

Ponencia para el VIII Congreso Internacional de Género

Título de la ponencia:

Plan de carrera en la administración pública municipal para impulsar a las mujeres en puestos de toma de decisión.

Tipo de trabajo:

Proyecto de gestión

Mesa temática:

Mesa 2. Igualdad en políticas públicas y ciudadanía

Modalidad:

Virtual

Autor:

Mtro. José Martín González Amaro

Correo electrónico:

martingonzalezamaro@gmail.com

Fecha y lugar de presentación:

29 de octubre de 2025, modalidad virtual

Resumen

A pesar de los avances normativos en materia de igualdad, persisten brechas significativas en los liderazgos municipales de México. Este trabajo propone un plan de carrera inclusivo que fortalezca la participación femenina en puestos de decisión, a partir de un diseño metodológico mixto y evidencia de casos locales. Con base en revisión documental, estadísticas del Censo Nacional de Gobiernos Municipales 2023 (INEGI) y experiencias en Puebla, Zapopan, Chihuahua y Monterrey, se identifican tres cuellos de botella: reclutamiento y promoción discrecional, subrepresentación en áreas estratégicas (finanzas, planeación, obras públicas) y entornos laborales poco conciliadores. El plan plantea cinco fases: diagnóstico y mapeo de talento; formación mediante una Escuela de Liderazgo Municipal; mentoría interinstitucional; reformas organizacionales con concursos ciegos, conciliación y presupuestos con perspectiva de género; y un sistema de seguimiento con indicadores estandarizados. La institucionalización de estas medidas —unidades de igualdad, observatorios, presupuestos etiquetados— acelera el acceso de mujeres a mandos medios y superiores sin excluir a los hombres, fortaleciendo la meritocracia y la confianza ciudadana. Se recomiendan acuerdos de Cabildo, cronogramas de 24–36 meses y auditorías externas para garantizar sostenibilidad. El modelo es adaptable a municipios de distinta escala y se alinea con los ODS 5 y 16, demostrando que la igualdad sustantiva en los gobiernos locales es factible y genera beneficios en eficiencia, legitimidad y desarrollo democrático.

Palabras clave: género; paridad; liderazgo público; servicio público; municipios.

Abstract

Despite legal advances on gender equality, significant gaps persist in Mexican municipal leadership. This paper proposes an inclusive career development plan to strengthen women's participation in decision-making positions, based on a mixed-method design and evidence from local case studies. Drawing on the 2023 National Census of Municipal Governments (INEGI) and experiences from Puebla, Zapopan, Chihuahua, and Monterrey, three bottlenecks are identified: discretionary recruitment and promotion, underrepresentation in strategic areas (finance, planning, public works), and limited work–life balance. The proposed plan consists of five phases: talent mapping; training through a Municipal Leadership School; inter-municipal mentorship programs; organizational reforms including blind promotion processes, work–life balance policies, and gender-responsive budgets; and a monitoring system with standardized indicators. Institutionalization measures—equality units, observatories, earmarked budgets—accelerate women's access to middle and senior management without excluding men, thereby strengthening meritocracy and public trust. Municipal council agreements, a 24–36 month implementation timeline, and external audits are recommended to ensure sustainability. The model is adaptable to municipalities of different sizes and aligns with SDGs 5 and 16, demonstrating that substantive gender equality in local governments is both feasible and beneficial, enhancing efficiency, legitimacy, and democratic development.

Keywords: gender; parity; public leadership; civil service; municipalities.

Introducción

La participación femenina en la toma de decisiones es un indicador de calidad democrática y solidez institucional. En México, la reforma de “paridad en todo” (2019) equilibró la representación política; sin embargo, la igualdad formal no se ha traducido plenamente en igualdad sustantiva en la administración municipal, donde persisten barreras en ascenso, permanencia y asignación en áreas estratégicas. El Censo Nacional de Gobiernos Municipales 2023 reporta que las mujeres son el 49.8% del personal local, pero su presencia disminuye conforme aumenta la jerarquía, sobre todo en finanzas, planeación, obras públicas y ayuntamiento (INEGI, 2024). Este patrón, consistente con la teoría del “techo de cristal” (Morrison & Von Glinow, 1990), se asocia con sesgos en promoción, falta de mentorías y regímenes laborales rígidos que obstaculizan la conciliación.

