

Programa de
cultura institucional y
gestión pública

Directorio

C.P. Jorge Herrera Caldera	Gobernador Constitucional del Estado de Durango
Profr. Jaime Fernández Saracho	Secretario de Desarrollo Social
Dra. Fátima del Rosario González Huizar	Directora General del Instituto de la Mujer Duranguense
Lic. Hugo Gerardo Rosales Badillo	Secretario General de Gobierno
C.P. Carlos Emilio Contreras Galindo	Secretario de Finanzas y de Administración
Ing. Jesús Soto Rodríguez	Secretario de Recursos Naturales y Medio Ambiente
Arq. César Guillermo Rodríguez Salazar	Secretario de Comunicaciones y Obras Públicas
L.A.E. Juan Francisco Gutiérrez Fragoso	Secretario de Desarrollo Económico
L.A. Carlos Matuk López de Nava	Secretario de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
Dr. Alejandro Campa Avitia	Secretario de Salud
Ing. Jorge Herrera Delgado	Secretario de Educación
Lic. Arturo Yáñez Cuéllar	Secretario de Trabajo y Previsión Social
C.P.C. Óscar Erasmo Navar García	Secretario de Contraloría y Modernización Administrativa
Lic. Jesús Antonio Rosso Holguín	Secretario de Seguridad Pública
Lic. Ramiro Ortíz Aguirre	Fiscal General del Estado de Durango

Elaboró: Hipatia Género y Desarrollo, S.C.

Coordinación: Mtra. Alejandra V. Iglesias Gayol

Realización: Mtra. Adriana Farías Cisneros

Resumen Ejecutivo

El *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango* contiene las acciones a seguir para su implementación. Se elaboró con base en los resultados obtenidos en el *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango* y en la normativa estatal que permite darle forma a la transversalización de la perspectiva de género que impulsa este Programa. Éste se divide en tres apartados:

Primera Parte. Política de transversalidad;

Segunda Parte. Implementación de la política de transversalidad y

Tercera Parte. Seguimiento y Evaluación de la política de transversalidad

Palabras clave

Perspectiva de género

Igualdad

Equidad

No discriminación

Transversalidad de género

Cultura Institucional

Gestión pública

Indicadores

Índice General

Introducción	6
Marco jurídico internacional, nacional y estatal	8
<i>Marcos Normativos Internacionales</i>	8
<i>Marcos Normativos Nacionales</i>	9
<i>Marcos Normativos Estatales</i>	9
Primera Parte. Política de transversalidad	11
Políticas y deberes institucionales a partir de los marcos jurídicos	11
<i>Transversalización de género</i>	21
<i>Presupuestos institucionales con perspectiva de género</i>	22
<i>Integración del diseño de la política pública estatal con perspectiva de género</i>	22
Guía conceptual del Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango	24
Gestión pública	26
Cultura Institucional	27
Marco institucional del gobierno estatal	29
Segunda Parte. Implementación de la política de transversalidad	31
Incorporación de la perspectiva de género al interior de las dependencias del gobierno de Durango	32
Herramientas de Gestión: Plan de acciones y proyectos específicos	39
1. Clima laboral	39
Voluntad política	39
Capacitación en materia de género	39
Aplicación de las herramientas de género	42
Acciones de reconocimiento al personal que incorpora los principios de igualdad y no discriminación.	44

Clima laboral con estilos gerenciales e igualdad de género	45
Diseño y aplicación de políticas de liderazgo y estilos gerenciales con igualdad de género	46
2. Comunicación incluyente	47
3. Selección del personal	49
4. Salarios y prestaciones	51
5. Promoción vertical, horizontal y capacitación y formación profesional	58
6. Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional	61
7. Hostigamiento y acoso sexual	63
<i>Lineamientos jurídicos específicos para la elaboración de las normas de intervención contra el acoso y el hostigamiento sexual al interior de las instituciones gubernamentales.</i>	66
<i>Ejes metodológicos en materia de prevención y sanción del acoso sexual del Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango.</i>	74
Tercera Parte. Seguimiento y Evaluación de la política de transversalidad	75
<i>Definición y criterios de indicadores de seguimiento y evaluación desde una perspectiva de género</i>	78
<i>Indicadores de seguimiento y evaluación del Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango</i>	79
Metodología para el seguimiento y la evaluación final	97
Referencias	191
Imagen 1. Marco jurídico y administrativo para incorporar la perspectiva de género	13

Introducción

El presente documento traza una ruta para la incorporación de la perspectiva de género dentro de todas las dependencias del gobierno del estado de Durango, mediante el señalamiento de las líneas de acción a establecerse para la transformación de la cultura institucional y de la gestión pública desde una perspectiva de género. Para ello, esta guía se basa tanto en los resultados obtenidos en el *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango*, que se realizó previamente a la elaboración de este *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango* y su guía, así como en diversos marcos metodológicos desarrollados por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y por otros derivados de estudios y de definiciones jurídicas estatales, nacionales e internacionales.

El **objetivo** del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, es preparar los mecanismos que permitan transformar y construir nuevas relaciones de igualdad al interior de las instituciones de gobierno, mismo que sirvió para trazar los mecanismos específicos del *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*.

Es importante señalar que el estado tiene como deber comprometerse a generar dispositivos para la inclusión de todos los grupos sociales a los que se debe; en este caso, el reconocimiento de las diferencias a partir de la condición de género, edad, condición económica, origen étnico, orientación sexual, educación, entre otras, permite hacer consciente la necesidad de construir herramientas que establezcan las condiciones, prioridades y puntos de vista diferenciados para las mujeres y para los hombres, a partir de identificar que tanto en las estructuras institucionales como en los hechos, las diferencias, valoradas de manera negativa, generan discriminación. En este sentido, el análisis de las implicaciones y consecuencias de las diferencias mal valoradas, tal y como pudo verse en los resultados del *Diagnóstico* arriba mencionado, permite construir políticas públicas con perspectiva de género, que por un lado redistribuyan de manera más equitativa tanto los recursos como las responsabilidades, y por otro lado, que se

formulen otras más de manera focalizada para incidir en la erradicación de las brechas de género¹.

Esta guía busca formular políticas institucionales a partir de generar condiciones para la igualdad de oportunidades, dirigidas al personal de las instituciones del gobierno del estado. Se basa en los principios de no discriminación, equidad e igualdad, que son los ejes clave para la nueva cultura institucional y la gestión pública dentro de la entidad.

Es importante recordar que estas acciones emanan de los marcos jurídicos internacionales, nacionales y estatales, que han creado una estructura socio jurídica de avanzada para poder sostener y dar continuidad a la política de igualdad que se establece en los mismos. Es por ello que se iniciará con una descripción y esquematización de éstos.

¹ Brechas de género: “La desigualdad de género, que ha sido identificada por los estudios y análisis realizados desde esta perspectiva, se traduce en brechas de inequidad entre mujeres y hombres. Esto quiere decir que las brechas de género son las diferencias desproporcionadas en el acceso a las oportunidades de desarrollo económico, político, social, cultural, educativo, así como en el acceso a recursos y bienes tangibles y no tangibles. Sin embargo, éstas pueden reflejar no solamente una desproporción considerable en el acceso a bienes materiales, sino también relacionada con el poder de decisión que tengan sobre éstos y así como en el ejercicio de derechos y con la calidad de vida.

El INMUJERES define las brechas de género de la siguiente manera:

<<Diferencias de condiciones y tratamiento entre hombres y mujeres que conllevan una desigualdad en la distribución de costos y beneficios, en el acceso a servicios y recursos, en la capacidad de control y en la participación e intervención en la toma de decisiones>>. (INMUJERES, 2004 p.37)

Las brechas de género son muchas y se presentan en diversos ámbitos. Pueden ser medibles a partir de indicadores y datos sujetos de interpretación, tales como las estadísticas, censos, documentos normativos, normas institucionales, resultados de diagnósticos o investigaciones que contengan metodologías correctamente estructuradas, que posibiliten tanto la medición en el acceso a recursos y oportunidades así como que permitan la interpretación cualitativa”.

Elaboración propia, retomada del *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*. Durango, México. 2010.

Marco jurídico internacional, nacional y estatal

Marcos Normativos Internacionales

- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer (1952)
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966)
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)
- I Conferencia Mundial de la Mujer (1975)
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres (CEDAW) (1979) (México la firma en 1980 y la ratifica en 1981)
- Segunda Conferencia Mundial de la Mujer (1980)
- Protocolo facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres
- Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres (Conferencia Belem Do Pará) (1994)
- Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo (1994)
- IV Conferencia Mundial de la Mujer: Declaración y de la Plataforma de Acción de Beijing (1995)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
 - Convenio número 100 sobre igualdad de remuneración de 1951.
 - Convenio número 111 sobre la discriminación en el empleo y ocupación de 1958.
 - Convenio número 122 sobre la política de empleo de 1964.
 - Convenio número 183 sobre protección de la maternidad de 2000.
 - Convenio número 156 sobre responsabilidades familiares de 1981.
 - Convenio número 171 sobre el trabajo nocturno de 1990.
 - Convenio número 142 sobre desarrollo de los recursos humanos de 1975.
 - Convenio número 158 sobre terminación de la relación de trabajo de 1982.

Marcos Normativos Nacionales

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación
- Ley de Planeación
- Ley Federal del Trabajo
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012
- Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012
- Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Norma Oficial Mexicana 190 (Organización Mundial de Salud) (aborda el asunto del acoso y el hostigamiento sexual)
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Legislación penal, civil, familiar

Marcos Normativos Estatales

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango
- Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango
- Ley de las Mujeres para una Vida sin Violencia
- Ley que Crea el Instituto de la Mujer Duranguense
- Ley de Desarrollo Social para el Estado de Durango
- Ley Estatal de Prevención y Eliminación de la Discriminación
- Ley de los Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado de Durango
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de Los Municipios
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Durango

- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Durango
- Ley de Hacienda del Estado de Durango
- Ley General de Catastro para el Estado de Durango
- Ley de Planeación del Estado de Durango
- Ley para la Administración y Vigilancia del Sistema de Participaciones que abrogó la Ley de Coordinación Fiscal Estatal
- Ley Orgánica para la Comisión Estatal de Derechos Humanos

Primera Parte. Política de transversalidad

Políticas y deberes institucionales a partir de los marcos jurídicos

La política de igualdad de género ha cobrado un impulso importante a nivel mundial, nacional y estatal. El gobierno del estado de Durango se ha encargado de ponerlas en marcha desde la gestión del anterior Gobernador, C.P. Ismael Hernández Deras², y actualmente continuada e impulsada por el C. Gobernador C. P., Jorge Herrera Caldera.

Las acciones políticas a favor de la igualdad de género que se han impulsado, se encuentran sustentadas en los marcos jurídicos internacionales, nacionales y estatales, que permiten guiar las políticas públicas del gobierno, a fin de transformar las condiciones de vida de las mujeres y de los hombres de la entidad de manera equitativa y justa.

La institucionalización de la perspectiva de género al interior de las dependencias del Ejecutivo Estatal, representa un avance manifiesto en la materia, debido a que su materialización significa vincular las leyes con los procedimientos institucionales para poder lograr en los hechos que las mujeres y los hombres accedan por igual a los mismos derechos y oportunidades, dado que se encuentran cumpliendo con las mismas responsabilidades institucionales y laborales, y por lo tanto es justo que a partir de las diferencias de género, se apliquen medidas concretas para materializar la igualdad de género.

² En el año 2009 el Instituto de la Mujer Duranguense elaboró un Manual de Transversalidad de Género que se enfocó centralmente en el diseño de lineamientos para la incorporación de elementos que generaran opciones desarrollo económico para las mujeres del estado, de tal forma que se incluyan de manera transversal en los programas y proyectos de gobierno a través de las instituciones que manejan el eje económico y laboral, entrecruzándolos con la necesidad de otorgar herramientas a las mujeres para su desarrollo personal y colectivo, ya que se parte de la premisa que señala que para que las mujeres se incorporen al desarrollo social y económico, deben contar con herramientas que les posibiliten estar en condiciones de equidad con los hombres. Fuente: Instituto de la Mujer Duranguense. Manual de Transversalidad de Género. Hipatia Género y Desarrollo S.C., Durango, 2009.

La generación de nuevas normas, procedimientos y valores éticos parte de una lógica estratégica en la transformación de la administración pública, por lo que la transversalización de la perspectiva de género se basa en los principios de equidad, igualdad y no discriminación, que posibilitan aclarar el camino para una nueva cultura institucional y una innovadora gestión pública.

De manera sucinta se recapitulan los antecedentes que han consolidado la política de igualdad en Durango, ya que la entidad ha logrado incorporarla mediante la voluntad política que se requiere para la implementación de cualquier política pública.

En este sentido, cabe recordar que, en primera instancia, el estado mexicano, como miembro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se adhirió al impulso de la política de igualdad de género mediante la firma de los siguientes instrumentos internacionales:

- ❖ *I Conferencia Mundial de la Mujer (1975)*
- ❖ *“Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer” (CEDAW) (1980-1981)*
- ❖ *Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres (1994),*
- ❖ *Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo (1994.)*
- ❖ *IV Conferencia Mundial de la Mujer: Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing (1995)*

Esta incorporación se tradujo, a lo largo de los años, en la construcción y consolidación de una política de igualdad a nivel nacional, que sido estructurada paulatinamente en el marco jurídico del estado mexicano. En primera instancia, ésta se encuentra reflejada en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, que es la Ley Suprema del país:

- Artículo Primero constitucional: **“...queda prohibida toda discriminación motivada por** origen étnico o nacional, el **género**, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana

y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.”³

→ Artículo Cuarto Constitucional: **“el varón y la mujer son iguales ante la ley”**⁴.

De la *Constitución* emanan todas las leyes –donde los tratados internacionales juegan un papel importante para la consolidación de la política de igualdad de género-, que posibilitan el desglose de las acciones en busca de la igualdad, de tal forma que le dé rectoría y sustento a todas las políticas públicas y acciones que se emprendan a partir de las mismas. En la siguiente imagen se presenta esquemáticamente una jerarquización de las normas jurídicas, que señala de qué manera aterrizan éstas hasta el contexto estatal.

Imagen 1. Marco jurídico y administrativo para incorporar la perspectiva de género



Fuente: Marco jurídico nacional y estatal. Elaboración: Inmujeres

En cuanto a las leyes federales más relevantes para la transversalización de género en las instituciones gubernamentales, se ubican las siguientes:

³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 1

⁴ *Ibíd.* Artículo 4

- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación
- Ley de Planeación

Derivado del Artículo 26 de la *Ley de Planeación*, cada seis años se elabora el Plan Nacional de Desarrollo. Actualmente la política nacional se encuentra diseñada en el mismo, correspondiente al periodo 2007-2012.

El eje transversal del *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*, es el desarrollo humano sustentable. Para lograrlo se trazaron cinco preceptos de política pública:

1. Estado de Derecho y seguridad
2. Economía competitiva y generadora de empleos
3. Igualdad de oportunidades
4. Sustentabilidad ambiental
5. Democracia efectiva y política exterior responsable.

Del eje 3. *Igualdad de Oportunidades*, se ubica al *sub eje 3.5 Igualdad entre mujeres y hombres*⁵, del cual deriva el *Objetivo 16* que plantea:

“Eliminar cualquier discriminación por motivos de género y garantizar la igualdad de oportunidades para que las mujeres y los hombres alcancen su pleno desarrollo y ejerzan sus derechos por igual”⁶.

Para poder cumplir con este objetivo, se plantean nueve estrategias que se traducen en políticas públicas que posibiliten su ejecución. De éstas, las que delinean la transversalización de género al interior de las dependencias gubernamentales son las siguientes:

⁵ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República, 2007. P. 209

⁶ *Ibíd.* P. 211

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

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

De esta forma, se busca crear las condiciones para que todas las personas tengan las mismas oportunidades de desarrollar su potencial y se conviertan en artífices de su propio bienestar.

Para ello, se generarán canales permanentes de consulta, participación, seguimiento y rendición de cuentas, con el propósito de propiciar la igualdad entre los géneros. El primer paso es garantizar la igualdad en el acceso a los servicios de salud y educativos, a la vivienda, al desarrollo sustentable, al empleo bien remunerado y el derecho a una vida libre de violencia”⁷.

“**ESTRATEGIA 16.5 Combatir la discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral.**

Para **fortalecer la igualdad de oportunidades laborales**, se garantizará la aplicación de las leyes que ya existen y se promoverá la actualización de las que aún lo necesitan, para asegurar que el embarazo y la maternidad no sean impedimento para obtener o conservar un empleo; **para que, a trabajo igual, el pago sea igual**, trátase de mujeres o de hombres, y desde luego para **terminar con las prácticas de discriminación y acoso que con frecuencia padecen las mujeres.**”⁸

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

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.* P. 213

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

Se adoptarán medidas para que las mujeres reciban un poco más que los varones, con el fin de acelerar la eliminación de disparidades en el acceso a servicios públicos.”⁹

De estos ejes de política pública federal, deriva el *Programa Nacional para la Igualdad de Mujeres y Hombres 2008-2012* (PROIGUALDAD), el cual busca consolidar, mediante sus postulados, la política de igualdad de género, dando coherencia al *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010* y a la *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*¹⁰, sin dejar de lado las recomendaciones de la *Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer* (CEDAW) y de otros instrumentos internacionales¹¹.

Con respecto a la transversalización de la perspectiva de género, el PROIGUALDAD señala en el **Objetivo Estratégico 1** lo siguiente:

“Objetivo estratégico 1: Institucionalizar una política transversal con perspectiva de género en la Administración Pública Federal, y construir los mecanismos para contribuir a su adopción en los poderes de la unión, en los órdenes de gobierno y en el sector privado.”¹²

Explicita que:

“Busca construir una administración pública que brinde condiciones de igualdad a mujeres y hombres en todos los ámbitos de la actividad de Gobierno, mediante la adopción de una política de transversalidad que involucra el trabajo de la

⁹ *Ibíd.* P 214

¹⁰ Programa Nacional para la Igualdad de Mujeres y Hombres 2008-2012. México, 2008 P. 5

¹¹ *Ibíd.* p. 7

¹² *Ibíd.* P. 20

Federación, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios, así como a los poderes Legislativo y Judicial, y el sector privado. La transversalidad de la perspectiva de género es el proceso por el cual se valoran las implicaciones que tiene, para las mujeres y los hombres, cualquier acción que se programe en materia de legislación, políticas públicas, actividades administrativas, económicas y culturales en las instituciones públicas y privadas.

