Instituto Chihuahuense de la Mujer

SU HISTORIA, LOGROS Y RETOS

ichmujer gobierno

ichmujer.gobierno

www.institutochihuahuensedelamujer.gob.mx

MÉXICO
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA

Instituto Nacional de las Mujeres

Chihuahua
Gobierno del Estado
Secretaría de Desarrollo Social

Instituto Chihuahuense de la Mujer

Chihuahua VIVE

"Este producto es generado con recursos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género. Empero el Instituto Nacional de las Mujeres no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por las (los) autoras(es) del presente trabajo".

© 2015 ICHMujer, Instituto Chihuahuense de la Mujer
Primero de Mayo 1802, Col. Pacífico, C.P. 31030, Chihuahua, Chih.

ICHMujer. *Instituto Chihuahuense de la Mujer. Su historia, logros y retos*. Chihuahua, México: ICHMujer, 2015.

Transversalizar la perspectiva de género propone nuevos criterios para la definición de las políticas públicas. El reto es hacer visibles y medibles las condiciones específicas en las que las mujeres y hombres enfrentan su cotidianeidad para modificarlas. Es una estrategia que transforma la forma como se abordan los problemas sociales de las mujeres y hombres.

Francisco Cos-Montiel (2008, p. 3-4)

DIRECTORIO

EMMA SALDAÑA LOBERA
Directora general

MARÍA ISELA LOZOYA VELO
Coordinadora general

JOSÉ RAMÓN RAMÍREZ GASSON
Asistente de la Dirección General

ENRIQUE RONQUILLO HERMOSILLO
Jefe del Departamento de Administración de Programas Federales

ANA JUÁREZ VILLARREAL
Jefa del Departamento de Comunicación Social

KARLA ARELLANO ORNELAS
Jefa del Departamento de Educación y Sensibilización en Género

PATRICIA LÓPEZ MINGURA
Jefa del Departamento de Institucionalización de la Perspectiva de Género

MARIEL LOZANO MENDIOLA
Jefa del Departamento de Supervisión y Centros Atención

JOHNATAN GARCÍA MORALES
Jefe del Departamento Jurídico

DAISY ACEVEDO MENDOZA
Coordinadora del CAVIM (MUSIVI) Chihuahua

RUTH AYALA PÉREZ
Coordinadora del CAVIM Ciudad Juárez

VIANEY SALAS RAMÍREZ
Coordinadora del CAVIM Creel, Bocoyna

GEORGINA CHÁVEZ PRIETO
Coordinadora del CAVIM Nuevo Casas Grandes

NUBIA SALAS FERNÁNDEZ
Coordinadora del CAVIM Parral

AGRADECIMIENTOS

A la disposición, el tiempo y la generosa colaboración de las personas entrevistadas, así como a quienes dieron testimonio por escrito, elaboraron artículos exprofeso y prestaron material bibliográfico. En orden alfabético:

ENTREVISTAS

Daisy Acevedo Mendoza – Coordinadora del CAVIM Chihuahua
Silvia Aguirre Lares – Coordinadora de la Unidad para la Igualdad de Género de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte, SECD
Karla Arellano Ornelas – Jefa del Departamento de Educación y Sensibilización en Género, ICHMujer
Luz Esthela Castro Hernández – Coordinadora del Centro de Derechos Humanos de las Mujeres, CEDEHM
Victoria Chavira Rodríguez – Directora del Instituto Regional de Estudios de la Familia, IREFAM
Estela Fernández Hermosillo – Directora del Círculo de Estudios de Género
Blanca Gámez Gutiérrez – Grupo Promotor de los Derechos Políticos de las Ciudadanas
Magdalena García Hernández – Directora de Mujeres Iberoamericanas en Red por la Igualdad Presupuestal entre Mujeres y Hombres, MIRA
Alma Gómez Caballero – Coordinadora del Centro de Derechos Humanos de las Mujeres, CEDEHM
Vianey Herrera Pineda – Consultora en salud sexual y reproductiva, salud materna y procesos comunitarios
Ana Juárez Villarreal – Jefa del Departamento de Comunicación Social, ICHMujer
Patricia López Mingura – Jefa del Departamento de Institucionalización de la Perspectiva de Género, ICHMujer
Mariel Lozano Mendiola – Jefa del Departamento de Supervisión, ICHMujer
María Isela Lozoya Velo – Coordinadora general, ICHMujer
Imelda Marrufo Nava – Coordinadora de la Red Mesa de Mujeres de Ciudad Juárez
Pablo Navarrete Gutiérrez – Coordinador de Asuntos Jurídicos del Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES
Olga Rosa Ortiz Gutiérrez – Consultora en Trabajo Social y académica de la UACJ
José Ramón Ramírez Gasson – Secretario particular de la Dirección General, ICHMujer
Graciela Ramos Carrasco – Directora de Mujeres por México en Chihuahua, AC.
Emma Saldaña Lobera – Directora general, ICHMujer
Brenda San Román Thompson – Titular de la Unidad de Igualdad de Género y Derechos Humanos del Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Chihuahua, STJ

TESTIMONIOS POR ESCRITO

Ana Paola Acosta Vega – CAVIM Creel
Georgina Chávez Prieto – CAVIM Nuevo Casas Grandes
Mayra Gómez Ramos – CAVIM Parral
Socorro Navarrete – CAVIM Ciudad Juárez
Pamela Rodríguez Barrera – CAVIM Ciudad Juárez
Nubia Janeth Salas Fernández – CAVIM Parral
Vianney Cristina Salas Ramírez – CAVIM Creel
Enlaces de género – Cuestionarios a 16 funcionarias y funcionarios de dependencias del Gobierno del Estado de Chihuahua

COLABORACIONES

Francisco Cos-Montiel • Marta Lamas • Elizardo Rannauro Melgarejo

ESPECIAL AGRADECIMIENTO

Manuela Olivia Holguín Vargas, del Centro de Documentación del Departamento de Educación y Sensibilización en Género, ubicado en el CAVIM Chihuahua.

Índice

Introducción, 7

I. Mujeres en Chihuahua: fin de un siglo, continuidad de una lucha, 11

Década de 1990 – Agosto de 2002

1. Convenciones, comisiones e institutos, 12
2. Entre las organizaciones y el Estado, 25

Artículo: Voces y mujeres, 38

II. Inicios, 41

Febrero 2003 – Noviembre 2004

1. Los primeros pasos, 42
2. Relación con organizaciones civiles, 48

Artículo: Las patrullas rosas, 52

III. El armado de una institución, 53

Noviembre 2004 – Noviembre 2010

1. Cimientos, 54
2. La presencia del instituto, 64
3. Legislación en perspectiva, 80
4. Relaciones con organizaciones, 85

Artículo: De Chihuahua para el país, 91

IV. Fortalecimiento y visión institucional, 93

Noviembre 2010 a la fecha

Parte 1: La institucionalización de la perspectiva de género, 95

1. Los ojos de las otras, 95
2. Estudiar, siempre estudiar, 101
3. Todo empieza por casa, 107
4. Gestión de la atención, 126

PARTE 2: EL TRABAJO INVISIBLE DE VISIBILIZAR, 135

5. Revitalización para la institucionalización, 136
6. Transversales, 141
7. Cultura, instituciones y mujeres, 156
8. Buenas compañías, 161

Artículo: Ke' tasi na koaga perelbo, 165

Algunos apuntes para los retos, 167

Al cierre: TRES INSTANTÁNEAS DE UN INSTITUTO, 176

- Francisco Cos-Montiel:
  La suerte de estar ahí, 177
- Elizardo Rannauro Melgarejo:
  Acciones del Instituto Chihuahuense de la Mujer: Avances, logros, experiencias y retos, 180
- Marta Lamas:
  ICHMujer: Lo personal sigue siendo político, 187

Bibliografía, 192

Siglas, 198

Índice de cuadros, 200

Apéndice: Imágenes de campañas 2004-2014

INTRODUCCIÓN

Este libro fue concebido, en un primer momento, como un medio para contextualizar a funcionarias y funcionarios de la administración pública estatal, y a quienes les interesa el quehacer institucional de las políticas públicas en perspectiva de género, a través de los antecedentes y avances del Instituto Chihuahuense de la Mujer. Se quiso intentar un compendio de elementos básicos para mostrar la trayectoria de la institución, de manera que pueda sopesarse su experiencia y el carácter particular que ha ido adquiriendo durante el proceso de desarrollo y el cumplimiento de sus atribuciones, desde su creación hasta la fecha.

Con este motivo se realizaron algunas entrevistas y se solicitaron algunos testimonios entre septiembre e inicios de octubre del 2014. El interés también fue dar lugar a distintas voces que pudieran hablar desde su perspectiva y su conocimiento del instituto. Así, aparecen aquí las voces de algunas integrantes de organizaciones que han conocido de cerca el trasegar del instituto y que han protagonizado avances para las mujeres en Chihuahua. También hablan algunas personas que han trabajado o trabajan aún en el sector gubernamental, y que conocen el quehacer de la administración pública desde la entraña. El tiempo no permitió conjuntar un mayor número de testimonios de otras personas que han formado parte de la historia, los logros y los retos del ICHMujer; no obstante, con quienes se alcanzó a conversar fue posible obtener una fotografía panorámica del organismo.

Otra parte que alimentó el contenido de este libro fue la revisión de diversos documentos del instituto, entre informes, discursos, actas, programas, proyectos y artículos, como también parte del abundante material hemerográfico y una pequeña muestra de la vasta bibliografía sobre los temas. En ningún caso fue posible agotar el caudal de información de todas las fuentes y referencias documentales sobre el instituto y su quehacer, mucho menos aún las distintas perspectivas al respecto. Aquí solo se intenta ofrecer una muestra general de lo revisado.

El libro está compuesto por cuatro capítulos y un apartado de cierre. En los dos iniciales se concentra lo relativo a algunos antecedentes en el inicio del instituto en Chihuahua, junto con el año y nueve meses de la primera Dirección General. En el

tercer capítulo se alude a los seis años de la siguiente administración, de 2004 a 2010. El capítulo cuarto se dedica a lo que va de la gestión presente, de 2010 a 2014,

para lo cual se divide en dos partes la información al respecto. Enseguida, se esbozan algunas notas generales sobre retos de la institución. Por último, se incluye un apartado de cierre, integrado con artículos de tres especialistas que conocen de cerca el quehacer del ICHMujer y han participado de sus logros durante la última década: Francisco Cos-Montiel, Elizardo Rannauro Melgarejo y Marta Lamas, quienes escribieron ex profeso con ocasión de esta publicación.