Evidencia de ONU Mujeres y CEPAL muestra que equipos directivos diversos elevan la innovación, la eficacia y la legitimidad. Experiencias locales —Puebla, Zapopan, Chihuahua y Monterrey— indican que la institucionalización (unidades de igualdad, presupuestos con perspectiva de género, planes y protocolos) se asocia con el acceso de mujeres a cargos estratégicos. Este trabajo propone un plan de carrera municipal que combine rutas de ascenso claras, procesos de selección transparentes, formación, mentoría y reformas organizacionales, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5 y 16 de la Agenda 2030, para fortalecer la meritocracia y la gobernanza.

Antecedentes

La ampliación del rol de las mujeres en lo público en América Latina responde a un proceso gradual que integra transformaciones sociales, CEDAW, Beijing (1995) y la Agenda 2030. En México, la Ley General para la Igualdad (2006) y el INMUJERES consolidaron el andamiaje institucional; en el plano electoral, la paridad de 2014 y la reforma de 2019 configuraron cabildos más equilibrados, aunque sin modificar automáticamente las estructuras administrativas donde se deciden políticas y presupuestos.

Persisten brechas de profesionalización y trayectorias opacas en el servicio municipal: manuales de puestos incompletos, ausencia de rutas de ascenso, evaluaciones sin perspectiva de género y escasa mentoría (ONU Mujeres, 2022; CEPAL, 2023). En contraste, casos como Puebla

(Ciudades Seguras), Zapopan (Sistema de Igualdad y presupuesto con perspectiva de género), Chihuahua (IMM) y Monterrey (Plan Municipal de las Mujeres 2021–2024 y 2025) indican que, la voluntad política y el financiamiento etiquetado institucionalizan prácticas de desarrollo de carrera y mejoran la retención y promoción.

La literatura comparada (OCDE, 2021; PNUD, 2021) asocia planes de carrera con enfoque de género con aumentos en la alta dirección pública, que se refiere al conjunto de funcionarios que ocupan la máxima jerarquía y poseen la máxima autoridad para dirigir y controlar las decisiones y el rumbo del municipio, mayor transparencia e innovación. Sin embargo, la mayoría de los municipios —especialmente los pequeños— enfrenta restricciones presupuestales, alta rotación y resistencias culturales. Por ello, se requieren estrategias sostenidas que articulen normativa, financiamiento, capacidades y cambio cultural para consolidar trayectorias inclusivas.

Problema

En los gobiernos municipales coexisten paridad de ingreso y desigualdad de ascenso. Se identifican tres brechas estructurales:

1. Brecha de carrera institucionalizada: ausencia de rutas claras de desarrollo (requisitos, competencias, experiencia) y procesos meritocráticos; elevada discrecionalidad de nombramientos que favorece redes políticas y sesgos (INEGI, 2024).
2. Brecha en áreas estratégicas: subrepresentación femenina en finanzas, planeación, obra pública y ayuntamiento, donde se decide la asignación de recursos y prioridades; esto limita la equidad interna y empobrece la diversidad de enfoques en la política local.
3. Brecha cultural-laboral: entornos poco favorables, baja conciliación laboral-familiar, tolerancia al acoso/discriminación y estereotipos que cuestionan el liderazgo femenino en áreas técnicas; el resultado es rotación y desaliento para competir por ascensos.

Estas brechas interactúan: sin planes de carrera, disminuye el incentivo a capacitarse; sin referentes femeninos, persisten estereotipos; en climas laborales inseguros, aumenta la salida de talento. Superarlas exige políticas integrales que combinen profesionalización, mentoría, reformas organizacionales y ambientes seguros e inclusivos.

Objetivo y metas

Objetivo general: Implementar un plan de carrera municipal inclusivo y meritocrático que incremente la proporción de mujeres en direcciones y jefaturas en 24–36 meses, garantizando oportunidades para todas las personas y corrigiendo barreras históricas.

Metas cuantificables

- +10 puntos porcentuales en participación femenina en jefaturas y direcciones.
- 100% de concursos de promoción con matrices ciegas y rúbricas de competencias.
- 80% de áreas con mentorías activas y esquemas de conciliación (horarios flexibles/teletrabajo parcial) normados.

