

Este grupo enfatizó la disyuntiva que representaba para estas mujeres cumplir tanto con su identidad política como con la promoción de la equidad de género y el feminismo. Reconocían la dificultad que enfrentaban estas mujeres para la toma de decisiones en medio de estas presiones contradictorias. Percibían, sin embargo, que predominaba la lealtad política; que no tenían la capacidad o la libertad de deslindarse del partido y sobreponer la actuación feminista.

Las discrepancias y los conflictos entre las exigencias políticas y las feministas tienen que ver con que funcionan bajo lógicas distintas. Como vimos, las pretensiones políticas se enmarcan en una cultura política caracterizada por el corporativismo y el clientelismo. Los partidos se constituyen en uno de los primeros actores que obstaculizan la democratización del sistema político. Por otro lado, la política tiene unos tiempos específicos, y el trabajo enmarcado en el feminismo implica una dedicación que hay que quitar a cumplir objetivos partidistas.

Como revisamos, los tiempos políticos condicionan la atención que se dedica al trabajo de género: en los momentos políticos críticos, el tiempo se aboca exclusivamente a las actividades que implica ganar elecciones u otros objetivos partidistas: convencer al electorado casa por casa, crear núcleos de simpatizantes formados por amalgamas entre las

---

<sup>45</sup> Femocracia es un neologismo que junta la referencia al feminismo y al ejercicio del poder con la terminación “cratos”. Se refiere al feminismo de Estado. Las personas, casi todas mujeres, que dirigen y trabajan en los organismos de igualdad son denominadas “femócratas”. El término “femócrata” aparece por primera vez en el movimiento feminista australiano, en la década de los setenta, para designar peyorativamente a las feministas que se habían dejado cooptar, ocupando puestos en los organismos de igualdad. Este término que originariamente tenía cierto carácter irónico y de desprecio, se ha convertido en Australia en una referencia del experimento de intervención feminista en el Estado (Sawer, 1995: 22). Por lo tanto, este carácter peyorativo inicial ha ido desapareciendo y actualmente lo utilizan las propias “feministas de Estado” para referirse a ellas mismas (Valiente, 1996). María Bustelo Ruesta (2004), *La evaluación de las políticas de género en España*, Madrid, La Catarata, pág. 21.

y los electores, presentar la propuesta política en las colonias, etc.; en resumen, realizar campaña política.

Con base en sus experiencias en la relación con el gobierno delegacional, las feministas “críticas” juzgaron que el gobierno de Contreras no tuvo voluntad política en materia de género, sino que su actuación reflejaba desinterés. Concluyeron que el gobierno hizo un uso político del feminismo. De acuerdo con estas feministas, estas mujeres políticas ven en los temas vinculados con las problemáticas de las mujeres un campo importante tanto para tener influencia en los mecanismos con los que funcionan los partidos, como un campo con el que obtener el voto de las mujeres. Estas académicas percibían un uso discursivo del género que no se traduce en cambios hacia la equidad.

El sentimiento descrito se asemeja a una decepción debido a la “instrumentalización de la lucha feminista”, como ha sido categorizada en investigaciones previas (Álvarez, 1999; Biencinto, 2006). Se define a ésta como el uso por las autoridades gubernamentales y de los partidos políticos del discurso y las reivindicaciones feministas sólo con fines de legitimación política.

Para estas feministas, en la negociación de identidades que las políticas tienen que hacer, prima la identidad política. Antes que como feministas, se identifican como políticas de su partido y de su facción. Estas mujeres políticas son calificadas por este grupo de feministas como buenos elementos para sus partidos. Como ejemplo, feministas “críticas” identifican que la corrupción con la que se ha identificado el PRD en Tlalpan en las últimas administraciones no dejó de permear al funcionariado del gobierno de Contreras (entrevista 7).

En conclusión, este grupo de feministas no observó resultados en materia de género por parte del gobierno. Sus experiencias con él les dejaron un “muy mal sabor de boca” (entrevista 15). En su experiencia, el resultado del ejercicio del gobierno fue “muy indignante” (entrevista 15), y de acuerdo con ellas, Contreras no cumplió las promesas que les hizo durante la campaña.

Finalmente, en cuanto al papel que está teniendo el movimiento feminista actualmente, este grupo de feministas opinó que se vive un momento de desencanto y

desarticulación, y que el movimiento ya no ejerce presión sobre los gobiernos. Por otro lado, ven también un problema en que algunas feministas se dediquen a “encubrir la política” (entrevista 7) que hacen ciertos actores aliados del feminismo, pues el movimiento pierde así su carácter crítico. Al igual que lo que ha ocurrido en otros casos, estos problemas expresan dificultades para el reconocimiento de las posiciones asumidas por estas “otras” feministas (Biencinto, 2006).

Contrasta la evaluación del gobierno de Contreras que hizo el otro grupo de feministas en relación con las feministas “críticas”. Ellas enfatizaron los obstáculos políticos que enfrentó la administración, lo que denominaron “la complejidad de la política delegacional”. En primer lugar, atendían a los límites a los que está sujeto el ejercicio del gobierno: “uno piensa ‘ah, ¡qué padre! eres delegado y todo lo que quieres hacer, lo puedes hacer’, y no es así” (Lamas, 2014).

“La complejidad de la política delegacional” fue caracterizada por estas feministas a partir de la manera en la que se hacía política en la delegación. Describían que los grupos, aun los perredistas, e inclusive los mismos grupos de la IDN, que aspiraban a la próxima jefatura delegacional, obstaculizaron el ejercicio del gobierno, de modo que desprestigiaran al grupo político de Contreras, de cara al proceso electoral de 2015, donde competirían. Este grupo de feministas acentuaba que estos grupos políticos generaron un clima de desprestigio hacia el gobierno a través de la promoción de una imagen negativa de las acciones gubernamentales.

Estas feministas evaluaron positivamente al gobierno de Contreras por promover un tipo de relación con la sociedad que rompiera con el clientelismo y por combatir la corrupción. Evaluaron que el gobierno actuó para “limpiar y cambiar las cosas” (Lamas, 2014) en ese sentido; que “quería poner orden” (Lamas, 2014) al respecto.

En cuanto a su forma de trabajo, apreciaban los ejes rectores que guiaron el actuar de la delegación. También evaluaban buenas prácticas en materia de rendición de cuentas y de transparencia. Calificaron como un “parteaguas” los informes de gobierno que presentó la delegación. Valoraron mucho el desarrollo de estadísticas que hizo la administración. También reconocieron que la administración tuvo “toda la voluntad de hacer cosas con

pocos recursos” (Lamas, 2014), consiguiendo muchos beneficios para la población, sin pagar con el presupuesto público.

Es un hecho que éste fue un punto fuerte del gobierno de Contreras. Consiguió convenios con el sector privado y con OSCs en los que intercambiaba recursos que no implicaban costos económicos para la delegación. Algunos ejemplos de esto son los convenios con gas FENOSA y con la A.C. Movimiento de Mujeres Autónomas Tlalpan (MMAT).

Con la A.C. Movimiento de Mujeres Autónomas Tlalpan se intercambiaron espacios que no se cobrarían a las miembros de la A.C. en las ferias delegacionales, para que vendieran sus productos, a cambio de que ellas impartieran sin costo talleres de capacitación en las diversas habilidades que desarrollan en la A.C. (elaborar diversos productos como conservas, dulces caramelizados, etc.).

En conclusión, estas feministas evaluaron que la delegación tuvo compromiso, deseos y voluntad política para promover la equidad no sólo de género, sino también respecto a valores de la izquierda como la igualdad social. Evaluaron que hizo “buenos programas” y calificaron su desempeño como “una excepción” positiva dentro del Gobierno del Distrito Federal (Lamas, 2014). Como se ve, se trata de las feministas que en el apartado conceptual se autodenominan “feministas de lo posible”.

## **2. Percepciones de algunas organizaciones de mujeres de Tlalpan sobre el gobierno de Maricela Contreras**

Previo a la llegada a la jefatura delegacional de Maricela Contreras, existían en Tlalpan organizaciones que trabajaban por el bienestar de las mujeres del sector popular. Estas organizaciones desarrollan su actividad desde hace más de diez años en los pueblos de la delegación. Por su parte, el equipo político de Contreras promovió la formación de dos organizaciones de mujeres durante la administración. Una de estas organizaciones, Movimiento de Mujeres Autónomas A.C. (MMAT), tuvo interlocución con las que existían previamente.

El movimiento de mujeres en Tlalpan, al igual que el feminista, tampoco es homogéneo. Las mujeres que lo forman comparten la militancia en la izquierda y vínculos estrechos con el PRD y luego, en algunos casos, un vínculo con MORENA, pero difieren en cuanto a condiciones socioeconómicas, edades y escolaridad. Es importante caracterizar las diferencias entre los distintos grupos, para comprender la posición desde la que evalúan la introducción de la PDG al gobierno.

En cuanto a clase y escolaridad, todas las mujeres de estas organizaciones, a excepción de las líderes de Mujeres Tlalpenses, una de las organizaciones impulsadas por Contreras, son de clase popular y de escolaridad media. A pesar de que las líderes de Mujeres Tlalpenses son mujeres jóvenes de clase media, con escolaridad superior y de posgrado, trabajan con mujeres del sector popular. Esta organización tiene un carácter que es identificado como intelectual por las mujeres que pertenecen a las demás. Los grupos organizados de mujeres que surgen y trabajan tanto en los pueblos como en el Ajusco Medio están compuestos por mujeres sobre todo adultas jóvenes y mayores.

El involucramiento de estas actoras con las luchas de las mujeres ocurre de formas distintas. En algunos casos, a partir de experiencias personales de violencia sexual y de la pareja, que las llevan a organizar grupos para prevenir y atender la violencia contra las mujeres, los cuales se desenvuelven hasta abarcar muchas otras problemáticas.

En otros, el vínculo se da a raíz del contacto con el pensamiento feminista, a través de la lectura de escritoras o teóricas feministas. Las mujeres que acceden de esta forma al feminismo eran además militantes del PRD. En general, estas mujeres se enfrentaron a lo que califican como un entorno machista en la política. Esto, sumado a las resistencias de los hombres que encontraron al intentar realizar un trabajo de género desde su trabajo político en el PRD, las llevó a dejar las organizaciones mixtas del partido y las convenció de optar por formar Mujeres Tlalpenses, para trabajar únicamente con mujeres.

A partir del trabajo de instituciones como INMUJERES D.F., en ocasiones en conjunto con las administraciones delegacionales; de las capacitaciones y concienciaciones en género que acompañaron los programas de las Direcciones de Equidad de Género y de Políticas de Género, y de las que ofrecieron organizaciones como Mujeres Tlalpenses, las mujeres del sector popular han ido contactando con el pensamiento feminista, y recibiendo

sensibilización en materia de género, en general. Estos contactos se fueron traduciendo en prácticas y discursos tanto individuales, entre estas mujeres líderes, como colectivos, en sus organizaciones, los cuales reflejan una consciencia de género.

En el caso de las mujeres que pertenecían al equipo político de Maricela Contreras, eran funcionarias y formaron una organización de mujeres, ocurre un paso que puede pensarse como inverso. En lugar de que el movimiento de mujeres y feminista alimente al gobierno y al grupo político con demandas reivindicativas de la posición de las mujeres, en este caso, la identidad política que Contreras ha construido alrededor del feminismo atrajo a las mujeres de su equipo a identificarse con esta práctica. Es pertinente ilustrar esto con el siguiente pasaje de entrevista: “...es que esa parte de estar con Maricela, como que de cierta manera muchas mujeres, aunque no sean feministas, sienten o creen que tienen la necesidad de decir que son feministas para identificarse con ella ¿no?” (entrevista 9).

Una vez que estas mujeres fueron adquiriendo consciencia de género, se convirtieron en las actrices de un proceso de legitimación de discursos permeados por el feminismo, siendo quienes luego se encargaron de transmitir los mensajes entre las personas con las que se relacionan sus organizaciones, que los rechazaban o no los comprendían.