Como comentario final, cabe señalar que en el intento por organizar la gran cantidad de información a disposición, se abandonó la jerarquización detallada de los asuntos por orden de importancia o sucesión cronológica. Por otra parte, aunque se buscó dar cierto balance a los testimonios, fue infructuoso pues hubo quienes brindaron más información sobre aquellos tramos de la trayectoria del organismo que más conocen. Muy probablemente tampoco quedan siquiera mencionadas todas las personas que, de manera directa e indirecta, forman parte de estos años del instituto, por lo que es inevitable caer en omisiones; esto solo es atribuible a quien recopila y presenta la información, y no al instituto ni a quienes la brindaron.

Chihuahua, Chih., diciembre de 2014

CAPÍTULO I

MUJERES EN CHIHUAHUA: FIN DE UN SIGLO, CONTINUIDAD DE UNA LUCHA

Década de 1990 – Agosto de 2002

1. CONVENCIONES, COMISIONES, INSTITUTOS

2. ENTRE LAS ORGANIZACIONES Y EL ESTADO

ARTÍCULO: Voces y mujeres

> *Desde los años setenta, el movimiento de mujeres ha demandado la reconceptualización de los derechos humanos para que se tengan en cuenta las diferencias y particularidades de las vidas de las mujeres y sus especiales necesidades de protección. En respuesta a estas demandas, las Naciones Unidas y otros organismos internacionales como la OEA, han desarrollado un conjunto de tratados, convenciones y declaraciones que toman como punto de partida la histórica desigualdad y discriminación que han sufrido las mujeres en el ámbito público y privado, y se dirigen específicamente a la protección, promoción y garantía de los derechos de las mujeres. Por su carácter de obligado cumplimiento destacan la Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer CEDAW y la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer "Convención Belem do Pará" y sus correspondientes mecanismos de vigilancia.*
>
> Programa de las Naciones Unidas (2010, p. 6)

La historia del instituto en sus inicios está íntimamente ligada con Ciudad Juárez y la situación de las mujeres en la frontera norte de la República mexicana. En esta zona han intervenido varios factores del contexto sociocultural y político, y de un proceso económico global que afectó visiblemente la vida de mujeres y hombres en todo el Estado de Chihuahua. Se vivía ya en condiciones de pobreza y marginalidad, provenientes del olvido de los gobiernos y de una apertura económica que descuidó la producción local y liberalizó los mercados, con amplias ventajas para los inversionistas y capitales extranjeros. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) pronto mostró las ironías del desarrollo y el progreso económicos, desde las maquiladoras del norte del país hasta los movimientos indígenas del sur, al despuntar del año 94.

En este capítulo se inicia con una referencia al enfoque derechohumanista y la concreción de las políticas públicas a través de institutos. En una segunda parte, se repasa el proceso de elaboración de la propuesta de creación del órgano estatal, a partir de la movilización de grupos civiles de antaño, con la suma de mujeres que participan e impulsan cambios desde el Poder Legislativo. Todo esto también forma parte de los antecedentes del Instituto Chihuahuense de la Mujer.

1. CONVENCIONES, COMISIONES, INSTITUTOS

Derechos humanos y mujeres • De afuera para adentro: CEDAW, Belém do Pará, Beijing • Comisiones de derechos humanos • Institutos y mujeres

> El adelanto de la mujer y el logro de la igualdad entre la mujer y el hombre son una cuestión de derechos humanos y una condición para la justicia social y no deben encararse aisladamente como un problema de la mujer. Únicamente después de alcanzados esos objetivos se podrá instaurar una sociedad viable, justa y desarrollada.
>
> ONU (1995, punto 45)

Dos procesos marcan la creación de órganos garantes de derechos en los Estados democráticos. Uno es la aparición de comisiones de derechos humanos como instancias independientes de los poderes públicos, para documentar, investigar, dar seguimiento y hacer recomendaciones en casos de violaciones de derechos humanos por parte de autoridades de cualquier nivel del servicio público, hacia individuos y grupos particulares. El otro, posterior, es la creación de entes gubernamentales dedicados a promover y proteger derechos de grupos en situación de vulnerabilidad, como las mujeres y las niñas, expuestas a la discriminación de género.

DERECHOS HUMANOS Y MUJERES

Históricamente, a varios grupos humanos se les ha dado un tratamiento diferente de los grupos más poderosos, algunos de ellos mayoritarios. Por ejemplo, los pueblos indígenas actuales constituyen una minoría y se encuentran en desventaja frente a la población blanca y mestiza, 'occidental'. Por su origen étnico y sociocultural han sido discriminados de antaño, viendo afectados sus derechos.

En el caso de las mujeres, también se da la discriminación y la desventaja frente a un grupo predominante, los hombres, quienes tradicionalmente han tenido un lugar

preponderante en los imaginarios y las prácticas socioculturales. Para no ir tan lejos, resulta fácil recordar dichos, refranes, "chistes", canciones y frases que reflejan estereotipos e ideas que subyacen en la cultura, transmitida generación tras generación.

La idea y la práctica de un trato discriminatorio hacia varones homosexuales tiende a usar como agresión y burla la comparación con el género femenino como signo de debilidad y menosprecio: "corre como niña", "lloras como niña", "son chismes de viejas", entre otros tristes ejemplos en los que se dan también combinaciones de la condición de género con la clase social o con el origen racial: "habla como verdulera", etcétera. La publicidad, la industria pornográfica y los medios de comunicación explotan cierto tipo de imagen de la mujer, sobre todo alrededor del cuerpo y la sexualidad, con fines de consumo y ganancias.

> Nuestra exposición a los distintos tipos de violencia es tan cotidiana que tendemos a "normalizarla" o a "naturalizarla". Como casos específicos de esta "normalización" podría mencionar la violencia del Estado, la intrafamiliar[1], la de género, las que, por estar tan arraigadas y ser tan antiguas, a veces nos resultan imperceptibles. (Tabuenca, 2004, p. 197)

Al cabo del tiempo, se ha reconocido la necesidad de ubicar lo que antes se denominaba violencia "intrafamiliar" como violencia familiar. Esto, como señaló Alicia Elena Pérez-Duarte en un taller del Centro de la Mujer Trabajadora en 2008, no es un asunto menor, pues el prefijo "intra" parece limitar el ámbito de lo privado, categorización que deja invisible la violencia hacia las mujeres. De hecho, en detalle, se habla de violencia de género, en relación a los tipos de violencia hacia las mujeres específicamente. Esta distinción es indispensable, y se concibe así en los servicios de atención y prevención; además, los espacios donde ocurre la violencia muestran características particulares del problema.

> *Si nos vamos al tipo de violencia a las mujeres, el ámbito en el que se da, sobre todo, es el familiar. También podemos atender violencia en el ámbito laboral y escolar, pero todavía no es tan conocido ese tipo de violencia, no está tan visibilizado. En la medida en que la gente vaya aceptando que también en el trabajo y en la escuela hay violencia hacia las mujeres, vamos a encontrar más casos. Pero el 98% de los casos es por violencia familiar, y de la violencia familiar, se presenta mucho lo que es la violencia económica.* (Daisy Acevedo, septiembre 2014)

[1] El concepto de violencia intrafamiliar quedó ya tiempo atrás, rebasado hace tiempo por la noción de *violencia familiar*.

Los esfuerzos de organizaciones locales, nacionales, regionales e internacionales se han orientado desde hace más de cuatro décadas a resaltar la necesidad específica de atención a las mujeres, en materia de derechos humanos. De ahí que las declaraciones de derechos humanos establezcan los principios que los Estados deben garantizar, y enfaticen particularmente a los grupos más vulnerables, entre ellos las mujeres.

De afuera para adentro: CEDAW, Belém do Pará, Beijing

En las convenciones internacionales, los derechos humanos de las mujeres han tenido un importante desarrollo, y han resultado un ejemplo para impulsar derechos de otros grupos.

Las declaraciones y formulaciones de derechos elementales para las mujeres en todo el mundo, se han ido concretando al interior de cada país que las ha ratificado, y de cada agrupación que las ha ido conociendo y analizando. CEDAW (1979), Belém do Pará (1994) y Beijing (1995) son referentes indispensables en este panorama de derechos.

● *CEDAW*

La gran piedra de toque en este marco internacional fue la *Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación hacia las Mujeres*, CEDAW[2], celebrada en 1979 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. La CEDAW fue emitida por la Organización de las Naciones Unidas, ONU, en diciembre de 1979 y ratificada por México el 23 de marzo de 1981.

> Representa el estatuto internacional de derechos para las mujeres y referencia obligatoria en materia de igualdad entre hombres y mujeres.
> Al ratificarla, los Estados parte de la Convención se obligan jurídicamente a adoptar una serie de medidas dirigidas a lograr: el pleno desarrollo y adelanto de la mujer (art. 3); la igualdad de facto entre hombres y mujeres (art. 4); la modificación de patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres (art. 5); la supresión de todas las formas de trata y explotación en la prostitución de las mujeres (art. 6): la eliminación de

[2] CEDAW corresponde al acrónimo de las siglas en inglés de la convención: *Convention on the Elimination of all forms of Discrimination against Women*.

> la discriminación de la mujer en la vida política y pública del país (art. 7); [...] igualdad de derechos en el ámbito de la educación (art. 10); en el empleo (art. 11); en la atención médica (art. 12); en todos los asuntos relacionados con el matrimonio y las relaciones familiares (art. 16) y en la promoción de la mujer en el mundo rural (art. 14), entre otros. (PNUD, 2010, pp. 8, 21)

En esta convención se consagran como principios la igualdad sustantiva, la no discriminación y la obligación de los Estados (UNIFEM, 2006, pp. 19-26).

El Protocolo Facultativo de la CEDAW se da en 1999. En marzo de 2002, este instrumento es ratificado por México.