El objetivo estratégico 1 del PROIGUALDAD contribuye al cumplimiento del Eje 1, objetivos: 7 y 9; Eje 3, objetivo: 16; Eje 5, objetivo: 4 del PND¹³

De este gran marco de política nacional, es que deriva la presente estrategia de transversalización en el estado de Durango, mismo que embona de manera íntegra con sus propias normativas y políticas estatales, ya que existe una adecuada armonización con las leyes federales y con las políticas sociales de igualdad y equidad que el gobierno estatal ha implementado por lo menos desde la anterior gestión. Para lograr integrar esta política pública en la dinámica propia de la entidad, se partió de los principales marcos normativos que sostienen la política de igualdad de género del Estado Libre y Soberano de Durango:

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango
- Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango
- Ley de las Mujeres para una Vida sin Violencia
- Ley que Crea el Instituto de la Mujer Duranguense
- Ley de Desarrollo Social para el Estado de Durango
- Ley Estatal de Prevención y Eliminación de la Discriminación
- Ley Orgánica para la Comisión Estatal de Derecho Humanos

El eje rector de la misma se ubica en la *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango*, y aunque si bien se complementan con las anteriormente mencionadas, cada uno de los artículos de la misma guían la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, enmarcando al mismo tiempo la ruta normativa con las que se vincula a nivel nacional e internacional.

¹³ *Ibíd.*

Como guía inicial de apoyo para cada funcionaria y funcionario público involucrado en la implementación de este *Programa*, se desglosan a continuación los principales artículos que fortalecen la transversalización de la perspectiva de género al interior de gobierno de Durango, ya que la elaboración del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango* y su puesta en marcha, significan la materialización del cumplimiento de la ley.

Principales artículos de la *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango* que guían la implementación, seguimiento y evaluación el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*:

“Artículo 1.- La presente ley tiene por objeto regular y garantizar el derecho a la igualdad entre mujeres y hombres mediante los mecanismos institucionales y de aceleramiento para la igualdad así como a través de las políticas públicas de equiparación que permitan en el estado, la materialización de la igualdad sustantiva o real en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres.

Artículo 2.- Son principios rectores que favorecen a la igualdad sustantiva de la presente ley:

- I.-La accesibilidad de derechos
- II.- La no discriminación
- III.- La racionalidad pragmática
- IV.- La seguridad y certeza jurídica
- V.- La sostenibilidad social
- VI.-La democracia de género
- VII.-La paridad genérica

Artículo 4.- Quedando la rectoría y operación de la política en materia de igualdad sustantiva en el Estado, a cargo del ejecutivo estatal, quien la ejercerá a través del Instituto de la Mujer Duranguense y de las disposiciones de la presente ley.

En clara concordancia con la legislación nacional de la materia y los instrumentos internacionales suscritos y ratificados por el Estado Mexicano. En lo no previsto en esta ley, se aplicará en forma supletoria y en lo conducente, las disposiciones de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, Ley Orgánica para la

Comisión Estatal de Derecho Humanos y la Ley del Instituto de la Mujer Duranguense.

Artículo 12.- Las estrategias que se implementen para la igualdad serán:

- I. Vigilancia de las diversas instancias que integran la administración pública estatal, para la debida incorporación de la perspectiva de género en todas y cada una de sus acciones y políticas públicas que efectúe con motivo de las funciones y atribuciones que tengan encomendadas.
- II. Establecer el acompañamiento sustantivo para las unidades administrativas que lo requieren, a fin de favorecer las buenas prácticas de la igualdad.
- III. La transversalidad de las políticas públicas.
- IV. Garantizar la institucionalización de la igualdad;
- V. Evaluar la aplicación de la legislación en materia de igualdad entre mujeres y hombres;
- VI. Buscar el liderazgo y la toma de decisiones autónoma de las mujeres.
- VII. Erradicar las distintas modalidades de violencia de género.
- VIII. Notificar La trasgresión a los principios y programas que la presente ley establecen a fin de que sea sancionada de conformidad con la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y los Municipios del Estado.

Artículo 15.- Corresponde al ejecutivo estatal, sin perjuicio de las atribuciones que tiene conferidas, en materia de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres:

- I. Conducir y determinar la Política estatal de igualdad.
- II. Diseñar, aprobar e implementar las Políticas públicas en la materia, conforme a las disposiciones de esta ley.
- III. Aprobar el programa de igualdad.
- IV. Garantizar la igualdad sustantiva y sus principios rectores, mediante la adopción de políticas, programas, proyectos y la debida aplicación de las medidas que esta ley prevé.
- V. Incorporar los acuerdos de la Comisión de Igualdad y No Discriminación al sistema estatal.
- VI. Crear y fortalecer las instancias administrativas que se ocupen del adelanto de las mujeres en el Estado y sus municipios.

VII. Efectuar la planeación y previsión para Incorporar en los Presupuestos de Egresos del Estado la asignación de recursos para el cumplimiento de la Política de igualdad.

IX. Promover, en coordinación con las dependencias de la Administración Pública Federal y municipal la aplicación de la presente;

X. Promover la participación de la sociedad en la planeación, diseño, aplicación y evaluación de los programas e instrumentos de la política de igualdad entre mujeres y hombres; y

XI. Los demás que esta Ley y otros ordenamientos aplicables le confieren.

Artículo 22.- A fin de garantizar que la igualdad sustantiva, sus principios y estrategias se institucionalicen, con la debida transversalización, las políticas públicas que se articulen, deberán.

I. Incorporar la perspectiva de género;

II. Diseñar mecanismos especiales para las mujeres en los diversos ámbitos donde se potencialice la igualdad sustantiva;

III. Planificar y organizar la administración pública estatal o municipal que las instrumente;

IV. Establecer la certificación de buenas prácticas de igualdad;

V. Contar con registros estadísticos desagregados por sexo;

VI. Tener interlocutores en el sector social y privado; y

VII. Establecer el seguimiento y evaluación.”¹⁴

¹⁴ Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango

Transversalización de género

La transversalización de género es el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas e institucionales para erradicar la desigualdad entre mujeres y hombres. Su punto de partida es la construcción de propuestas enfocadas a erradicar las brechas de desigualdad de género, a través de la integración de este enfoque en una institución, órgano de gobierno u organización.

Es importante reconocer que ésta es un proceso de construcción y de largo plazo, por lo que los resultados no pueden ser inmediatos. Para poderla hacer efectiva es indispensable desarrollar instrumentos de implementación y evaluación que deberán ser asimilados por todas y todos los involucrados a fin de que su implementación sea exitosa.

Es preponderante aplicarla a partir de premisas éticas que posibilitan las transformaciones de las condiciones desfavorables de género:

- 1) Igualdad
- 2) Equidad
- 3) No discriminación

La palabra transversal refiere en sí misma al concepto de horizontalidad, lo cual implica que la transversalización de género debe insertarse en todos los ámbitos y recursos institucionales y no debe verse o entenderse como la creación de un espacio especializado de género o de mujeres.

Sintéticamente, requiere de cuatro pasos que se encuentran interrelacionados entre sí:

- 1) Diagnosticar las dinámicas institucionales desde una perspectiva de género
- 2) Capacitar y brindar herramientas a quienes diseñan y ejecutan las políticas públicas e institucionales
- 3) Transformación de la cultura institucional
- 4) Transformación de las normas institucionales (nueva gestión pública)

El proceso de transversalización de género al interior de cualquier institución puede concebirse en tres fases principales para poder completarlo plenamente:

- 1) **Elaboración de la política de transversalidad:** implica la elaboración de un diagnóstico previo para identificar las brechas de desigualdad y a partir de ésta elaborar la política.
- 2) **Implementación:** involucra el diseño de métodos y herramientas de aplicación a partir de los resultados del diagnóstico previo que se elabore, armonizándolos con los marcos legales y políticas nacionales y estatales que sustentan su existencia y adaptándolas al contexto local de implementación.
- 3) **Evaluación:** consiste en generar y aplicar métodos para determinar los avances en la transversalización así como para contar con elementos para redirigir las acciones mediante la identificación de obstáculos en la implementación de la política de transversalización.

Presupuestos institucionales con perspectiva de género

El diseño del presente programa implica que cada dependencia deberá programar los recursos necesarios para la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, con base en los ejes de ejecución que se desarrollan a lo largo de este documento. Es indispensable que éstos se encuentren reflejados en los Programas Operativos Anuales (POA). De considerarse necesario se deberá buscar una asesoría específica para que el gobierno del estado logre diseñar y consolidar el presupuesto gubernamental con base en las acciones a implementar, ya que de otra manera la transversalidad no sería integral.

Integración del diseño de la política pública estatal con perspectiva de género

La transversalización de género en el estado de Durango se fortalece cuando las y los funcionarios públicos son capaces de integrar herramientas de género en el diseño y aplicación de los planes, programas y proyectos dirigidos a la población en general, ya que la horizontalidad implica también la generación de acciones dirigidas a la población en general, por lo que el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, representa un pilar para contar con recursos humanos que

implementen la política de igualdad de género diseñada por el Ejecutivo Estatal a través del Plan Estatal de Desarrollo y dirigida a la población en general. No obstante, es importante aclarar que el diseño de este *Programa* se enfoca en primera instancia a la transformación de la cultura laboral desde nuevos procesos de gestión pública, pero abre la puerta a posteriores o paralelas acciones que posibiliten que cada servidora y servidor público cuente con herramientas de género que podrán aplicar con la población en general.

Guía conceptual¹⁵ del Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango

La implementación de una nueva cultura institucional y gestión pública desde una perspectiva de género, implica comprender que ésta se da en el contexto de los cambios propios de las sociedades contemporáneas del siglo XXI. Es una opción innovadora para la gestión pública que busca resolver problemas específicos y que derivan de las políticas públicas macro que proyectan mejorar las condiciones de vida de las mujeres y de los hombres que se encuentran al interior de las instituciones gubernamentales. Por lo tanto, hay que comprenderla en el marco de las transformaciones que se necesitan para abordar las problemáticas de la era, por lo que renovar la cultura institucional de manera organizada, es la mejor forma para estructurar las interacciones institucionales a fin de construir una mejor sociedad.

Es importante tener en cuenta que todo cambio implica riesgos, por lo que trazar las estrategias de acción y las reglas con base en el contexto en las que éstas se generan, permiten reducirlos de manera significativa. Asimismo, el éxito en la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, está relacionado principalmente con la habilidad de los actores políticos y del propio personal de las instituciones para implementar las estrategias que se construyan, es decir, depende menos de los conceptos y propuestas que se planteen para el cambio cuando no hay acuerdos y consensos.

La transversalización de la perspectiva de género en las instituciones gubernamentales implica reformas administrativas sustanciales. Para ello es necesario tener en cuenta que este proceso se relaciona también con factores externos, tales como el mantenimiento de una sólida relación con el Congreso del estado, que permita promover cambios en las leyes para, en su caso, agilizar los procesos de cambio que se vayan identificando en el camino, así como para -junto con éste- establecer los presupuestos que se requieren a fin de lograr la inclusión de los mismos en los programas operativos anuales de las dependencias. Lo anterior está relacionado con la realización de planeaciones

¹⁵ Dentro del *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*, se encuentran las definiciones conceptuales complementarias, de los conceptos de que se manejan en este documento, por lo que la consulta de los mismos deberá hacerse en éste.

estratégicas que se encuentren armonizadas con la voluntad política de todos los actores del gobierno estatal, a partir de las diversas áreas que éste atiende, lo cual debe derivar en el análisis del sistema presupuestario mismo, a fin de que estas acciones no se aislen del todo gubernamental, ya que de ser así, la presente propuesta perdería su fuerza y valor transversal.

Es por ello que las y los actores gubernamentales se convierten en pieza clave para la implementación de esta política pública innovadora, ya que las relaciones entre éstos también posibilitan el cambio y la transformación mediante su conocimiento e impulso. Es importante reconocer que la ejecución de este nuevo modelo de gestión pública y la transformación que implica para la cultura institucional, no es solamente una cuestión técnica y administrativa, sino también es una cuestión de rediseño institucional que conlleva voluntad política. Se requiere de acuerdos para que se incorporen los cambios y se genere un proceso que facilite la operación, lo cual implica construir nuevos documentos normativos, programar actividades para la capacitación, la evaluación y el seguimiento, así como para realizar acciones de promoción.

Gestión pública

El término *Nueva Gestión Pública* denota en sí mismo la intención de modificar las formas de *estilos gerenciales*¹⁶ dentro de las instituciones públicas; se enfoca básicamente en la búsqueda de resultados concretos, basados en la evaluación del desempeño y en la definición de los resultados que buscan obtenerse por parte del personal de las instituciones. Esta corriente considera que lo anterior genera una buena administración, misma que se controla mediante la eficiencia, como consecuencia de la medición de la competencia y de los mecanismos de transparencia que se apliquen, así como a través de la existencia de una estructura de incentivos.

Sin embargo, estos conceptos se amplían dentro del sector gubernamental debido a la necesidad, ya anteriormente señalada, de establecer un vínculo y acuerdos entre los actores políticos gubernamentales y las y los integrantes de las instituciones, ya que su permanencia y/o movilidad es distinta entre unos(as) y otros(as).

En este sentido, todas y todos deben comprometerse a construir un nuevo aparato público, dentro del cual exista conciencia y convicción sobre la necesidad de aplicar y llevar a cabo acciones que generen igualdad de oportunidades y mejoren la condición de las mujeres y de los hombres que trabajan para el gobierno del estado, con base en una nueva ética dentro de la administración pública estatal, basada en los principios de **equidad, igualdad y no discriminación**. Para ello, es imperativo crear y aplicar nuevos marcos normativos institucionales, capacitar a todo el personal y a todos los actores

¹⁶ Se retoma la definición del concepto *estilos gerenciales* del texto del *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública del estado de Durango*, en el que se explica de la siguiente manera: “Las corrientes de estudio de la administración pública y su puesta en práctica, actualmente han sufrido cambios e innovaciones en sus prácticas, basados en los modelos organizativos que plantean un nuevo modelo de gestión gubernamental, que entre otras cuestiones, esboza el concepto gerencial basado en un esquema que busca ser más eficiente. En este sentido, un(a) gerente se define como la persona que se encarga de guiar el trabajo de los demás para cumplir con los objetivos planteados dentro de una organización y/o institución pública. Los estudios de estas corrientes han llegado a la conclusión de que existen estilos gerenciales muy diversos, que tienen relación no solamente con las características personales de quien ocupa un puesto gerencial, sino en gran medida éstos se vinculan con las estructuras y procesos de las instituciones (u organizaciones) en las que se encuentran insertos. Por lo que en este caso se trata de identificar cuáles son las características de estos estilos gerenciales al interior de las instituciones de Durango y a su vez analizar si las estructuras y procesos internos permiten la inserción en estos puestos y estilos de mujeres y hombres de manera equitativa, lo cual conlleva a observar si son valorados o no de la misma manera.” Hipatia Género y Desarrollo S.C., Durango, 2010.

políticos gubernamentales, de tal forma que se facilite el establecimiento de normas claras para la implementación de estos ejes de la política pública estatal de igualdad.

Cultura Institucional

Las instituciones¹⁷ también son (re) y productoras de las desigualdades de género. Por lo tanto, reconocer que existen y observar cómo se manifiestan mediante la cultura institucional, permite realizar propuestas que la modifiquen a través de la misma. Ello es completamente factible debido a que la cultura en general, significa la expresión de lo que las sociedades reconocen como válido o no válido, como lo correcto o lo incorrecto, mediante acciones, objetos, expresiones verbales, escritas, visuales, artísticas, entre muchas otras, que manifiestan los significados que se le dan tanto a los comportamientos humanos como a los fenómenos del universo. Así, se puede decir que existen tantas culturas como sociedades hay en el mundo, y que éstas, en general, son diferentes según el lugar y el momento histórico en el que se manifiesten.

Comúnmente, los rasgos culturales que predominan en una sociedad se insertan y se reproducen dentro de las instituciones que la regulan, sin embargo, las instituciones cumplen un papel fundamental en la producción de valores culturales, ya que éstas construyen reglas y recursos para la interacción de los grupos sociales, por lo que son las instituciones mismas las que a lo largo de la historia de la humanidad han influido en la modificación de las pautas culturales y sociales, en una retroalimentación permanente.

Es por ello que dentro de los numerosos debates ideológicos de nuestra era, que tienen como origen y consecuencia la consolidación de la era moderna, se puso sobre la mesa la precisión de hacer visible la diversidad que hay dentro de las sociedades, ya que las visiones y necesidades de cada individuo o individuo son únicas, y éstas se dan a partir de la condición y experiencias personales y colectivas, por ejemplo: la condición y posición de una niña campesina de diez años no es la misma que la de un hombre urbano ejecutivo de cincuenta años. Tampoco la situación o necesidades de una mujer o de un hombre urbano con alguna capacidad diferente como la ceguera o el no poder caminar,

¹⁷ Las instituciones y/o las organizaciones en general, entendido este último término desde la perspectiva de la nueva gestión pública, que abarca tanto a las organizaciones o instituciones públicas y privadas.

serán las mismas que la del hombre ejecutivo, así como no se encuentra éste en la misma posición y condición que una mujer urbana profesionalista y madre soltera.

En este sentido, las leyes y las normas institucionales se van transformando conforme las sociedades desarrollan sus rangos de análisis, debido a que éstas –leyes y normas– tienen la obligación ética de atender las necesidades y garantizar el cumplimiento de los derechos de todas las personas, a partir de las diferencias en las situaciones y posiciones en las que se encuentren.