## **2.1 Relaciones con el sistema político**

Aunque como dije en un inicio, el conjunto del movimiento de mujeres al que tuve acceso tenía vínculos estrechos con el PRD, y algunas organizaciones luego los tuvieron con MORENA, diferían en su interior entre los grupos políticos con los que simpatizaban, así como en el grado de relación que establecían con el gobierno, y en las posturas que tenían acerca de ella. En todos los casos, se ha militado en la izquierda desde la juventud. Se trata de mujeres que con el paso de los años se han vuelto experimentadas en la relación con la esfera política.

Respecto a la participación en el gobierno, las posiciones varían en un espectro de amplitud considerable. Pocas fueron las propuestas que el movimiento, en su conjunto,

llevó a la administración. Se trata de aquéllas que se desarrollaron en el apartado del capítulo dos dedicado a la relación que estableció el gobierno con la sociedad.

Una parte del movimiento consideró que es desde el ámbito del poder donde pueden obtenerse los recursos para conseguir el bienestar, no sólo de las mujeres, sino del conjunto de la población. Conviene citar un pasaje de entrevista para explicitar esta posición: “Las necesidades son muchas y a veces, aunque uno quiera hacer... El que tiene el poder, ¡puede hacer las cosas! Y entonces si tú no tienes ni dinero, ni nada, ¡ni un peso!, entonces ¡cómo a quién quieres ayudar!” (entrevista 6).

La capacidad de movilización de las líderes de las organizaciones de mujeres les abrió la posibilidad de que se les oferten cargos públicos. Estas ofertas las enfrentaron a un dilema entre mantenerse en la lógica “movimentista” o ingresar al gobierno, que no es privativo del movimiento feminista, sino general a los movimientos sociales.

Este dilema y su resolución lo presentó una de las entrevistadas en estos términos:

Y de siempre estar en contra del gobierno, te das cuenta ¿no? Entonces, cuando a mí me proponen venir al gobierno ¿sabes por qué acepté yo? Porque dije “desde adentro ¡puedes ayudar!” Estando afuera no puedes, porque si no te abren la puerta, ¡no puedes! y si te metes, tú decides si abrir o no la puerta. Porque estás adentro, estás del otro lado. Por eso fue que acepté... Entonces, es complicado, y de verdad es que tengo entendido que nosotros terminamos el 30/09 y yo me regreso a mi lucha ¿no? Pero ahorita que estoy aquí... aunque a veces nos frenan de más arriba ¿no? Entonces, es complicado. No es como yo pensaba, que decías “Estás adentro, y es más fácil”, pues no, porque muchas decisiones no dependen de ti. Yo prefiero estar de aquel lado. (entrevista 11)

---

En el otro extremo de las posiciones frente al gobierno, una de las organizaciones privilegiaba el trabajo independiente como A.C., los vínculos con otras A.C., y evitaba la relación con el gobierno. Esto basado en malas experiencias con la burocracia, en las que sólo se les “dan largas” a sus demandas, que no son cumplidas.

Un caso particular de la relación gobierno – organizaciones de mujeres lo constituyen dos de las organizaciones, las cuales funcionaban como mediadoras entre el gobierno y sus comunidades. Debido a que eran organizaciones grandes e importantes, que para los políticos representan un grupo de votantes potenciales, los mismos funcionarios se acercaban a ellas para hacerles llegar programas, sin que necesiten movilizarse para obtenerlos, como lo hacen las y los ciudadanos promedio.

Esto se relaciona con que la historia de Tlalpan imprime al movimiento de mujeres un carácter particular.<sup>46</sup> El desarrollo de las colonias populares de la delegación parte de un origen irregular de invasiones de tierras en zonas del Ajusco Medio. La defensa de las invasiones y la lucha por cada uno de los servicios para las colonias obligó en primer lugar, a la organización vecinal, y en segundo, a relacionar a las mujeres de estas colonias con el gobierno, lo que les permitió conocer al detalle el funcionamiento del juego político y la manera de jugarlo. Así, las líderes de las organizaciones tenían una fuerte influencia electoral en sus comunidades.

Respecto a la relación directa con la delegada, algunas otras mujeres que pertenecían al movimiento tuvieron una relación personal con Contreras desde sus juventudes. Esta relación incluye la fundación de partidos socialistas como el Partido Mexicano Socialista (PMS) y la militancia en algunos otros como el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), de ideología trotskista, así como la participación en las movilizaciones sociales importantes en sus comunidades de esos años. Es relevante señalar que este último partido tiene un lugar significativo en la historia contemporánea del feminismo mexicano.

## **2.2 Evaluación de grupos del movimiento de mujeres y feminista de la introducción de la PDG al gobierno de Maricela Contreras a partir de sus percepciones**

Como se dijo en el inicio del capítulo, la candidatura de Maricela Contreras generó altas expectativas entre el movimiento de mujeres en Tlalpan. Se esperaba, dicho a grandes rasgos, que atendiera las problemáticas de las mujeres, y que abriera oportunidades para ellas (entrevista 11).

Las necesidades prioritarias que las mujeres del sector popular identificaban debía atender el gobierno eran la problemática del agua, la inseguridad: falta de iluminación, delincuencia, violencia sexual contra las mujeres: intentos de violaciones; el apoyo a

---

<sup>46</sup> El movimiento de mujeres urbano popular de Tlalpan fue ampliamente estudiado por Alejandra Massolo en la década de los noventa y constituye la tesis de maestría de Florinda Riquer.

necesidades básicas, como para cubrir a bajo costo necesidades elementales de sus hogares, como la alimentación y la construcción de obra pública. Pedían la continuidad de los programas sociales de las administraciones pasadas que atendían estas necesidades.

Por otro lado, llama la atención a lo largo de las entrevistas, sobre todo en las de las mujeres más jóvenes, que la concepción del feminismo y de las formas de conseguir la equidad mantienen una postura comprensiva, no agresiva, de colaboración frente a los hombres. En los siguientes pasajes de entrevista se ejemplifica esta posición:

ser feminista 'No, son lo peor, contra los hombres; no los quieren.' No es eso. Sabemos que el feminismo es una práctica que se llevó a cabo para buscar una igualdad; no es contra los hombres. Entonces, ya sería hembrismo... Nosotras como organización nos consideramos feministas porque creemos que el cambio no lo vamos a lograr solas. Lo vamos a lograr si logramos hacer consciencia también en la parte de los varones. Porque no estamos en contra de ellos. Tampoco quiero que me veas hacia arriba. Tenemos que trabajar juntos. De otra manera no vamos a hacer un cambio. (entrevista 10)

---

Otra de ellas dice: “Pero no significa que nos vamos a poner ¡en contra de los hombres!, eso ya son concepciones muy antiguas de lo que es el feminismo. Nosotras creemos actualmente, las feministas actuales creemos en la posibilidad de vivir armoniosamente hombres y mujeres” (entrevista 4).

Desde estas concepciones, algunas de las mujeres organizadas pensaban que la administración debió argumentar frente a la sociedad sus políticas afirmativas para mujeres, con el fin de legitimarlas y paliar las resistencias de quienes veían con malos ojos las medidas de discriminación positiva.

Hechas estas aclaraciones, para presentar la evaluación de la introducción de la PDG al gobierno de Tlalpan por el movimiento de mujeres (a partir de sus percepciones), en primer lugar, hay que hablar de un reconocimiento personal hacia Maricela Contreras. La reconocían como política impulsora del bienestar de las mujeres y de la PDG desde los diferentes ámbitos del gobierno donde se ha desempeñado a lo largo de su trayectoria. También, la reconocían como una persona que en sus relaciones personales tenía un “trato humano” (entrevista 8).

Como se dijo, Maricela Contreras procuraba constantemente la formación de su equipo político y administrativo. Esto era también reconocido por las representantes del

movimiento de mujeres. El carácter “intelectual” con el que se identificaba su equipo político en relación con el resto de los equipos tlalpenses, era bien visto por las mujeres del movimiento con mayor instrucción.

Existía un reconocimiento total también a la labor desarrollada por la DPG y al liderazgo de su directora. El conjunto del movimiento, inclusive las organizaciones de mujeres que fueron opositoras al gobierno, la reconocía por sus amplios conocimientos y compromiso con las políticas de género.

La evaluación de los programas que se implementaron fue buena entre todas las representantes de las organizaciones. Destacan en particular los programas Sonrisa de Mujer, y el programa de fomento de cooperativas de mujeres, la campaña #yoterespeto, y las pretensiones que se tuvieron en torno a una delegación amiga de la niñez, y con el Centro de la Diversidad Sexual.

En general, las personas que recibieron los programas delegacionales se sentían satisfechas con ellos. En el caso de Sonrisa de Mujer, de acuerdo con las mujeres que formaron parte del programa, cumplió con los objetivos que se proponía: que a través de tener una dentadura sana, las mujeres adquirieran seguridad; que influyera positivamente sobre su autoestima, e inclusive que ambas autopercepciones influyeran en sus oportunidades de conseguir empleo. El programa fue muy demandado y las receptoras esperaban que continuara. Algunos diarios, como *La Jornada* y *El Universal*, registraron la recepción favorable de estas mujeres a un par de programas: Sonrisa de Mujer y a la capacitación para mujeres plomeras (Salgado, 2015) (Ruiz Palacios, 2014).

El programa de formación de cooperativas de mujeres fue evaluado positivamente por estas mujeres, por haberles dado un ingreso, el cual les proporcionaba seguridad económica.

Un asunto que destacó en los discursos de las mujeres organizadas es una fuerte concepción de derechos. Hablamos de ciudadanas que buscan constantemente informarse sobre ellos; que demandaron que sus exigencias sean escuchadas y que los gobiernos acaten sus mandatos como sus representantes (entrevista 13). Por esto, valoran que el programa de cooperativas fuera un programa de capacitación; es decir, el hecho de que otorgara

herramientas a las y los tlalpenses en lugar de bienes o dinero, desde una visión que ve al asistencialismo como perjudicial para las posiciones sociales menos aventajadas.

Una de las peticiones durante la campaña a la Jefatura Delegacional de una de las organizaciones fue que las políticas delegacionales incluyeran capacitación para el empleo. Ya fuera porque se retomó esta propuesta o por otras razones, la delegación cumplió con esta petición.

Como vimos, sobre todo la Dirección de Equidad de Género mantuvo de la administración anterior (entrevista 4) y tuvo programas de corte más asistencialista, que también eran apreciados por las mujeres que los recibían y por las mujeres de las comunidades donde se implementaron, en general. Es el caso de la entrega de despensas, del Programa “Del mar a Tlalpan” y de “Abasto en tu colonia”.

Volviendo a la evaluación del programa de cooperativas hecha por las organizaciones de mujeres, éstas, simpatizantes de los valores de la izquierda, apreciaban que el programa estuviera inspirado en valores de solidaridad: en el cooperativismo como perspectiva económica.

Como se dijo en el apartado *Política lograda* en el capítulo II<sup>47</sup>, la capacitación para la formación de cooperativas fue acompañada de talleres de autoestima. Estos talleres también fueron exitosos, de acuerdo con las mujeres que los tomaron. Cumplieron sus objetivos: las mujeres empezaron a sentirse personas capaces y rompieron estereotipos que las limitan a sus competencias domésticas (entrevista 8). De acuerdo con las funcionarias y algunas de las líderes de organizaciones de mujeres del sector popular entrevistadas, un resultado importante es que los talleres tuvieron efecto en el aumento de la autoestima en las mujeres y en la promoción de relaciones equitativas en sus hogares.

Una inconformidad que existió con el programa es que el gobierno había planteado que se iba a dar seguimiento a los talleres para la constitución de las cooperativas, y que éstas iban a recibir recursos, lo cual incumplió.

Finalmente, en la evaluación que hicieron de la campaña #yoterespeto y de las políticas dirigidas hacia las y los niños, las organizaciones apreciaron que en ellos se

---

<sup>47</sup> Cf. pp. 58.

hubieran desnaturalizado el acoso callejero y los piropos como no violentos, y que se hubiera buscado romper con los estereotipos que se atribuyen a cada uno de los sexos desde la infancia.