> *Irma Campos Madrigal, coordinadora del Grupo Feminista Ocho de Marzo, de Chihuahua, encabezó una campaña nacional con organizaciones feministas y de la sociedad civil, para instar a los senadores de la República a ratificar el Protocolo Facultativo de CEDAW. Recuerdo que yo misma anduve entregando de oficina en oficina un paquete con el documento a los senadores por el Estado de Chihuahua.* (Elvira Villarreal, diciembre 2014)

A finales de ese mismo año, el INMUJERES organizó un coloquio nacional para analizar este instrumento jurídico, y destacó un rasgo fundamental sobre él:

> La Convención, por sí sola, constituye un avance importantísimo en la protección de los derechos humanos y en la eliminación de la discriminación hacia las mujeres en el goce de sus derechos civiles, políticos, sociales, económicos y culturales. Sin embargo, el Protocolo Facultativo es un instrumento más avanzado, a través del cual las propias mujeres podemos reivindicar y hacer cumplir las obligaciones que el Estado ha contraído, puesto que permite la denuncia de incumplimiento o violación de las disposiciones de la Convención. (INMUJERES, 2002, p. 8)

- *Belém do Pará*

El 9 de junio de 1994, tres lustros después de la CEDAW, se emite la *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres*, en la Asamblea General de la OEA. Esta declaración es conocida como Belém do Pará, por la capital del estado brasileño donde tuvo lugar.

> La violencia contra la mujer constituye una violación de los derechos humanos y las libertades fundamentales, y limita total o parcialmente a la mujer el reconocimiento, goce y ejercicio de dichos derechos y libertades. (CIDH, 1998)

Esta convención significó el primer reconocimiento por parte de un organismo internacional con respecto a la problemática de la violencia contra la mujer, abordada en los 25 artículos que la integran. La Convención Belém do Pará fue ratificada por México el 12 de noviembre de 1998.

Al asumirse convenciones internacionales como Belém do Pará, se pusieron en marcha algunos dispositivos institucionales por parte del Estado mexicano, en relación con el tema de la violencia hacia la mujer. De estos programas resultan antecedentes de fondo para las experiencias posteriores, y plantean los pasos iniciales en el reconocimiento y atención de la problemática.

Entre los mecanismos que en México fueron reflejando la Convención de Belém do Pará, Margarita Guillé y María de Lourdes Rodríguez (2012, pp. 69, 70) mencionan seis:

a. la creación de instancias como la Comisión Nacional de la Mujer, CONMUJER, en 1998;
b. la publicación de la Norma Oficial de Prestación de Servicios de Salud NOM-190-SSA 1-1999 (con criterios para la atención médica de la violencia familiar);
c. la creación del Sistema Integral de Atención a Mujeres afectadas por Violencia Familiar (SIAMAVIF);
d. el Programa Nacional de la Mujer 1996-2000;
e. el Programa Nacional contra la Violencia Intrafamiliar 1999-2000, y
f. la creación del INMUJERES en el 2001.

Tampoco hay que dejar de lado el papel estratégico de ciertos mecanismos institucionales. Como parte de *lo políticamente correcto*, los Estados que no están comprometidos en la práctica suelen servirse de esto, y mantener cierta imagen ante las demás naciones y gobiernos.

> *Los institutos, así como análogamente las comisiones estatales de derechos humanos, son instituciones que crea el Estado para tratar de contener las denuncias o tener una respuesta cuando es denunciado internacionalmente.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014).

● *Beijing*

Como tercer documento básico, se encuentra la *Plataforma de Beijing*. Esta fue emitida en el marco de la Cuarta Conferencia de Naciones Unidas sobre Mujeres,

llevada a cabo del 4 al 15 de septiembre de 1995 en la capital de la República Popular China. En Beijing 95 se avanza en la necesidad de enfilar los esfuerzos en las políticas públicas hacia las mujeres.

> La Plataforma define doce esferas de especial preocupación: pobreza, educación, salud, violencia, conflictos armados, economía, poder y toma de decisiones, mecanismos para la igualdad, derechos humanos, medios de comunicación, medio ambiente y los derechos de las niñas. El texto combina el análisis de la situación de las mujeres en el mundo en esas áreas particulares con la definición de cincuenta objetivos estratégicos y más de cien medidas para la acción. (PNUD, 2010, p. 24)

En Beijing se hizo referencia explícita a la institucionalización. Se enfatizó la necesidad de trabajar para lograr políticas estratégicas actuando alrededor de cuatro asuntos: 1) Acciones afirmativas para eliminar las desigualdades de género. 2) Cobertura universal y nacional afectando no solo a grupos de mujeres, sino al conjunto de la población. 3) Compromisos gubernamentales vinculantes para el conjunto de las instituciones públicas. 4) Constitución de políticas de Estado convocando a las distintas fuerzas políticas, las organizaciones de la sociedad civil y los organismos gubernamentales, que aseguren cobertura y permanencia. (INMUJERES, 2011)

Para Cos-Montiel (2003), esto implica el compromiso con la transversalización:

> México, al signar la Plataforma de Acción, se compromete a *transversalizar* el género en la planeación del desarrollo, es decir a integrar una perspectiva de género en sus planes, políticas, programas y proyectos. Así, el gobierno del entonces presidente Zedillo publica en 1996 el *Programa Nacional de la Mujer 1995-2000: Alianza para la igualdad* y crea en 1998 la *Comisión Nacional de la Mujer*, órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación. (p. 213)

Como plantea Tarrés (2006), es cuando se retoman ideas del feminismo y los movimientos de mujeres:

> A partir de la reunión de Beijing, en 1995, el movimiento feminista y de mujeres aporta un discurso que ofrece valiosas ideas para generalizar e institucionalizar la perspectiva de género con el propósito de lograr la equidad entre los sexos. Muy pronto estas ideas, reconocidas desde mediados de los años 70 por Naciones Unidas, son retomadas por las agencias y los bancos de desarrollo internacional y son aprobadas por los gobiernos nacionales, que las integran poco a poco en sus agendas. (p. 34)

Después de 20 años de Beijing, en el 2015, se hará necesaria una evaluación profunda del trayecto recorrido, tanto desde los gobiernos como desde organizaciones ciudadanas. Entre tanto, esta plataforma sigue vigente como entrada de la perspectiva de género a las estructuras institucionales de los gobiernos. Este es un reconocimiento más bien generalizado en el proceso que llevó a la aparición de institutos de mujeres.

> *Todo se deriva de la institucionalización de la perspectiva de género que mandata a nivel internacional la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer. Para mí, Beijing fue como el toque de queda para que las organizaciones de mujeres trabajen junto con el gobierno si quieren que avance la política de las mujeres, aunque creo que todavía no estábamos en el engranaje instituciones y organizaciones de mujeres, no estábamos engranados como lo mandataba Beijing, ni siquiera distinguíamos entre género y feminismo. Entonces, el antecedente directo fue el mandato internacional y nosotras debíamos asimilar que 'género' iba a ser nuestra bandera, entre comillas, en lugar de feminismo, para conseguir avances y hacer que el gobierno realmente trabajara.* (Estela Fernández, septiembre 2014)

Los compromisos del Estado mexicano con los derechos humanos son una base para remontar sobre los fundamentos de iniciativas como las emprendidas para dar cabida a la perspectiva de género. El supuesto era que, elevados al rango de leyes y tomados como obligaciones, las autoridades de todos los niveles, sin importar intereses particulares, estarían mandatadas a la defensa y el respeto de los derechos humanos de las mujeres, pero aún más allá: a ofrecer condiciones para que puedan ejercerlos realmente.

A partir de la reforma constitucional publicada en el *Diario Oficial de la Federación* del 10 de junio de 2011, los tratados internacionales en materia de derechos humanos ratificados por México tienen fuerza de ley en todo el país. Así quedó dispuesto desde entonces en el artículo 1º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

> En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece.
> Las normas relativas a los derechos humanos se interpretarán de conformidad con esta Constitución y con los tratados internacionales de la materia favoreciendo en todo tiempo a las personas la protección más amplia.

> Todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, en los términos que establezca la ley.
> Está prohibida la esclavitud en los Estados Unidos Mexicanos. Los esclavos del extranjero que entren al territorio nacional alcanzarán, por este solo hecho, su libertad y la protección de las leyes.
> 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 sexuales, 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. (CPEUM, 2014, Artículo 1º)

Equiparadas al rango de mandato constitucional, las convenciones de derechos humanos se establecen como ley para las autoridades de todos los niveles.

COMISIONES DE DERECHOS HUMANOS

Casi cuatro décadas después de la Declaración Universal de Derechos Humanos[3], entre finales de la década de los ochenta y principios de los noventa del siglo pasado, en varios países latinoamericanos comenzaron a crearse organismos de vigilancia de estos derechos, a manera de defensorías, procuradurías y comisiones en la materia. Incluso aparecieron figuras integradas regionalmente, como en el caso del Consejo Centroamericano de Procuradores de Derechos Humanos, creado en 1994.

Instancias internacionales de derechos humanos	Año de creación	Organismo del que depende
Comisión de Derechos Humanos	1946	Organización de las Naciones Unidas (ONU)
Comisión Interamericana de Derechos Humanos, CIDH	1959	Organización de Estados Americanos (OEA)
Corte Interamericana de Derechos	1979	OEA

[3] Es amplia la historia de las revoluciones y movimientos que fueron conquistando derechos a través de los siglos, hasta dos de las más recientes: la Declaración Universal de los Derechos Humanos, emitida por la ONU en 1948, y la Declaración de los Derechos de los Pueblos, dada en Argel, en 1976. De la primera se derivan los denominados derechos civiles y políticos (1ª generación), los económicos, sociales y culturales (2ª generación), y los derechos de autodeterminación de los pueblos (3ª generación), sin contar los debatidos derechos de 4ª y 5ª generación.

Humanos		
Corte Penal Internacional, CPI	1998	Independiente

Cuadro no. 1. Creación de algunas instancias internacionales de Derechos Humanos en el siglo xx.

Los órganos nacionales fueron parte del compromiso de proteger a los individuos y grupos frente a la acción indebida del Estado; una figura que tomara parte a favor de los derechos humanos, con peso moral y legal. La figura del *ombudsman* apareció tímidamente como una veeduría que se ubicara en un alto nivel dentro del diseño del Estado, con independencia y autonomía frente a los poderes públicos.

La creación de estas figuras en cada país representó una voluntad política y moral de constreñir a la autoridad en su monopolio de la fuerza frente a los individuos y garantizar el respeto a la Declaración Universal, así como las demás derivadas de los acuerdos supranacionales, en atención a condiciones particulares de grupos y personas: pueblos indígenas, migrantes, niñas y niños, mujeres, comunidades afrodescendientes, etcétera.