La definición de cultura institucional se acota, por lo tanto, a lo que dentro de cada institución se considera como lo correcto y/o lo incorrecto dentro de su campo de acción y el de sus miembros, lo cual se manifiesta a través de las normas internas que la regulan, pero está relacionada también con la interpretación que de éstas hagan las y los directivos (o gerencias), con la visión del mundo que tenga el personal y de la interacción que haya como resultado de todos estos elementos. Al interior de cada institución hay un sistema de significados compartidos, que está relacionado también con la estructura que ésta tenga y en cómo se comunican unos con otros -ya sea de manera informal o mediante la comunicación interna oficial o formal-¹⁸.

Una cultura institucional es más sólida e influyente tanto al interior como al exterior de la misma, en la medida en la que en ésta se diseñen criterios y reglas de acción claros, derivadas de las diferentes características, posición y condición de los hombres y mujeres que la integran. En este sentido, como se ha ido observando a lo largo del desarrollo de este trabajo y dentro del *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango*, la cultura institucional con perspectiva de género que se busca construir al interior del gobierno de Durango, responde también a los cambios que se han llevado a cabo a nivel social y cultural: internacional, nacional y estatal.

Como ya se observó previamente, estas transformaciones hoy en día están estructuradas en las leyes y en las políticas públicas, derivadas también de los estudios de género que indicaban que la desigualdad, la inequidad y la discriminación no estaban produciendo cambios sustanciales en el desarrollo social, humano ni económico de las mujeres ni de

¹⁸ Esta parte de la definición se retoma del *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango*, elaborado por Hipatia, Género y Desarrollo S.C. en el marco del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*.

los hombres, al ser las primeras excluidas significativamente del desarrollo, a pesar de haberse insertado al mercado laboral y a los procesos educativos formales.

En este sentido es entonces donde la construcción de una nueva cultura institucional en el gobierno del estado de Durango, busca que se reconozcan a la igualdad, a la equidad y a la no discriminación como los ejes rectores de la misma, a través de sus normas y de estilos gerenciales incluyentes, que se reflejen en todas las áreas institucionales, lo cual se verá reflejado, a su vez, en un clima laboral positivo para todas y todos sus miembros.

En el comportamiento de cada persona al interior de la institución, puede verse sintetizada la cultura institucional, no por ello ésta es una consecuencia de una conducta individual, sino que deriva de la mezcla de todos los elementos institucionales. Así, cuando en la mayoría del personal (o en todo) se observe que se han aprehendido y llevado a la práctica de manera concertada, acordada o por convencimiento, los valores de la igualdad, la equidad y la no discriminación, es cuando se podrá asegurar que la cultura institucional se ha transformado y modificado tal y como se buscó con la implementación de esta política pública.

Marco institucional del gobierno estatal

El *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública del estado de Durango*, es una guía para transversalizar la perspectiva de género al interior de las dependencias del poder ejecutivo de la entidad, en el marco de la administración pública, a fin de que a su interior se logren cristalizar las acciones de equidad, igualdad y no discriminación.

Esta guía está dirigida a las dependencias del poder ejecutivo estatal, sin embargo puede ser igualmente aplicable en las áreas administrativas del poder legislativo y judicial.

El gobierno de Durango cuenta con 13 secretarías que dependen directamente del Ejecutivo Estatal, éstas son:

- © Secretaría General de Gobierno
- © Secretaría de Seguridad Pública
- © Secretaría de Finanzas y de Administración
- © Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas

- © Secretaría de Salud
- © Secretaría de Trabajo y Prevención Social
- © Secretaría de Ganadería, Agricultura y Desarrollo Rural
- © Secretaría de Contraloría y Modernización Administrativa
- © Secretaría de Desarrollo Económico
- © Secretaría de Desarrollo Social
- © Secretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente
- © Secretaría de Educación
- © Secretaría de Turismo

Asimismo, existen organismos descentralizados que también dependen de éste:

- © Comisión de Aguas del Estado
- © Dirección de Pensiones del Estado de Durango
- © Instituto de la Mujer Duranguense
- © Instituto Duranguense de la Juventud
- © Instituto de Cultura del Estado de Durango
- © Sistema Estatal de Desarrollo Integral de la Familia (DIF)
- © Instituto de Vivienda del Estado de Durango (IVED)
- © Colegio de Bachilleres del Estado
- © Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Durango (CECyTED)
- © Universidades estatales
- © Fiscalía General de Justicia

En primera instancia, el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, guía su implementación enfocada a las 13 secretarías mencionadas, sin embargo, es conveniente buscar que se efectúe en todos los organismos descentralizados del gobierno estatal, ya que de no complementarse el proceso, podrían generarse desequilibrios e inequidades, ya que mientras en algunas instituciones existan propuestas innovadoras para mejorar las condiciones de las y los trabajadores del gobierno del estado y en otras no, se generarían desequilibrios que no posibilitarían terminar con las brechas de género al interior de la administración pública estatal.

Segunda Parte.

Implementación de la política de transversalidad

Incorporación de la perspectiva de género al interior de las dependencias del gobierno de Durango.

El *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango* es una guía para la implementación de la transversalidad de género en las instituciones del gobierno del estado de Durango. Ésta se complementa con el *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*.

Las propuestas aquí vertidas emanan de los resultados del *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango*, ya que mediante éste se identificó la existencia de inequidades entre mujeres y hombres al interior de las dependencias del gobierno estatal, principalmente debido a la falta de instrumentos y herramientas administrativas con perspectiva género. A partir de ello, en este documento, se trazan los principales ejes que posibilitarán la construcción de nuevas normas internas, a fin de que a través de éstas se construya una nueva cultura institucional incluyente, libre de discriminación, equitativa e igualitaria. Asimismo, en la Tercera Parte, se describirán las herramientas para el seguimiento y evaluación de la implementación del Programa.

Descripción de procedimientos para la aplicación del Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango

- 1) La implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango* deberá coordinarla e impulsarla el Instituto de la Mujer Duranguense, con base en los preceptos mandados por la *Ley que Crea al Instituto de la Mujer Duranguense*, a saber:

“ARTÍCULO 2.- El Instituto tendrá por objeto establecer las políticas y acciones que propicien y faciliten la plena incorporación de las mujeres en la vida económica, política, cultural y social, alentando su participación en todos los niveles y ámbitos de decisión, promoviendo ante las autoridades e instancias competentes los mecanismos necesarios para ello y estará en vinculación con la Secretaría, *(de Desarrollo Social)*

ARTÍCULO 4.- Para el cumplimiento de su objeto, el Instituto tendrá las siguientes atribuciones:

VI. Proponer las políticas para la elaboración y evaluación de los programas relativos a la mujer en coordinación y concertación con los sectores público, privado y social;

IX. Promover el desarrollo de las metodologías y estrategias de la capacitación y adiestramiento en y para el trabajo dirigido a mujeres, impulsar la creación de fuentes de empleo y el financiamiento de créditos productivos, sociales y de servicios, así como propiciar la profesionalización de personal femenino dentro de la administración pública;”

Por ley, el Instituto de la Mujer Duranguense no trabaja de manera aislada a las dependencias del gobierno estatal, sino que para apoyar, fortalecer y coordinar las políticas públicas de género que se trabajan a través del mismo, cuenta con un Consejo Directivo, que entre otras facultades, tiene la de “aprobar los programas y presupuestos del Instituto, así como sus modificaciones, sujetándose a lo

dispuesto por las leyes aplicables del Estado, el presupuesto de egresos y, en su caso, a las asignaciones de gasto y financiamiento autorizados”¹⁹. El Consejo Directivo se encuentra conformado por los siguientes actores gubernamentales:

“**ARTÍCULO 8.-** El Consejo Directivo será la máxima autoridad del Instituto y estará integrado por:

- I. Un Presidente, que será el Gobernador Constitucional del Estado;
- II. Un Vicepresidente, que será el Secretario de Desarrollo Social, que en sus ausencias será suplido por el Subsecretario de Desarrollo Social;
- III. Vocales, que serán los titulares de las siguientes dependencias:
 - Secretaría General de Gobierno;
 - Secretaría de Desarrollo Económico;
 - Secretaria de Salud;
 - Secretaría de Educación;
 - Secretaría de Finanzas y de Administración;
 - Secretaria de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural;
 - Fiscalía General de Justicia del Estado;
 - Procuraduría General de Justicia en el Estado;
 - Secretaría de Seguridad Pública;
 - Comisión Estatal de Derechos Humanos;
 - Delegado Estatal de la Secretaría de Desarrollo Social;
 - Delegado Estatal de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas;
 - Procuraduría de la Defensa del Menor, la Mujer y la Familia;”²⁰

Por lo que el primer paso para aplicar y operar esta política pública al interior del gobierno estatal, es presentar ante el Consejo Directivo el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, a fin de que lo conozcan, lo aprueben y logren establecer parámetros de acción gubernamental para su aplicación, que puedan quedar asentados de manera oficial y jurídica a través de las reuniones que sostengan a este respecto.

¹⁹ Artículo 11, II de la Ley que Crea al Instituto de la Mujer Duranguense

²⁰ Ley que Crea al Instituto de la Mujer Duranguense.

La aprobación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, conlleva la del contenido metodológico de aplicación del mismo, ya que se encuentra estructurado de tal manera que lo único que se requiere es su aplicación. No obstante, el Consejo Directivo definirá las formas en que operará para incorporar esta política transversal con todos los titulares y el propio representante del Ejecutivo Estatal.

Este *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, propone a continuación un método para la concertación del mismo, con base en el contexto del estado de Durango, particularmente a partir de la gran ventaja que representa el ser un nuevo gobierno, que va iniciando su gestión y que se encuentra delineando sus políticas públicas, lo cual posibilitará colocarlo a la vanguardia con respecto a la política de transversalización de género, que representa una fortaleza de toda índole para el mismo.

Concertación gubernamental para la transversalización de género en todo el aparato público estatal dependiente del Ejecutivo de Durango.

- 1º. Se reúne el Consejo Directivo del Instituto de la Mujer Duranguense. Se presenta el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango* a todos sus miembros. Es importante resaltar las grandes ventajas que conlleva la transversalización de género al interior de las instituciones de gobierno.
- 2º. A partir del hecho de que el Ejecutivo Estatal participa activa y comprometidamente con la política de género y al interior del Consejo Directivo, se acuerda convocar a una reunión con todas y todos los titulares de su gabinete, para presentarles el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango* e informarles de su aplicación, entregarles los documentos que la guían y poder establecer los acuerdos necesarios para que todas y todos apoyen el trabajo en cada una de las dependencias a su cargo. Estableciendo desde ese momento un acuerdo para realizar posteriores reuniones en las que le presenten avances en la aplicación del mismo, ya sean de manera anual o bianual.

El Ejecutivo Estatal hace explícito que el objetivo de la reunión es para concertar la aplicación de este *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública*, y que el Instituto de la Mujer Duranguense, con apoyo de su Consejo Directivo, serán quienes se encarguen de auxiliar, en lo necesario y en lo posible, los trabajos de implementación.

Concertada la aplicación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango* con cada titular de dependencia, éstos informan a todo el personal el inicio de la implementación del mismo, ya sea mediante circular o a través de reuniones con mandos medios.

Cada titular designa a una servidora o un servidor público del más alto nivel, para que organice los trabajos al interior de la institución; asimismo tendrá la tarea de ser el enlace de género con el área administrativa de su dependencia, que promueva e impulse la incorporación de la perspectiva de género en las funciones y atribuciones que la institución represente.

- 2) Se constituirá o ratificará, en su caso, una **Unidad de Género**²¹ en cada una de las dependencias, a través de la convocatoria que realiza la o el servidor público designado por la o el titular de la dependencia. Esta **Unidad de Género** guiará los trabajos de la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango* al interior de la institución a la que pertenece.

²¹ Este mecanismo obedece a la estrategia general de la Política Nacional de Igualdad plasmada en el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, *Estrategia 1.1* que marca: Impulsar la planeación, presupuestación y evaluación de las políticas públicas a favor de la igualdad y equidad de género. Desglosa así su Objetivo 1.1 que señala: Institucionalizar una política transversal con perspectiva de género en la APF y construir los mecanismos para contribuir a su adopción en los poderes de la Unión y los órdenes de gobierno. Traduciéndose en la siguiente línea de acción: Establecer las Unidades Responsables de Género con recursos suficientes y alto nivel de decisión, en la estructura orgánica de las Secretarías y Dependencias Federales para establecer, dar seguimiento y evaluar las acciones, políticas, programas sectoriales en cumplimiento de la Política Nacional de Igualdad.

La **Unidad de Género** deberá estar integrada preferentemente por al menos un elemento de la unidad administrativa, que se encargue de las normas, políticas, sistemas y procedimientos de carácter administrativo del personal que labora en la institución.

Asimismo, será necesario que exista representación de todas las áreas de la institución en dicha Unidad, para que cada representante sea la o el encargado de los trabajos que se requieren en el área.

Preferentemente, el establecimiento de la **Unidad de Género** deberá irse estructurando al más alto nivel, a fin de que se construyan objetivos generales, específicos y líneas de acción, que pueden ser ordenadas a través de un reglamento interno de la institución²², que permita incorporar la perspectiva de género en los planes, programas, proyectos y mecanismos de trabajo en cada una de ellas.

La **Unidad de Género** trabajará de manera coordinada con el Instituto de la Mujer Duranguense (IMD) a través de un representante que se designe al interior de la misma.

- 3) La **Unidad de Género** revisará y analizará los actuales reglamentos, códigos de ética y manuales existentes. A partir de los resultados de dicho análisis, **establecerán la forma en que** tanto institucionalmente como administrativamente **serán incorporados a la estructura organizacional**, así como representarán la guía ética y normativa inicial la nueva cultura institucional y gestión pública.
- 4) Incorporación de sistema de valores, códigos de ética y de conducta institucional integrando los principios de equidad, igualdad y no discriminación.

²² El *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango* contiene una propuesta de reglamento construida *ex profeso* para la implementación del Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública, no obstante puede ser modificado a partir de las necesidades y condiciones de cada dependencia.

- a. En las dependencias donde no se cuente con un código de ética y un código de conducta, se deberá diseñarlos con base en los principios de equidad, igualdad y no discriminación y con un lenguaje incluyente²³.
- b. Donde ya se cuente con una estructura de valores como un código de ética y de conducta, así como la descripción de su misión y visión institucional, deberán revisarse para analizar si se encuentran bajo los principios arriba señalados, con un lenguaje incluyente. Con base en los resultados deberán realizarse las modificaciones y adecuaciones al respecto²⁴.
- c. Una vez elaborados y aprobados de manera oficial, se deberá entregar a cada servidora y servidor público de la dependencia un código de ética y/o un reglamento de conducta. Deberán firmar de recibido incluyendo sus datos: nombre completo, cargo, unidad administrativa y fecha de recibo.
- d. Posteriormente, deberán realizarse campañas de difusión de los mismos por diversos medios: carteles, página web, folletos, periódicos murales, envíos de correo electrónico institucionales y cualquiera que sea posible dentro de las dependencias. Asimismo, puede reforzarse de manera anual o semestral.

²³ En el *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango* se describe lo establecido por las leyes para tal efecto, por lo que señalan también los procedimientos administrativos propuestos para su elaboración y publicación oficial.

²⁴ El *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango*, arrojó que no existen reglamentos internos sobre la interacción de las y los trabajadores ni tampoco códigos de ética. Sin embargo, la información se obtuvo del Portal de Transparencia e Información Pública de la Secretaría de Contraloría y Modernización Administrativa (SECODAM), por lo que será conveniente que cada institución vuelva a revisar las normas con las que cuenta.

Herramientas de Gestión: Plan de acciones y proyectos específicos

La **Unidad de Género** se encargará de analizar estas herramientas de gestión y en su caso adecuarlas a las características específicas de cada una de las dependencias. Asimismo, se deberá tener en cuenta que una vez determinadas las acciones y proyectos, corresponde programar los recursos humanos y financieros para su implementación de manera adecuada y racional.

A continuación se esbozan las opciones para las acciones y proyectos por eje temático, que posibilitarán la generación de nuevas normas, procedimientos y acciones a favor de la construcción de una nueva cultura institucional y una gestión pública con perspectiva de género.

1. Clima laboral

En primera instancia, éste se refiere a las características de la institución en sus formas de dirección, sus normas, sus políticas internas hacia el personal y las finalidades que le dan sentido a su existencia.

1.1 Voluntad política. En este contexto se refiere a la puesta en marcha de la política pública de transversalización de género a implantar.

La constitución de la **Unidad de Género** y su funcionamiento representan la cristalización de compromisos formales institucionales, fungiendo como agente de la transformación institucional planteada.

1.2 Capacitación en materia de género. Para la transversalización de género, es indispensable generar procesos de capacitación con las trabajadoras y trabajadores de cada dependencia, a fin de que se adhieran a los principios de igualdad de género y no discriminación, de manera reflexiva y participativa. Éstos pueden complementarse con campañas de difusión sobre los diversos temas que abarca la transversalidad, a fin de optimizar recursos económicos, humanos y

financieros y lograr, al mismo tiempo, que estos conceptos permeen en todas y todos los trabajadores.

- a. Trabajar junto con el Instituto de la Mujer Duranguense la programación de la capacitación por dependencia, analizando y programando los recursos para la aplicación del *Programa*.
- b. Capacitar a todas y todos los mandos medios y superiores de cada una de las dependencias del gobierno del estado en *Políticas Públicas y Transversalidad de género*. Este primer taller es para introducirles o reforzarles en el tema y darles a conocer el funcionamiento del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*. Este taller deberá ser de corta duración. Aproximadamente de cuatro horas.