La evaluación positiva del gobierno de la ex delegada trasciende las políticas de género y se extiende a otros ejes de gobierno, como la promoción y garantía de los derechos humanos, y la política promotora del bienestar de los animales. Las mujeres miembros de organizaciones feministas reconocieron que la PDG fue transversal a las políticas. Especial atención en la evaluación positiva tuvieron las políticas culturales.<sup>48</sup>

En relación con los malestares y las críticas del movimiento de mujeres hacia el gobierno de Contreras, una detracción importante fue la desatención de las necesidades más inmediatas de las mujeres del sector popular. Por ejemplo, de la problemática del agua. De acuerdo con Maricela Contreras, la necesidad fundamental de Tlalpan era el acceso al agua (Servín, 2013). La distribución del agua es uno de los problemas más grandes de la delegación. Tlalpan es considerada como la demarcación que tiene mayor población sin servicio de agua<sup>49</sup>. Por esta problemática, en la estructura delegacional hay una Jefatura de Unidad Departamental cuya única función es atender este asunto.

Aunque una de las inversiones y prioridad más importantes de este gobierno fue el acceso al agua, existen muchas quejas acerca de él durante ese tiempo. Para enero 2015, se habían invertido 130 millones de pesos para la perforación de pozos, introducción de redes de distribución, el mantenimiento de las tuberías, la instalación de sistemas de captación y la construcción de resumideros. Por primera vez en Tlalpan se invertía tal cantidad de dinero para solucionar el asunto.

---

<sup>48</sup> Aunque las políticas culturales en concreto, escapaban a los objetivos de investigación, fue recurrente en las entrevistas un reconocimiento importante a los programas que impulsó la Dirección de Cultura. Se reconocía, por ejemplo, que se llevaron actividades culturales a los lugares más remotos de la delegación.

<sup>49</sup> Las personas sin abasto se estiman en 53 mil habitantes distribuidos en 17 colonias. La falta de dotación de este servicio se ubica en 114 colonias y en 83 colonias existe escasez (Valdés, 2012). 24 mil hogares, que representan un 24.7% de la población tlalpense, no cuentan con suministro por medio de tubería. En Tlalpan, existen 193 asentamientos irregulares reconocidos, de los cuales el 94% tiene un carácter popular, y sólo el 23% recibe el servicio de agua a través de la red (Tlalpan, 2015). La problemática es particularmente aguda en la temporada de sequía (Rivera, 2005; Valdés, 2012; López, 2014). Entre las colonias que deben ser suministradas por organizaciones de piperos se encuentran colonias populares que pertenecen al Ajusco Medio y los pueblos Magdalena Petlascalco, San Andrés Totoltepec, San Miguel Ajusco, San Miguel Topilejo y Xicalco. Esta situación ha condicionado fuertes relaciones clientelares entre las asociaciones de piperos que se formaron y los políticos tlalpenses, así como las relaciones de poder entre las mismas y sus comunidades (Morales Aguilar, 2004). Estas relaciones escapan a los objetivos de la investigación.

Las quejas se dirigen hacia la falta de distribución de agua de un modo que no había ocurrido en los últimos gobiernos, así como hacia una fuerte insensibilidad, prepotencia, modos groseros y autoritarismo del funcionariado encargado de la distribución del recurso a las poblaciones más alejadas. La respuesta a su demanda de agua no fue atendida (entrevistas 11 y 13). Los procesos institucionales de solicitud del servicio no eran respondidos. Por esta razón, en más de una ocasión las y los pobladores de estas comunidades remotas cerraron las oficinas delegacionales en protesta y exigieron la destitución del Subsecretario encargado de solucionar el asunto. Las entrevistadas calificaron a las respuestas que les dieron como una “tomada de pelo” (entrevista 11).

Otra inconformidad recurrente del movimiento de mujeres se refiere al trato irrespetuoso de algunas y algunos funcionarios hacia ellas. Estas mujeres señalan el incumplimiento del primer eje de gobierno establecido por la delegada: el ejercicio de un gobierno de buen trato (Contreras, 2012). Estas mujeres, que pertenecen al sector popular, no se sentían identificadas con estas y estos funcionarios que presentan con prepotencia un supuesto carácter intelectual del equipo político. Es decir, los miran como esnobs.

Es generalizada la impresión de que las personas de las que la delegada decidió rodearse para conformar su equipo político la perjudicaron, con comportamientos como éste. El núcleo del equipo alcanzó una autonomía de la delegada tal, que estos procedimientos y la toma de ciertas decisiones escaparon a su control.

Otra molestia compartida es el hecho de que una parte importante del equipo no fuera tlalpense. La razón de esta molestia, dada por las mujeres, era que estas personas no conocían Tlalpan de modo que pudieran solucionar sus problemáticas, y que esta ignorancia llevó a decisiones de gobierno muy desacertadas. Se suma a su vez la inconformidad de que no fue un gobierno que se acercara a las mujeres para conocer sus necesidades y tomar decisiones con base en un diálogo con ellas (entrevistas 13 y 14).

Debido a la desatención de las demandas del movimiento de mujeres basadas en necesidades básicas, se evaluaba que el gobierno no se ejerció buscando un equilibrio entre la satisfacción de estas problemáticas inmediatas y urgentes y las ideas vanguardistas que sí se implementaron. A la luz de este desbalance, las ideas vanguardistas que fueron premiadas por instituciones como el Centro de Investigación y Docencia Económica -

(CIDE) (caso de la clínica veterinaria en Topilejo)- u organizaciones de Naciones Unidas como el Programa para el Desarrollo (PNUD) o el Fondo para la Infancia (UNICEF) fueron percibidas como triviales por las personas cuyas necesidades de supervivencia estaban siendo desatendidas.

Por otro lado, como se señaló, estas tlalpenses conocían las reglas del juego político y cómo jugarlo con precisión. Encontraban que Contreras no supo jugar debidamente. Aunque reconocían los esfuerzos de una parte del gobierno y de la delegada para romper con la cultura de corrupción que había existido a lo largo de las últimas administraciones, estas mujeres consideraron, con base en su experiencia política, que los cálculos políticos de la delegada no habían sido correctos. Según ellas, no contó con las capacidades para cumplir este objetivo manteniendo la gobernabilidad.<sup>50</sup>

Finalmente, el movimiento de mujeres independiente de las organizaciones impulsadas por la delegada padeció, lo mismo que las feministas académicas, la desorganización, impuntualidad e informalidad, producto de la falta de compromiso del funcionariado encargado de la relación con ellas.

### **3. La evaluación de las funcionarias de la introducción de la PDG al gobierno con base en sus percepciones**

Como se detalló en el apartado metodológico, entrevisté a 6 funcionarias. Éstas ocupaban desde cargos operativos hasta la Jefatura Delegacional. Su rango de escolaridad va desde la educación media superior en los cargos operativos, hasta el posgrado, en las mujeres que detentaron desde rangos medios hasta Direcciones. La mayoría de las funcionarias tenían el grado de licenciadas. El rango de edad entre ellas va de los 27 a los 54 años.

La evaluación que hace el conjunto de las funcionarias a las que tuve acceso a través de las entrevistas es una autocrítica, producto de las diferentes experiencias que tuvieron en cada uno de los departamentos de la administración. No todas las entrevistadas trabajaban

---

<sup>50</sup> Los problemas de gobernabilidad, su desarrollo y sus motivos fueron desarrollados en el apartado de los límites políticos que enfrentó el gobierno.

en alguno de los dos departamentos específicos de género. Entrevisté a otras dos funcionarias que no pertenecieron a estos departamentos, pero sí al equipo político de Contreras.

La evaluación que estas dos mujeres hicieron del gobierno es distinta de la que hicieron las funcionarias que se dedicaron a la introducción de la PDG. Unas se veían directamente enfrentadas a las trabas de cumplir esta misión, y las otras veían desde la distancia los resultados en materia de género que ofrecía el gobierno. La opinión de las dos mujeres que no pertenecían a los departamentos de género es importante, sin embargo, debido a que representa una mirada intermedia entre la vivencia de pertenecer a la administración, y una mirada externa a la de las funcionarias que se dedicaron directamente a introducir la PDG.

En cuanto a la vivencia de estas funcionarias como mujeres miembros de un gobierno que se auto designó como feminista, en primer lugar, evaluaron positivamente el hecho de que por primera vez la jefatura delegacional fuese ocupada por una mujer, y sobre todo, por una que se decía feminista. Es decir, estas funcionarias contrastaban la jefatura de Contreras tanto con la de los hombres como con el trabajo que pudo desempeñar una “Juanita”.<sup>51</sup>

Los referentes políticos tlalpenses que recientemente habían ejercido el gobierno fueron identificados con prácticas “machistas”, como seleccionar a las mujeres que componían su personal con base en sus cuerpos o en futuras propuestas sexuales; con rifas de licuadoras, planchas y strippers en el “día de las madres”; algunos estaban acusados de ser dueños de “tables dance”, etc. Otra evaluación positiva del gobierno de Contreras que hicieron estas funcionarias es el alto a estas prácticas que representó su administración.

Por ejemplo, fue valorado positivamente el hecho de que las mujeres que formarían parte del gobierno fueron elegidas por sus aptitudes y no por considerarlas objetos sexuales.

---

<sup>51</sup> Esta denominación surgió a partir de un incidente electoral en la delegación Iztapalapa. Ocurrió que debido a que el PRD había resuelto que tenía que presentar candidaturas paritarias, la candidatura en Iztapalapa había correspondido a una mujer. Sin embargo, aquella candidata había colaborado para prestar su sexo a la candidatura a la que en caso de obtener renunciaría en favor de su suplente varón. Sería él quien ejercería el gobierno. El candidato “suplente” era conocido como “Juanito” de Iztapalapa, y a partir de entonces las mujeres que colaboran con estas prácticas son llamadas “Juanitas”. Esta evaluación la hacían las funcionarias teniendo en mente la candidatura de Lourdes García por el PRD para el periodo 2015 – 2018, a la que identifican como “juanita”.

Puede referirse también directamente a la campaña interna en la administración delegacional contra el hostigamiento y el acoso laboral. En los hechos, hubo reprimendas a los hostigadores, que llegaron a la remoción de su cargo.

Las funcionarias evaluaron muy positivamente sus condiciones y su experiencia laborales. Valoran sobre todo el respaldo institucional que existía para denunciar hostigamiento, así como las condiciones laborales en torno a la maternidad; por ejemplo, respecto a la lactancia. En mis ejercicios de observación en el edificio delegacional, vi que efectivamente el ambiente de trabajo entre las mujeres relacionadas con la Dirección de Políticas de Género era amigable con su condición de madres. Para las y los hijos era natural estar en las oficinas, mientras sus mamás terminaban sus labores, y su horario laboral se adecuaba para que pudieran buscarlos a la salida de sus escuelas.

En el caso de la lactancia, se ofrecía flexibilidad laboral de modo que las madres cumplieran satisfactoriamente con su proceso de amamantar; es decir, que sus labores en la delegación no lo interrumpieran. Acerca de los espacios en las oficinas delegacionales, no existía un lactario.<sup>52</sup>

Finalmente, aunque como vimos en otros puntos, el sentimiento de satisfacción no es compartido, el conjunto de las funcionarias evaluaba positivamente el ejercicio de gobierno paritario.<sup>53</sup>

Con base en esta evaluación y en los beneficios señalados que ofrecieron a los tlalpenses y en especial a las tlalpenses, por ejemplo, a través de los programas delegacionales, las funcionarias que no se desempeñaban en los departamentos que se dedicaban a asuntos de género concluyen que el gobierno de Tlalpan fue un gobierno feminista.

Las funcionarias directamente encargadas de la introducción de la PDG al gobierno que entrevisté tenían más bien una visión autocrítica. Primero, eran conscientes de que las transformaciones de género son procesos de larga duración, que trascienden los objetivos

---

<sup>52</sup> Las feministas sostienen un debate respecto a la existencia de lactarios, debido principalmente a que por un lado son considerados espacios acondicionados específicamente para lactar, pero por otro, un espacio de reclusión de la actividad.

<sup>53</sup> Es decir, que sobre todo, los puestos más altos de decisión estuvieran igualmente repartidos entre los sexos.

que pueden conseguirse en una administración de tres años, las cuales, además, tienen que lograrse en una multiplicidad de ámbitos sociales. En palabras de la misma delegada: “Yo creo que siempre las mujeres feministas siempre somos muy ambiciosas ¿no? Queremos todo y lo queremos ya. Pero también tenemos la consciencia de que es un proceso” (entrevista 12).