Los Estados comenzaban a despertar a los reclamos y reivindicaciones de grupos e individuos organizados alrededor de sus prerrogativas. Como se ha reafirmado constantemente, los derechos humanos constituyen conquistas históricas, que provienen del logro de arrebatar el poder a quienes lo mantenían como privilegio y forma de dominación. (Gutiérrez & Salazar, 2011)

> [...] conviene recordar que los derechos humanos fundamentales nunca han tenido su origen en una concesión graciosa desde el poder (público o privado), sino que han sido producto de resistencias y batallas teóricas, sociales y políticas que han tenido su origen "desde abajo", desde la necesidad y la opresión. Tener presente este hecho nos previene del riesgo, siempre real y al acecho, de experimentar regresiones en la materia. No hay que olvidar que los poderes públicos y privados tienen una tendencia constante a la concentración, a la expansión y, en cuanto pueden, a la superación de los límites y vínculos que los derechos fundamentales les imponen. (p. 20)

En México, la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) fue creada por decreto presidencial en 1990[4] como organismo desconcentrado de la Secretaría de

[4] Martínez (1999) señala que "la CNDH no fue el primer ombudsman creado en nuestro país, pues desde 1979 se creó en el estado de Nuevo León la Dirección para la Defensa de los Derechos Humanos, a la que siguieron, por señalar solo algunos: en 1985 el Defensor de los Derechos Universitarios en la UNAM, en 1986 la Procuraduría para la Defensa del Indígena en Oaxaca, en 1987 la Procuraduría Social de la Montaña en Guerrero, en 1998 la Procuraduría de Protección Ciudadana en Aguascalientes, etcétera." (p. 284)

Gobernación. A finales de enero de 1992, se adicionó un apartado al artículo 102 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos "por el cual se le daba carácter constitucional a la CNDH, así como a los órganos correspondientes que habrían de crearse en cada uno de los estados de la República" (Martínez, 1999, p. 285). A partir de entonces comenzaron a nacer organismos estatales como entes descentralizados.

Comisiones de Derechos Humanos (norte de México)	**Fecha de creación (publicación en el Periódico Oficial)**	**Titular en el Poder Ejecutivo**
Comisión Nacional de los Derechos Humanos	*6 junio 1990*	*Carlos Salinas de Gortari*
Baja California	Marzo 1991	Ernesto Ruffo Appel
Baja California Sur	Marzo 1992	Víctor Manuel Liceaga Ruibal
Chihuahua	Septiembre 1992	Fernando Baeza Meléndez
Durango	1994	Maximiliano Silerio Esparza
Nuevo León	Diciembre 1992	Sócrates Rizzo García
Sinaloa	Abril de 1993	Renato Vega Alvarado
Sonora	Octubre 1992	Manlio Fabio Beltrones
Tamaulipas	Febrero 1994	Manuel Cavazos Lerma

Cuadro no. 2. Aparición de la CNDH y Comisiones de Derechos Humanos en estados del norte de la República.

Para 1999, la CNDH se estableció como órgano constitucional autónomo, denominándose Comisión Nacional de *los* Derechos Humanos. Desde que fue creada, la CNDH ha tenido seis presidentes, entre los cuales, por cierto, solamente en una ocasión el puesto del *ombudsman* fue ocupado por una mujer, que fue Mireille Roccatti Velázquez, *ombuds«woman»* de 1997 a 1999[5].

Con la efusión de las declaraciones de derechos humanos y el énfasis en la situación de las mujeres como grupo vulnerable por condición de género, se hizo evidente la reivindicación y el reclamo justo del movimiento feminista. Desde los setenta, el feminismo insistió en la toma de postura política para impulsar el avance y bienestar de las mujeres, lograr un trato igual y equitativo en derechos y oportunidades, y

[5] Durante la presidencia de Roccatti, la CNDH emitió en 1998 la recomendación 44, en mayo de 1998, a las autoridades del Estado de Chihuahua en casos de feminicidios en Ciudad Juárez, por irregularidades identificadas por los visitadores de la Comisión. La queja fue interpuesta por Alma Angelina Vucovich Seele, quien entonces era senadora por el Estado de Sonora, y contenía la narración de crímenes ocurridos entre junio y diciembre de 1996 y 1997. En su investigación, la CNDH encontró que autoridades de entes estatales y municipales incurrieron en violaciones a los derechos humanos en los casos documentados, y, entre otras, *recomendó* al Gobierno de Chihuahua corregir las fallas en la procuración de justicia, e iniciar procesos a las personas responsables. (CNDH, 1998)

reconocer la cultura patriarcal dominante alrededor de la cual se configuran y organizan la sociedad, las instituciones y las relaciones en general.

Algunas declaraciones recogieron estas inquietudes y previeron la violencia hacia las mujeres en los núcleos familiares y laborales, violencia física, psicológica, sexual, económica y simbólica. Esto se retoma en un análisis sobre modelos de atención a la violencia de género en el contexto mexicano (Guillé & Rodríguez, 2012).

> El énfasis de la discusión pública en esa época se concentró en hacer posible la visibilización de la problemática en el ámbito público; en hacer que el Estado asumiera su responsabilidad reconociendo que se trata de una violación a los derechos de las mujeres y no un fenómeno del orden privado que las atañe solo a ellas. Las feministas demandaban que se considerara a la violencia de género como un asunto de interés público que requería de una política de gobierno para ser atendida, bajo el contexto político que se resume en la frase lo privado es también un asunto público. (p. 69)

Las convenciones internacionales y documentos antecedentes en materia de derechos humanos en México son elementales para contextualizar el surgimiento de institutos de mujeres. El conocimiento, análisis y difusión de estos instrumentos y las condiciones históricas en que fueron surgiendo, permiten entender la importancia de su existencia, avanzar la discusión sobre los derechos humanos en general, y profundizar las formas de promover el pleno desarrollo de las mujeres.

INSTITUTOS Y MUJERES

México había suscrito y ratificado convenios en materia de derechos humanos. Esto era un punto de partida fundamental, aunque en ese entonces esos tratados internacionales carecieran del rango constitucional que hoy tienen, con fuerza de mandato para el país.

> *A partir de la reforma del 2011, hay un antes y un después. El después significa que ahora todos están obligados a respetar los tratados internacionales, CEDAW, Belem do Pará. Eso significa que tienen que leerlos, estudiarlos. Entonces cambió la vida, porque antes era "Bueno, pues la perspectiva de género es el rollo del instituto de las mujeres, es asunto de las mujeres", y como que nos estaban haciendo el favor. Pero ahora, como se convierte en obligación, entonces ahora sí, porque los informes, las obligaciones que*

> *tiene el Estado mexicano, le implican dar cuenta y decir qué está haciendo.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

Desde muy temprano en México, en el Estado de Guerrero se había creado la Secretaría de la Mujer, en abril de 1987. Fue allí donde nació el primer organismo gubernamental de nivel estatal y de alto nivel para las mujeres. Entre 1997 y 1999, antes de que apareciera un instituto nacional, diez entidades federativas siguieron el ejemplo de Guerrero y crearon sus instancias estatales, pero con nivel de menor rango: Baja California Sur, Colima, Michoacán, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, Sonora, Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas. (Tarrés, 2007)

Para el 2001, ya para entonces se contaba con los institutos en 29 entidades federativas, y el 12 de enero de 2001 se había creado el Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES. Mientras tanto, y ante una fuerte presión nacional e internacional por la movilización social generada en Juárez y Chihuahua frente a los feminicidios, las autoridades estatales, un poco a regañadientes, tuvieron que empezar a darle cabida al instituto para mujeres en la entidad.

> *Ya había institutos en otros lugares, pero Chihuahua se negaba a que hubiera uno, había una reticencia fuerte a la creación del instituto.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

Los institutos de mujeres iniciaban y las declaraciones internacionales ratificadas por el Estado mexicano requerían hacerse plausibles. Se pensó en estas instituciones como medidas provisionales, estrategias *afirmativas*, es decir mecanismos y acciones temporales que ayudan a asentar en los gobiernos la política pública hacia las mujeres, en el sentido de lo planteado por CEDAW, Belém do Pará y Beijing.

> *Al final de cuentas los institutos hemos venido a concretar una exigencia histórica del movimiento de mujeres y por eso entiendo el nivel de reclamo y de exigencia legítimo de la sociedad civil respecto de que seamos instituciones que le sirvan a la causa de las mujeres, que despojemos esas tentaciones de ser espacios de simulación, o de algún entendimiento político que no beneficia a las mujeres*. (Pablo Navarrete. INMUJERES, septiembre 2014)

Los antecedentes de la aparición de comisiones e institutos relacionados indirecta y directamente con los tratados suscritos y con los derechos humanos de las mujeres no es lo único a tomar en cuenta. Para el caso de Chihuahua, hay un trasfondo que

va perfilando la creación de un instituto y su acento desde la participación de grupos civiles.

> *No recuerdo cuándo inicia la creación del instituto, pero fue realmente el resultado de organizaciones de mujeres y el resultado de una política internacional.* (Estela Fernández, septiembre 2014)

Chihuahua se ubicó en el penúltimo lugar para aprobar la creación de su instituto, por decreto del Congreso estatal, poco menos de dos años antes de terminar la administración sexenal de la entidad.

Creación de institutos de mujeres en el norte de México	Fecha de creación
1. Sonora	12 de octubre de 1998
2. Baja California Sur	27 de julio de 1999
3. Durango	6 de junio de 2000
4. Sinaloa	8 de marzo de 2000
5. Tamaulipas	14 de junio de 2000/abril 2005
6. Coahuila	13 de febrero de 2001
7. Baja California	22 de diciembre de 2001
8. Chihuahua	30 de mayo de 2002
9. Nuevo León	17 de diciembre de 2003

Cuadro no. 3. Fecha de creación de institutos de mujeres de estados de la zona norte de la República mexicana. (Tarrés, 2007, p. 76)

El proceso de aprobación está rodeado por una serie de circunstancias sociopolíticas, y da cuenta del trabajo de las organizaciones y su interacción con autoridades poco dispuestas hacia los temas de las mujeres. La perspectiva de género, pese a no ser conocida, parecía incomodar a los gobiernos presionados por la comunidad internacional ante los feminicidios.