Deberán estar presentes:

- La o el titular de la dependencia
- Las y los integrantes de los mandos medios y superiores hasta nivel de jefa o jefe de departamento o equivalente

Deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Es indispensable la presencia de los responsables de las áreas administrativas de estos niveles de puestos en las capacitaciones, ya que serán los principales actores en la institucionalización del programa.
- No deberán de dejar de asistir las y los integrantes de la **Unidad de Género** de este nivel de puestos

- c. Capacitar a todo el personal de la dependencia, mediante un taller de Políticas públicas y transversalidad de género. Este taller deberá abarcar el mayor número posible de personas integrantes de la dependencia que ocupen puestos por debajo de los niveles de jefa o jefe de departamento o sus equivalentes. Se deberá asegurar que la asistencia sea de todas las áreas. Este taller deberá ser de por lo menos tres horas.

- d. Complementar la capacitación de género al interior de la dependencia mediante la difusión en periódicos murales, folletos, correos electrónicos, carteles, etcétera, que posibilite la aprehensión de los conceptos y de la transversalidad en la institución. Esta es una acción de educación no formal muy útil para complementar los procesos de capacitación, ya que por las dinámicas propias laborales no siempre hay una asistencia del 100 por ciento del personal, además de que esto disminuye los costos de capacitación.
- e. La **Unidad de Género** deberá designar un área administrativa que registre las acciones de capacitación en género de la dependencia, a partir de la sistematización básica de los siguientes datos:

	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres capacitación en género	Hombres capacitación en género	Total
Personal de la dependencia						
Personal de mando						
Personal de enlace, operativo y de categorías						

- f. Con base en los datos anteriores se dará seguimiento y evaluación a la capacitación en género de todo el personal de la dependencia, confrontando los datos del total del personal de la dependencia sobre el total de personas y niveles de puesto que recibieron la capacitación. Se deberá hacer una evaluación anual, tratando de que el cien por cien del personal esté capacitado en un periodo que la **Unidad de Género** decida.

g. La **Unidad de Género** diseñará las siguientes capacitaciones, con base en los tiempos y recursos de los que dispongan, en los siguientes temas:

- Comunicación incluyente
- Prevención de la violencia laboral (que incluye prevención de acoso y de hostigamiento sexual)
- Masculinidad
- Para las áreas de recursos humanos, habrá que capacitarles en: selección de personal, promociones verticales y horizontales y capacitación y formación profesional desde una perspectiva de género
- Para las áreas administrativas: salarios, prestaciones y permisos desde una perspectiva de género
- Para los puestos de mando medios y superiores se deberá impartir capacitación sobre *estilos gerenciales con perspectiva de género*.

1.3 Aplicación de las herramientas de género. Será necesario que la **Unidad de Género** construya todo tipo de herramientas para generar condiciones de equidad entre mujeres y hombres en cada una de las dependencias. La base de partida es lo que en este documento se presenta, no obstante será necesario que a partir de las condiciones de cada institución, se planee el realizar otras complementarias. Las herramientas eje de medición equidad/inequidad/igualdad son las siguientes.

a. El área administrativa de cada dependencia deberá capturar y sistematizar los datos de todo el personal a partir de los siguientes ejes.

- Nombre de la trabajadora o trabajador
- Género
- Nivel de puesto
- Tipo de contratación
- Salario
- Prestaciones

Esta herramienta es primordial para poder identificar los equilibrios/desequilibrios de género al interior de cada institución. Estas bases de datos pueden generarse en cualquier programa informático de bases de datos que utilice la dependencia, que permitan el cruce de información y capturar los cambios que se vayan presentando en cuanto a la homologación de sueldos y salarios, prestaciones y promociones. Los cambios deberán permanecer en la base de datos para poder darle seguimiento y evaluar el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*.

La base de datos que se genere deberá ser propuesta y diseñada al interior de la **Unidad de Género** y deberá conducirla el área administrativa pero en coordinación permanente con el área de recursos humanos.

- b. La **Unidad de Género** determinará llevará un control de las herramientas que se generen con respecto a cada temática, de tal manera que de forma clara haya una gestión de todos los elementos que se proponen generar, ya que todos ellos servirán para dar seguimiento y evaluar el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, así como, en su caso, para las posibles auditorías de cualquier índole que pudiesen presentarse.

1.4 Acciones de reconocimiento al personal que incorpora los principios de equidad, de igualdad y no discriminación.

La **Unidad de Género** determinará los incentivos que se les otorgarán al personal que incorpore los principios de equidad, igualdad y no discriminación en sus labores cotidianas. Asimismo revisará y modificará, en su caso, la eliminación del lenguaje sexista²⁵ en los documentos institucionales.

- a. Los parámetros para la construcción de incentivos pueden tomarse a partir de las siguientes premisas:
 - Quien lleve a cabo **acciones afirmativas**²⁶, tales como que en la selección de personal se contrate a mujeres sobre hombres que presenten igualdad en el cumplimiento de los requisitos del puesto, sin importar su estado civil, número de hijos, etcétera. O que se otorguen permisos paternos para que los varones acudan a las juntas de las escuelas de sus hijas e hijos, les lleven al médico, acompañen en el parto de las madres de sus hijos, etcétera.
- b. La inclusión de un lenguaje no sexista en todos los documentos institucionales puede ser un eje sustancial para el reconocimiento de las acciones de género al interior de las dependencias, por lo que cuando ello se haya consumado sería conveniente que la propia institución, a través de la **Unidad de Género**, reconozca a nivel oficial la realización de esta acción.

²⁵ El lenguaje sexista se refiere a la forma de enunciar en un texto o de manera verbal en uno solo de los géneros –masculino, femenino-. Lo más común de este tipo de lenguaje es cuando se enuncias los artículos y sustantivos en masculino: “Vamos a contratar a un *licenciado*, vamos con *la médico*, *los trabajadores* (cuando hay hombres y mujeres en ese grupo al que se está refiriendo, esto es lenguaje sexista).

²⁶ “La equidad de género implica realizar acciones para eliminar las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres, que permitan la transformación de las estructuras sociales, económicas, políticas, jurídicas y culturales que impiden el acceso igualitario a los derechos y a las oportunidades. A estas prácticas de equidad de género se les ha denominado **acciones afirmativas o positivas**, que implican llevar a cabo medidas que posibiliten subsanar las desigualdades sustantivas y simbólicas que han afectado históricamente a las mujeres”. Definición utilizada en el *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*.

1.5 Clima laboral con estilos gerenciales e igualdad de género. Este

eje se refiere a la relación que hay entre los estilos de organizar el trabajo del personal de mando de todos los niveles y las formas en que lo realizan. Una de las premisas primordiales es que todo el personal de mando se maneje a partir de los principios de equidad, igualdad y no discriminación. Esta acción se basa tanto en el cumplimiento de las nuevas normas a instaurar como a partir de la sensibilización que al respecto de la transversalidad tenga cada persona en este nivel de puestos. Ambos factores posibilitarán la existencia de un clima laboral acorde a los valores y preceptos arriba mencionados.

Asimismo se relaciona con la existencia equilibrada de mujeres y hombres en puestos de mando en todos los niveles, en este sentido, la **Unidad de Género** deberá explicitar la importancia de aumentar el número de mujeres en estos puestos y fomentar mediante los valores del respeto, equidad, igualdad y no discriminación, el ejercicio de funciones femeninas en estos niveles, por lo que se deberán eliminar los prejuicios referentes a que a las mujeres no se les respeta en puestos de mando y que por ese motivo no se les asignen estas responsabilidades, ya que su experiencia laboral y profesional es la que deberá señalar sus capacidades para ocupar dichos puestos.

- a. La **Unidad de Género** deberá verificar que dentro del código de ética y de los reglamentos de las dependencias, se explicita que quienes tienen personal a su cargo no deberán realizar acciones que propicien inequidades, desigualdades y discriminación, desde el trato con los subalternos hasta en la asignación de cargas de trabajo, otorgamiento de permisos, en el acceso a la formación profesional y en las promociones verticales y horizontales.
- b. La **Unidad de Género** deberá verificar también que en las nuevas normativas institucionales quede plasmada la obligación de mostrar respeto y de cumplir con sus responsabilidades laborales y normativas que tienen para con la institución, sin importar si sus superiores jerárquicos son mujeres u hombres. De ser necesario, y dependiendo de la situación que se presente en cada

institución, podría sancionarse la falta de respeto o el incumplimiento de las obligaciones laborales por motivos de género²⁷.

1.6 Diseño y aplicación de políticas de liderazgo y estilos

gerenciales con igualdad de género. Este apartado tiene una relación directa con el anterior, la diferencia radica en que el clima laboral está más relacionado con las percepciones y las interacciones de las y los trabajadores que integran a la institución, a partir de los valores que la misma define en su identidad. Mientras que este apartado se refiere a la construcción de acciones concretas que posibiliten poner en práctica los estilos de liderazgo con perspectiva de género, particularmente en los puestos de mandos medios y superiores.

- a. En este caso, la **Unidad de Género**, al reelaborar los **manuales de organización**, deberá agregar en las descripción de funciones del personal, particularmente en los que se refieren a los niveles de mandos medios y superiores, que independientemente de la índole de su labor, deberán propiciar la equidad, la igualdad y la no discriminación. Asimismo, en la descripción de los requisitos para cada puesto, deberá explicitarse que la persona que los ocupe, deberá coincidir y llevar a cada en la práctica dichos preceptos.
- b. Como ya se mencionó en el apartado de capacitación en género, se deberá diseñar un taller de liderazgo con perspectiva de género, con el fin de propiciar la reflexión y el análisis de los elementos culturales, normativos y personales que propician o impiden el ejercicio de un liderazgo incluyente. Ello dirigido a las y lomadores de desiciones.

²⁷ Por ejemplo en la Secretaría de Seguridad Pública, en la SAGDR, etcétera, que son de las instituciones en las que menos mujeres ocupan cargos de mando.

2. Comunicación incluyente

La comunicación incluyente se refiere a la comunicación desde una perspectiva de género, es decir, a la que a través del lenguaje se hacen presentes las mujeres, omitiendo las generalizaciones que invisibilizan a alguno de los géneros. Asimismo, tiene que ver con la comunicación personal, como por ejemplo la observancia de cómo se utiliza el lenguaje para denotar o reconocer a alguien. También incluye la comunicación social e institucional, en la que a través de la difusión de sus normas, propuestas y acciones, tome en cuenta la presencia de ambos géneros, sus necesidades, demandas y cualquier circunstancia que incluya la visión de todos sus integrantes.

- a. La **Unidad de Género** diseñará capacitaciones sobre comunicación incluyente, particularmente dirigidas al personal que se encarga de elaborar la comunicación interna y externa de la institución. Asimismo, deberán asistir quienes se encarguen de elaborar las normativas para la generación de oficios, circulares y cualquier tipo de comunicación oficial, a fin de que se logre incorporar una nueva perspectiva en todo el proceso comunicativo de las dependencias. Esta capacitación deberá abordar al menos los siguientes temas:

- Lenguaje no sexista
- Estereotipos de género que se sostienen mediante los procesos comunicativos: verbales, escritos y visuales
- Las transformaciones en el uso del lenguaje formal e informal

- b. La **Unidad de Género** deberá rediseñar, junto con las áreas correspondientes por dependencia, los lineamientos para la generación de oficios, circulares, normativas y cualquiera de índole oficial. De tal manera que se explicita la obligatoriedad del uso del lenguaje incluyente, eliminando los usos genéricos de los artículos y sustantivos en masculino cuando en su lugar deban referirse a mujeres y hombres. Asimismo, con base en el análisis de los manuales de organización y reglamentos ya existentes, de no existir lenguaje incluyente,

éste deberá modificarse por uno de carácter incluyente, asignando a personal y áreas correspondientes para su modificación. Igualmente la incorporación del lenguaje incluyente se refiere a los manuales, reglamentos y cualquier insumo institucional de nueva elaboración.

- c. La **Unidad de Género** deberá guiar los trabajos de reelaboración de la misión, visión y valores de la institución, en donde se explicita que la dependencia se debe a las mujeres y hombres de Durango, así como deberá incorporar explícitamente, en los valores institucionales, los de la equidad, la igualdad y la no discriminación.
- d. La **Unidad de Género** deberá trabajar con las áreas correspondientes de la dependencia que se encarguen de la comunicación dirigida al personal: boletines, avisos, correos electrónicos, folletos, etcétera, a fin de establecer los parámetros para el uso del lenguaje incluyente.
- e. De igual manera la **Unidad de Género** deberá incluir a las áreas y personal de su dependencia que se encarguen, en su caso, de la comunicación dirigida a la población en general. Por ejemplo, quienes realizan campañas de salud, educativas, de programas sociales, etcétera. Deberán en conjunto definir los parámetros para la incorporación del lenguaje incluyente en sus productos comunicativos.
- f. La **Unidad de Género** deberá diseñar una campaña para difundir el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*. Esto puede hacerse a través del correo institucional a fin de optimizar los costos de difusión. También puede hacerse mediante carteles que se peguen en los lugares más concurridos por el personal; a través de periódicos murales que se construyan *ex profeso* para la difusión permanente y constante del mismo. No obstante, puede difundirse por cualquier medio que la dependencia considere más oportuno y eficaz. Los recursos para dicha acción pueden salir de las partidas presupuestales de capacitación y materiales imprimibles.

- g. Es factible que, previo acuerdo con las y los titulares de dependencia y con el propio Ejecutivo de la entidad, se realicen campañas informativas o de difusión sobre la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*. Una vía para optimizar costos es enviando pequeñas notas informativas a las y los representantes de los medios de comunicación para que difundan su implementación y mediante reuniones de gabinete presupuestadas en los POA's de las dependencias.

3. Selección del personal

Se refiere a los criterios que se toman en cuenta para la selección del personal. La **Unidad de Género** deberá verificar que en dichos criterios no exista discriminación de género al momento de hacer la elección, tomando en cuenta que los principales motivos que llevan a la discriminación en cuanto a la selección de personal son los que están relacionados con la maternidad y el cuidado doméstico, roles que la sociedad y la cultura le han asignado a las mujeres y que suponen que ello pueda significar un impedimento para el desarrollo de sus funciones. Por lo tanto, el establecimiento de criterios formales y normativos, guiarán los criterios de selección a fin de evitar subjetividades y supuestos durante la misma.

La normativa que guía esta acción se ubica en los artículos 25 y 26 de la *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango*, que señalan lo siguiente:

“Artículo 25- Serán objetivos de la política de igualdad en materia de participación política:

I. Garantizar la participación en igualdad de oportunidades en la toma de decisiones políticas y de gobierno, en igual número mujeres y hombres; y

II. Incorporar la paridad numérica en las contrataciones en la administración pública estatal y municipal.

Artículo 26.- Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior, la comisión desarrollará las siguientes acciones:

- I. Vigilar que se garantice la participación e integración de mujeres y hombres en cargos de elección popular estatal y municipal;
- II. Promover participación y representación de mujeres y hombres dentro de las estructuras de los sindicatos y partidos políticos en el Estado; y
- III. Fomentar la no discriminación de mujeres y hombres en los procesos de selección, contratación y ascensos en el servicio civil de carrera de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.”**

Así, la **Unidad de Género** podrá fortalecer el diseño de sus normativas de la siguiente manera:

- a. Actualmente, como pudo observarse en el *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango*, hay algunas dependencias que cuentan con un manual en el que se describen los requisitos para cada puesto. Se sugiere que las dependencias que no cuentan con este instrumento lo elaboren, de tal forma que se clarifiquen los requisitos con los que debe contar cada candidato o candidata a un puesto.
- b. Elaborar un breve *Manual Interno Para la Selección del Personal*, que contenga el proceso completo para ocupar una plaza:
 - Difundir la plaza vacante, los requisitos para ocuparla y los detalles del proceso de selección: fechas, lugares, fases de selección, etcétera.
 - Especificar los puestos que dentro de la institución se encargarán de realizar este proceso: definir responsables de difundir la plaza, definir responsables para el análisis del la currícula y definir responsables de la realización de exámenes y entrevistas (cuando al menos el 50% de mujeres en el comité seleccionador);
 - Definir los procedimientos de todo lo anterior, haciendo explícito que las funcionarias y funcionarios públicos responsables del proceso de selección, deberán evitar durante todo momento la discriminación de género al

momento del proceso de selección, prohibiendo la solicitud de certificado de no gravidez, VIH-SIDA y/o cualquier otro que atente contra la dignidad de las personas.

→ Definir un formato breve de informe que explique los términos en los que se seleccionó a la persona que ocupará la plaza vacante.

4 Salarios y prestaciones

El *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango*, arrojó datos significativos con respecto a estos dos temas. Por un lado, el análisis señaló que actualmente no existen instrumentos que sistematicen la información exacta de cuánto están ganando las mujeres y los hombres en cada una de las dependencias, que permitan, además, realizar cruces para identificar la igualdad salarial a partir de las funciones que se realizan en un mismo nivel de puesto y actividad.

El marco jurídico estatal que promueve y mandata al mismo tiempo este tipo de medidas, lo encontramos en la *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango*, en sus siguientes artículos:

“Artículo 23- Será objetivo de la Política de igualdad en materia económica:

- I. Vigilar el otorgamiento de salarios iguales a mujeres y a hombres por trabajos iguales en condiciones iguales, en la administración pública estatal y en ámbito privado y social;**
- II.** Efectuar las acciones para el acceso igualitario a procesos productivos; y
- III.** Establecer de fondos para la promoción de la igualdad en el trabajo.

Artículo 24.- Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior, la administración pública estatal desarrollará las siguientes acciones:

- I.** Diseñar y aplicar lineamientos que aseguren la igualdad en la contratación del personal en la administración pública estatal y municipal;

- II. Establecer acciones de capacitación, educación y formación de las personas que en razón de su sexo están relegadas;
- III. Fomentar especialmente el acceso al trabajo de las personas que en razón de su sexo están relegadas de puestos directivos, destinar recursos para fomentar la contratación; y
- IV. Establecer estímulos y certificados de igualdad que se concederán anualmente a las empresas que desarrollen buenas prácticas de igualdad en contratación y asignaciones salariales”²⁸

Con base en estos lineamientos jurídicos, el paso inicial para la vigilancia con respecto al otorgamiento de *salarios iguales a mujeres y a hombres por trabajos iguales en condiciones iguales en la administración pública estatal*, es generar una base de datos que permita dar un seguimiento en los hechos.