Entre casi todas las servidoras públicas encargadas de introducir la PDG existió un sentimiento de profunda frustración.<sup>54</sup> Las frustraciones provienen de razones como la falta de legitimidad con la que contaba el género como asunto a atender entre buena parte del funcionariado, y a las pocas capacidades con las que contaban para enfrentarse a ellos. Por otro lado, coinciden con las feministas académicas más críticas en que los intereses políticos primaban frente a los objetivos feministas y de género y que en ocasiones se constituían en un obstáculo para alcanzar las metas de equidad. Esta experiencia de frustración ha sido registrada en otros lugares, como en el caso de Oaxaca, tal y como documenta Natalia Biencinto (2006).

Un ejemplo de la primacía de intereses diferentes a la equidad destacado por algunas funcionarias es que en contraste con la opinión positiva que tenían las “feministas de lo posible” acerca de que el gobierno tuvo “la voluntad de hacer cosas con pocos recursos”, consideraron que esta voluntad obedecía verdaderamente a que esas “cosas”, como el caso del Centro de la Diversidad Sexual o la Defensoría de las y los niños, las cuales no contaban con presupuesto ni con recursos humanos, promocionaban mediáticamente la figura de Contreras. En la experiencia de trabajo de estas funcionarias, en ambos espacios, el que no se les haya dado presupuesto reflejaba en realidad una falta de interés genuino del gobierno por estos proyectos.

Es preciso reconocer que para tener una evaluación completa de los actores respecto al Centro de la Diversidad Sexual hace falta conocer la perspectiva de las y los activistas que participaron en él.

Como ya dije, la experiencia de trabajo en cada uno de los departamentos de género difiere mucho entre sí. La descripción hecha de las formas de trabajo, la metodología, las

---

<sup>54</sup> La excepción la constituye la Directora de Equidad de Género, en cuya entrevista se expresa una experiencia distinta de la del resto del funcionariado encargado de introducir la PDG.

relaciones laborales, el perfil del funcionariado, etc. del equipo de trabajo<sup>55</sup> es producto de la autocrítica de las mismas funcionarias de este equipo. Como se ve, coinciden con la evaluación hecha al respecto por las feministas académicas críticas. Estas funcionarias coincidieron también, para terminar, con la evaluación que éstas hicieron de los Consejos consultivos.

Concuerdan con que los consejos no fueron prioritarios para la DEG, con que existía un profundo desinterés y una desvalorización por el Consejo de Atención a la Violencia Familiar. Esto se manifestaba en su falta de seguimiento y de convocatoria regular. Por esto, concluyeron que se trataba de un espacio de participación ciudadana simulada. Evaluaban que por lo tanto, fue un esfuerzo fracasado. Esto se debió a las molestias que ocasionaron entre las y los consejeros, lo que a su vez produjo que los últimos consejos se dedicaran a funciones triviales como designar a qué mujeres se les entregarían reconocimientos el 8 de marzo, las cuales no pertenecen a sus objetivos (Notimex, 2014). Las funcionarias calificaron esto como una pena, debido a que observaban iniciativas ciudadanas muy claras y valiosas, que pudieron aprovecharse.

#### **4. Cierre. Una confrontación de percepciones**

Hemos visto que las experiencias de distintas actoras en el feminismo y el movimiento de mujeres condicionan percepciones diferentes acerca de la introducción de la PDG al gobierno de Contreras. Las funcionarias que no estaban directamente a cargo de este proceso, pero que sí percibían sus beneficios como receptoras de la política laboral, y que además formaban parte del equipo político de la delegada, tenían una opinión muy favorable respecto a las medidas de género que tomó el gobierno. Las otras actoras con un grado mayor de satisfacción son aquéllas favorecidas con los programas implementados.

Las servidoras públicas con la responsabilidad de elaborar estas políticas tenían una visión más autocrítica, con base en los límites que hallaron en este proceso, centralmente, debido a la intromisión de obstáculos políticos en un ejercicio de gobierno que ellas pretendían fuera feminista.

---

<sup>55</sup> En el apartado que se refiere al equipo de gobierno en el segundo capítulo.

En el caso de las feministas académicas existe una opinión dividida sobre todo producto del grado de involucramiento que han tenido a lo largo del tiempo con el equipo de Contreras y el que tuvieron con el gobierno. Aquéllas que buscaron tener una influencia política, con su participación en los consejos consultivos, repitieron una experiencia muy amarga que tenía antecedentes en relaciones previas al ejercicio del gobierno delegacional. La mala experiencia se debe especialmente a la sobreposición de lógicas políticas en la consecución de los objetivos de participación de la sociedad en el gobierno que constituyen el fin de estos espacios.

Las otras feministas tuvieron un veredicto muy favorable tanto sobre la trayectoria como política feminista de la delegada, como sobre todo de sus acciones en materia de transparencia y rendición de cuentas.

En el caso del movimiento de mujeres, fundamentalmente las del sector popular, se mencionó una cantidad de demandas desatendidas. Se compartía el juicio con las feministas “críticas” de que el gobierno no dedicó tiempo a escucharlas. El movimiento de mujeres es uno de los principales denunciadores de la atención de demandas sociales con base en preferencias políticas.

## Capítulo V. CONCLUSIONES

No todos los días despertamos con la noticia de que un gobernante declaró encabezar un gobierno feminista. En la literatura no hay investigaciones empíricas que refieran a tales gobiernos. Lo más cercano al tema son planteamientos normativos acerca de cómo tendría que ser un gobierno con estas características (Mohanty y Alexander, 2004). Lo que existe son múltiples referencias acerca de los diversos procesos de institucionalización de la agenda feminista, cuando ésta se transforma en perspectiva de género dentro de los gobiernos. Con esta investigación pretendí contribuir a especificar el carácter que toma la introducción de la PDG en los ejecutivos locales.

El argumento central de la tesis gira alrededor de los retos de la inclusión de una PDG en la política pública local: muestro las poderosas dificultades que implica, incluso cuando hay algunas condiciones favorables y voluntad política para ejercer un gobierno que atienda las demandas del feminismo y los derechos de las mujeres.

En los hallazgos de la investigación encontré regularidades que han ocurrido en otros procesos de introducción de la PDG a los gobiernos mexicanos. A continuación, presento las conclusiones fundamentales de los capítulos analíticos. Acerca de los obstáculos que enfrentó la administración, observé que la implementación previa de ciertos programas de corte asistencial determinó la continuación de estos programas en el nuevo gobierno. Sin embargo, la administración les dio un giro, complementándolos con cursos y capacitaciones en diversos temas, de modo que trascendieran la lógica de la mera entrega de bienes que las y los “beneficiarios” recogen cada cierto tiempo.

El comportamiento del gobierno en este aspecto puede asemejarse a lo que Aguilar Villanueva (1992) describe como el *modelo de elaboración de las políticas públicas del producto organizacional*, donde la política se origina y configura en el marco del conjunto de las organizaciones públicas y la política que se elige es la que se acomoda a lo que las organizaciones públicas pueden realmente hacer.

El resultado conjunto del diseño de las políticas en el gobierno de Contreras fue un producto de las organizaciones que compusieron la administración. Sabemos que el

gobierno no es un actor unitario monolítico, sino una constelación de organizaciones (en el caso de una delegación, de sus Direcciones) enlazadas con una cohesión que depende de los enlaces que se hacen entre el personal de unas y otras, en cuya cima se hallan las o los dirigentes. A cada una de ellas se le asignan diversos problemas para los que deben elaborar políticas.

Las distintas Direcciones, debido a sus afinidades políticas, a sus clientelas, a las convicciones personales de las y los directivos, tuvieron una visión propia acerca de cuál era su función, su responsabilidad, sus propias prioridades, compromisos y obligaciones (Aguilar Villanueva, 1993; Rayas, Alva y Maceira, 2007). Esto implica en términos generales que aunque las o los dirigentes logren cambiar a veces la actividad de un departamento en la dirección deseada, lo hacen en menor medida que lo deseable (Aguilar Villanueva, 1993). En este caso, como vimos, estos condicionantes produjeron resultados distintos en cuanto a lo deseable de las políticas implementadas por cada uno de los departamentos.

Con base en una comparación con las investigaciones de Biencinto y de Cerva, es un patrón que las instituciones encargadas del género no siempre sean dirigidas por personas con los conocimientos ni las capacidades requeridas, así como su falta de compromiso con la equidad. La poca legitimidad que estas funcionarias encuentran entre las feministas por ambas razones es también común.

Sin embargo, no todo fueron obstáculos a la introducción de la PDG. Un elemento central que es señalado siempre como favorable a este proceso es la voluntad política de las o los tomadores de decisiones. En muchas ocasiones el personal encargado de la introducción de la PDG tiene poco apoyo de los mandos, y que desarrollar un proceso de legitimación que incluye el convencimiento no sólo de sus pares y de la institución en su conjunto, sino también de sus superiores (Zaremborg y Subiñas, 2014). En este caso, encontramos un contraejemplo.

Además, se trata de un equipo de gobierno que valora la formación, y que ostenta una calificación profesional. Este perfil intelectual los lleva a ansiar un ejercicio gubernamental sustentado, al menos de cara al exterior, en metodologías, estrategias y metas de gobierno; es decir, a no gobernar meramente a partir de improvisaciones. En

concreto, el éxito del equipo de la Dirección de Políticas de Género se debió a la generación de una idea de equipo de trabajo sostenida en el compromiso con una serie de ideales alrededor de la izquierda democrática y del feminismo.

Los perfiles de estos liderazgos y sus trayectorias profesionales implican que son actores que cuentan con una amplia red de vínculos con otros agentes, gubernamentales y sociales, comprometidos con el feminismo. Estas redes fueron un elemento que favoreció la introducción de la PDG al gobierno: a partir del conocimiento de programas de género impulsados en otros organismos u otros gobiernos en el extranjero, se retomaron programas que se habían implementado en otros lugares y fueron impulsados por la delegación. Pero además, contar con un funcionariado sensibilizado en cuanto a género conlleva introducir ideas creativas que le imprimen un contenido de género a las políticas.

El conocimiento especializado del equipo de gobierno llevó a la implementación de políticas en temas importantes para el feminismo, que no forman parte de las agendas gubernamentales, como el trabajo de cuidado, las masculinidades, el acoso callejero, o la trata.

La voluntad política de la delegada para impulsar iniciativas en cuanto a género, empero, también está condicionada por la política electoral. Su mayor prioridad fue la acumulación de capital político. Por ello, en el transcurso de la administración, el núcleo político desplazó las políticas de género, que en el inicio de la administración tuvieron más fuerza, conforme otras temáticas promovieron más a la delegada.

El capítulo III fue subdividido en dos títulos referentes al par de obstáculos principales a la introducción de la PDG: 1. Los que emanaban de lo que llamé la “cultura de género”, y 2. aquéllos que venían de la cultura política. La cultura de género es un elemento fundamental que condiciona la introducción de la PDG, pues involucra el grado de legitimidad que el discurso de la equidad de género tiene socialmente. Las resistencias de los funcionarios a esta perspectiva fueron fuertes. Ocurrió un proceso de legitimación inverso a lo que sucede en muchos casos. Usualmente el proceso va de los rangos medios, a los que se les encarga el tratamiento de los asuntos de género, a los mandos altos.

Esta cultura de género, que en los pueblos proviene del orden tradicional, condujo a las funcionarias a idear estrategias creativas para acceder a las mujeres y buscar su autonomía económica, así como iniciar procesos de concienciación con ellas sobre la desigualdad de género.

Las principales conclusiones del capítulo en el punto 2 se refieren a que, como ha sido señalado por otras autoras (Maceira, Alva, Rayas, 2007), el proceso de negociación de la política pública se da bajo lógicas políticas y partidarias, donde existen compromisos, deudas de favores, etc. La cultura clientelar fue uno de los más grandes límites que enfrentó la administración, como en buena parte de México.

Por otro lado, Maricela Contreras no tuvo la capacidad de concertación para conseguir el apoyo de otros agentes a su proyecto de gobierno feminista. Al contrario, los grupos políticos contrincantes fueron fortaleciéndose con el paso del tiempo, debido a las alianzas que establecieron con los actores en la Jefatura de Gobierno del D.F., con una jerarquía mayor, y a que fueron ocupando otros espacios de poder; por ejemplo, cuando sus simpatizantes ganaron la mayor parte de los consejos vecinales y del Consejo Ciudadano.