Resultados esperados

- Reducción de discrecionalidad y sesgos;
- Mayor retención y continuidad de políticas;
- Alineación con ODS 5 y 16 y mejora de la confianza ciudadana.

Método

El estudio adoptó un diseño mixto, exploratorio–descriptivo, que permitió dimensionar cuantitativamente las brechas de género en los gobiernos municipales y comprender cualitativamente los factores culturales e institucionales que obstaculizan el ascenso de las mujeres.

Enfoque cuantitativo:

Con base en el Censo Nacional de Gobiernos Municipales 2023 (INEGI, 2024), se analizaron:

- Distribución por sexo y jerarquía del personal.
- Presencia de mecanismos de promoción, capacitación y conciliación.
- Existencia de protocolos contra violencia laboral y presupuestos con perspectiva de género.

Enfoque cualitativo:

Incluyó 12 entrevistas semiestructuradas a servidoras públicas de mandos medios, entendidos como cargos de base que fungen como puente entre la estrategia y la operación, es decir, jefas, supervisoras, coordinadoras, responsables de área, de municipios del noreste (Nuevo Laredo, Reynosa, Matamoros y Monterrey), así como personal de recursos humanos y unidades de igualdad. Se exploraron percepciones sobre trayectorias, obstáculos, sesgos culturales y efectividad de las políticas existentes. Muestreo intencional por criterios (antigüedad, área, nivel); saturación teórica verificada en las entrevistas 10–12

Proceso analítico: Revisión documental: leyes, informes de INMUJERES, ONU Mujeres, CEPAL, OCDE y casos locales. Trabajo de campo: entrevistas con guion sobre obstáculos al ascenso, capacitación, mentoría y percepción de igualdad. Integración de resultados: análisis de contenido de testimonios, contraste con datos estadísticos y comparación con buenas prácticas internacionales.

Validez y confiabilidad: Se aplicó triangulación de fuentes y métodos, protocolo uniforme de entrevistas y codificación temática para minimizar sesgos. Se realizó doble codificación en 25% de transcripciones; κ de Cohen ≥ 0.70 .

Consideraciones éticas: Se garantizó consentimiento informado, confidencialidad y no discriminación, resguardando la identidad de las participantes.

Finalidad aplicada: El método permitió no solo diagnosticar las brechas, sino generar insumos prácticos —indicadores, procesos y fases del plan de carrera— adecuados a las realidades municipales.

Resultados: Casos de referencia

Puebla – Ciudades y Espacios Públicos Seguros (ONU Mujeres): Desde 2016, incorporó diagnósticos participativos, rediseño urbano con mejor iluminación y seguridad, campañas de sensibilización y capacitación al personal municipal, generando entornos más seguros e inclusivos que impulsaron la participación femenina. Evidencia que el liderazgo inclusivo requiere también entornos urbanos y laborales seguros, no solo políticas de recursos humanos.

Zapopan – Sistema Municipal para la Igualdad Sustantiva y Presupuesto con Perspectiva de Género: Articuló acciones de todas las dependencias y asignó recursos etiquetados para capacitación, mentoría y conciliación laboral–familiar, logrando mayor retención de mujeres en puestos de mando medio y más oportunidades de promoción interna. Confirma que el compromiso político y el financiamiento sostenido son claves para la institucionalización.

Chihuahua – Instituto Municipal de las Mujeres (IMM): Promovió un ecosistema laboral seguro, protocolos de cero tolerancia al acoso y colaboración con recursos humanos en igualdad y capacitación de liderazgos. Demuestra que los mecanismos locales de igualdad fortalecen indirectamente las trayectorias profesionales.

Monterrey – Plan Municipal de las Mujeres (2021–2024, 2024–2027): Transversalizó la perspectiva de género en todas las dependencias, fijó metas específicas, impulsó programas de capacitación y mentoría e incrementó la visibilidad de mujeres en áreas masculinizadas (finanzas, planeación, obras). Resalta el valor de la planificación estratégica con metas medibles y continuidad política.

Propuesta: Plan de carrera inclusivo

Fase 1. Diagnóstico y mapeo de talento

Punto de partida: inventario del personal por sexo, edad, jerarquía, antigüedad, políticas vigentes (igualdad, conciliación, protocolos) y detección de mujeres con potencial de liderazgo mediante evaluaciones transparentes. Conducido por unidades de igualdad y recursos humanos, con tablero de indicadores público.