- a. El punto **a. del punto 1.3 Aplicación de las herramientas de género**, que se encuentra contenido en este mismo documento, señala que debe construirse una herramienta de medición que posibilitará dar este seguimiento, a partir de la generación de bases de datos que permitan tener un control de los siguientes puntos:

- Nombre de la trabajadora o trabajador
- Género
- Nivel de puesto
- Tipo de contratación
- Salario
- Prestaciones

Esta base de datos deberá estar diseñada de tal forma que se pueda dar seguimiento tanto a esta información como a los avances que se presenten en la igualación de los salarios, donde los parámetros deberán estar definidos a partir de un nivel de puesto igual por institución haciendo un cruce a partir de lo que gana cada mujer y cada hombre que realizan el mismo trabajo en un

²⁸ Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango

mismo nivel de puesto. Lo cual deberá incluir prestaciones similares, ya que la única variable significativa que actualmente se muestra es la de la licencia por maternidad, para lo cual deberá realizarse una acción afirmativa que equipare de alguna manera los permisos de paternidad, de la forma en que más adelante se expone.

Por lo que la **Unidad de Género** deberá diseñar y ejecutar en coordinación con el área administrativa, la sistematización de datos desagregada por género y el diseño de la política que analice la situación salarial y de prestaciones, así como las políticas e incentivos para lograr igualdad de género en estos rubros.

- b. La **Unidad de Género** diseñará, junto con el área administrativa, una estrategia específica para la igualación de salarios y prestaciones entre mujeres y hombres, que se adapten a las características particulares de la dependencia y poniéndose un plazo mínimo para reflejar datos de igualdad salarial de género. La aplicación y el seguimiento de este proyecto deberá basarse en la sistematización de datos que se señaló en el punto anterior, ya que ésta permitirá darle seguimiento y evaluar los avances de la estrategia señalada, así como servirá para rendir los informes de los avances de la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*.

Por otro lado, el *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango*, fue claro en el sentido de señalar la necesidad de reforzar la política de paternidad responsable al interior de las dependencias, ya que si bien actualmente no existe un marco normativo que sustente la obligatoriedad de los permisos para los **cuidados paternos**²⁹, las propias necesidades cotidianas han propiciado el impulso de este tipo de políticas institucionales.

²⁹ El Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango, define el permiso de los cuidados paternos, como el que se otorga a un hombre para cuidar a algún hijo o hija enferma o para acudir a resolver algún asunto escolar de los mismos.

- a. A fin de implementar el permiso de **cuidados paternos** en las dependencias del gobierno de Durango, se sugiere que la **Unidad de Género** analice, junto con las áreas correspondientes de la institución, si actualmente existen los permisos por cuidados parentales tanto para las mujeres como para los hombres que tienen hijas e hijos al interior de la dependencia. Asimismo, se identificará, en caso de existir estos permisos, si éstos se dan a mujeres y hombres por igual, incluyendo el número de días y si estas licencias se dan con o sin goce de sueldo.

En caso de que se identifiquen diferencias en el otorgamiento de permisos de cuidados parentales entre mujeres y hombres, deberán igualarse estos derechos, tanto en días como en pagos de salarios y proceso que oficialice el permiso.

Deberá observarse si estos permisos cuentan con pago de salarios, por lo que de no tener derecho a goce de sueldo por permiso o licencia de este tipo, tanto para hombres como para mujeres, deberá buscarse la opción para la obtención de fondos para esta acción, tal cual se marca en la citada *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango*. Puede ser que en los primeros años de implementación de esta licencia no se cuente con este presupuesto, pero un avance significativo en la materia y para la generación de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional, se dará en el momento en que estas licencias y permisos se implementen o fortalezcan.

La base para la generación de estas licencias o permisos se ubica en la *Ley de los Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado de Durango*, que describe el tipo de licencias que pueden otorgarse al interior de las dependencias del gobierno:

“ARTÍCULO 35.-

Las licencias de los trabajadores para separarse de sus funciones, se clasificarán de la siguiente manera:

- I.- Económicas
- II.- Voluntarias
- III.- Necesarias

ARTÍCULO 36.-

Las licencias económicas son las que concede el Titular de la Dependencia o Entidad Administrativa a los trabajadores, hasta por tres días consecutivos.

ARTÍCULO 37.-

Las licencias voluntarias son las que solicitan los Trabajadores para la atención de asuntos particulares, y podrán concederse sin goce de sueldo hasta por seis meses.

ARTÍCULO 38.-

Son licencias necesarias:

I.- Las que deben concederse a los Trabajadores que se encuentren imposibilitados para concurrir a sus labores por causa de enfermedad certificada por el médico autorizado para ello, en cuyo caso se concederán con pago de sueldo por el tiempo necesario para su recuperación. El tiempo correspondiente a estas licencias se computará como efectivo dentro del escalafón.

II.- Las que deben concederse para el desempeño de comisiones sindicales, que serán con goce de sueldo íntegro para los miembros del Comité Ejecutivo Estatal por todo el tiempo que dure el ejercicio de su gestión; y para los demás miembros del Sindicato, cuando se trate de comisiones sindicales específicas que no excedan de más de seis días. El tiempo que comprendan estas licencias se computará dentro del escalafón.

III.- Las que deben concederse con motivo del ascenso de un trabajador de base a un puesto de confianza, en cuyo caso será por el tiempo que dure el desempeño de dicho puesto; su duración se computará en los derechos de antigüedad del trabajador promovido.

IV.- Las que deben concederse con motivo del desempeño de un puesto de elección popular.”

- b. Se sugiere que la **Unidad de Género** diseñe e implemente un **permiso o licencia por paternidad**, para que los hombres que laboran en su dependencia se puedan encontrar presentes el día del nacimiento de sus hijas y/o hijos y participar en el cuidado de los recién nacidos los primeros días posteriores al parto (al menos 15 días).

Es importante señalar que aunque si bien estas acciones no están incluidas en las leyes tanto federales como estatales, muchas instituciones gubernamentales y empresas a nivel nacional están implementando esta licencia, a fin de adherirse a las políticas de igualdad de género en la materia. Igualmente, es importante señalar que en algunos países de Latinoamérica y en muchos de Europa, esta licencia ya existe en los marcos legales³⁰, por lo que es conveniente adecuar esta nueva herramienta de gestión a las necesidades de los padres trabajadores del gobierno del estado, ya esto beneficia tanto a la institución en materia de otorgamiento de derechos a sus trabajadoras y trabajadores, como a la sociedad a la que se deben. Asimismo, contribuye a generar corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional.

³⁰ “España, por ejemplo, otorga 15 días laborales de permiso por paternidad, que pueden ser utilizados dos durante el periodo del parto y los 13 restantes durante los primeros nueve meses del recién nacido. Durante estos días pueden recibir un importe de su pago según las leyes y condiciones del país. Recientemente, en este país, hubo una ampliación de días del permiso de paternidad, aunque no ha entrado en vigor todavía y no está asegurado todavía el presupuesto para esta ampliación. Otro ejemplo es Francia, los padres tienen un permiso de 11 días laborales. Además de que muchos países Europeos existe este derecho, como Suecia, Finlandia, Noruega. En América Latina hay algunos países que ya ha otorgado este derecho, pero con menor número de días, como es el caso de Ecuador, Venezuela, Cuba, Argentina, Uruguay y República Dominicana.” Cita retomada del *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango* del cual emana el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*.

Esta licencia puede otorgarse de por lo menos dos días, que comiencen a contar a partir del día del parto, hasta los que sean posibles otorgar por institución. Del total de días que se otorguen en el permiso por paternidad, podrán tomarse separados o seguidos³¹, con un plazo máximo de entre 6 y 9 meses posteriores al nacimiento de la hija o del hijo.

Los salarios y las prestaciones de los que gozan las mujeres y los hombres dentro de las instituciones, permite identificar si los principios de igualdad de género y no discriminación se encuentran presentes dentro de las mismas. Estas premisas derivan también de los diversos tratados internacionales y de lo ya plasmado en los marcos legales nacionales y estatales, **la igualdad salarial y de prestaciones es uno de los ejes rectores básicos para poder asegurar que en los hechos se aplica una política de igualdad.**

Los criterios que se utilicen en la implementación y seguimiento de la igualdad en la política salarial y de prestaciones, deberán ser transparentes y focalizados a la eliminación de las brechas de género.

³¹ La propuesta de la separación de los días de la licencia por paternidad, se retoma de los lineamientos de la *Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, 2007* aprobada e implementada en España. El archivo completo de esta ley puede ubicarse en: http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/deporte-y-mujer/marco-normativo/ley_igualdad1.pdf

5 Promoción vertical, horizontal y capacitación y formación profesional.

Las promociones horizontales y verticales se refieren al desarrollo de las carreras profesionales del personal al interior de las instituciones, mismas que se vinculan con el acceso a las oportunidades tanto de ascenso como de aumento en responsabilidades y/o cambio de actividades con un incremento salarial o en prestaciones. Están también relacionadas directa e indirectamente con el eje de capacitación y formación profesional, razón por la cual se desarrollan en un mismo apartado.

- “La **promoción horizontal** se refiere principalmente a la promoción de desarrollo de competencias, habilidades y conocimientos del personal, que a su vez conlleva a la progresión en categoría, grado o escalón sin que necesariamente tenga que cambiar de puesto de trabajo, lo cual puede traducirse en el aumento de trabajo y/o responsabilidades ligado con gratificaciones, aumento de sueldo o de prestaciones.”
- La **promoción vertical** es la que está relacionada con que el personal ascienda a otros puestos con mayores responsabilidades, salarios, prestaciones y gratificaciones. Desde una perspectiva de género, ambas tienen que basarse en los principios de igualdad, objetividad y transparencia.
- La **capacitación y formación profesional** en este apartado se refiere principalmente a la capacitación del personal, que posibilite desarrollar sus competencias dentro del ámbito profesional en el que se desarrollan o del servicio que otorguen dentro de la institución. Aunque si bien tiene relación con algunos aspectos del clima laboral, ésta hace énfasis en las características del acceso al desarrollo de competencias específicas. No obstante, es indispensable que para la mejora profesional se tome en

cuenta de manera igualitaria a las mujeres y los hombres para el acceso a éstas dentro de la institución³².

En primera instancia, se deben retomar los preceptos señalados los artículos 23, 24, 25 y 26 de la *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango*, que señalan lo siguiente en la materia:

“Artículo 23- Será objetivo de la Política de igualdad en materia económica:

.....

- II. Efectuar las acciones para el acceso igualitario a procesos productivos; y
- III. Establecer de fondos para la promoción de la igualdad en el trabajo.

Artículo 24.- Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior, la administración pública estatal desarrollará las siguientes acciones:

...

- II. **Establecer acciones de capacitación, educación y formación de las personas que en razón de su sexo están relegadas;**
- III. **Fomentar especialmente el acceso al trabajo de las personas que en razón de su sexo están relegadas de puestos directivos,** destinar recursos para fomentar la contratación; y...

Artículo 25- Serán objetivos de la política de igualdad en materia de participación política:

- I. Garantizar la participación en igualdad de oportunidades en la toma de decisiones políticas y de gobierno, en igual número mujeres y hombres; y
- II. Incorporar la paridad numérica en las contrataciones en la administración pública estatal y municipal.

Artículo 26.- Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior, la comisión desarrollará las siguientes acciones:

.....

³² Definiciones retomadas del *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango*

.....

III. Fomentar la no discriminación de mujeres y hombres en los procesos de selección, contratación **y ascensos en el servicio civil de carrera de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.**”

Para lograr estas premisas jurídicas al interior de cada dependencia de gobierno, se describen las herramientas de gestión que posibilitarán su cumplimiento:

- a. La **Unidad de Género elaborará un manual breve** y conciso que se dividirá en tres secciones:
 - Criterios para las promociones verticales
 - Criterios para las promociones horizontales
 - Criterios para el acceso a la capacitación y formación profesional de mujeres y hombres

En las dos primeras secciones deberá establecerse también de qué forma se tomarán en cuenta la capacitación y la formación profesional para las promociones de ambos tipos.

En la tercera sección deberá establecerse un formato sencillo para detectar las necesidades de capacitación del personal desde una perspectiva de género, es decir, a partir de criterios de inclusión de ambos géneros, señalando en el mismo que podrán implementarse acciones afirmativas que posibiliten lo que señala el artículo 24 numeral III de la *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango*: “Fomentar especialmente el acceso al trabajo de las personas que en razón de su sexo están relegadas de puestos directivos...”

6 Corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional

Este apartado se refiere a la síntesis de acciones dirigidas a generar corresponsabilidad entre la vida laboral, la vida personal y familiar de quienes trabajan en las dependencias del gobierno del estado, lo cual tiene relación con su calidad de vida, la de sus familias e incide directa e indirectamente en la eficiencia institucional a partir de tener trabajadoras y trabajadores satisfechos en dichos ámbitos.

Al existir mecanismos internos y externos que armonicen tanto la vida laboral como personal de las y los trabajadores, se genera responsabilidad institucional en el desarrollo armónico de la sociedad.

Es indispensable reconocer que estos mecanismos permiten que tanto las mujeres como los hombres atiendan las responsabilidades reproductivas (cuidado y educación de hijas e hijos, por ejemplo), y que no se centren únicamente en alguno de los géneros, ya que de ser así se estarían perpetuando las inequidades no solamente dentro de las familias sino también al interior de las instituciones.

Las acciones que se han descrito a lo largo del presente documento, contribuyen particularmente a generar dicha corresponsabilidad, por lo que un complemento central para lograrlo, es a partir del respeto a los horarios laborales oficiales establecidos con cada trabajador y trabajadora y en la institución en general. Para ello habrá que considerar los siguientes puntos básicos.

- a. La **Unidad de Género** deberá verificar que el cumplimiento de los horarios oficiales se respeten, a fin de que las y los trabajadores de las dependencias puedan cumplir cabalmente con sus compromisos familiares y personales, ya que estas interacciones favorecen tanto el desarrollo social como individual, lo cual se refleja en la corresponsabilidad del personal para atender sus obligaciones laborales de manera comprometida y con base en motivaciones propiciadas por la misma institución.

Para lograr esta verificación, la **Unidad de Género** designará una comitiva que se encargue de evaluar la situación de los horarios de trabajo, que determine si éstos están siendo o no respetados, lo cual deberá incluir que las capacitaciones no se programen en los horarios no oficiales, excepcionalmente cuando se trate de cursos o talleres impartidos por otra institución, como por ejemplo universidades, y que éstas sean las que están corriendo con los gastos de las mismas, de lo contrario se calificará como negativo que dichas capacitaciones se programen fuera de los horarios laborales. La misma situación deberá aplicar a las reuniones y juntas de trabajo, las cuales deberán estar establecidas dentro de los horarios laborales.

La comitiva designada por la **Unidad de Género**, deberá rendir un informe concreto y sucinto que señale la situación de los horarios laborales y en caso de identificar desigualdades de género en este rubro, también deberán señalarse.

- b. Con base en los resultados de este análisis, la **Unidad de Género** deberá convocar a las y los responsables de las áreas administrativas y de recursos humanos para que giren circulares a todas y todos los responsables de todas las áreas de la dependencia, exhortándoles al cumplimiento del respeto de los horarios laborales de todas y todos los trabajadores.

7 Hostigamiento y acoso sexual

Con base en los marcos legales del estado de Durango, así como en los resultados del *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango* y en los marcos internacionales y nacionales, en el contexto de la política de igualdad al interior de las instituciones, en este apartado se señalan los mandatos y líneas guía para prevenir y sancionar el hostigamiento y el acoso sexual dentro de las instituciones gubernamentales de la entidad.

- a. La **Unidad de Género** deberá establecer una instancia que prevenga y sancione el hostigamiento y el acoso sexual al interior de la dependencia. Para realizarla podrán considerarse las propuestas planteadas en el *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*, así como en el *Protocolo de Intervención para casos de Hostigamiento y Acoso Sexual* editado en octubre de 2009 por el INMUJERES, adjunto de manera electrónica al presente documento o que puede localizarse en: <http://www.inah.gob.mx/images/stories/Transparencia/Protocolo.pdf>
- b. La **Unidad de Género** dará seguimiento a la instalación de esta instancia y a su funcionamiento eficaz, con base en el número de denuncias que se presenten en contraste con la resolución de cada una de éstas.

A continuación se plantean una serie de lineamientos jurídicos para la aplicación de normas institucionales en la sanción y la prevención del hostigamiento y del acoso sexual, como una de las acciones primordiales para la transformación de la cultura institucional y la gestión pública. La estructura planteada se basa en el *Protocolo de Intervención para casos de Hostigamiento y Acoso Sexual* arriba mencionado, así como en el marco legal del estado de Durango, que cuenta con una legislatura importante para poder implementarla.