Asimismo, como mostré, la administración hizo esfuerzos importantes por despersonalizar la atención de las demandas de la población, por acabar con los intermediarios políticos, por conseguir que la sociedad conociera y exigiera sus derechos. Esto no quiere decir que saliera por completo de las prácticas que constituyen las reglas del juego político, pero este gobierno sí representó una diferencia importante respecto a otras administraciones tlalpenses, identificadas como muy corruptas.

Aunque algunos aspectos de la cultura política escapan a la voluntad de los actores gubernamentales, hemos visto que ellos mismos reproducen otros que contravienen los discursos feministas y de garantía de derechos humanos. En el caso del sistema presidencial como modelo que opera en la administración local en el Distrito Federal, es cierto que es necesario un voluntarismo de los actores para seguir un modelo vertical que omite la participación de la sociedad en el gobierno.

Límites como un periodo de tiempo corto para ejercer la administración no excusan que se pudo dar un lugar a la sociedad en el proceso de la política pública. Por ejemplo, la

Dirección de Políticas de Género, debido al estilo de ejercer la administración que adquirió, abrió vías informales de acceso para algunos actores sociales.

Haciendo una recapitulación, puede contrastarse el fuerte discurso alrededor del feminismo, los derechos humanos y la construcción de ciudadanía que tuvo el gobierno con sus prácticas. Es notorio que hubo un voluntarismo que se tradujo en prácticas concordantes con estos discursos, pero que encontraron fuertes obstáculos al buscar transformar el estatus quo en la cultura política. La tesis buscó explicar los condicionantes que facilitan que ocurra lo uno o lo otro.

Vimos que la voz menos oída fue la de aquellos actores que en este caso eran independientes de las lógicas políticas: las feministas académicas y las funcionarias dedicadas a las funciones técnicas.

En el caso de la participación que tuvieron las académicas feministas en el gobierno, mis conclusiones se asemejan a lo encontrado por Florinda Riquer (2005), Natalia Biencinto (2006) y Daniela Cerva (2006) en sus investigaciones sobre los institutos de las mujeres. Ambos tipos de actores feministas, las funcionarias de carácter técnico y las académicas, demandan y esperan que el gobierno base su actuación en diagnósticos, la recolección de información, evaluaciones y en un proceso de “policy analysis”. Cuando observan que buena parte de la política pública se elabora con base en las preferencias personales de las y los dirigentes, y que ellas en realidad tienen poca incidencia en el gobierno, sufren sentimientos de frustración.

Como vimos, en su mayoría los consejos consultivos no funcionaron como mecanismos institucionales de participación. Que sean un mecanismo institucional inefectivo es un hallazgo similar a los resultados de la tesis doctoral de Daniela Cerva (2006). En cambio, la atención de las demandas de la sociedad sigue funcionando a través del personalismo y está atravesada por intereses políticos. Cerva halla el mismo cansancio y desánimo por parte del movimiento, la falta de cumplimiento de sus expectativas, y la renuncia al gobierno como recurso para obtener sus demandas.

Como expuse, las propuestas provenientes de mujeres de la sociedad civil que se implementaron lo lograron por dos medios: 1. Interesar a la delegada, accediendo a ella a

través de relaciones personales, o de forma excepcional, 2. lo consiguieron las mujeres que trabajaron con la Dirección de Políticas de Género. Este acceso se dio de forma contingente en un caso, y en otro, también bajo un modelo personalista de interlocución.

En cuanto a la evaluación que hizo cada uno de los actores, ésta está condicionada por sus experiencias previas y presentes en su relación con los actores gubernamentales. Aunque ninguno de los grupos de feministas pertenece al feminismo autonomista del que hablamos en el marco conceptual, las feministas críticas se distancian decididamente de los partidos políticos, mientras que las feministas “de lo posible” son actoras de la “alta política.” Las feministas críticas participaron en el gobierno presionando por impulsar sus iniciativas, en carácter de consultoras, mientras que las “feministas de lo posible” tuvieron una relación menos vinculada a la acción directa.

Ambos grupos son feministas institucionales, pero las “de lo posible” sí se vinculan con las estrategias políticas convencionales. Algunas características de un grupo al que Hercovich (2002) denomina las *feministas legalistas* sirven para diferenciar a las feministas “de lo posible”. Por ejemplo, que negociar el beneplácito de un organismo público para que los mismos que los critican obtengan beneficios públicos más amplios de parte de esos organismos implica adscribir a un lenguaje, adquirir ciertos modales, vestir de una forma. Significa cambiar códigos, y de alguna manera, legitimar un campo donde las mujeres somos desiguales, al participar en él.

Las funcionarias, por su parte, se manifestaron muy satisfechas por las políticas laborales en la delegación en relación con el género. Por ejemplo, las de balance entre la vida familiar y laboral, la respuesta frente al hostigamiento, etc.

Un resultado interesante de la investigación es el uso que hicieron distintos actores políticos de la especialización en temáticas de género como un capital político. El feminismo no sólo funcionó como identidad en la trayectoria política de Maricela Contreras, sino que al interior de su equipo, diversas personas y grupos se aglutinaron en torno al género y compitieron entre sí, en calidad de conocedores de las problemáticas de las mujeres, disputándose posiciones dentro del equipo como lugares cada vez más altos en la jerarquía o puestos públicos.

Pugnaban por establecer el medio más efectivo de conseguir fines feministas o de atender asuntos de género y las necesidades de las mujeres: bajo estrategias de carácter intelectual que diferencian al equipo de Contreras de los demás grupos políticos tlalpenses o por medio de la militancia con los sectores populares, con actividades como marchas, tomas, etc. El uso del feminismo como recurso en el campo político no significa que la mayoría de estas mujeres carezcan de una convicción real en los valores feministas.

Aunque el argumento central desarrollado en la tesis es que la magnitud de los obstáculos es tal que abruma el margen de agencia de los actores que promueven la incorporación de la PDG en el gobierno, no quiero dejar pasar los siguientes cuestionamientos ¿Hubo algo que distinguiera el gobierno de Maricela Contreras del resto, que no se declaró feminista? ¿En relación con qué comparamos su gobierno para contestar esta pregunta? Aunque el límite de tiempo de dos años para entregar los resultados de la investigación no me permitió comparar la introducción de la PDG en Tlalpan con el proceso que tuvieron las demás delegaciones, sabemos que la demarcación tuvo políticas en cuanto a género que no tuvo el resto.

La medida más obvia es la paridad entre los sexos en las Direcciones Generales y de forma más general, la incorporación de mujeres a la toma de decisiones. Asimismo, se hicieron esfuerzos por aplicar la legislación en cuanto a la incorporación de la PDG. Éste fue el fin del Programa de Transversalización de la Perspectiva de Género en Tlalpan. Es un hecho que la PDG estuvo transversalizada a lo largo de las diferentes Direcciones de la administración.

En el apartado sobre la llegada a la jefatura delegacional, así como en el capítulo III, hice una amplia comparación entre el gobierno de Contreras y su antecesor. Asimismo, hice comparaciones con el interinato que terminó el periodo 2012 – 2015. La comparación resalta claramente un desinterés de las administraciones pasada e interina en cuanto a género y muestra resultados evidentes de que la voluntad política de Maricela Contreras se reflejó en indicadores como la existencia de planeaciones específicas para transversalizar la PDG, respecto a la incorporación paritaria de mujeres a la toma de decisiones, etc.

Incipientemente, podría también contrastar el proceso de introducción de la PDG de Contreras con el gobierno que le siguió: la administración de Claudia Sheinbaum. En una

revisión superficial de su Informe de 100 días de gobierno, advierto de forma preliminar algunas diferencias destacadas. En una revisión del conjunto del informe, se ve que se extienden varios proyectos de la administración pasada. Se comparten inclusive ejes de gobierno. Esta continuidad puede señalarse como un indicador de las acciones del gobierno antecesor que el equipo gubernamental entrante evaluó positivamente.

El nuevo gobierno mantiene tres programas del gobierno de Maricela Contreras señalados por la nueva administración como programas de género: la formación de cooperativas, las ferias y centros para la comercialización de productos elaborados por mujeres y el Centro de la Diversidad Sexual Tlalpan. La formación de cooperativas es preferente, pero no exclusiva para mujeres.

Aunque el gobierno encabezado por Claudia Sheinbaum hace de la equidad de género y del mejoramiento de las condiciones de vida para las mujeres un eje de gobierno en sí mismo, importancia que no le dio el gobierno de Contreras, las acciones reportadas en los primeros 100 días de gobierno no demuestran esa prioridad. En el informe no se da un papel relevante a los temas de género. Destaca, por ejemplo, que el nuevo gobierno elimina de la estructura administrativa la Dirección de Políticas de Género y que sólo incorpora a dos mujeres en las Direcciones Generales, las cuales son 8 en total. Esto contrasta con los primeros 100 días de gobierno de Maricela Contreras, donde el género sí fue central.

Durante sus primeros 100 días de gobierno la prioridad que ha tenido la nueva administración ha sido mejorar la obra pública. Como vimos, ésta fue una de las demandas que la sociedad tlalpense señaló como poco cubierta por el gobierno de Contreras.

Insistiendo en la superficialidad del análisis preliminar, da la impresión de que en esta ocasión el género simplemente se iguala a “mujeres”, y que si existen programas que meramente están dirigidos a ellas, entonces se etiquetan como dentro de la perspectiva de género. En el informe no existen ni referencias ni se dan indicios de que las acciones en este tema tengan una perspectiva de género, fuera de dirigirse a las mujeres.

Por ejemplo, el Centro de la Diversidad Sexual se excluye del eje de género del informe. Esta ubicación resulta llamativa. Habría que contactar directamente con los elaboradores del documento para conocer qué significa la exclusión de la diversidad sexual

del apartado de género. Especulando, podría reafirmarse la impresión de que el género se reduce a las “mujeres” o que no se intersecta con la orientación sexual.

Ahora bien, ¿tiene este caso empírico algo para decir en el debate sobre las posiciones feministas frente al Estado? Una pregunta central de este debate es si debe dejarse el poder que supone el Estado en manos de los varones que lo ejercerán de forma tal que no rompa la desigualdad entre los sexos. Es decir, dejando intocados sus privilegios, y reproduciendo la inequidad.

Si el feminismo autonomista mira al Estado como una estructura patriarcal, que toma como medida de la realidad a los varones y la aplica a las mujeres; es decir, que actúa de manera androcéntrica, ¿de qué forma sino con la influencia feminista en el gobierno éste se ejercerá buscando acabar con las desigualdades entre unos y otras? ¿De qué forma si no, alcanzaremos la “democracia feminista” planteada en términos ideales por Mohanty y Alexander? El acceso de mujeres feministas a la toma de decisiones sobre asuntos públicos, como en este caso, demuestra que se puede hacer una diferencia en relación con los casos donde ellas están ausentes.

El meollo del problema se halla, sin embargo, en que, como vimos, frecuentemente estas mujeres no anteponen la identidad feminista a los intereses políticos que obstaculizan el logro de la equidad. Para ello tienen que contar con la fuerza suficiente para sobreponerse a las resistencias que se les ofrecen. Como vimos en este caso, el intento de ejercer un “gobierno honesto” en cierto grado y la consecuente afectación de intereses de grupos políticos que lucraban con recursos públicos provocó una situación de ingobernabilidad. Otro problema clave es ¿cómo ocupar las posiciones de toma de decisiones? La competencia política por estos espacios suele estar llena de acciones identificadas con la cultura patriarcal, por ejemplo en relación con la política clientelar.

En México ha habido intentos por introducir iniciativas feministas en la competencia por cargos públicos. Inclusive, se han creado partidos políticos propios para buscar estos fines. La reciente aprobación de candidaturas ciudadanas puede ser un recurso que sortee las negociaciones que se hacen con los partidos, donde los intereses feministas se van debilitando. Con la última reforma político – electoral que estableció la obligación

de presentar candidaturas paritarias en las legislaciones locales y federal, se abren espacios para que aliadas potenciales de las feministas asuman puestos de toma de decisiones.