Fase 2. Formación y capacitación

Creación de una Escuela de Liderazgo Municipal Inclusivo con ejes sólidos: Competencias técnicas (planeación, finanzas, políticas basadas en evidencia). Competencias blandas (liderazgo inclusivo, negociación, comunicación). Perspectiva de género en la gestión pública. Cursos acreditados que cuenten para promoción y con alianzas académicas e internacionales (ONU Mujeres, CEPAL). Debe vincularse a indicadores de desempeño e incluir incentivos para áreas históricamente masculinizadas.

Fase 3. Mentoría y acompañamiento

Programa 1:3, donde líderes experimentados guíen a tres aprendices, priorizando mujeres con potencial de ascenso. Incluye ciclos semestrales, metas claras (confianza, redes, visibilidad) y patrocinio institucional en proyectos estratégicos. Se propone una Red Intermunicipal de Mentoría para compartir experiencias. Se mide con indicadores de ascenso, permanencia y satisfacción.

Fase 4. Reformas organizacionales

Actualización de manuales de puestos y reglamentos para rutas de ascenso claras y concursos ciegos y basados en competencias, con paneles de selección paritarios. Adopción de políticas de conciliación laboral–familiar (horarios flexibles, teletrabajo parcial, licencias parentales, apoyos para cuidado infantil). Integración de un presupuesto con perspectiva de género al ciclo anual de planeación y fortalecimiento de mecanismos contra acoso y violencia laboral.

Fase 5. Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas

Creación de un Observatorio Municipal de Igualdad en el Liderazgo Público, responsable de monitorear indicadores (proporción de mujeres en mandos directivos, procesos ciegos, retención, participación en capacitación y mentoría, percepción de clima laboral). Publicación en un tablero digital actualizado semestralmente y validación mediante auditorías internas y evaluaciones externas, fortaleciendo transparencia y legitimidad.

Para consolidar la viabilidad del plan de carrera con enfoque de género en los gobiernos municipales, se recomienda complementar la propuesta con tres componentes estratégicos: cronograma de implementación, sostenibilidad institucional y medición del impacto.

1. Cronograma de implementación (24–36 meses)

La adopción del plan debe plantearse en cinco fases progresivas:

Meses 1–6: Diagnóstico y mapeo de talento, con entrega de un informe público y tablero de indicadores iniciales. Meses 7–12: Diseño y puesta en marcha de la Escuela de Liderazgo Municipal Inclusivo y capacitación piloto en tres áreas prioritarias (finanzas, planeación y seguridad). Meses 13–18: Lanzamiento del Programa de Mentoría 1:3 y firma de acuerdos de colaboración con universidades y organismos internacionales. Meses 19–24: Reformas organizacionales: actualización de manuales de puestos, adopción de paneles de selección paritarios, creación de incentivos presupuestales para la conciliación laboral-familiar. Meses 25–

36: Operación plena del Observatorio Municipal de Igualdad en el Liderazgo Público, con informes semestrales y auditorías externas. Este cronograma gradual permite a los municipios adaptarse según sus capacidades técnicas y presupuestales, evitando que el plan se perciba como una carga administrativa.

2. Sostenibilidad institucional y financiera

Para garantizar la continuidad del plan más allá de los ciclos políticos, se proponen tres medidas: Marco normativo local: Integrar el plan de carrera en el Reglamento de Administración Municipal y vincularlo al presupuesto anual, siguiendo el ejemplo de Zapopan. Vinculación intergubernamental: Coordinar el plan con programas estatales y federales de profesionalización y con el cumplimiento de los ODS 5 y 16, para acceder a fondos y asistencia técnica. Alianzas estratégicas: Fortalecer la cooperación con universidades y organismos internacionales (ONU Mujeres, PNUD, OCDE) para acceder a capacitación especializada y certificaciones que aporten legitimidad y buenas prácticas.

3. Medición de impacto y rendición de cuentas

Un plan viable requiere demostrar resultados tangibles y comunicar los avances de manera transparente.

Indicadores clave: Incremento porcentual de mujeres en jefaturas y direcciones. Proporción de concursos de promoción con procesos ciegos. Retención y permanencia de servidoras públicas en posiciones estratégicas. Satisfacción laboral y percepción de inclusión medida en encuestas anuales.