El desglose de las normas que representan las guías de partida para la aplicación de una estructura de este tipo al interior de cada institución del gobierno del estado, es la siguiente:

Marco internacional³³

© **Declaraciones y plataformas de acción:**

- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), Artículos 1, 2 y 26
- Segunda Conferencia Mundial de la Mujer, Copenhague, Dinamarca (1980)
- Conferencia Mundial de Derechos Humanos, Austria, Viena (1993)
- Conferencia Internacional de Población y Desarrollo, El Cairo (1994)
- Novena Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, México (2004) Declaración y Plataforma de Acción de la Cuarta Conferencia

© **Tratados**

- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) (1979), Artículos 2, 3, 5 y 11
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, Belém do Pará, Artículos 2, 3, 6 y 8
- Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte, Artículo 11
- Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Normativa Federal³⁴

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Acceso a una Vida Libre de Violencia (existe dentro de la misma una diferenciación entre acoso y hostigamiento sexual).
- Código Penal Federal
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos
- Ley Federal de Trabajo

³³ INMUJERES. Protocolo de Intervención para casos de Hostigamiento y Acoso Sexual. México, octubre 2009 p 21

³⁴ *Ibíd*em

Normativa estatal

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango
- Ley de las Mujeres para una Vida sin Violencia
- Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango
- Ley que Crea el Instituto de la Mujer Duranguense
- Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Durango - (Vigente)³⁵
- Código Procesal Penal del Estado de Durango
- Ley de los Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado de Durango
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de Los Municipios
- Ley Estatal de Prevención y Eliminación de la Discriminación
- Ley Orgánica De La Administración Pública del Estado De Durango
- Ley Que Crea el Centro de Atención para las Víctimas del Delito para El Estado De Durango

Asimismo, las normas deberán estar establecidas en los:

- Contratos Colectivos de Trabajo y de cualquier otra índole
- Reglamentos Interiores de Trabajo
- Códigos de Conducta

³⁵ El Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Durango vigente entró en vigor a partir de las 00:00 horas del día 14 de diciembre del año 2009. Para los delitos cometidos antes de esa hora y fecha, está el código con el mismo nombre pero aplicado a tiempo y fecha anterior. <http://www.congresodurango.gob.mx/legislacion.htm>

7.1 Lineamientos jurídicos específicos para la elaboración de las normas de intervención contra el acoso y el hostigamiento sexual al interior de las instituciones gubernamentales³⁶.

En primera instancia se sugiere buscar la homologación de las definiciones diferenciadas de acoso y de hostigamiento sexual en las leyes estatales, ya que la *Ley General de Acceso a una Vida Libre de Violencia* define al acoso y al hostigamiento sexual de la siguiente forma:

“Artículo 13: El hostigamiento sexual es el ejercicio del poder, en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en los ámbitos laboral y/o escolar. Se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, relacionadas con la sexualidad de connotación lasciva. El acoso sexual es una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo de poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.”

En este sentido, se hace necesario buscar la homologación de las definiciones dentro de la *Ley de las Mujeres para una Vida sin Violencia* del estado de Durango, e incluirlas en el *Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Durango* y en la *Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de Los Municipios*. Ello puede trabajarse desde el Instituto de la Mujer Duranguense junto con el Ejecutivo Estatal a través del Consejo Directivo - presidido por el mismo-, ya que la puesta en marcha de una política pública de esta naturaleza implica vincularse constantemente con el poder legislativo, a fin de facilitar no solamente la implementación de los mecanismos, sino sobre todo que puedan ponerse en marcha de manera más efectiva, a través de ampliar el espectro jurídico que facilite la imposición de sanciones dentro de las leyes que rigen a los ámbitos laborales y penales.

³⁶El vínculo electrónico <http://www.congresodurango.gob.mx/legislacion.htm>, contiene toda la legislación estatal vigente, ya que en éste se incorporan constantemente las modificaciones jurídicas que realiza el Congreso de Durango.

- a. Se sugiere que la **Unidad de Género** de cada institución se reúna para analizar todo el marco legal que posibilitará la incorporación de los mecanismos de prevención y sanción del acoso y del hostigamiento sexual, encontrando la forma en que éstos serán incorporados, a partir de los procedimientos planteados dentro del *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*, y así poder adecuarlos a los mecanismos administrativos de la institución, mismos que deberán entrecruzarse con los ejes de:

Clima laboral: en éste eje deberá incorporarse en los reglamentos, códigos de conducta, capacitación en temas de género que contengan información explícita para la prevención y sanción del hostigamiento y del acoso sexual.

Comunicación incluyente: deberán realizarse campañas de difusión para la prevención y para dar a conocer los mecanismos y las instancias de la propia institución a los que podrá acudir en caso de sufrirla.

El Protocolo de Intervención para casos de Hostigamiento y Acoso Sexual del INMUJERES, marca claramente que:

“los ejes rectores para la aplicación de mecanismos contra el acoso y el hostigamiento sexual, se basan en los principios del debido proceso, la justicia para ambas partes de la disputa de una queja y en la justicia restaurativa, con la finalidad de contribuir de forma significativa a la sensibilización de las y los servidores públicos responsables del proceso de atención y seguimiento de los casos de hostigamiento y acoso sexual”³⁷

³⁷ Protocolo de Intervención para casos de Hostigamiento y Acoso Sexual. Op. Cit. P. 8

Por lo tanto, la implementación de los fundamentos para prevenir y sancionar el acoso y el hostigamiento sexual al interior de las instituciones del estado de Durango, deberán partir de estos ejes rectores de la Política Nacional de Igualdad emanada del PROIGUALAD³⁸, así como de la propia normativa del estado, que se desglosa a continuación:

✓ *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango:*

“Artículo 3.- En el Estado de Durango, **toda persona tiene derecho a la libertad, la seguridad personal**, y a una vivienda digna y decorosa, **adecuada a las necesidades** del hogar, **al trabajo** y a la educación...”

En este sentido, la incorporación de los mecanismos para prevenir y sancionar el acoso y el hostigamiento sexual al interior de las instituciones del gobierno estatal, representan, en primera instancia, el cumplimiento de este artículo, a partir de establecer las condiciones para la seguridad y libertad personal de cada mujer y cada hombre que labora en las mismas.

Como pudo observarse en los resultados del *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango*, así como en el señalamiento del INMUJERES, con base en su amplia experiencia en el análisis y construcción del tema al interior del país, dentro del fenómeno del acoso y el hostigamiento sexual, existe una muy baja tendencia a no denunciar y, en su caso, a no ser sancionados. Debido a ello, las leyes que se han construido a la fecha en la entidad, permiten estructurar las formas para establecer condiciones de seguridad básicas para sus trabajadoras y trabajadores, muy necesarias para lograr condiciones de igualdad en cuanto a las libertades personales de mujeres y hombres al interior de sus centros de trabajo, las cuales implican eliminar las condiciones de coacción que conllevan tanto el hostigamiento como el acoso sexual dentro de los mismos.

³⁸ Programa Nacional de Igualdad, mencionado y vinculado al inicio del presente documento

En este sentido, el INMUJERES señala que este tipo de intimidación laboral tiene un sesgo de género³⁹, ya que como se pudo observar en el *Diagnóstico de Cultura Institucional y Gestión Pública en el Gabinete Legal del Estado de Durango*, quienes más lo padecen son las mujeres. No obstante, es importante aclarar que esta acción está dirigida para que tanto las mujeres como los hombres cuenten con los mecanismos necesarios para que, en caso de ser víctimas, tenga las herramientas para denunciarlo y proceder en contra del agresor.

La *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango* hace los siguientes señalamientos, que habrán de aplicarse para lograr condiciones de igualdad en cuanto a la aplicación justicia y para generar condiciones de seguridad pública y laboral, en donde si bien el acoso y el hostigamiento sexual se presentan al interior de las instituciones, no por ello significa que este fenómeno no sea imputable como delito sancionable⁴⁰. Así, señala lo siguiente en su Capítulo V, denominado: *De la Igualdad en el acceso a la justicia y a la seguridad*:

“Artículo 29.- Serán objetivos de la política de igualdad en materia de acceso a la justicia y seguridad pública:

- I. Diseñar los lineamientos para la accesibilidad a la justicia en igualdad de oportunidades;
- II. Garantizar la asistencia jurídica a quienes presenten desigualdad por motivos o de género, o hayan vivido algún tipo de discriminación;
- III. Impulsar la aplicabilidad de la legislación en materia de igualdad y violencia de género;
- IV. Eliminar el trato diferenciado en los sistemas de procuración y administración de justicia; y
- V. Garantizar la seguridad pública de las mujeres.

³⁹ En el Protocolo de Intervención para casos de Hostigamiento y Acoso Sexual.

⁴⁰ Ya que como se verá más adelante, el Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Durango vigente, penaliza el hostigamiento sexual en su artículo 182, a partir de la manera en que lo define, que en esencia, abarca tanto al acoso como al hostigamiento.

Artículo 30.- Para los efectos de lo previsto en el artículo anterior, la administración pública estatal desarrollará las siguientes acciones:

- I. Garantizar la existencia de asesores jurídicos que otorguen asistencia jurídica a las mujeres para eliminar las desigualdades en el acceso a la justicia;
- II. Impulsar la capacitación a las autoridades encargadas de la procuración y administración de justicia en materia de igualdad entre mujeres y hombres;
- III. Formar y capacitar a los servidores públicos de los sistemas de procuración y administración de justicia en el estado;
- IV. Prestar la seguridad pública considerando las necesidades de las mujeres y de los hombres; y
- V. Establecer la conformación de paralegales para la asesoría y socialización de las mujeres.”⁴¹

Así, en el Título Sexto denominado: *De los Recursos de la Defensoría, en su Capítulo I*, se señala claramente que:

“**Artículo 45.** Los procedimientos para el cumplimiento de la presente Ley, se ceñirán a lo establecido en la legislación penal, civil, contenciosa administrativa y de responsabilidad de los servidores públicos aplicable”.⁴²

Por lo tanto, lo que la *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango* refuerza, es que deberá garantizarse el acceso de las mujeres al cumplimiento no solamente de esta ley, sino a todas las que se encuentren regulando las sanciones de cualquier otra. No obstante, se hace necesario señalar aquí, nuevamente, la conveniencia de trabajar en armonía con el legislativo estatal, a fin de incluir las sanciones de acoso y hostigamiento sexual en la *Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de Los Municipios*, a fin de reforzar las penas del *Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Durango*, así como para establecer sanciones administrativas que

⁴¹ Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango

⁴² *Ibíd*em

coarten la comisión de estas acciones y delitos al interior de las instituciones gubernamentales.

En segunda instancia y con mayor profundidad, la *Ley de las Mujeres para una Vida sin Violencia* del estado de Durango, representa una de las principales vías de aplicación de los mecanismos para la prevención y sanción del hostigamiento y del acoso sexual al interior de las instituciones del gobierno estatal. Así, define los diferentes tipos de violencia en los que se ésta se enfoca:

“ARTÍCULO 8. Las clases de violencia de género, son:

I. Violencia económica: Toda acción u omisión del agresor que afecta la independencia económica de la víctima. Se manifiesta a través de limitaciones encaminadas a controlar el ingreso o recursos económicos destinados a satisfacer las necesidades de la víctima y sus hijos; así como la percepción de un salario menor por igual trabajo, dentro de un mismo centro laboral;

II. Violencia Física: Cualquier acto u omisión no accidental que cause daño a la víctima, mediante el uso de objetos, armas o sustancias que puedan provocar una lesión interna, externa o ambas, e incluso la muerte;

III. Violencia patrimonial: Toda conducta de acción u omisión del agresor que afecta la independencia patrimonial de la víctima, que se manifiesta mediante la destrucción, sustracción, retención o distracción de bienes comunes o propios de la víctima, así como de valores, derechos patrimoniales, objetos o documentos personales;

IV. Violencia Psicológica: Cualquier acto u omisión del agresor que cause a la víctima intimidación, daño, sufrimiento o cualquier tipo de alteración psicológica, que produzca como consecuencia menoscabo en su autoestima, depresión o atente contra su dignidad e integridad física; y

V. Violencia sexual: Todo acto que atente contra la libertad, integridad y seguridad sexual de la víctima, así como contra su dignidad al denigrarla y concebirla como un objeto.

Cualquier otra acción, conducta u omisión que provoque violencia de género.”⁴³

El hostigamiento y el acoso sexual, según la forma en que se manifiesten, pueden abarcar la mayoría de los tipos de violencia descritos en el Artículo 8 de esta Ley, ya que, tal y como lo ha definido el INMUJERES, estas acciones intimidatorias afectan diversas áreas del ser y de la vida de quien la padece, por lo que establece que:

“Desde el punto de vista legal, el hostigamiento y acoso sexual son conductas que vulneran:

- *La integridad física, psíquica y moral*
- *La libertad sexual*
- *La dignidad e intimidad de la persona*
- *El derecho a un ambiente saludable*
- *El bienestar personal”*⁴⁴

Asimismo, la *Ley de las Mujeres para una Vida sin Violencia* del estado de Durango, define los diversos espacios donde puede manifestarse la violencia de género:

“ARTÍCULO 9. Las diferentes clases de violencia de género se pueden presentar en los siguientes ámbitos:

- I. Familiar;
- II. Comunitario;
- III. Laboral;
- IV. Escolar; y
- V. Institucional.”

⁴³ Ley de las Mujeres para una Vida sin Violencia

⁴⁴ Protocolo de Intervención para casos de Hostigamiento y Acoso Sexual. Op. Cit. P. 20

Posteriormente, amplía las descripciones de la violencia laboral e institucional:

“**ARTÍCULO 12.** La violencia de género en el ámbito laboral, son todos los actos u omisiones llevados a cabo de manera intencional y abusiva, que se ejerce por la persona que tiene un vínculo laboral con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, que vulnera los derechos laborales al no respetar la permanencia o condiciones de trabajo, así como la negativa ilegal e indebida para contratar a la víctima, independientemente de que puedan constituir un delito o no.

ARTÍCULO 14. La violencia de género en el ámbito institucional, es el abuso de poder llevado a cabo por los servidores públicos del Estado o los municipios, que se traducen en actos u omisiones que perjudican, menoscaban, dilatan, obstaculizan o impiden el goce y disfrute de los derechos y libertades de la víctima; así como el acceso a políticas destinadas a prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia de género”⁴⁵.

En complemento a ello y tal como lo marca el Artículo 45 de la *Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango*, se vinculan las descripciones de violencia laboral y de género, con el Artículo 182 del *Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Durango*, que define el hostigamiento sexual de la siguiente manera:

“SUBTÍTULO TERCERO. DELITOS CONTRA LA LIBERTAD Y LA SEGURIDAD SEXUALES Y EL NORMAL DESARROLLO PSICOSEXUAL.

CAPITULO IV

HOSTIGAMIENTO SEXUAL.

Artículo 182. A quien acose o asedie en forma reiterada a una persona con fines sexuales, a pesar de su oposición manifiesta y amenace con causarle un mal relacionado respecto a la actividad que los vincule, se le impondrá de seis meses a tres años de prisión y multa de treinta y seis a doscientos dieciséis días de salario. **Si el sujeto activo fuese servidor público y se**

⁴⁵ Ley de las Mujeres para una Vida sin Violencia

aprovechare de esa circunstancia, además de las penas previstas en el párrafo anterior, se destituirá de su cargo.”⁴⁶

Como puede observarse, el *hostigamiento sexual* es un delito penal establecido en la ley de la entidad. En este sentido, es importante acotar que a partir de la manera en que se encuentra redactado, abarca tanto al acoso como al hostigamiento sexual definido en la *Ley General de Acceso a una Vida Libre de Violencia*⁴⁷, por lo que es importante que todas las acciones que se integren a nivel de cada dependencia con respecto a este ítem, informen y difundan acerca de la imputabilidad penal del acoso y del hostigamiento sexual, ya que ello lo convierte en uno de los principales ejes preventivos⁴⁸.

7.2 Ejes metodológicos en materia de prevención y sanción del acoso sexual del Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango.

En esta parte únicamente se mencionan los ejes y su descripción se encuentra en el *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*⁴⁹:

- Propuesta para establecer una instancia colegiada que dirima los asuntos relacionados con el hostigamiento y acoso sexual
- Requerimientos básicos para la atención del hostigamiento y acoso sexual

⁴⁶ Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Durango

⁴⁷ Por lo que se sugiere que el Instituto de la Mujer Duranguense analice la pertinencia de realizar acciones que desde su ámbito, busquen la armonización de las definiciones de la ley estatal con la federal. No obstante cabe aclarar que para efectos de sanción sí es imputable tanto a servidores públicos en general como en el caso de superiores jerárquicos.

⁴⁸ No sin olvidar que la difusión de los valores de respeto a la integridad de todas y todos quienes laboran al interior de la institución, así como de los actos de no discriminación, son otros ejes trascendentales para su prevención.

⁴⁹ Metodología propuesta por el INMUJERES en su Guía para la Ejecución del Programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Federal, adaptada al contexto de Durango y sus marcos legales, así como también desarrollada con base en el Protocolo de Intervención para casos de Hostigamiento y Acoso Sexual arriba citado.

- Establecimiento de un proceso para la prevención, atención y sanción de casos de hostigamiento y acoso sexual garantizando su confidencialidad
- Marco normativo institucional para regular la prevención, atención y sanción del hostigamiento y acoso sexual
- Propuestas para la realización de campañas para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual
- Propuestas para propiciar un ambiente laboral seguro y sano.

Tercera Parte.

**Seguimiento y Evaluación de la política de
transversalidad**

En este tercer y último apartado se exponen los principales indicadores para la evaluación y el seguimiento de la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*. Estos representarán las guías fundamentales para monitorear la aplicación del mismo así como para evaluarlo.

Esta herramienta será útil tanto para la **Unidad de Género** de cada dependencia, así como para la evaluación del *Programa* a nivel del gobierno del estado, ya que podrá ser útil al **Ejecutivo Estatal** y al **Instituto de la Mujer Duranguense** para la evaluación general, por lo que para que ello sea posible es indispensable que todas las dependencias generen y respalden la información al respecto a través de la **Unidad de Género**, a fin de que cuando ésta se solicite sea entregada de tal manera que pueda integrarse al total de la información que se obtenga de todas las dependencias del gobierno del estado.

Esta información se generará con base en indicadores, a partir de criterios precisos y sintetizados. No obstante, también deberán atenderse las propuestas por actividad/acción contenidas en el *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango* así como los informes cuantitativos y cualitativos que se entregarán al Instituto de la Mujer Duranguense, ya que en éste se apoyará el Ejecutivo Estatal para la aplicación de este *Programa*.

Definición y criterios de indicadores de seguimiento y evaluación desde una perspectiva de género

Un indicador es una medida utilizada para demostrar el cambio o el resultado de una actividad, proyecto o programa. Es la medición resultante de la relación entre dos o más variables. Es una variable cuantitativa o cualitativa que puede ser medible o identificada, y que, cuando se observa periódicamente, pone de manifiesto tendencias.

Los indicadores deben posibilitar la descripción de los cambios o de los resultados obtenidos en un proceso implementado.