La incorporación de feministas en las instituciones es un camino arduo, lleno de más dilemas que respuestas. Lo que queda claro con el estudio de este caso es que aunque prevalecen los obstáculos, la ocupación de espacios en las instituciones por personas comprometidas con el feminismo puede hacer una diferencia en las vidas concretas de las y los menos aventajados: en la forma como se labora al interior de las instituciones a diferentes niveles, en la forma como se ejerce el gobierno, en la relación que se establece con la sociedad y en las políticas que se impulsan.

Estos son aspectos que se transforman con la ocupación de espacios en el gobierno por parte de feministas ¿Qué no se transforma? El estudio de diversos casos concluye que la influencia feminista no pasa de cierto nivel (bajo) de decisión. Es decir, las altas esferas de poder siguen funcionando de forma autoritaria, vertical, corrupta, violenta, clientelar y demás maneras que pertenecen a la cultura política asociada con la masculinidad hegemónica.

En este punto es innegable la veracidad de las posturas autonomistas. La pregunta permanece ¿cómo destruir el Estado patriarcal? Las alianzas con las políticas cercanas a las feministas han llevado, como en este caso, a la adquisición de cierto grado de decisión para funcionarias feministas. Quizás si cada vez más políticas y políticos son sus aliados, se puedan ir ocupando progresivamente más espacios desde donde transformar el orden de género y se forme una coalición defensora de las políticas feministas paulatinamente más fuerte.

El movimiento feminista debería encontrar en las instituciones a sus aliados y no a sus más grandes enemigos. Si una parte de las feministas elige los espacios institucionales como el área desde donde buscar la equidad, debería encontrar solidaridad de las feministas fuera del gobierno o al menos no deslegitimación. Es indispensable ejercer una crítica que permita mantener el rumbo - sin desvío - en el impulso de los fines feministas desde el gobierno. Pero si en vez de esto no hay más que pleitos y acusaciones infructíferas al interior del movimiento, en nada se contribuye a construir una realidad más justa.

Finalmente, quisiera cerrar con un par de apuntes en cuanto a los límites de la investigación y reflexiones sobre la metodología empleada. En el planteamiento de la investigación, inicialmente, y debido a mi formación como internacionalista, pensé como metodología principal la investigación documental para estudiar las políticas de género de la delegación. Se me sugirió la realización de entrevistas y que la metodología documental fuera complementaria. Me gustaría señalar la importancia que tuvo esta decisión para los resultados de la investigación.

Los documentos y la revisión de notas y boletines oficiales y de prensa fueron fuentes secundarias que me dieron mejores elementos a la hora de hacer las entrevistas, así como una visión amplia del caso en estudio. Usé reportajes y entrevistas que yo no hubiera tenido el tiempo de hacer, pero que iluminaron aspectos que a mí se me hubieran escapado. Realizar ejercicios de observación también fue importante, pues vi por mí misma y no a través de relatos, algunas prácticas de las que se hablaba en las entrevistas. Pero sobre todo fue muy atinada la elección de las entrevistas como técnica principal, debido a que la información que arrojaron no hubiera sido conseguida con la revisión exclusiva de documentos y fuentes hemerográficas.

Para terminar, no conseguí contactar con actores cuya percepción hubiera aumentado la variabilidad de posiciones entre los entrevistados: representantes de las asociaciones civiles que implementaron sus proyectos o miembros de la comunidad LGBTTI que participaron en el Centro de la Diversidad Sexual.

## FUENTES

### Bibliográficas

---

- Aguilar Villanueva, Luis (Ed.) (1992), *La hechura de las políticas*, Ciudad de México, Porrúa.
- (1993), *Problemas públicos y agenda de gobierno*, Ciudad de México, Porrúa.
- Baldez, Lisa (2001), "Coalition politics and the limits of State feminism in Chile", *Women and Politic*, vol. XXII, núm. 4, pp. 2-28.
- Biencinto, Natalia (2006), "El movimiento feminista y de mujeres ante el proceso de institucionalización de la perspectiva de género en Oaxaca. Elementos para una evaluación", en Tarrés, M. L., *Equidad de género y presupuesto público. La experiencia innovadora de Oaxaca*, Oaxaca, Instituto de la Mujer Oaxaqueña Ediciones, pp. 266 – 367.
- Castells, Manuel (1997), "El fin del patriarcado: movimientos sociales, familia y sexualidad en la era de la información", en Castells, Manuel, *La era de la información* (Vol. II. El poder de la identidad,), España, siglo XXI editores, pp. 159 - 270.
- CEPAL (Comisión Económica Para América Latina de las Naciones Unidas) (1998), "Institucionalidad de género en el Estado: Un diagnóstico para América Latina", Santiago de Chile, CEPAL.
- Espinosa Damián, Gisela (2000), "Las mujeres de San Miguel Teotongo a la hora de la lucha ciudadana", en Bassols, Dalia (comp.), *Mujeres, ciudadanía y poder*, Ciudad de México, El Colegio de México, pp. 29 – 94.
- Falcón, Marta T. (2009), "Breve estudio comparativo de la participación política de las mujeres en el mundo contemporáneo", en CNDH, *Participación política de la mujer en México*, Ciudad de México, CNDH, pp. 245 - 279.
- Godínez Pérez, Elsa, (2008), *La figura de autoridad política en los pueblos originarios de la ciudad de México: el caso de Magdalena petlacalco, Tlalpan*, Ciudad de México, FCPyS UNAM, tesis de licenciatura.
- Gudavarthy Ajay y Vijay G. (2008), "Antinomias de la sociedad política. Implicancias del desarrollo incivil", en Raventós, C., *Innovación democrática en el Sur: participación y representación en Asia, África y América Latina*, Buenos Aires, CLACSO, pp. 176 – 186.
- Guerrero, Elizabeth (2005), *Transversalización de la perspectiva de género en Chile: en la búsqueda de la equidad*, Santiago de Chile, Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM).
- Guzmán, Virginia (1998), "La equidad de género como tema de debate y de políticas públicas", en N. H. (Ed.), *Encrucijadas del saber. Los estudios de género en las Ciencias Sociales*, Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, pp. 213 - 230.
- Hammer, Dean y Aaron Wildavsky (1990), "La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa", en *Historia y Fuente Oral*, núm. 4, Entrevistar... ¿Para Qué?, Barcelona, pp. 23 - 61.
- Hercovich, Inés (2002), "Las oprimidas sospechadas. La desconfianza hacia las mujeres sin consciencia de género", en *Sexo y violencia. Debate feminista*, año 13, vol. 26, octubre de 2002.
- Hurtado Arroba, Edison (2013), *Prácticas políticas e intermediación de demandas urbanas en colonias populares de Tlalpan 2009 – 2012*, Ciudad de México, CES – COLMEX, tesis de doctorado.

- (2014), “Actores, escenarios y tiempos. Algunos desafíos para estudiar la acción colectiva en colonias populares”, en M. L. Tarrés, *Arenas de conflicto y experiencias colectivas. Horizontes utópicos y dominación*, Ciudad de México, CES – COLMEX, pp. 297-352.
- Incháustegui, Teresa (1999), "La institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas. Apuntes en torno a sus alcances y restricciones", *La ventana*, núm. 10, Guadalajara, UDG, pp. 84-123.
- Incháustegui, Teresa y Ugalde Yamileth (2004), *Materiales y herramientas conceptuales para la transversalidad del género*, Ciudad de México, Observatorio Ciudadano de Políticas de Niñez, Adolescencia y Familias, A.C
- (2006), “La transversalidad del género en el aparato público mexicano: reflexiones desde la experiencia”, en Barquet, Mercedes y Adriana Ortiz-Ortega, *Avances de la perspectiva de género en las acciones legislativas*, Ciudad de México, Comisión de Equidad y Género, LIX Legislatura, Cámara de Diputados, pp. 201 - 223.
- Lagarde, Marcela (1996), “La perspectiva de género”, en *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*, España, Ed. horas y HORAS, pp. 13-38.
- (1999) *Claves feministas para liderazgos entrañables. Memoria del Taller*, Managua, Edición a cargo de Sofía Montenegro.
- Lamas, Marta (2000), “De la identidad de la ciudadanía. Transformaciones en el imaginario político feminista”, *Cinta de moebio*, vol. VII, Santiago de Chile, Universidad de Chile, pp. 18 – 23.
- (2005), *Feminismo. Transmisiones y retransmisiones*, Ciudad de México, Ed. Taurus.
- Maceira, Luz, B. Raquel Alva y Lucía Rayas (2007), "Elementos para el análisis de los procesos de institucionalización de la perspectiva de género: una guía", *Género, cultura y Sociedad*, Ciudad de México, PIEM – COLMEX.
- MacKinnon, Catherine (1989), “El Estado liberal”, en MacKinnon, Catherine, *Hacia una teoría feminista del Estado*, Valencia, Ediciones Cátedra.
- Mala Htun y S. Weldon Laurel (2013), “Feminist mobilisation and progressive policy change: why governments take action to combat violence against women”, *Gender & Development*, vol. XXI, núm. 2, pp. 231-247.
- Merino, Mauricio (2001), *La participación ciudadana en la democracia*, Ciudad de México, IFE.
- Meza, Oliver (2015), “El análisis de políticas públicas en el ámbito municipal”, Seminario *El Análisis de Políticas Públicas en México*, 01 de octubre de 2015, CEI - COLMEX y CIDE, Ciudad de México.
- Monhanty, Chandra y M. Jacqui Alexander (2004), "Genealogías, legados, movimientos", en Hooks, Bell, Chandra Mohanty, *Otras inapropiables*, California, Creative Commons, pp. 137 – 183.
- Morales Aguilar, María B. (2004), *Control estratégico de los recursos ambientales. Los piperos de Magdalena Petlacalco y la distribución de agua potable en Tlalpan, Distrito Federal, México*, Tlalpan, ENAH-INAH, tesis de licenciatura en Antropología Social.
- Mouffe, Chantal (2001) [1992], “Feminismo, ciudadanía y política democrática radical”, en: *Ciudadanía y feminismo. Debate feminista*, núm, 25, México, pp. 33 – 54.
- Ochoa Aranda, Guadalupe (2013), “Persiste opresión, violencia y discriminación hacia las mujeres”, *Cauce*, vol. XI, núm. 2, Ciudad de México, UAM - X, pág 10.

- Olmeda, Juan, (2015), “La hechura de las políticas en el ámbito estatal. El caso del D.F.”, Seminario *El Análisis de Políticas Públicas en México*, 01 de octubre de 2015, CEI – COLMEX y CIDE, Ciudad de México.
- Ortega Erreguerena, Joel (2014), “Clientelismo y subjetividad política en México: estudio de caso en la Delegación Tlalpan”, Congreso anual de la Asociación Latinoamericana de Sociología ALAS, San José, Costa Rica, 12 pp.
- Plan Honduras y Radio Nederland Training Centre (2003), Sitio de INMUJERES Uruguay, URL: [http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/18659/1/19necesidades\\_practicas\\_y\\_estrategicas\\_de\\_genero.pdf](http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/18659/1/19necesidades_practicas_y_estrategicas_de_genero.pdf), última consulta 26 de marzo de 2016.
- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) (2014), *Transversalizando la perspectiva de género en Tlalpan*. Entrevista a Martha Chargoy, PNUD.
- Riquer, Florinda (2005), *Del movimiento feminista a la institución: ¿una historia que aún no puede contarse?*, Xalapa, Universidad Veracruzana.
- Riquer Fernández, M. Florinda y Charles Creel, Pilar M. (1989), *Las mujeres del movimiento popular de pueblos y colonias del sur (MPPCS) un discurso sobre sí mismas*, Ciudad de México, Universidad Iberoamericana, tesis de maestría en sociología.
- Riquer, Florinda, Incháustegui Teresa y Olivares Edith (2010), *Del dicho al hecho. Análisis y evaluación de las políticas de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia (2000 – 2009)*, Ciudad de México, Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las mujeres.
- Scott, Joan. W. (1996), "Género, una categoría útil para el análisis histórico", en Scott, J. W., *Genero e historia*, FCE y UACM, pp. 48 - 76.
- Sistema de información legislativa, *Presidencialismo*, URL: <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=188>, última consulta 10 de marzo de 2016.
- Strauss A. y Corbin (1998), *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Medellín, Universidad de Antioquía, pp. 224 – 232.
- Tarrés, M. L (1994), “Demandas democráticas y participación electoral en la Ciudad de México. Notas a partir de dos estudios de caso”, en Blancarte, Roberto (Coord.), *Estado de México. Perspectivas para la década de los 90*, Toluca, El Colegio Mexiquense e Instituto Mexiquense de Cultura, pp. 625 – 664.
- (2006a), “Una experiencia innovadora: la incorporación de la equidad de género en la planificación y ejercicio del presupuesto público en el estado de Oaxaca”, en Tarrés, M. L., *Equidad de género y presupuesto público. La experiencia innovadora de Oaxaca*, Oaxaca, Instituto de la Mujer Oaxaqueña Ediciones, pp. 26 – 115.
- (2006b), “Nuevos nudos y desafíos en las prácticas feministas: los Institutos de las Mujeres en México”, en Zaremberg, Gisela (Coord.), *Políticas sociales y género. La institucionalización* (tomo I), Ciudad de México, FLACSO, pp. 69-95.
- (2014), "Entre la reticencia conservadora y las pautas internacionales: las políticas de equidad de género y los institutos de las mujeres en un contexto de desarticulación político - institucional (2000 - 2012)", en Maier, Elizabeth, María L. Tarrés, Silvia López Estrada y Gisela Zaremberg, *15 años de políticas de igualdad. Los alcances, los dilemas y los retos*, México, COLMEX - FLACSO – COLEF, pp. 67-95.