Monitoreo público: El Observatorio Municipal de Igualdad en el Liderazgo debe publicar un tablero digital con datos semestrales y abrir espacios de consulta ciudadana.

Auditorías externas: Validación independiente de los avances y recomendaciones para mejorar, fortaleciendo la confianza ciudadana y la credibilidad del gobierno local.

Para efectos de monitoreo y evaluación, los indicadores propuestos se encuentran definidos de manera estandarizada, especificando su numerador, denominador, fuente de información y frecuencia de medición, de acuerdo con buenas prácticas en la gestión pública local.

A manera de referencia, uno de los indicadores centrales es el Porcentaje de mujeres en cargos de dirección = (número de mujeres en cargos de dirección / total de cargos de dirección) × 100; fuente: RH municipal (registros administrativos); frecuencia: semestral. Esta precisión metodológica permite garantizar la comparabilidad, la trazabilidad y la transparencia de los avances reportados en el marco del plan de carrera inclusivo.

Discusión

La investigación demuestra que las brechas de género en los liderazgos municipales no se deben a falta de aspiraciones o capacidades de las mujeres, sino a barreras estructurales y culturales. Aunque representan 49.8% del personal municipal (INEGI, 2024), su presencia disminuye en las posiciones jerárquicas más influyentes, particularmente en áreas estratégicas como finanzas, planeación y obras públicas, lo que coincide con el concepto de “techo de cristal” y los hallazgos de ONU Mujeres y CEPAL sobre los sesgos persistentes en procesos de promoción y conciliación laboral–familiar.

El análisis de los casos de Puebla, Zapopan, Chihuahua y Monterrey evidencia que estas brechas son reversibles cuando se combinan:

Voluntad política sostenida, Presupuestos con perspectiva de género; Planes estratégicos con metas medibles; Programas de mentoría y capacitación y Entornos laborales seguros e inclusivos.

Se confirma que los planes de carrera inclusivos benefician a toda la administración, al reducir la discrecionalidad y promover procesos meritocráticos, lo que a su vez mejora la profesionalización y retención de talento. Esto es crítico en los municipios, donde la alta rotación derivada de los cambios de gobierno suele debilitar la continuidad de las políticas públicas.

Las experiencias de Puebla (entornos urbanos seguros) y Zapopan (presupuestos etiquetados) muestran que los programas intersectoriales y el financiamiento sostenido potencian la permanencia y el ascenso de las mujeres en el servicio público. El IMM de Chihuahua subraya la importancia de contar con ecosistemas de apoyo institucional —protocolos contra la violencia, capacitación y acompañamiento—, mientras que el Plan Municipal de las Mujeres de Monterrey demuestra el valor de tener metas claras y continuidad administrativa.

Persisten retos significativos en municipios pequeños y con recursos limitados, que carecen de capacidades técnicas, financiamiento y continuidad política para implementar programas integrales de igualdad. Esto exige coordinación intergubernamental, asistencia técnica estatal y federal, y procesos de sensibilización cultural que combatan estereotipos de género y garanticen la continuidad de las políticas más allá de los ciclos electorales.

En suma, los ODS 5 (Igualdad de Género) y ODS 16 (Instituciones Sólidas e Inclusivas) son complementarios: la mayor participación femenina en los liderazgos municipales mejora la representatividad y equidad de las políticas locales, mientras que las instituciones transparentes y meritocráticas generan las condiciones para que las mujeres compitan en igualdad de oportunidades.

El plan de carrera propuesto, al integrar diagnóstico, formación, mentoría, reformas organizacionales y seguimiento, es viable y adaptable, siempre que cuente con voluntad política, sostenibilidad financiera y ajuste a los contextos locales.

Fundamentación científica de la propuesta. El diseño del plan de carrera con enfoque de igualdad de género propuesto en este estudio encuentra sustento en un amplio cuerpo de investigaciones internacionales que demuestran la relación entre la diversidad en los liderazgos, la calidad institucional y el desempeño gubernamental.

Estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021) han documentado que los gobiernos que promueven la igualdad de género en los puestos directivos presentan mejores resultados en eficiencia administrativa, transparencia y rendición de cuentas, así como mayor innovación en la prestación de servicios públicos. Estos hallazgos respaldan la premisa de que la diversidad en los liderazgos enriquece los procesos de toma de decisiones y contribuye a fortalecer el capital institucional.