Los indicadores de género permiten ubicar la situación relativa de mujeres y hombres así como los cambios de estas situaciones entre ambos géneros.

Criterios

- La información que se genere y sistematice para evaluar los indicadores de la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, siempre deberán estar desagregados por género, es decir, separar los datos específicos sobre las mujeres y sobre los hombres, siempre con base en un mismo criterio de sistematización.
- Toda la información deberá estar relacionada con la fecha o periodo en que el que se genere.
- Cada **Unidad de Género** deberá establecer desde el inicio de sus actividades las figuras responsables de salvaguardar la información, definiendo que éstas deberán incluir la información que se elabore en el proceso de entrega-recepción en caso de que dejen de laborar en la institución o que cambien de puesto y actividad que les impida continuar dando seguimiento a ello.

Indicadores de seguimiento y evaluación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*

En primera instancia se definen los **indicadores globales**, que significan la suma de las acciones emprendidas por cada secretaría y por cada organismo descentralizado.

En segunda instancia los **indicadores particulares** se refieren a los que deberá medir cada institución gubernamental que implemente el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*.

Se estima una ejecución a cinco años, por lo que se deberá realizar una evaluación al cumplirse este ciclo a partir del primer año de su implementación. No obstante, para el seguimiento de misma, se deberán hacer evaluaciones anuales, a fin de poder re direccionar o fortalecer algunas de las acciones en las que no se haya avanzado como se esperaba.

Para cada dependencia o secretaría, el primer año en la medición será el mismo en el que comience la implementación de este *Programa*. Para el gobierno del estado el periodo de cinco años se refiere al primer año que comienza la ejecución del mismo sobre el total de sus dependencias, por lo que para poder lograr el 100 por ciento del cumplimiento, lo ideal es que el primer año se intente efectuarlo en todas las instituciones que dependen del Ejecutivo Estatal.

Indicador Global 1.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Secretarías que implementaron el <i>Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango</i>	Mide el porcentaje de la aplicación del <i>Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango dentro del Gabinete Legal del gobierno de Durango</i>	Total de Secretarías del gobierno de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de Secretarías que implementan el <i>Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango</i>	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Dependencias del Ejecutivo Estatal que implementaron el <i>Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango</i>	Mide el porcentaje de la aplicación del <i>Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango</i> de todas las dependencias del Ejecutivo Estatal	Total de dependencias del Ejecutivo Estatal de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de dependencias del Ejecutivo Estatal que implementan el <i>Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango</i>	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:

Parámetros para la medición del indicador global1.

- El cumplimiento del cien por ciento de la meta podrá medirse al quinto año del inicio de su aplicación, sin embargo habrá que hacerse un corte anual que permita indicar los avances.
- Este indicador implica que cada una de las instancias descritas cuente con Unidad de Género establecida, de otra forma no será medible la implementación del Programa.
- Secretarías se refiere a todas las instancias integrantes del Gabinete Legal del gobierno del estado.
- Dependencias del Ejecutivo Estatal se refiere al total de organismos descentralizados que dependen directamente del C. Gobernador, como es el caso de los institutos, sistemas educativos, Dirección de Pensiones, etcétera.

Indicador Global 2.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Secretarías que cuentan con reglamento y/o código de ética con perspectiva de género	Mide el porcentaje secretarías que cuentan con reglamento y/o código de ética con perspectiva de género	Total de Secretarías del gobierno de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de Secretarías que cuentan con reglamento y/o código de ética con perspectiva de género	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:
Dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con reglamento y/o código de ética con perspectiva de género	Mide el porcentaje de dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con reglamento y/o código de ética con perspectiva de género	Total de dependencias del Ejecutivo Estatal de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con reglamento y/o código de ética con perspectiva de género	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:

Parámetros para la medición del indicador global 2.

- El cumplimiento del cien por ciento de la meta podrá medirse al quinto año del inicio de su aplicación, sin embargo habrá que hacerse un corte anual que permita indicar los avances.
- Este indicador medirá que la existencia oficial de los códigos de ética y/o reglamentos internos que se encuentren aprobados de manera oficial, es decir, emitidos por el Ejecutivo Estatal, quien es el único autorizado por las leyes para sus publicaciones

- Secretarías se refiere a todas las instancias integrantes del Gabinete Legal del gobierno del estado.
- Dependencias del Ejecutivo Estatal se refiere al total de organismos descentralizados que dependen directamente del C. Gobernador, como es el caso de los institutos, sistemas educativos, Dirección de Pensiones, etcétera.

Indicador global 3.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Secretarías que cuentan con un Manual Interno para la Selección del Personal	Mide el porcentaje secretarías que cuentan con un Manual Interno para la Selección del Personal	Total de Secretarías del gobierno de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de Secretarías que cuentan con un Manual Interno para la Selección del Personal con perspectiva de género	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:
Dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con un Manual Interno para la Selección del Personal con perspectiva de género	Mide el porcentaje de dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con un Manual Interno para la Selección del Personal con perspectiva de género	Total de dependencias del Ejecutivo Estatal de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con un Manual Interno para la Selección del Personal con perspectiva de género	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:

Parámetros para la medición del indicador global 3.

- El cumplimiento del cien por ciento de la meta podrá medirse al quinto año del inicio de su aplicación, sin embargo habrá que hacerse un corte anual que permita indicar los avances.
- Este indicador medirá la existencia oficial de los Manuales Internos para la Selección del Personal elaborados desde una perspectiva de género y que se encuentren aprobados de manera oficial.
- Secretarías se refiere a todas las instancias integrantes del Gabinete Legal del gobierno del estado.
- Dependencias del Ejecutivo Estatal se refiere al total de organismos descentralizados que dependen directamente del C. Gobernador, como es el caso de los institutos, sistemas educativos, Dirección de Pensiones, etcétera.

Indicador global 4.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado medido sobre diferencial salarial de todos los entes dependientes del Ejecutivo Estatal
Existe igualdad salarial entre mujeres y hombres en las secretarías del gobierno estatal	Las y los trabajadores de las Secretarías que tienen un puesto de igual nivel y realizan las mismas o similares funciones reciben el mismo salario	Se realiza un vaciado de datos de todas las secretarías al respecto de este indicador y se calcula con base a la suma total de trabajadores y trabajadoras de las secretarías.	El cálculo total se realiza con base al total de trabajadoras y trabajadores de las Secretarías, independientemente de si han o no implementado el Programa, ya que lo que se medirá es la igualación salarial del total de secretarías
Existe igualdad salarial entre mujeres y hombres en las dependencias del Ejecutivo Estatal	Las y los trabajadores de las dependencias del Ejecutivo Estatal que tienen un puesto de igual nivel y realizan las mismas o similares funciones reciben el mismo salario	Se realiza un vaciado de datos de todas las dependencias del Ejecutivo Estatal al respecto de este indicador y se calcula con base a la suma total de trabajadores y trabajadoras de las secretarías.	El cálculo total se realiza con base al total de trabajadoras y trabajadores de las dependencias del Ejecutivo Estatal independientemente de si han o no implementado el Programa, ya que lo que se medirá es la igualación salarial del total de estas dependencias

Parámetros para la medición del indicador global 4.

- Cada institución que ha comenzado a implementar el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, deberá entregar anualmente y/o a solicitud del Ejecutivo Estatal y/o del Instituto de la Mujer Duranguense, los resultados de este indicador.
- Secretarías se refiere a todas las instancias integrantes del Gabinete Legal del gobierno del estado.
- Dependencias del Ejecutivo Estatal se refiere al total de organismos descentralizados que dependen directamente del C. Gobernador, como es el caso de los institutos, sistemas educativos, Dirección de Pensiones, etcétera.

Indicador global 5.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Secretarías que cuentan con permiso o licencia de cuidados paternales	Mide el porcentaje de secretarías cuenta con permiso o licencia de cuidados paternales	Total de Secretarías del gobierno de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de Secretarías que cuentan con permiso o licencia de cuidados paternales	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:
Dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con permiso o licencia de cuidados paternales	Mide el porcentaje de dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con permiso o licencia de cuidados paternales	Total de dependencias del Ejecutivo Estatal de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con permiso o licencia de cuidados paternales	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:

Indicador global 6.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Secretarías que cuentan con permiso o licencia de paternidad	Mide el porcentaje secretarías cuenta con permiso o licencia de cuidados paternos	Total de Secretarías del gobierno de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de Secretarías que cuentan con permiso o licencia de paternidad	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:
Dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con permiso o licencia de paternidad	Mide el porcentaje de dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con permiso o licencia de paternidad	Total de dependencias del Ejecutivo Estatal de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con permiso o licencia de paternidad	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:

Parámetros para la medición de los indicadores globales 5 y 6

→ La licencia o permiso por cuidados paternos se refiere a los que se otorgan para cuidar a un hijo o hija enferma o para atender asuntos escolares o de cualquier índole relacionados con sus hijos e hijas en cualquier etapa de éstos.

- La licencia o permiso de paternidad se refiere al que se otorga para acompañar en el parto a la madre de sus hijas e hijos y en los cuidados del recién nacido.
- La información para la suma de datos de todas las dependencias de gobierno deberá solicitarse por separado, es decir, cada uno de estos permisos indica un resultado distinto.
- Cada institución que ha comenzado a implementar el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, deberá entregar anualmente y/o a solicitud del Ejecutivo Estatal y/o del Instituto de la Mujer Duranguense, los resultados de este indicador.
- Secretarías se refiere a todas las instancias integrantes del Gabinete Legal del gobierno del estado.
- Dependencias del Ejecutivo Estatal se refiere al total de organismos descentralizados que dependen directamente del C. Gobernador, como es el caso de los institutos, sistemas educativos, Dirección de Pensiones, etcétera.

Indicador global 7.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Secretarías que cuentan con un Manual de Promociones y Capacitación con perspectiva de género	Mide el porcentaje secretarías que cuentan con un Manual de Promociones y Capacitación con perspectiva de género	Total de Secretarías del gobierno de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de Secretarías que cuentan con un Manual de Promociones y Capacitación con perspectiva de género	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:
Dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con un Manual de	Mide el porcentaje de dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con un	Total de dependencias del Ejecutivo Estatal de Durango Total de dependencias del	Año 1:
			Año 2:
			Año 3:
			Año 4:

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Promociones y Capacitación con perspectiva de género	Manual de Promociones y Capacitación con perspectiva de género	Ejecutivo Estatal que cuentan con un Manual de Promociones y Capacitación con perspectiva de género	Año 5:

Parámetros para la medición del indicador global 7.

- El cumplimiento del cien por ciento de la meta podrá medirse al quinto año del inicio de su aplicación, sin embargo habrá que hacerse un corte anual que permita indicar los avances.
- Este indicador medirá que la existencia oficial de los Manuales de Promociones y Capacitación elaborados desde una perspectiva de género y que se encuentren aprobados de manera oficial.
- Estos manuales deberán contener los criterios para las promociones verticales y horizontales, así como los referentes a la capacitación, señalados en el *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*.
- Secretarías se refiere a todas las instancias integrantes del Gabinete Legal del gobierno del estado.
- Dependencias del Ejecutivo Estatal se refiere al total de organismos descentralizados que dependen directamente del C. Gobernador, como es el caso de los institutos, sistemas educativos, Dirección de Pensiones, etcétera.

Indicador global 8.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Secretarías que cuentan con un área que se	Mide el porcentaje secretarías que	Total de Secretarías del gobierno de Durango	Año 1:
			Año 2:

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
encarga de prevenir y sancionar el acoso y el hostigamiento sexual en la dependencia	cuentan con un área que se encarga de prevenir y sancionar el acoso y el hostigamiento sexual en la dependencia	Total de Secretarías que cuentan con un área que se encarga de prevenir y sancionar el acoso y el hostigamiento sexual en la dependencia	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:
Dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con un área que se encarga de prevenir y sancionar el acoso y el hostigamiento sexual en la dependencia	Mide el porcentaje de dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con un área que se encarga de prevenir y sancionar el acoso y el hostigamiento sexual en la dependencia	Total de dependencias del Ejecutivo Estatal de Durango	Año 1:
			Año 2:
		Total de dependencias del Ejecutivo Estatal que cuentan con un área que se encarga de prevenir y sancionar el acoso y el hostigamiento sexual en la dependencia	Año 3:
			Año 4:
			Año 5:

Indicador global 9.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultados totales de denuncias/resoluciones satisfactorias
Se resuelven las denuncias presentadas por hostigamiento y acoso sexual en las secretarías del gobierno	Las secretarías del gobierno estatal resuelven las denuncias presentadas por	Número total de denuncias por secretaria de acoso u hostigamiento sexual	El porcentaje de eficiencia se obtiene a partir de lo señalado en la fórmula

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultados totales de denuncias/resoluciones satisfactorias
estatal	hostigamiento y acoso sexual	Número total casos resueltos satisfactoriamente	
Se resuelven las denuncias presentadas por hostigamiento y acoso sexual en las dependencias del Ejecutivo Estatal	Las dependencias del Ejecutivo Estatal resuelven las denuncias presentadas por hostigamiento y acoso sexual	Número total de denuncias por dependencia de acoso u hostigamiento sexual	El porcentaje de eficiencia se obtiene a partir de lo señalado en la fórmula
		Número total casos resueltos satisfactoriamente	

Parámetros para la medición de los indicadores globales 8 y 9

- El cumplimiento del cien por ciento de la meta en cuanto a la existencia de instancias que previenen y sancionan el hostigamiento y el acoso sexual, podrá medirse al quinto año del inicio de la aplicación del Programa, sin embargo habrá que hacerse un corte anual que permita indicar los avances.
- El indicador global 8 medirá la existencia oficial de un área o instancia que prevenga y sancione el acoso y el hostigamiento sexual al interior de cada dependencia.
- El indicador global 9 medirá la eficacia en cuanto a la resolución positiva de cada denuncia que se presente. Para ello las dependencias hacen un seguimiento de las mismas y del dictamen y/o estatus que tengan.
- Secretarías se refiere a todas las instancias integrantes del Gabinete Legal del gobierno del estado.
- Dependencias del Ejecutivo Estatal se refiere al total de organismos descentralizados que dependen directamente del C. Gobernador, como es el caso de los institutos, sistemas educativos, Dirección de Pensiones, etcétera.

Indicador particular 1.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Personal mandos medios y superiores capacitados en transversalidad de género	Mide el total de funcionarias y funcionarios públicos que han sido capacitados en transversalidad de género al interior de la dependencia	Total de mujeres en mandos medios y superiores	Resultados a partir de datos desagregados y cruce de éstos entre mujeres y hombres
		Total de mujeres en mandos medios y superiores capacitadas en el tema	
		Total de hombres en mandos medios y superiores	
		Total de hombres en mandos medios y superiores capacitadas en el tema	

Parámetros para la medición del indicador particular 1.

- El cumplimiento del cien por ciento de la meta deberá medirse al finalizar el primer año de la implementación del Programa
- Una vez medido el indicador se esbozarán características que posibilitaron o impidieron el cumplimiento del cien por ciento de la meta

Indicador particular 2.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Personal de enlace, operativo y de categorías capacitados en temas de género	Mide el total del personal de enlace, operativo y de categorías capacitados en temas de género	Total de mujeres en puestos de enlace, operativo y de categorías capacitados en temas de género	Resultados a partir de datos desagregados y cruce de éstos entre mujeres y hombres
		Total de mujeres en puestos de enlace, operativo y de categorías capacitados en temas de género	
		Total de hombres en puestos de enlace, operativo y de categorías capacitados en temas de género	
		Total de hombres en puestos de enlace, operativo y de categorías capacitados en temas de género	

Parámetros para la medición del indicador particular 2.

- El cumplimiento del cien por ciento de la meta deberá medirse al finalizar el tercer año, haciendo una medición anual de los avances.
- Una vez medido el indicador se esbozarán características que posibilitaron o impidieron el cumplimiento de la meta, esto será anual y al final del tercer año
 - Cada año se realizará un informe de temas de género que se impartieron en cada dependencia, y éste deberá contener los siguientes ejes: tema impartido, número de mujeres y número de hombres que recibieron la capacitación. Resultados obtenidos.

Indicador particular 3.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado en número y en porcentaje
Personal de mandos medios y superiores capacitados en estilos gerenciales con perspectiva de género	Mide el total de personal de mandos medios y superiores capacitados en estilos gerenciales con perspectiva de género	Total de mujeres de medios y superiores	Resultados a partir de datos desagregados y cruce de éstos entre mujeres y hombres
		Total de mujeres de medios y superiores capacitados en estilos gerenciales con perspectiva de género	
		Total de hombres de medios y superiores	
		Total de hombres de medios y superiores capacitados en estilos gerenciales con perspectiva de género	

Parámetros para la medición del indicador particular 3.

- El cumplimiento del cien por ciento de la meta deberá medirse al finalizar el segundo año de la implementación.
- Una vez medido el indicador se esbozarán características que posibilitaron o impidieron el cumplimiento de la meta, esto será al finalizar el segundo año de la ejecución.

Indicador particular 4.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado cuantitativo y cualitativo
La dependencia cuenta con un Manual Interno para la Selección del Personal con perspectiva de género	La dependencia cuenta con un Manual Interno para la Selección del Personal elaborado desde una perspectiva de género	Existe un manual elaborado que contenga los criterios para la selección de personal señalados en el <i>Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango</i>	Hay un manual elaborado con criterios de equidad y lenguaje incluyente

Indicador particular 5.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado medido sobre diferencial salarial
Existe igualdad salarial entre mujeres y hombres	Las y los trabajadores que tienen un puesto de igual nivel y que realizan las mismas o similares funciones reciben el mismo salario	Nivel de puesto de las mujeres y salario que perciben	Los resultados se basarán al realizar cruce comparativo entre mujeres y hombres un comparativo por cada nivel de puesto por dependencia
		Nivel de puesto de los hombres y salarios que perciben	

Parámetros para la medición del indicador particular 5.