- (2002), "Apuntes para un debate sobre el género, la política y lo político", en Urrutia, Elena (Coord.), *Estudios sobre las mujeres y las relaciones de género en México: aportes desde diversas disciplinas*, Ciudad de México, PIEM - COLMEX.
- Taylor S.J. y Bodgan R. (1984), "La observación participante en el campo", en Taylor S.J. y R. Bogan, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Barcelona, Paidós Ibérica.
- Tepichin, Ana. M. (2010), "Política pública, mujeres y género", en Tinat, Karine, Ana M. Tepichin y L. Gutiérrez de Velasco (Coord.), *Los grandes problemas de México. Relaciones de Género*, Vol. VIII, Ciudad de México, PIEM – COLMEX, pp. 23 - 58.
- (2012), "Ciudadanía de las mujeres y política pública en México: una reflexión desde los estudios de género", en Cruz, Juan A. y Rodolfo Vázquez (Coords.), *Género, Cultura y Sociedad*, Ciudad de México, Suprema Corte de Justicia de la Nación, Poder Judicial de la Federación, Editorial Fontamara, pp. 133 – 159.
- Vargas, Virginia (2001), "Los feminismos latinoamericanos en su tránsito al nuevo milenio. Una lectura político – personal", *Revista venezolana de economía y ciencias sociales*, Caracas, Universidad Central de Venezuela, vol. VII, núm. 3, pp. 151 - 174.
- Zaremberg, Gisela (2009), *Mujeres, votos y asistencia social en el México priísta y la Argentina peronista*, Ciudad de México, FLACSO.
- (2014), *El género en las políticas públicas. Redes, reglas y recursos*, Ciudad de México, FLACSO.
- Zaremberg, Gisela y Marta Subiñas (2010), "Redes, reglas y recursos: incorporación de la perspectiva de género en la política pública mexicana", II Congreso Latinoamericano y Caribeño en Ciencias Sociales, Ciudad de México.
- (2014), "Redes, reglas y recursos: incorporación de la perspectiva de género en la administración pública mexicana", en Maier, Elizabeth María L. Tarrés, Silvia López Estrada y Gisela Zaremberg, *15 años de políticas de igualdad. Los alcances, los dilemas y los retos*, Ciudad de México, FLACSO, COLMEX, COLEF, pp. 95-132.

## Documentos

- Comisiones de Administración Pública Local y de Equidad de Género. (2011). *Dictamen que presentan las comisiones unidas de Administración Pública Local y de Equidad de Género*. Ciudad de México: Gaceta Parlamentaria de la ALDF.
- Contreras, Maricela. (2012). *Propuesta de gobierno rumbo a la búsqueda de la Jefatura Delegacional*. Tlalpan.
- Delegación Tlalpan. (2013). "Proyecto de Programa Delegacional Tlalpan 2013 – 2015", Tlalpan: *Gaceta Oficial del D.F.*
- Delegación Tlalpan. (2015). *Informe sobre los avances programáticos y financieros enero - marzo 2015* (2015). Tlalpan: GDF.
- (2014). *Informe sobre los avances financieros y programáticos en materia de igualdad de género enero-junio 2014*. Tlalpan: Gobierno de la Ciudad de México.
- Guerrero, Miguel A. (2015). *Informe trimestral de actividades al Consejo Ciudadano Delegacional de Tlalpan, correspondiente al cuarto trimestre de 2014*. Tlalpan: Delegación Tlalpan.

Jefatura Delegacional de Tlalpan. (2013). *Informe 100 días 100 acciones*. Tlalpan: Delegación Tlalpan.

----- (2013). *I Informe de gobierno*. Tlalpan: Delegación Tlalpan.

----- (2014). *II Informe de gobierno*. Tlalpan: Delegación Tlalpan.

----- (2012). *100 días, 100 acciones*. Ciudad de México: Delegación Tlalpan.

----- (2013). *Informe de Actividades al Consejo Ciudadano de Tlalpan*, septiembre de 2013. Ciudad de México: Delegación Tlalpan.

----- (2014). *Informe de Actividades al Consejo Ciudadano Delegacional de Tlalpan*, marzo de 2014. Ciudad de México: Delegación Tlalpan.

----- (2014) *Informe ante el Consejo Delegacional en Tlalpan periodo de julio a septiembre 2014*. Ciudad de México: Delegación Tlalpan.

Instituto de Acceso a la Información Pública del D.F. (2012), *Resolución del Instituto de Acceso a la Información Pública del D.F. al recurso de inconformidad antepuesto por Óscar Vélez*, 07/03/2012, Expediente RR.SIP.0024/2012.

## **Hemerográficas**

ASJ, Notimex (2015), “En Tlalpan brindan atención a mujeres víctimas de violencia”, México, *Excélsior*, 06 de agosto.

Castillejos, J. (2013), “IDN va por comités vecinales”, México, *Excélsior*, 16 de marzo.

Contreras, C. (2014), “Presupuesto participativo: baja interés en consulta”, México, *Excélsior*, 06 de octubre.

Anónimo (2014), “InfoDF reconoce a Tlalpan en materia de transparencia”, México, Fundación Corresponsables, 07 de enero.

Cortés, N. (2014), “AMLO pudo rescatar al PRD” (entrevista a Maricela Contreras), México, *El Universal*, 08 de junio.

Delegación Tlalpan (2014), “Apoyan a Mujeres Cuidadoras con Modelo de Acompañamiento en Tlalpan”, México, *Boletines Informativos de la Delegación*, 13 de diciembre.

Anónimo (2013), "En Tlalpan se incorporan a la lucha contra la trata", México, *El zócalo*, 11 de febrero.

Lara Rivera, Jorge (2005), “Agua para Tlalpan”, México, *La Crónica*.

Notimex (2014), "Tlalpan refuerza prevención de violencia contra mujeres", México, *El Universal*, 19 de febrero.

Anónimo (2012), "Quién es quién en la Delegación Tlalpan Directores Generales y Directores de Área de la Delegación Tlalpan, al 23 de noviembre de 2012", México, *Planeta Tlalpan*, 23 de noviembre.

Planeta Tlalpan (2014), "La participación ciudadana en manos de unos cuantos", México, *Planeta Tlalpan*, vol. VI, núm. 64, febrero.

Reyes, L. F. (2013), "Prohibido por ley, paga Maricela Contreras a 11 líderes ciudadanos sueldazos", México, *Reforma*, 21 de julio.

Rueda, A. (2013), "Tlalpan, pleitos de familia", México, *Excélsior*, 22 de mayo.

Rueda, A. (2014), "Doblan las manos en Tlalpan", México, *Excélsior*, 12 de febrero.

Ruiz Palacios, F. (2014), "Plomeras se enfrentan al machismo en Tlalpan", México, *El Universal*, 15 de octubre.

Sosa, I. (2013), "La Jefa Delegacional en Tlalpan, Maricela Contreras, fomentó el crecimiento del asentamiento irregular Zorros-Solidaridad", México, *Reforma*, 16 de mayo.

Valdés, I. (2012), "Falta agua en 114 colonias de Tlalpan", México, *Milenio*, 21 de diciembre.

Villanueva, Jonathan (2014), "Maricela, la solitaria", México, *Reporte Índigo*, 04 de febrero.

Salgado (2015), "Llevar al Ajusco plan de salud dental de Tlalpan", México, *La Jornada*, 30 de marzo.

Servín, R. (2013), "Escasez de agua, el mayor problema de Tlalpan: Contreras", México, *El financiero*, 08 de mayo.

## **Entrevistas**

Hernández, H. H. (11 de septiembre de 2012). *Conversaciones de café con Héctor Hugo Hernández Rodríguez. Conversaciones de café.* (M. Gil, Entrevistador)

Lamas, M. (23 de enero de 2014). *La opinión de Marta Lamas.* (V. Trujillo, Entrevistador) Foro TV.

# ANEXO

## GUÍAS DE ENTREVISTA

### GUÍA PARA MUJERES MIEMBROS DE ORGANIZACIONES

<b>1. Preguntas sobre quién es la entrevistada y breve descripción de la organización</b>		
Nombre	edad	escolaridad
a. ¿A qué te dedicas actualmente?		
b. ¿Pertenece a alguna organización?, ¿desde cuándo?, ¿a qué se dedica la organización?, ¿quiénes la conforman?, ¿cómo se ingresa a ella?, ¿cuáles son sus objetivos, su enfoque, sus valores, intereses?,		
c. ¿Tiene vínculos con otras organizaciones o partidos?		

### **2. Participación ciudadana y actores**

- a. ¿Cómo empezó tu relación con las y los funcionarios de la delegación?
- b. ¿De qué modo te invitaron a participar en las actividades relacionadas con las mujeres de la delegación?
- c. ¿En qué momento de la administración las convocaron? ¿Eran tiempos electorales?
- d. ¿Quiénes las invitaron?
- e. ¿Por qué crees que las invitaron a uds.? ¿Hay otros grupos que no hayan sido invitados? ¿Por qué crees que no los invitaron?
- f. ¿En qué consistió su participación (de uds.)?
  - a. ¿Por qué les interesaba participar en las políticas de la delegación? ¿Qué les interesaba promover? (sondear si promueven la igualdad entre mujeres y hombres y buscan eliminar la discriminación de género o tienen otros objetivos)
  - g. ¿Para qué tipo de actividades las convocaban?
  - h. ¿Cuántas veces asistieron a reuniones?
  - i. ¿Quiénes se reunían con uds.?
  - j. ¿En qué etapas de las políticas participaban: diagnósticos, presupuestos participativos, diseño de programas, implementación de acciones, monitoreo, evaluación?
  - k. ¿Uds. participaban en las decisiones o sólo les pedían su opinión?
  - l. ¿Sus opiniones se reflejaban en las políticas que la delegación les devolvía?
  - m. ¿Qué funcionarias o funcionarios se comprometían con uds.? ¿Qué compromisos hacían?
  - n. ¿Quisieron participar en alguna iniciativa y no pudieron? ¿Por qué?

- o. ¿Uds. ejercieron presión para implementar las políticas de género? ¿De qué modo apoyaron estas políticas de la delegación? ¿Por qué lo hicieron?
- p. ¿Resistieron algunas otras? ¿Por qué?
- q. ¿Sus intereses se contrapusieron a los planteamientos que les hacían los funcionarios en algún momento? ¿A cuáles planteamientos?, ¿por qué?
- r. ¿Qué cosas se pueden negociar con los gobiernos y qué cosas no desde tu punto de vista?
- s. ¿Cómo era el trato hacia ustedes por parte de los funcionarios de la delegación?
- t. ¿Se les daba algo a cambio de su participación? ¿Se les pedía lealtad electoral, al partido o de otro tipo?
- u. ¿Se les daba seguimiento a los procesos que se establecían? ¿Cómo? ¿Quiénes lo hacían?
- v. ¿Te parece que las y los funcionarios se esforzaron por conocer a las mujeres y reconocer sus contribuciones? ¿Escucharon y tomaron en cuenta sus opiniones?
- w. ¿Les rindieron cuentas?
- x. ¿Qué opinas de las acciones dirigidas hacia las mujeres que finalmente implementó el gobierno?