La fuerte presencia de las organizaciones de mujeres en Chihuahua tuvo un gran peso en los antecedentes del instituto. De las organizaciones provinieron las primeras propuestas para formular y definir las características de un instituto estatal para las mujeres. Precisamente, el siguiente apartado se dedica a este aspecto que ubica a la sociedad civil en la génesis del instituto en Chihuahua. Allí se aborda una somera referencia a este proceso.

2. Entre las organizaciones y el Estado

La matriz • Las propuestas • Legisladoras unidas • Organizaciones: el dedo sobre el renglón • Los foros y las mesas en Ciudad Juárez • Procesos, avances y retrocesos • Decrétese y cúmplase

> La creciente influencia del sector no gubernamental, en particular, las organizaciones de mujeres y los grupos feministas ha pasado a ser un catalizador del cambio.[...] Muchos gobiernos han ido reconociendo progresivamente el destacado papel que desempeñan las organizaciones no gubernamentales y la importancia de trabajar con ellas para lograr avances en la consecución de las metas.
>
> ONU (1995, punto 26)

La matriz

Hay un consenso respecto al hecho de que el nacimiento del Instituto Chihuahuense de la Mujer tiene su raíz en el trabajo y la movilización de organizaciones civiles, algunas de ellas con un largo camino en los temas de los derechos humanos, la denuncia sobre la explotación y el abuso sexual hacia las mujeres, el apoyo a obreras, campesinas y trabajadoras.

Si bien se daba coincidencia y diálogo en algunos temas y maneras de proponerlos, en otros aspectos había discrepancia y en algunos más posiciones irreconciliables. Sin embargo, entre las organizaciones que más o menos conocían su trayectoria entre sí y tenían nexos de solidaridad, comenzaba a darse la cooperación para realizar actividades en común.

> *Como grupo y como persona, yo coincidía con la persona y el grupo 8 de Marzo, es decir Irma Campos, porque teníamos una posición más crítica y sabíamos que otros grupos eran ya muy institucionales, y que ya habían tenido algún puestecillo por ahí. Sin embargo creíamos que era muy importante lo de un instituto de mujeres y que era una política internacional, así que participamos. Pero luego viene una pequeña diferencia con Irma Campos, porque ella planteaba que el instituto debía ser totalmente autónomo y tener presupuesto propio, y yo le decía que eran ocurrencias, porque nos había convocado una institución, la Secretaría de Fomento Social, Graciela Ortiz, y no podíamos pedirles eso. Si queremos algo autónomo, entonces no nos sentemos con ellas, porque entiendo que aquí esto debe ser algo institucional. Yo decía "Participemos para que ese instituto sea como debe de ser, pero que sea viable, porque si nos ponemos en el plan extremo, en el plan radical de un instituto como nosotras lo quisiéramos, pues ya no es institución y no vamos a lograr nada". Esa fue la pequeña diferencia con el 8 de*

> *Marzo, pero fue pequeña porque se entiende que debe de ser una posición feminista, radical*. (Estela Fernández, septiembre 2014)

En general, otros grupos de mujeres, y también de hombres, veían la idea con reserva, dada la prevención hacia el feminismo y quienes lo abanderaban públicamente. Había temor de siquiera emplear la palabra género, y franco rechazo de adoptar la palabra feminismo. Lo que se conocía sobre las posturas e historia de este movimiento era poco o nada, casi se tenía satanizado el tema en sí. Se ignoraban las conquistas y los aportes feministas en el mundo, en México y en la propia entidad federativa.

Entre tanto, las agrupaciones habían llegado a un acuerdo fundamental. En medio de sus diferentes propósitos y formas de alcanzarlos, habían decidido trabajar juntas en puntos comunes. Uno de ellos fue elaborar una propuesta para un instituto estatal de mujeres.

> *Una vez que Patricio llegó a la Gubernatura, hubo una reunión muy interesante de las organizaciones de mujeres, que fue donde tomamos esa decisión de trabajar en lo que todas estamos de acuerdo y en lo que no, ni siquiera lo discutíamos.* (Graciela Ramos, septiembre 2014)

En varios sectores sociales y políticos se objetaba la participación de organizaciones de mujeres y se criticaba el interés político en sus demandas. En medio de las polémicas y la desinformación, las agrupaciones continuaban con sus exigencias, más aún por la violencia, de la que los feminicidios eran una de las expresiones más extremas e igualmente inadmisibles.

> *Nosotras siempre dijimos "sí tenemos intereses políticos". Un interés político es que las mujeres puedan salir vivas de sus casas y regresar. Ese es un interés político. El cumplimiento de los derechos y la seguridad.* (Graciela Ramos, septiembre 2014)

LAS PROPUESTAS

La ley de creación del instituto tiene tras de sí un historial de propuestas que se fueron dando desde finales de la década de los noventa. Hay distintas formas de recordar cómo se dio este proceso. Algunas se remontan al trabajo conjunto de organizaciones de mujeres para llegar a una primera formulación; otras detallan la relación con el Poder Ejecutivo estatal. Todas confluyen en la realización de mesas

de trabajo convocadas por el gobierno a propósito de un foro con organizaciones de mujeres en Ciudad Juárez.

Las primeras propuestas venían de las organizaciones que habían decidido trabajar en común para lograr la creación de una instancia estatal. Dentro de estas, había quienes consideraban que el organismo tenía que estar en el más alto nivel dentro de la estructura de gobierno.

> *Nosotras estábamos pensando incluso en que fuera una secretaría, porque un instituto tiene una jerarquía menor. Entonces también estábamos viendo que había posibilidades de algo más.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

Las propuestas fueron modificándose durante las discusiones, y algunas participantes en el proceso consideraban que se debía actuar con mesura para que la propuesta no resultara radical y las autoridades la aceptaran con observaciones menores.

> *Tengo registrado que hubo tres proyectos de ley. Uno fue cuando sí nos juntamos las organizaciones de mujeres feministas, fue una propuesta radical y nos la cambiaron toda. Después, en esa posición de ser flexibles a que tenía que ser algo institucional, para que le hicieran caso, se trabajó una versión más 'light'. Ahí ya ni invitaban a Irma. Las especialistas en leyes empezaron a hacer proyectos de ley para crear el instituto; tuvieron que leer e investigar cómo se hacen propuestas e iniciativas, y ahí aportábamos cosas. Entonces se va haciendo una segunda propuesta no tan radical por parte de las organizaciones de mujeres. Y el tercero fue el que aprobaron.* (Estela Fernández, septiembre 2014)

La idea de un organismo en Chihuahua venía de tiempo atrás, aún años antes de la creación del INMUJERES, y había estado presente en las inquietudes de muchas organizaciones. El proyecto tomaba condiciones particulares, reavivado con la ocurrencia de desapariciones y casos de feminicidios que eran cada vez más conocidos. Al calor de estas circunstancias, se pensaba con una visión amplia sobre el carácter específico para un instituto en Chihuahua.

> *Nosotras lo mirábamos como una instancia que iba a contribuir frente a todo el tema de violencia contra las mujeres, en prevención, en acciones. La verdad no pensamos qué facultades iba a tener, pero nosotras nos imaginábamos que hasta iba a colaborar en las cuestiones de la investigación. Queríamos que el instituto hiciera todo, una instancia que hiciera todo lo que necesitaba, incluyendo todo lo del acceso a la justicia. De lo normativo, no sabíamos todavía de eso.* (Imelda Marrufo, septiembre 2014)

Todo este proceso coincidió con el periodo en que llegó un número importante de representantes mujeres al Congreso del Estado, para el periodo octubre 1998-septiembre 2001. Legisladoras de distintos grupos políticos, junto con organizaciones de mujeres, realizaron un quehacer inolvidable, que llegó a reflejarse en la reforma de códigos y disposiciones legales que habían mantenido en desventaja a las mujeres chihuahuenses.

LEGISLADORAS UNIDAS

Desde diferentes orillas, hubo mujeres que fueron asomándose, a su tiempo, en el trayecto de toma de conciencia sobre los derechos humanos de mujeres y niñas. Así, coincidieron en esta misma reivindicación con las antiguas participantes de organizaciones de mujeres, y, espontánea o explícitamente, también hicieron causa común.

> *Creo que fue un frente muy importante el de las organizaciones. Y por otro lado, creo que fue el frente de las diputadas que éramos entonces, en esa legislatura: Alma Gómez, del PRD, Tere Ortuño, María Luisa Ugalde y yo, del PAN, Paty Borunda, Isela Torres y Dominga Domínguez del PRI.* (Blanca Gámez, septiembre 2014)

Desde el Poder Legislativo en Chihuahua, en los antecedentes del instituto resultó clave el papel de las mujeres que llegaron al Congreso del Estado como representantes no únicamente de una fracción partidista, sino pensando en robustecer a la ciudadanía y contribuir en los temas más sensibles para la población chihuahuense. Ellas impulsaron reformas relevantes, y durante su diputación muchas tuvieron el tino de apoyarse en la experiencia y propuestas de organizaciones de mujeres. A ellas las emularon algunas diputadas de posteriores legislaturas que fueron tomando en serio la atención a las mujeres desde el quehacer legislativo.

Precisamente también el movimiento de mujeres en Chihuahua y en el país impulsaron el logro de la cada vez mayor presencia en espacios políticos de todos los poderes públicos.

> *Me voy a ir a la reforma electoral de 1997. La primera en el país donde se establecieron las cuotas de género de tal suerte que para la elección de 1998 es la primera legislación con un alto número de mujeres, que éramos siete de 33 en esa legislatura: tres diputadas del PAN, tres del PRI y yo del PRD, gracias a esa reforma que impulsó el movimiento de*

mujeres para que en la ley electoral se estableciera la cuota y no solamente para las elecciones, sino para los organismos propios de la elección, para el Instituto [Estatal] Electoral. Entonces, llegamos este conjunto de mujeres y teníamos muy claro que teníamos que hacer cosas a favor de las mujeres. De las cosas que estaban en la agenda de ese entonces era la creación del instituto porque ya el Instituto Nacional estaba funcionando desde enero del 2001. (Alma Gómez, septiembre 2014)

Este grupo de diputadas, con sus distintas historias de adherencia a la causa de las mujeres, se unificaron en torno a la elaboración y el logro de iniciativas en favor de las mujeres, de la mano con las organizaciones.