- La medición de este indicador deberá hacerse por cada nivel de puesto existente en la dependencia.
- Cada año, durante cinco años, se deberá medir la igualdad salarial entre mujeres y hombres en cada dependencia por nivel de puesto. Los resultados en la igualdad salarial serán los parámetros principales para, en su caso, reforzar las estrategias lograr igualar los salarios entre mujeres y hombres al interior de las dependencias del gobierno del estado.
- Para el seguimiento y evaluación de este indicador, deberá utilizarse la base de datos descrita en este documento en su apartado correspondiente.
- Para los informes los datos podrán también esquematizarse de la siguiente manera, sin omitir las especificaciones comparativas por nivel de puesto y salario recibido, comparados entre personal masculino y personal femenino:

Número total de mujeres que laboran en la dependencia	Número total de hombres que laboran en la dependencia

Distribución de las y los trabajadores por actividad

Categoría/puesto/actividad	Número de mujeres	Número de hombres

Distribución de salarios de mujeres y hombres por categoría

Categoría	Ingresos	Número de Mujeres	Número de Hombres	Tipo de contratación
1	De uno a dos salarios mínimos			
2	De tres a cuatro salarios mínimos			
3	De cinco a siete salarios mínimos			
4	De ocho a quince salarios mínimos			
5	Más de trece salarios mínimos			

→ Una vez medido el indicador, se esbozarán características que posibilitaron o impidieron el cumplimiento del 100 por ciento de la meta en cuanto a igualación salarial, esto deberá hacerse cada año y al final del quinto año de la implementación del *Programa*.

Indicador particular 6.

Indicador	Descripción	Fórmula	Existe el permiso o licencia: si/no
Existe equidad en permisos y/o licencias parentales entre mujeres y hombres	La dependencia cuenta con políticas de permisos para cuidados paternos y licencia o permiso por paternidad	La dependencia cuenta con permiso por cuidados paternos Si/no	
		La dependencia cuenta con permiso o licencia de paternidad Si/no	

Parámetros para la medición del indicador particular 6.

- Si la dependencia cuenta con ambos parámetros en sentido positivo (si), se considera cumplida la meta al cien por ciento, en caso de cumplir con uno solo de los requisitos será considerada cumplida al 50 por ciento. Y en caso de no ser positivos ninguno de los parámetros no se considerarán avances.
- Para el informe que se entrega al Instituto o al Ejecutivo Estatal con respecto a estos dos indicadores, deberá de hacerse de manera separada, por cada tipo de permiso o licencia.

Indicador particular 7.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultado cuantitativo y cualitativo
La dependencia cuenta con un Manual de Promociones y Capacitación con perspectiva de género	La dependencia cuenta con un Manual de Promociones y Capacitación con perspectiva de género	Existe un manual elaborado que contenga los criterios para las promociones verticales y horizontales, así como para el diseño e impartición de las capacitaciones, señalados en el <i>Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango</i>	Hay un Manual de Promociones y Capacitación elaborado con criterios de equidad y lenguaje incluyente

Parámetros para la medición del indicador 7

→ Medirá la existencia oficial de un área o instancia que prevenga y sancione el acoso y el hostigamiento sexual al interior de cada dependencia. La **Unidad de Género** se encargará de organizar y dar seguimiento a dicha instancia.

Indicador particular 8.

Indicador	Descripción	Fórmula	Resultados
Se resuelven las denuncias presentadas por hostigamiento y acoso sexual	La dependencia resuelve positivamente las denuncias presentadas por hostigamiento y acoso sexual	Número de denuncias por acoso u hostigamiento sexual Número casos resueltos satisfactoriamente	El porcentaje de eficiencia se obtiene a partir de lo señalado en la fórmula

Parámetros para la medición del indicador particular 8

- Medirá la eficacia en cuanto a la resolución positiva de cada denuncia que se presente. Para ello las dependencias dan un seguimiento de las mismas y del dictamen y/o estatus que tengan, ello mediante las y los responsable de dicha instancia así como en coordinación con la Unidad de Género.

Metodología para el seguimiento y la evaluación final

A fin de que tanto el seguimiento como la evaluación sean ágiles, se propone un número limitado de indicadores. Sin embargo, el Instituto de la Mujer Duranguense y/o el Ejecutivo Estatal, podrán complementarlos de considerarlo pertinente. No obstante, se sugiere que sean claros y concisos.

- I. La metodología para monitorear los avances y evaluar la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, a nivel de todo el gobierno del estado es la siguiente:
 - a. El Instituto de la Mujer Duranguense diseña una base datos que contendrá los siguientes ejes de datos:
 - Número total de dependencias del Ejecutivo Estatal –Secretarías y organismos descentralizados.
 - Número de dependencias que se han ido integrando en la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*.
 - Fecha en que cada dependencia comenzó con la implementación del *Programa*.
 - De ser necesario integrará más campos para la sumatoria total de cada uno de los temas centrales.
 - b. Elaborará un formato sencillo de informes cuantitativos y cualitativos para cada dependencia y establecerá los periodos de entrega de los mismos

- c. Cada dependencia deberá entregar la documentación -en copia- de los insumos que verifican la realización de las acciones descritas en el *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*. Esta documentación deberá ser solicitada cada año por el Instituto de la Mujer Duranguense para el seguimiento y al finalizar los cinco años de implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*.
- d. El cumplimiento de las acciones y sus insumos comprobatorios plasmados en el *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*, será el eje complementario para dar seguimiento y evaluar la implementación del *Programa*.
- e. Por lo tanto, el monitoreo y evaluación se harán a partir de:
 - El vaciado de datos de los indicadores de todas las dependencias del gobierno del estado
 - Los informes cuantitativos y cualitativos que entregue cada dependencia
 - La verificación de las acciones realizadas que se señalan en el *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*. Sobre el cien por ciento de las mismas señaladas, se hará una estimación del porcentaje de cumplimiento.
- f. El Instituto de la Mujer Duranguense emitirá un informe anual concreto sobre el avance en la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, y realizará un informe final que explicita los resultados de la evaluación del mismo al finalizar el quinto año de la implementación. Los resultados servirán también para generar una nueva estrategia una vez finalizado este periodo.

II. La metodología para monitorear y evaluar la implementación del *Programa de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Estado de Durango*, en cada dependencia del gobierno estatal, es la siguiente:

- a. La **Unidad de Género** de cada dependencia diseña una base datos, que será el cimiento para la generación de más ejes de datos que deriven de la aplicación del *Programa*, contendrá por lo menos los siguientes ejes de datos:
- Nombre de la trabajadora o trabajador
 - Género
 - Nivel de puesto
 - Tipo de contratación
 - Salario
 - Prestaciones

Éstos se complementarán con: capacitaciones recibidas, promociones verticales y horizontales, aumentos salariales, aumento de prestaciones. Todo ello por cada trabajador y trabajadora.

Asimismo, deberá complementar esta misma base de datos con cada uno de los **indicadores particulares** descritos en el presente documento. Cada área de la dependencia deberá proporcionar los datos a la **Unidad de Género**, a fin de que ésta los conjunte.

- b. La **Unidad de Género** deberá dar seguimiento a la verificación del cumplimiento de las acciones descritas al interior del *Manual de Cultura Institucional y Gestión Pública para el Gobierno del estado de Durango*, ya que estos elementos serán complementarios de los indicadores arriba descritos para monitorear y evaluar la ejecución del Programa; deberá entregar copias y materiales para la verificación de su cumplimiento al Instituto de la Mujer Duranguense cuando éste lo solicite (anualmente y al final del periodo de implementación).
- c. La **Unidad de Género** deberá elaborar informes cuantitativos y cualitativos, basados en los insumos anteriores y en los efectos no previstos, de manera anual y al final el periodo de implementación, así como cuando el

Instituto de la Mujer Duranguense o el Ejecutivo Estatal lo soliciten, de la forma en que éstos le sean requeridos.

Referencias

- Amorós, Cecilia. 1994. **Feminismo: Igualdad y diferencia**. PUEG-UNAM, México.
- (coord.) 1994. **Historia de la teoría feminista**. Universidad Complutense de Madrid, Comunidad de Madrid; España.
- Arellano Gault, David (Coord.). 2004. **Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina**. CIDE. México.
- Bonino, Luis. **Las nuevas paternidades**. <http://issuu.com/infogenero>
- Cámara de Diputados, Centro de Estudios Sociales y Opinión Pública. 2004. **La seguridad social en México**. Panorama reciente y costo fiscal 2000-2005. México.
- Cao, Berta. 1996. “**La imágenes estereotipadas**”. En: *Jornadas: las mujeres y los medios de comunicación*. Ed. Dirección General de la Mujer. Comunidad de Madrid. Madrid.
- Cartwright, Dorwin. 2007. **Dinámica de grupos: investigación y teoría**. México, Trillas.
- Catells, Carmen (comp.) 1996. **Perspectivas feministas y teoría política**. Paidós. Barcelona.
- CONMUJER. 2000. **IV Conferencia Mundial de la Mujer. Informe de Ejecución**. CONMUJER. México.
- 2000. **Definición de lineamientos metodológicos básicos para la aplicación del enfoque de género en las políticas públicas**. México,
- Criado, Azucena. 1996. “**Género y comunicación: breves reflexiones de desarrollar**”. En: *Jornadas: las mujeres y los medios de comunicación*. Ed. Dirección General de la Mujer. Comunidad de Madrid. Madrid.
- Dávila Díaz, Mónica. 2004. **Indicadores de género**. Taller. Universidad de Oviedo. Unidad de Igualdad y Género. España.
http://www.sernam.cl/pmg/archivos_2007/pdf/Indicadores%20de%20Genero%20Main.pdf

Debate feminista. Diciembre, 2001 "*Ciudadanía y feminismo*". No. 25. México.

Declaraciones y Plataformas en torno a Mujeres y Comunicación. 28-31 enero, 1997
"Conferencia Regional: "Género, comunicación y ciudadanía en América latina, retos y perspectivas al 2000". Documento de trabajo. Lima, Perú.

Díaz Limón, José. **La seguridad social en México. Un enfoque histórico.** Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM. Biblioteca virtual. (Revista de la E.L. de D. de Puebla No. 2)

Echevarría León, Dayma. **Cultura Organizacional y Estilos de Dirección desde la Perspectiva de Género.** Desafíos de La Empresa Cubana.

http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/echevarria_310107.pdf

Fegueruelo Burrieza, Ángela. **La igualdad compleja en el constitucionalismo del siglo XXI. Referencia especial a la no discriminación por razón de sexo.** Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM. Boletín Mexicano de Derecho Comparado. Número conmemorativo, sexagésimo aniversario. pp 245-271. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. www.juridicas.unam.mx

García Meseguer, Álvaro. 1996. "**Lenguaje y Discriminación sexual en la Lengua Española**". En: *Jornadas: las mujeres y los medios de comunicación*. Ed. Dirección General de la Mujer. Comunidad de Madrid. Madrid.

Garduño, Patricia. "**Reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en Materia de Equidad de Género**". CEPAL. Febrero, 2005.
http://www.eclac.org/mujer/reuniones/Bolivia/Patricia_Garduno.pdf

Germain, Adrienne; Et Al. 1995. **El consenso de El Cairo: El programa acertado en el momento oportuno.** Women`s Health Coalition. NY, EE UU.

Gorostiaga, X., 1997. **El enfoque de género, un reto para el tercer milenio.** ALAI. Servicio Informativo 261, 29 octubre. Ecuador.

Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República. 2007. **Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.** México.

Gutiérrez Castañeda, Griselda. (coord.) 2001. **Feminismo en México. Revisión
Histórico Crítica del siglo que termina.** PUEG-UNAM. México.

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)
Documento PDF de **Servicios y Prestaciones.**
<http://www.issste.gob.mx/issste/historiaissste.html>

Instituto de la Mujer Duranguense. **Diagnóstico Estatal de la Mujer.** Bismark, 2008.

----- 2008. **Diagnóstico sobre la transversalidad de la perspectiva de género
en el diseño e implementación de políticas públicas en el Estado de
Durango.** Hipatia, Género y Desarrollo S.C. Durango, México.

----- 2009. **Manual de Transversalidad de Género.** Hipatia, Género y Desarrollo
S.C. Durango, México.

INMUJERES. 2002. **Cultura institucional y equidad de género en la Administración
Pública.** México.

----- 2003. **Manual para el desarrollo de indicadores de evaluación con
perspectiva de género.** México.

----- 2004. **Guía conceptual 2004 para elaborar presupuestos institucionales
con perspectiva de género.** México.

----- 2005. **Programa de Institucionalización de la Perspectiva de Género en la
Administración Pública Federal.** México.

----- 2008. **Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres ¡Conócela!**
México.

----- 2008. **Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
2008-2012.** México.

----- y PNUD. 2007. **ABC de género en la Administración Pública.** México.

----- 2009. **Guía para la ejecución del Programa de Cultura Institucional en la
Administración Pública Federal.** México.

----- 2009. **Protocolo de Intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual.** México.

Isis Internacional. 1996. **Comunicación y género.** Por todos los medios. Ediciones de las Mujeres No. 23. Santiago de Chile.

----- 1996. **Plataforma Beijing 95: Un instrumento de acción para las mujeres.** Chile.

----- 2000. **Género y comunicación.** El lado oscuro de los medios. Ediciones de las Mujeres No. 30, Santiago de Chile.

Jasso Figueroa, Estela. **La Igualdad Compleja: de la igualdad de oportunidades a la igualdad real entre los géneros.** *Apuntes Para Un Análisis Comparativo De México Y España. XVIII Curso De Postgrado En Derecho Constitucional.* Fundación General De La Universidad De Salamanca.

http://www.scjn.gob.mx/2010/transparencia/Documents/Becarios/Becarios_009.pdf

Lamas, M. (comp.), 2000. **El género. La construcción cultural de la diferencia sexual.** PUEG-UNAM, M.A. Porrúa. México.

López Arellano, Olivia. **Desigualdad, pobreza, inequidad y exclusión. Diferencias conceptuales e implicaciones para las políticas públicas.**
<http://www.paho.org/Spanish/DPM/SHD/HP/hp-xi-taller04-pres-lopez-arellano.pdf>

Novum Grafiska AB, 2001. **Discussing Women's Empowerment. Theory and practice.** Stockholm, Sidastudies.

Mac Bride, Sean. 1984. **Un solo mundo, voces múltiples.** *“Los papeles de la comunicación”*, FCE, México.

Navarro Oliván, Natalia. 2007. **Desigualdades de Género en las Organizaciones. Procesos de Cambio Organizacional pro equidad.** PNUD. San Salvador.

Parra Menchaca, Sergio. Enero-Diciembre, 2007. **Hacia un proceso de gestión y política pública más incluyente.** Revista. Estudios Políticos, No. 10, 11, 12. Novena Época.

<http://journals.unam.mx/index.php/rep/article/viewFile/18716/17766>

Pearson, Judy, et al. 1993. **Comunicación y Género.** Paidós Comunicación. España.

Rodríguez Calderón, Mirta. **Estereotipos y paradigmas sexistas en la comunicación. Una reflexión desde dentro de los medios masivos de comunicación.**

En: Acosta de Arma, Carmen Di, mamá ¿tú sabes qué cosa es género? Fotocopias del centro de documentación de CIMAC. Sin año.

Ruiz Sánchez, Carlos. 1996. **Manual para la elaboración de políticas públicas.** P yV. UIA.

S/A **Con nuevas leyes América Latina camina hacia la paternidad responsable.**

<http://issuu.com/infogenero>

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

Torre Martínez, Carlos de la (Coord.). 2006. **Derecho a la no discriminación.** Instituto de Investigaciones Jurídicas, Consejo Nacional para prevenir la discriminación, UNAM. . <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=2312>

UNAM. **Revista Mexicana de Derecho Constitucional.** Biblioteca Jurídica Virtual.

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/cconst/cont/3/cj/cj7.htm>

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/cconst/cont/13/cj/cj7.htm>

Varcárcel, Amelia. 1997. **La política de las mujeres.** Ed. Cátedra. U de V. Madrid.

Wood, Julia. 1997. **Gendered Lives. Communication, Gender and culture.** Wadsworth Publishing Company. USA.

World Economic Forum. 2007. **The Global Gender Gap Report 2007.** California.

Marcos Normativos Internacionales

- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)
- Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer (1952)
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966)
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)
- I Conferencia Mundial de la Mujer (1975)
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres (CEDAW) (1979) (México la firma en 1980 y la ratifica en 1981)
- Segunda Conferencia Mundial de la Mujer (1980)
- Protocolo facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres
- Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres (Conferencia Belem Do Pará) (1994)
- Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo (1994)
- IV Conferencia Mundial de la Mujer: Declaración y de la Plataforma de Acción de Beijing (1995)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
 - Convenio número 100 sobre igualdad de remuneración de 1951.
 - Convenio número 111 sobre la discriminación en el empleo y ocupación de 1958.
 - Convenio número 122 sobre la política de empleo de 1964.
 - Convenio número 183 sobre protección de la maternidad de 2000.
 - Convenio número 156 sobre responsabilidades familiares de 1981.
 - Convenio número 171 sobre el trabajo nocturno de 1990.
 - Convenio número 142 sobre desarrollo de los recursos humanos de 1975.
 - Convenio número 158 sobre terminación de la relación de trabajo de 1982.

Marcos Normativos Nacionales

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley del Instituto Nacional de las Mujeres
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación
- Ley de Planeación
- Ley Federal del Trabajo
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012
- Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012
- Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
- Norma Oficial Mexicana 190 (Organización Mundial de Salud) (aborda el asunto del acoso y el hostigamiento sexual)
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Marcos Normativos Estatales

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango
- Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Durango
- Ley de las Mujeres para una Vida sin Violencia
- Ley que Crea el Instituto de la Mujer Duranguense
- Ley de Desarrollo Social para el Estado de Durango
- Ley Estatal de Prevención y Eliminación de la Discriminación
- Ley de los Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado de Durango
- Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Durango
- Código Procesal Penal del Estado de Durango
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y de Los Municipios
- Ley Orgánica De La Administración Pública del Estado De Durango
- Ley Que Crea el Centro de Atención para las Víctimas del Delito para El Estado De Durango