### **3. El género**

- a. ¿Qué visión tienen ustedes sobre cómo deben ser las relaciones entre mujeres y hombres?
- b. ¿Se consideran feministas? ¿Por qué?
- c. ¿Las y los funcionarios de la delegación les hablaban de feminismo? ¿Quiénes les hablaban de feminismo?
- d. ¿Qué les parecía a ustedes lo que las y los funcionarios les decían sobre el feminismo? ¿Y a las demás mujeres de la comunidad?
- e. ¿Crees que las políticas de la delegación impulsadas por Maricela Contreras fueron feministas? ¿Por qué? ¿Beneficiaron a las mujeres? ¿A cuáles? ¿En qué sentido las beneficiaron?

## GUÍA PARA ACADÉMICAS FEMINISTAS

### 1. Preguntas demográficas y sobre quién es la entrevistada

<b>1. Preguntas demográficas y sobre quién es la entrevistada</b>	
Nombre	Edad
¿A qué se dedica actualmente?	
¿Pertenece a alguna organización?, ¿desde cuándo?, ¿a qué se dedica la organización?, ¿cuáles son sus objetivos, su enfoque, sus valores, intereses?, ¿está vinculada con otras organizaciones o con un partido?	

### 2. Participación ciudadana. Relación con la academia

- a. ¿Por qué te interesaste en participar en las actividades de género de esta administración? ¿Qué te interesaba promover?
- b. ¿De qué modo convocó la delegación a participar en las actividades relacionadas con el género en las que participaste? ¿Quiénes convocaron?
- c. ¿En qué momentos de la administración los convocaron? ¿Eran tiempos electorales? ¿Para qué? ¿Para decidir? ¿Sólo para opinar? ¿En qué etapas del proceso de las políticas participaban: diagnósticos, presupuestos participativos, diseño de programas, implementación de acciones, monitoreo, evaluación?
- d. ¿En qué consistió su participación?
- e. ¿Cuántas veces participaste? ¿Quiénes se reunían con uds.?
- f. ¿Qué actores puedes identificar en tu experiencia en el diseño de las políticas de género de la delegación? ¿Qué capitales tenía cada uno: dinero, autoridad moral, capital político? ¿Cómo era el trato entre ellos?
- g. ¿En qué decisiones participaste? ¿En cuáles no? ¿Quisiste participar en alguna iniciativa y no pudiste? ¿Por qué?
- h. ¿Cómo era el trato hacia ustedes por parte de los funcionarios de la delegación?
- i. ¿Qué funcionarios se comprometían con uds.? ¿Qué compromisos hacían? ¿Los cumplieron?
- j. ¿Sus opiniones se reflejaron en las políticas que la delegación implementó?
- k. ¿Cómo se tomaban las decisiones? ¿Quiénes las tomaban? ¿Quién tenía la última palabra?
- l. ¿Se les daba seguimiento a los procesos que establecían con uds.? ¿Cómo? ¿Quiénes lo hacían?
- m. En general, ¿cómo fue tu experiencia en estas colaboraciones?

### **3. Actores: la negociación de las políticas**

- a. ¿De qué modo se establecieron las prioridades entre las políticas de género?
- b. ¿Qué políticas de género se debatieron más?
- c. ¿Qué argumentos a favor y en contra hubo en el proceso de incorporar los programas de género?, ¿Quiénes los sostenían?
- d. ¿Qué políticas o programas de género se descartaron?, ¿Por qué?, ¿Quiénes estaban a favor y en contra?
- e. ¿Tuvo que renunciarse a alguna meta feminista importante?, ¿a cuál/es?
- a. ¿Los actores en el proceso de diseño de las políticas de género tenían intereses en conflicto? ¿Cuáles?
- b. ¿Qué actores apoyaban las políticas de género que conociste?
- c. Identificas algunos actores que se opusieron a las pretensiones de implementar políticas feministas de la administración, ¿cuáles? ¿Cuáles eran sus intereses? ¿qué argumentaban?
- d. ¿De qué modo negociaron sus intereses los distintos actores?
- e. ¿Algunos actores se inconformaron con el resultado de las políticas? ¿cuáles? ¿por qué?
- f. ¿Qué vínculos tuvieron los actores entre sí: alianzas, etc?
- g. ¿Qué actores resultaron ganadores en la negociación? ¿Cuáles perdedores?
- h. ¿Qué cosas se pueden negociar con los gobiernos y qué cosas no desde una perspectiva feminista?

### **4. La institucionalización del feminismo**

- a. ¿Cómo describirías la perspectiva del género de esta administración?
- b. ¿Entre los actores había perspectivas diferentes en torno al género? ¿En qué consistían? ¿Qué actores sostenían discursos feministas? ¿En qué consistían?
- c. ¿Existía oposición a los discursos feministas? ¿De quiénes? ¿En qué consistía la oposición?
- d. ¿A quiénes beneficiaron las políticas de género de la delegación: a cuáles mujeres? ¿De qué modo lo hicieron?
- e. ¿La administración se esforzó por conocer a las mujeres y reconocer sus contribuciones? ¿Escucharon y tomaron en cuenta sus opiniones?
- f. ¿Les rindieron cuentas?
- g. ¿Te parece que las políticas de género de la delegación funcionaron? ¿Cómo evalúas las políticas de género de la administración de Maricela? ¿Algunos de los ¿Llamarías feminista al trabajo que está haciendo la delegación? ¿Por qué?

## ENTREVISTAS A FUNCIONARIAS

(Dirección de Equidad de Género y Promoción Social, Dirección de Políticas de Género,  
etc.)

<b>1. Preguntas demográficas y sobre quién es el o la entrevistada</b>	
Nombre	Edad
a. ¿A qué te dedicas actualmente?, ¿qué cargo desempeñaste o desempeñas en la delegación?, ¿cuáles eran tus funciones?	
b. Grupo político al que pertenece, en caso de que pertenezca a alguno	
c. Función en el partido/grupo	

### **2. Actores y proceso de diseño**

- a. ¿Con qué personal ha contado la Dirección (de Políticas de Género o de Equidad de Género) a lo largo de esta administración?
- b. ¿Qué se buscaba con cada programa de género?, ¿Cuáles son los objetivos y las metas de cada uno de ellos?
- c. ¿En qué momento de la administración se diseñaron los programas de género? ¿Era un momento de coyuntura política?
- d. ¿Quiénes establecieron las prioridades en materia de género?
- e. ¿Con qué capitales cuenta cada uno de ellos: autoridad moral, dinero, personal? ¿Qué lugar ocupa cada uno en la estructura de la administración?, ¿Quién tiene la última palabra en la toma de decisiones? ¿qué relación tienen entre ellos? ¿Con quiénes de ellos no se vinculan las y los funcionarios del grupo administrativo o político al que perteneces? ¿por qué?, ¿con quiénes se vinculan más? ¿por qué?
- f. ¿De qué modo se establecieron?, ¿cuáles fueron las discusiones más importantes? ¿Qué argumentos a favor y en contra hubo en el proceso de incorporar los programas de género?, ¿Quiénes los sostenían?
- g. ¿Qué políticas de género se debatieron más?
- h. ¿Se ofreció resistencia a alguna de las políticas? ¿De quiénes? ¿Qué razones daban para resistirlas?, ¿por qué lo hacían?
- i. ¿Qué políticas o programas de género se descartaron?, ¿Por qué?, ¿Quiénes estaban a favor y en contra?, ¿tuvo que renunciarse a alguna meta feminista importante?, ¿a cuál/es?

- j. ¿De quiénes fueron las iniciativas de cada una de las políticas? ¿Quiénes estuvieron involucrados en el proceso de su diseño?
- k. ¿A quiénes se consultó para diseñarlas?
- l. ¿Con qué presupuesto contó y cuenta cada una de las políticas de género de la delegación? ¿Cómo se asignó/ distribuyó el presupuesto entre las políticas?, ¿hubieron conflictos por la distribución?, ¿cuáles?, ¿cómo se resolvieron?, ¿Hubo un análisis de costo-beneficio? ¿Qué se consideraba como el beneficio: capital político, favorecer a las mujeres, a cuáles, etc.? ¿Qué actores resultaron ganadores en la discusión? ¿Cuáles perdedores?
- m. ¿A qué poblaciones se buscó beneficiar con las políticas de género?
- n. ¿Se establecieron criterios e indicadores de monitoreo y evaluación u otros mecanismos de evaluación para cada uno de los programas? ¿En qué consistieron? (¿evalúan el éxito de sus programas con base en el progreso de las mujeres o con base en otros resultados?) ¿A través de qué resultados se esperó beneficiar a las mujeres?
- o. ¿Hubo presión social para implementarlas? ¿De qué actores? ¿Quiénes las apoyaron?
- p. ¿Por qué ocurrió de este modo?
- q. ¿Resultó suficiente el presupuesto para para implementarlas?
- r. ¿Qué reacciones hubo ante la selección final? ¿Quiénes se inconformaron? ¿Quiénes la celebraron?
- s. ¿Qué resultados preliminares arrojaron las evaluaciones?
- t. ¿Identificas alguna política como más exitosa? ¿Por qué?

### **3. Participación ciudadana**

- a. ¿Se contempló la participación ciudadana en el diseño de las políticas de género?, ¿de qué modo? ¿Cuál era su objetivo? ¿Se debatieron formas distintas de participación?, ¿qué posiciones había en el debate?, ¿quiénes las sostenían?, ¿a qué lo atribuyes?
- b. ¿Cómo convocaron a la sociedad civil para participar en el diseño de las políticas de género? ¿En qué momentos de la administración la convocaron?
- c. ¿A quiénes convocaron? ¿Por qué a estas personas? ¿Convocaron a mujeres organizadas de Tlalpan? ¿De qué modo? ¿Había otros grupos que no fueron convocados? ¿Por qué?
- d. ¿Quiénes la convocaron: funcionarias o funcionarios de alto nivel? ¿Cuántas veces? ¿Quiénes se reunían con las y los participantes de la sociedad: funcionarias o funcionarios de alto nivel?, ¿Con qué frecuencia lo hacían?

- e. ¿En qué momento del proceso de política pública participó la sociedad civil: consulta, diagnóstico, implementación de acciones, monitoreo, evaluación? ¿Cómo lo hacían?
- f. ¿Qué funcionarias o funcionarios se comprometían con la sociedad? ¿Qué compromisos hicieron?
- g. ¿Las opiniones de las mujeres se traducían en decisiones? ¿De qué modo?
- h. ¿Se les daba algo a cambio de su participación a las personas de la sociedad?
- i. ¿De qué dependían los intercambios en un momento o en otro?
- j. ¿Qué seguimiento se les dio a los procesos que se establecieron con la sociedad?
- k. ¿Les rindieron cuentas?
- l. ¿Hubo críticas de la sociedad civil y de los movimientos de mujeres a la visión de la política de género? ¿Cuáles?
- m. ¿Qué respuesta se les dio?
- n. ¿Hubo apoyo a la visión de la política de género? ¿De quiénes?
- o. ¿Recibieron reconocimiento de parte de actores no gubernamentales? ¿Cuáles y por qué las reconocieron?, ¿Qué significa/ó esto para ustedes?

#### **4. El género**

- a. ¿Dirías que entre los actores del proceso de diseño miraban el género de forma distinta? ¿De qué modo?
- b. ¿En qué tradujo esta administración la idea de género en la implementación de sus políticas?
- c. ¿Qué quieren decir cuando nombran los trabajos de la delegación como hechos desde una “visión de género”?
- d. Maricela Contreras expresó que la delegación tiene un enfoque de las mujeres como ciudadanas y sujetas de derecho, ¿me explicarías qué quieren decir con eso?
- e. ¿Tu grupo político tiene miembros que se consideran feministas? ¿Qué significa el feminismo para ti? ¿Y para el grupo?
- f. Te parece que las políticas de género de la delegación beneficiaron a las mujeres? ¿A cuáles? ¿En qué sentido las beneficiaron?
- g. En tu opinión, ¿la administración cumplió con sus metas en cuanto a políticas de género? ¿Por qué?
- h. ¿Llamarías feminista al trabajo que está haciendo la delegación? ¿Por qué?