En el plano teórico, la propuesta se alinea con la teoría del capital humano (Becker, 1964), que subraya que la inversión en educación, capacitación y experiencia incrementa la productividad individual y colectiva. Los planes de carrera, al ofrecer trayectorias claras de ascenso y formación continua, maximizan el retorno de la inversión en desarrollo de personal, evitando la fuga de talento y fortaleciendo la profesionalización de las administraciones locales.

La propuesta se fundamenta en el concepto de “techo de cristal” (Morrison & Von Glinow, 1990), que ha sido ampliamente validado en estudios de género en la administración pública y explica la persistencia de brechas de acceso a posiciones directivas pese a los avances normativos.

Desde la perspectiva de la gobernanza inclusiva, investigaciones recientes de la CEPAL (2023) y de ONU Mujeres (2022, 2023) destacan que los gobiernos locales que integran políticas activas de igualdad de género y fortalecen la presencia femenina en los liderazgos tienden a generar políticas públicas más representativas, equitativas y sostenibles. Estos organismos coinciden en que la igualdad sustantiva no solo es un imperativo ético, sino una estrategia de desarrollo institucional.

La experiencia de municipios como Puebla, Zapopan, Chihuahua y Monterrey refuerza empíricamente estas premisas. La evidencia de que la institucionalización de políticas inclusivas —por ejemplo, a través de presupuestos con perspectiva de género, planes municipales de mujeres, mentoría y observatorios de igualdad— mejora el acceso femenino a las decisiones estratégicas valida la propuesta como práctica de política pública basada en evidencia.

Finalmente, el marco global de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular el ODS 5 (Igualdad de Género) y el ODS 16 (Instituciones Sólidas e Inclusivas), aporta una base normativa y de política internacional que vincula la igualdad en los liderazgos públicos con la eficacia gubernamental y la legitimidad democrática. Incorporar estos estándares internacionales refuerza el carácter innovador y transferible del plan de carrera, asegurando que se oriente a fortalecer tanto la equidad como la capacidad institucional de los gobiernos municipales mexicanos.

Limitaciones. Este estudio presenta alcances y límites: (1) la representatividad es acotada, pues el componente cualitativo se basó en muestreo intencional en municipios del noreste y no permite generalización estadística nacional; (2) existe sesgo de deseabilidad social en entrevistas auto-reportadas, pese a protocolos de confidencialidad; (3) el diseño no experimental/transversal impide inferir causalidad entre las intervenciones y los cambios observados; (4) la heterogeneidad municipal (tamaño, capacidad administrativa y contexto político) condiciona la transferibilidad de hallazgos; y (5) la calidad y comparabilidad de algunos registros administrativos puede variar entre dependencias. Estas limitaciones sugieren complementar con estudios longitudinales, diseños cuasi-experimentales y muestras ampliadas en futuras investigaciones.

Más allá de su aplicabilidad práctica en los gobiernos locales, el plan de carrera con enfoque de género constituye un marco de análisis transferible para la investigación académica. Al articular teoría y experiencias municipales documentadas, la propuesta ofrece insumos valiosos para estudios comparados sobre igualdad sustantiva en la administración pública. Su diseño metodológico y operativo puede ser adaptado como referencia en investigaciones internacionales, tanto en América Latina como en otros contextos donde la profesionalización del servicio público y la paridad de género enfrentan retos similares.

Conclusiones

El estudio confirma que la igualdad sustantiva en los liderazgos municipales no depende solo del esfuerzo individual de las mujeres, sino de condiciones institucionales, normativas y culturales que determinan sus oportunidades de desarrollo. A pesar de los avances normativos, como la reforma de “paridad en todo” (2019), persisten barreras estructurales que limitan la movilidad vertical femenina en los gobiernos locales.

Desigualdad estructural. La participación femenina en la fuerza laboral municipal (49.8%, INEGI 2024) no se traduce en acceso a las posiciones directivas clave (finanzas, planeación, obras públicas, seguridad) debido al techo de cristal y a una cultura organizacional que aún asocia liderazgo con atributos masculinos.