Hubo esa afinidad entre las mujeres diputadas y vimos que fue como se dio el hecho de que pudiéramos avanzar en ciertos temas. [...] Tengo muy presente que hicimos unos foros, el Congreso y las mujeres, me acuerdo que en Juárez, en Parral, en Madera y aquí en Chihuahua, y de ahí obtuvimos muchas propuestas de las participantes. Con base en eso, elaboramos ya fueran reformas, iniciativas para reformar alguna ley o propuestas de puntos de acuerdo, y ya en un momento dado las firmábamos todas las diputadas. (Blanca Gámez, septiembre 2014)

ORGANIZACIONES: EL DEDO SOBRE EL RENGLÓN

En los antecedentes de creación del ICHMujer, las organizaciones tuvieron un papel clave y le dieron seguimiento a la propuesta para el organismo estatal, y a los compromisos que las autoridades habían hecho con los grupos.

Estábamos conjuntamente el Grupo 8 de Marzo, que estaba en Juárez y estaba aquí; yo ya estaba en Mujeres por México, Diana Álvarez por parte del Centro de Atención a la Mujer Trabajadora, Estela Fernández con el Círculo de Estudios de Género, las mujeres barzonistas y otras, como por ejemplo las mujeres de la colonia La Villa, que al principio estaban muy activas, o las del Frente Democrático Campesino, las mujeres de Delicias también. Pero sí se tuvo que estar haciendo mucha presión para que Graciela Ortiz, la secretaria de Fomento Social, aceptara pasar la propuesta de iniciativa al Congreso. (Graciela Ramos, septiembre 2014)

La presentación de la iniciativa ante el legislativo local se dilataba, al parecer por presiones de grupos en desacuerdo. Los sectores más conservadores se oponían a que el gobierno aceptara crear un órgano para las mujeres en Chihuahua. Esto se esgrimía como uno de los impedimentos que las autoridades de la época pretextaban para entregar la propuesta de las organizaciones sobre un instituto.

> *Al evento que se organizó para hacer las propuestas de las organizaciones, Patricio no fue, pero mandó a Graciela Ortiz, y Graciela, a nombre de Patricio, asumió la agenda. A finales de noviembre de 1999, fue cuando ella nos dijo que tenía presiones de grupos extremos y por eso es que estaba guardada la propuesta de iniciativa. Ni siquiera se la había entregado al gobernador porque según ella las presiones eran de unos grupos de mujeres que le decían "si nosotras no ponemos a la directora, mejor no queremos instituto", y otras que le decían "de ninguna manera queremos instituto". Entonces ahí aprovecharon y guardaron el proyecto.* (Graciela Ramos, septiembre 2014)

En todo caso, la insistencia continuó.

> *Hicimos de nuevo una carta para Patricio Martínez donde le hacíamos una serie de propuestas que deberían de ser atendidas por el Instituto de las Mujeres. Inmediatamente nos canalizó a Graciela Ortiz, y ella nos dijo que sí, que organizáramos un proceso conjunto, con las organizaciones, con cuatro talleres dentro del Estado convocados por la Secretaría de Fomento Social. Y así fue como se organizaron unos foros.* (Graciela Ramos, septiembre 2014)

En la búsqueda de *consensos* con diversas voces que se oponían a un instituto de mujeres, y ante la necesidad de hacer algo, a la vez, frente a las inconformidades de las organizaciones por la situación de los feminicidios, se convocó a participar a otras organizaciones en Ciudad Juárez para recoger propuestas de atención respecto a la problemática. Hay quienes recuerdan esto como un gesto para dilatar el proceso del instituto y entremezclarlo en la urgencia de las demás circunstancias. Otras opiniones lo vieron como pantalla de las autoridades; otras como una búsqueda de ideas 'neutras' que pudieran bajar el temor de los grupos conservadores sobre la instancia.

Los foros y las mesas en Ciudad Juárez

Hacia las últimas semanas de septiembre de 2001, el INMUJERES y el Gobierno del Estado convocaron a las organizaciones civiles a participar en mesas de trabajo en el Centro de Convenciones Cibeles, para analizar y hacer propuestas sobre la situación de las mujeres y los feminicidios. Allí acudieron integrantes de asociaciones como el Programa Compañeros, Mujeres por Juárez, Centro de Investigación y Solidaridad Obrera, entre otras, que en conjunto participaban en la Coordinadora de ONG de

Juárez, conformada en 1994 para acciones conjuntas de distintas agrupaciones civiles de la ciudad frente al feminicidio.

> *Yo recuerdo que el caso de Sagrario fue como el primero que se visibilizó a partir de que su madre empezó con un activismo. Entonces el Estado se vio obligado con el escándalo internacional y la mirada de todo el mundo, las recomendaciones llegaban, porque de inmediato las instancias internacionales empezaron a detectar y a cuestionar qué se estaba haciendo para resolver el problema para prevenir el tema de los feminicidios, qué políticas públicas se están realizando, porque los feminicidios no es nada más buscar a los responsables, sino que algo está pasando en tu Estado que hay una permisividad para asesinar mujeres.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

Con ocasión de los foros convocados en Juárez, se socializaron ideas sobre la creación del organismo estatal de mujeres. Para algunas activistas, las mesas fueron un espacio de simulación. Pronto se dieron cuenta de que las organizaciones no serían escuchadas ni tomadas en serio por las autoridades, y que estas habían acordado con algunos grupos por aparte para trabajar de manera más directa. En estas mesas, la activista que fue tomando la vocería, Victoria Caraveo, se convertiría más adelante en la primera directora del ICHMujer.

> *Se generan en Juárez unas mesas sobre la situación de feminicidios. Todavía no teníamos instituto. Se genera la mesa técnica para ver lo de los casos y una mesa de prevención. Y yo las bauticé como 'las mesas de atole con el dedo', porque el escrito sobre nuestras demandas, nuestras exigencias, se lo entregamos a los dos Patricios, Patricia Espinosa, la primera titular del INMUJERES a nivel nacional, y Patricio Martínez, el gobernador de Chihuahua, y de ahí ya no ocurrió mucho. Ahí fue la primera vez que vi a Diana Álvarez, ella estaba como consejera del Instituto Nacional. Sin embargo una actora protagonista que estaba organizando quién entraba, qué mesas, fue Victoria Caraveo, que estaba muy pegada a un funcionario público llamado Eduardo Fernández. Nosotras no entendíamos qué estaba pasando, y después ahí le dieron el asunto de que fuera vocera, y todas pues muy desconcertadas de lo que estaba ocurriendo en esas mesas.* (Imelda Marrufo, septiembre 2014)

Algunas organizaciones juarenses se retiraron de las mesas ante la sospecha sobre la manera como estaban desarrollándose.

> *Fuimos al foro con las de Juárez y grupos radicales. Estando ahí, dos grupos dijeron "nos levantamos, ahí nos vemos", y se fueron. Y yo, que iba desde Chihuahua, decía "¿yo qué estoy haciendo aquí, si hay la mayoría de Juárez?". El foro con Juárez tuvo una invitación muy calurosa de quien dirigía y que estaba trabajando con la de*

> *Gobierno, y yo le decía a esa líder: "Oye, pero tú eres de organización ciudadana, ¿qué andas haciendo con la de Gobierno, Lupita Vázquez? No entiendo, se supone que ella puede convocar para juntarnos, pero tú no puedes estar al igual". A uno ingenuamente le van cayendo los veintes al ratito.* (Estela Fernández, septiembre 2014)

Desde otra óptica, las mesas de trabajo en Juárez son recordadas como el espacio donde surge la propuesta para el instituto.

> *Iniciamos labor social del año 1992 al 2000 como Mujeres por Juárez, haciendo gestiones a mujeres que no tenían los medios para reclamar ninguna injusticia.* [sic] [...] *Después de 10 años se crean mesas de trabajo con activistas sociales y* ONG *para la elaboración de un proyecto para mujeres violentadas socialmente, como son mujeres empleadas de maquiladoras, mujeres de bajos recursos, y madres jefas de familia. Es ahí donde se hace la propuesta del Instituto Chihuahuense de la Mujer.* (Socorro Navarrete. CAVIM Ciudad Juárez, octubre 2014)

Tras los foros surge una siguiente propuesta en la que las autoridades tuvieron injerencia.

> *Grupos de mujeres que lideraban en Chihuahua y decidieron ir de la mano junto con Gobierno, convocaron conjuntamente el foro de propuestas con las organizaciones de mujeres en Ciudad Juárez. Y ahí se hizo otro proyecto más matizado, justificándolo porque lo hicieron organizaciones de Juárez, pero fueron guiadas, manipuladas y convocadas por Lupita Vázquez. No sé si hubo otras cosas de más peso, pero eso es lo que yo tengo registrado.* (Estela Fernández, septiembre 2014)

Las autoridades tomaron las propuestas para darle su propio cauce al proceso. Incluso el papel de las legisladoras resultó infructuoso en el momento decisivo para mantener el proceso, defender el proyecto realizado conjuntamente por organizaciones y diputadas, o al menos revisar con tiempo la nueva iniciativa.

> *Estuvimos trabajando una propuesta las organizaciones con las diputadas, estuvimos arrastrando el lápiz. Y de repente desde el Ejecutivo hubo una consulta para la creación del instituto. Yo recuerdo que fuimos a esa consulta, obviamente, pero como que no nos cuadraba lo que estaba pasando en ese momento con la creación de ley para darle origen a un instituto. Sí hablaba de los problemas de las mujeres, pero no entraba al meollo del asunto, de cómo estábamos pensando que iba a ser el instituto, para qué, qué funciones, en dónde, en qué parte del organigrama, etcétera.* (Alma Gómez, septiembre 2014)

PROCESOS, AVANCES, RETROCESOS

El proceso de formulación y presentación de una propuesta para el instituto estatal no fue el único que demoró en el Congreso del Estado. También reformas e iniciativas para mejorar la situación de las mujeres fueron largamente discutidas.

Ciertamente, contrario a lo que podría pensarse y sería deseable, el hecho de ser mujer no garantiza que una representante realice acciones en favor de su género. Sin embargo, en el caso de esta legislatura, la gran parte de las diputadas lograron trabajar en forma coordinada para impulsar las reformas necesarias hacia las mujeres. Para esto, contaron con el apoyo de algunos de sus compañeros de bancada.

Por ejemplo, en esta legislatura se discutió y reformó el Código Penal del Estado de Chihuahua en enero de 2001, tras un año y diez meses de estudios. En este proceso participaron integrantes de organizaciones de mujeres y sectores académicos y profesionistas de la UACH, la UACJ, la Barra de Abogados, entre otros.