Voluntad política e institucionalización. Experiencias como Puebla, Zapopan, Chihuahua y Monterrey muestran que la combinación de programas sostenidos, presupuestos con perspectiva de género, mentoría y reformas organizacionales permite mejorar la representación de las mujeres en los liderazgos y la efectividad de las políticas locales.

Planes de carrera inclusivos. Fortalecen tanto la equidad como la eficiencia institucional, al ofrecer rutas claras de ascenso, procesos de selección transparentes, formación continua y medidas de conciliación laboral–familiar, beneficiando a mujeres y hombres y reduciendo la rotación de personal.

Ecosistemas de apoyo institucional. Unidades de igualdad robustas, presupuestos etiquetados, protocolos contra la violencia y alianzas con organismos internacionales crean entornos seguros y confiables, fundamentales para la permanencia y el desarrollo de las servidoras públicas.

Retos persistentes. En municipios pequeños, con recursos limitados y alta rotación, es indispensable el apoyo intergubernamental, la asistencia técnica y el financiamiento. Además, es clave la transformación cultural, que requiere procesos de sensibilización y liderazgo político comprometido más allá de los ciclos electorales.

Finalmente, impulsar el liderazgo femenino en los gobiernos municipales no es solo una meta de equidad, sino una estrategia de gobernanza y desarrollo sostenible que fortalece las instituciones y mejora la calidad democrática. La propuesta trasciende el ámbito local, pues su diseño escalable y sustentado en la normativa mexicana la convierte en una herramienta aplicable a nivel nacional. La experiencia de municipios demuestra que los componentes del plan son factibles y generan resultados medibles. Su incorporación en programas estatales y federales de igualdad, así como en mecanismos de financiamiento como el Ramo 33 y fondos de INMUJERES, permitiría homogeneizar estándares de profesionalización y liderazgo inclusivo en todo el país.

Bibliografía

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Camou, A. (2023). Liderazgo y participación política de las mujeres en los gobiernos locales de México. *Revista Mexicana de Administración Pública*, 58(2), 45–68.

CEPAL. (2023). *Mujeres en el poder y toma de decisiones en América Latina y el Caribe: Avances y desafíos*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917, con reformas de 2019). Artículo 41: Principio de paridad en todo. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.

INEGI. (2023). A propósito del Día del Servidor Público 2023. Comunicado de prensa No. 371/23. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/servidorPublico2023.pdf>

INEGI. (2024). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales 2023: Nota técnica y resultados*. <https://www.inegi.org.mx/programas/cngmd/2023/>

INMUJERES. (2022). *Avances y retos de la igualdad de género en los gobiernos locales de México*. <https://www.gob.mx/inmujeres>

IMM Chihuahua. (2023). *Informe de actividades 2021–2023*. <https://www.chihuahua.gob.mx/imm>

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. (2006). Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH.pdf>

Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. (2007, con reformas vigentes). Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGAMVLV.pdf>

Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *Academy of Management Review*, 15(2), 200–216.

Municipio de Monterrey. (2021). *Plan Municipal de las Mujeres 2021–2024*. <https://www.monterrey.gob.mx/planmujeres2021-2024>

Municipio de Monterrey. (2024). *Plan Municipal de las Mujeres 2024–2027*. <https://www.monterrey.gob.mx/planmujeres2024-2027>

Municipio de Puebla. (2022). *Resultados del programa Ciudades y Espacios Públicos Seguros para Mujeres y Niñas*. ONU Mujeres – Ayuntamiento de Puebla. <https://mexico.unwomen.org/es/ciudades-seguras>

Municipio de Zapopan. (2025). *Sistema Municipal para la Igualdad Sustantiva: Informe de avances y presupuesto con perspectiva de género*. <https://www.zapopan.gob.mx/igualdad>

OCDE. (2021). *Government at a glance: Gender equality in the public sector*.

ONU Mujeres. (2022). *El liderazgo de las mujeres en el sector público: Hacia la igualdad sustantiva en la toma de decisiones*. <https://mexico.unwomen.org>

ONU Mujeres. (2023). *Guía de implementación de presupuestos con perspectiva de género a nivel local*. <https://mexico.unwomen.org/es/publicaciones>

PNUD. (2021). *La igualdad de género como motor del desarrollo sostenible local*. <https://www.undp.org/es>