Tras esta experiencia, con la presentación de la correspondiente iniciativa, finalmente se logró la reforma al código a principios del 2001. Sin embargo, el 22 de agosto la fracción de diputados del PRI presentó y aprobó otra reforma al código, que reversó parte de las reformas aprobadas. (Congreso del Estado, 2001)

> Una vez que se publicó el decreto, nos percatamos de que por lo menos en 24 penalidades se disminuye la penalización mayor o menor. Así mismo en el caso de violación, nos percatamos de que se deja sin aplicación de la pena cuando la violación o el abuso sexual se cometa en contra de una menor de edad, que sea mayor de doce años, que se compruebe según [...] se decía a la prostitución [...]. A mí me interesa que ustedes nos digan, porque esto va a generar una gran inquietud ante la ciudadanía, qué fue lo que los motivó a dar marcha atrás a la reforma que habíamos aprobado en enero y que fue publicado en febrero, que fue consensada por los grupos parlamentarios, que fue consensada por la sociedad, que fue consensada por grupos de la sociedad civil, de los que, desde luego, uno de los puntos relevantes de los foros que se llevaron a cabo durante más de un año, fue precisamente la solicitud ciudadana de que se incrementaran las penas a los delincuentes. (p. 934)

Tras esta clase de sucesos, no era difícil pensar que algo semejante sucediera con la iniciativa ciudadana para un ente estatal de mujeres. En medio de la discusión y el

interés por aprobar la creación del instituto, se dio una nueva propuesta, distinta de la formulada.

> *Un buen día hay una sesión, que no recuerdo por qué no fue en el recinto legislativo, y ahí salieron con el dictamen y ahí se aprobó el instituto, pero no era lo que habíamos trabajado las organizaciones, ni tampoco lo del evento del foro porque no nos cuadraba lo que estaba pasando en el foro con lo que debía ser una consulta para la creación del instituto. Incluso yo voté en contra por la forma en que se presentó al Congreso el dictamen sorpresivo, sin mayor participación. Ni se había tomado en cuenta lo que habíamos estado trabajando.* (Alma Gómez, septiembre 2014)

> *Me acuerdo que para el Instituto Chihuahuense de la Mujer queríamos que la titular fuera de una propuesta del movimiento de mujeres, situación que no se aceptó.* (Blanca Gámez, septiembre 2014)

DECRÉTESE Y CÚMPLASE

Entre tanto, la otra propuesta terminó siendo la que puso a consideración el titular del Poder Ejecutivo.

> *Según yo, para el siguiente proyecto de ley del instituto, empezaron a decir que había que mejorar la ley para que pasara y ya luego le hacíamos los cambios necesarios. Escuchábamos lo de siempre: "Vamos a dárselas a revisar, allá va un proyecto, un documento". Entonces alguna organización de aquí de Chihuahua dijo: "Miren, para que no nos adelanten con una iniciativa cien por ciento del gobernador, pues mejor hay que sentarnos a la mesa con él", y esta fue Concha Landa, de Mujeres por México. Incluso creo que Mujeres por México no estaba tan de acuerdo de la posición de Concha, pero ella muy apersonada quizá cedió muchas cosas. Pero quizá no hubo presión de parte de nosotras para decirle que no. Y pues ya estaba hecho. Finalmente así quedó y se creó un instituto.* (Estela Fernández, septiembre 2014)

El 18 de febrero de 2002, como se asentó en el *Diario de los Debates* del Congreso del Estado, quedó enunciado el punto a tratar sobre la creación del nuevo órgano gubernamental (Congreso del Estado, 2002). Justo era el primer día del segundo periodo extraordinario de sesiones de la 60ª Legislatura, la cual va del 1 de octubre de 2001 al 30 de septiembre de 2004.

> Dictamen relativo a la iniciativa de decreto que envía el C. contador público Patricio Martínez García, Gobernador Constitucional del Estado, para crear el organismo público descentralizado denominado Instituto Chihuahuense de la Mujer. (pp. 570-571)

En la sesión ordinaria del 30 de mayo de 2002, las comisiones a cargo de esta labor presentaron su dictamen sobre la iniciativa enviada por el gobernador al Congreso del Estado (2002b), para la creación del instituto.

> Continuamos con la presentación de iniciativas [dictámenes], y se concede el uso de la palabra a las comisiones unidas de Gobernación y Puntos Constitucionales, y [de] Equidad, Género y Familia, para que por conducto de alguno de sus integrantes, presente el dictamen que ha preparado. (p. 1016)

Como consta en el *Diario de los Debates* del Congreso del Estado (2002b, p. 1028), las diputadas que conformaron la Comisión de Equidad, Género y Familia eran Martha Laguette Lardizábal, Elsy Paz Quintana y Alma Delia Urrutia Canizales. Por su parte, la Comisión de Gobernación y Puntos Constitucionales estuvo integrada por los diputados Víctor Anchondo Paredes, Abelardo Valenzuela Holguín, Rubén Aguilar Jiménez y Luis Carlos Campos Villegas. En su dictamen, las comisiones señalaron algunos puntos a modificar de la iniciativa de decreto de creación del instituto.

> Los actuales integrantes de las comisiones unidas que signamos el presente dictamen, consideramos oportuno realizar modificaciones a la iniciativa original presentada por el titular del Poder Ejecutivo del Estado, mismas que surgieron de las diversas reuniones sostenidas con las diferentes organizaciones no gubernamentales aunque sin contravenir la Ley de Entidades Paraestatales, que debe ser el ordenamiento que rija al instituto en cuestión. (p. 1020)

Una de las modificaciones fue al artículo 6, en el que se señala que la directora del instituto sería nombrada por el titular del Poder Ejecutivo del Estado, para incluir que, si así lo estimaba, el titular podría realizar convocatoria pública para el cargo. Otra más se refirió a que el Consejo Consultivo no fuera integrado por 15 personas, sino por 21, de las cuales no menos del 70% fueran mujeres, y que este órgano sesionara en forma ordinaria cada tres meses, y no una vez al año, como venía en la iniciativa propuesta por el gobernador. En el dictamen de las comisiones también se agregó un artículo sobre el perfil para la Dirección General.

> Se propuso incluir un artículo 14 y recorrer los siguientes, con la finalidad de establecer el perfil para ser directora general, toda vez que dentro de la iniciativa, no se plasmaron los requisitos que deben satisfacerse, considerando conveniente hacerlo, destacando los siguientes: Ser ciudadana chihuahuense en ejercicio de sus derechos; haber destacado por su labor a favor de la equidad de género o en actividades relacionadas al objeto del Instituto o dentro de la administración pública; y, preferentemente, acreditar experiencia y conocimiento en relación con los objetivos del Instituto. (Congreso del Estado, 2002b, p. 1020)

En su calidad de presidenta de la Comisión de Equidad, Género y Familia, la diputada Martha Laguette dio a conocer el dictamen de las comisiones sobre la iniciativa de ley para crear el instituto, puntualizando al término de su intervención la importancia del voto a favor de la propuesta. (Congreso del Estado, 2002b)

> Si me permiten, señores diputados, manifestarles en torno a que finalmente se va a aprobar este instrumento, que las mujeres no debemos ser ajenas a los graves problemas que afectan a nuestras comunidades, sino por el contrario, debemos participar decididamente en su solución con nuestro pensamiento político, con nuestra voz y con nuestras acciones. El Instituto Chihuahuense de la Mujer debe de ser uno de los organismos más activos y diligentes, para señalar las lacras sociales y para luchar por su erradicación. La sociedad exige ahora, de la mujer, un papel más activo, más informado, más lúcido y más responsable que nunca. Pero esta realidad contundente, todavía no ha sido aceptada por algunos sectores conservadores de la sociedad, aún persisten rezagos históricos e inercias culturales que se oponen a que las mujeres accedamos plenamente a los planos existencial y social a que legítimamente aspiramos. Contra esos rezagos culturales, contra esas actitudes retrógradas, tenemos que luchar, unidas, en el propósito común de que las leyes se apliquen en forma igualitaria, de que, efectivamente, exista la igualdad de oportunidades y se avance en la justicia social. (p. 1028)

La aprobación unánime se dio en el recinto del Legislativo, el jueves 30 de mayo de 2002. Tres firmas se asentaron, formalizando el proceso: las del entonces presidente y los dos secretarios de la Mesa Directiva del Congreso del Estado, en el segundo periodo ordinario de sesiones de la 60ª Legislatura. Por parte del Ejecutivo, con la firma del gobernador y el secretario general de Gobierno del Estado, el lunes 24 de junio se ordenó la publicación. Tres meses después, el miércoles 28 de agosto del mismo año, el documento fue publicado en el *Periódico Oficial del Estado*, como se estipulaba en el instrumento jurídico.

Las firmas de cinco hombres signaron el decreto de creación del Instituto Chihuahuense de la Mujer. Sin embargo, pese a no incluirse varios de los aportes de

las organizaciones de mujeres, fueron ellas quienes fundamentalmente venían conquistando espacios en defensa de los derechos humanos de las mujeres, desde mucho tiempo atrás. ARTÍCULO | Voces y mujeres

AL CIERRE

En este capítulo se dio un somero repaso de condiciones y circunstancias alrededor de la aparición de una instancia estatal de mujeres en Chihuahua. Lo siguiente corresponde a la creación y el arranque del organismo.

ARTÍCULO

Voces y mujeres

¿Quién dijo que todo está perdido?

Hay múltiples teorías y referencias acerca de la perspectiva de género, tan abundantes como el tiempo que le ha llevado a la humanidad a ir entendiendo la necesidad de reconocer y transformar la situación de las mujeres en cada aldea del mundo.

> Si hacemos un recorrido por la historia, encontraremos, en cada época, evidencia de la lucha de muchas mujeres y de algunos hombres por reivindicar los derechos de las mujeres, y transitar de un esquema paternalista, heredado desde la cultura griega, que ha mantenido a las mujeres invisibles, sometidas, dependientes y violentadas en todos los ámbitos: lo físico, lo simbólico, lo sexual, a un esquema social donde mujeres y hombres se reconozcan seres humanos, y cada uno y cada una se cree su propia identidad; un esquema sociopolítico donde se privilegie, realmente, la equidad de género. (Lozoya, 2005)

Muchos nombres surgen desde todos los rincones, aunque sigue siendo emblemático el de la filósofa francesa que en 1949 publicó *El segundo sexo*.

> El concepto de la perspectiva de género surge con Simone de Beauvoir, quien de manera clara, sintetiza y rescata el enfoque existencialista para aplicarlo al análisis de género y es en este punto en el que las teóricas de género modernas se apoyan para explicar el concepto de género y cómo el modelo ha resultado en subordinación y discriminación de las mujeres. [...] En este sentido, nos dice Estela Serret, «*el feminismo teórico enfrentó dos problemas: primero, mostrar que el ser hombre o mujer y cómo serlo se define culturalmente y, segundo, explicar por qué, pese a las variaciones, las mujeres resultan universalmente discriminadas*» (Serret, 2004). La autora nos destaca cómo la perspectiva de género nos permite entender por qué en todas las relaciones sociales prevalece una relación de poder y desigualdad entre hombres y mujeres y, en consecuencia, es importante incorporar esta perspectiva en todos los campos. (Lozoya, 2005)

En Chihuahua, varias mujeres coincidieron en propósitos y acuerdos, a principios de la última década del siglo xx. Desde sus diferentes convicciones, intereses y campos de trabajo social y político, quienes participaban de antigua data en movimientos feministas, e incluso quienes llegaban de otras reivindicaciones y temas, lograron concordar como movimiento de mujeres, en distintos momentos y frente a causas comunes.

> *Desde los ochenta había organizaciones de mujeres que estábamos un tanto atomizadas, dispersas, y no tan coordinadas porque había diferencias en sus fundamentaciones ideológicas y sus enfoques sobre el feminismo, entonces prácticamente no estábamos unidas como estamos ahora. Por decir, éramos tres o cuatro grupos fundamentales, que*

> *todavía permanecen, y no coincidíamos en muchas cosas, y por lo tanto estábamos atomizadas y cada quien tenía sus propuestas y sus diferencias.* (Estela Fernández, septiembre 2014)

En distintos puntos del Estado se ha dado la confluencia y la solidaridad de mujeres de diversas agrupaciones y colectivos, al frente de causas que llevan como marco el sello de la oposición a las injusticias y el tesón de participar para promover cambios.

> *Aquí hubo un movimiento fuerte de mujeres que logró colocar el tema de la violencia de género no solo en la agenda local, sino en la agenda nacional y en la internacional. Esto es muy importante porque un problema que no se ve, no se atiende, no existe, entonces ese es el gran mérito del movimiento de mujeres en Chihuahua.* (Alma Gómez, septiembre 2014)

En un artículo sobre el movimiento feminista en Chihuahua (Ravelo, Carrillo & Sánchez, 2000, se registra que para un 8 de marzo de 1990, un comité de mujeres organizado ante la convocatoria de Irma Campos Madrigal, para hacer una conmemoración significativa de esta fecha, y realizar una serie de actividades que dieran visibilidad a necesidades y demandas de las mujeres.

> [El] interés principal en ese momento era organizar una jornada político-cultural para promover reformas al código civil y penal del Estado de Chihuahua en materia de delitos sexuales y violencia doméstica. [...] se habían trazado un fin: difundir la problemática de la violencia doméstica y presentar una propuesta de reformas al Congreso del Estado. El propósito de esta jornada era, además de conmemorar el Día Internacional de la Mujer, concluir la celebración de este día con la entrega de esta propuesta al Congreso del Estado. (p. 7)

En la capital, distintas agrupaciones habían ido trabajando casi espontáneamente como red, en torno a objetivos comunes por los derechos humanos, y frente a situaciones sociales y políticas específicas. Además, se hacía ya presencia en espacios públicos, con actividades de difusión y movilización popular.

> *Las organizaciones de mujeres ya estábamos reunidas, éramos parte de un movimiento fuerte en donde el antecedente más remoto viene desde la participación de Irma Campos para que hubiera más mujeres diputadas en el Congreso, y desde que Patricio Martínez intentó hacer una regresión al código penal, incluso estableciendo el indulto para los violadores o la necesidad de que las mujeres pudieran demostrar que no habían provocado. Eso hizo enfurecer al movimiento de mujeres que hemos ido trabajando como red, y que salíamos a denunciar. Como en aquel entonces nuestra vestimenta era una túnica negra, entonces nos bautizaron como "Las mujeres de negro". Este colectivo de organizaciones tuvo mucho impacto porque coincidió con las denuncias internacionales.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

Pasarían varios años más para ver reflejado uno de los resultados concretos del trabajo de las organizaciones, con la reforma para establecer porcentajes de mujeres

en las listas de los partidos para las elecciones locales en el Congreso. En el periodo 1998-2001 fue cuando por primera ocasión llegó una importante cantidad de mujeres como diputadas para la 59ª Legislatura del Congreso del Estado de Chihuahua.

Desde Ciudad Juárez también se contaba con una larga historia de organización popular y participación civil, en la que las mujeres han tenido un papel muy activo. Allí también diversas agrupaciones de mujeres organizaron acciones y asumieron los temas de la violencia de género y su extrema manifestación en el feminicidio.

> *Logró generarse un espacio llamado Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales, que se genera frente a la denuncia. Ahí participan varias compañeras, como Paty Monrreal de la OPI, Ivonne Ramírez del Centro Tonantzin, María Elena Ramos del Programa Compañeros, Esther Chávez, Victoria Caraveo de Mujeres por Juárez, Cipriana Jurado, al inicio participa Graciela de la Rosa y Chela Delgado, incluso Dolores Fuentesmares de CEDIMAC en aquellos años. Entonces se reunían en diversos lugares, y ahí se genera.* (Imelda Marrufo, septiembre 2014)

A diferencia de otras entidades en el país, en Chihuahua se han dado logrado que las organizaciones de mujeres se constituyas como movimiento estatal, mostrado un frente unido de toma de conciencia y capacidad de organización.

> *El movimiento de mujeres en Chihuahua es un movimiento inédito en todo el país. Cuando en el 2009 hicimos la caravana del Éxodo por la Vida, en donde fuimos por todo el país a denunciar el feminicidio, encontramos que en todos los lugares había organizaciones, una o dos, pero no un movimiento como el de nosotras.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

CAPÍTULO II

INICIOS

Febrero de 2003 – Noviembre de 2004

1. LOS PRIMEROS PASOS

2. RELACIÓN CON ORGANIZACIONES CIVILES

ARTÍCULO: **P**atrullas rosas

> *Es indispensable contar con un compromiso al más alto nivel político para su aplicación, y los gobiernos deben adoptar un papel rector en la coordinación, la supervisión y la evaluación de los progresos que se alcancen en el adelanto de la mujer.*
>
> ONU, 1995 (Punto 293, Plataforma de Beijing)

La creación del instituto atendió a varios factores, en el marco de las convenciones internacionales de los derechos humanos, la orientación de políticas públicas que las concretaran, y, más adelante, la aparición de institutos en los demás estados del país y la presencia de un instituto nacional (INMUJERES). Pero, muy en particular en el caso de Chihuahua, se encuentran factores adicionales, como la movilización de grupos y organizaciones de mujeres desde inicios de la década de los noventa, y su denuncia sobre la violencia hacia mujeres y niñas. A ello se sumó una presión coyuntural de organismos internacionales por los casos de feminicidio en Ciudad Juárez.

En este escenario queda enmarcado el arranque del ICHMujer, que ocupa el primer apartado de este capítulo, junto con una referencia a las acciones principales en este breve periodo que va desde febrero de 2003 hasta inicios de noviembre de 2004. En el segundo apartado se comenta someramente la relación con organizaciones civiles. Por último, se incluye un artículo especial sobre las patrullas rosas, proyecto iniciado durante esta etapa en Ciudad Juárez.

1. LOS PRIMEROS PASOS

Oficina principal y oficina de enlace • Asistencia y atención enfocada • Encargos asumidos • Otras acciones

> Se crea el organismo público descentralizado con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión, denominado Instituto Chihuahuense de la Mujer, con domicilio en la Capital del Estado. El Instituto promoverá su representación en los Municipios, de acuerdo a las posibilidades de cada uno de ellos.
>
> Congreso del Estado, 2012 (Ley del Instituto Chihuahuense de la Mujer, Artículo 1)

La primera directora general del instituto fue Victoria Caraveo Vallina, designada por el gobernador Patricio Martínez para ocupar el cargo. Asimismo, se estableció que la sede principal fuera ubicada en Ciudad Juárez.

> *Con autorización del gobernador se toma por acuerdo que la sede del instituto sea en Juárez. Esto debido a la problemática tan severa de las muertes de mujeres en las condiciones que habían venido presentándose desde el 93.* (Olga Rosa Ortiz, octubre 2014)

OFICINA PRINCIPAL Y OFICINA DE ENLACE

A partir de febrero de 2003 el instituto abrió su oficina en la avenida 16 de Septiembre y calle Guatemala, en la colonia Partido Romero, donde trabajaron nueve personas. En mayo de ese año, inició la oficina de enlace en la ciudad de Chihuahua, en el quinto piso del Edificio Russek, donde laboraban tres personas, dos de ellas comisionadas y una contratada como auxiliar general.

La estructura del instituto se organizó alrededor de la Dirección General, la Coordinación Técnica y un grupo inicial de cinco colaboradoras. Después fueron integrándose otras personas al equipo.

> *Iniciando labores el 2 de febrero de 2003, con el personal incluyendo a la directora, la coordinadora y dos empleadas para área de campo, una de ellas su servidora [...], integrándose nueve empleadas más en varias áreas. Así mismo fue creciendo con nuevo personal y profesionales en prácticas de la UACJ en diferentes áreas sociales.* (Socorro Navarrete. CAVIM Ciudad Juárez, octubre 2014)

Al cabo de algunos meses, se establecieron distintas funciones, focalizadas en la oficina principal. Había un área jurídica, otra de comunicación social, un programa de seguridad para mujeres y un área a cargo de trabajo social, psicología y capacitación, en coordinación con el MUSIVI de Juárez, además del área administrativa y de sistemas.

En Ciudad Juárez trabajaron nueve personas. En la oficina de Chihuahua se respondía a los requerimientos de la oficina principal, para lo cual se trabajó con dos personas comisionadas, una por la Procuraduría del Estado de Chihuahua y otra por la Secretaría de Educación y Cultura, como entonces se denominaban estas dependencias gubernamentales. Además, se contrató a una tercera persona como auxiliar general.

> *Éramos una oficina de enlace muy pequeña. Ahí necesitaban a alguien que tuviera disponibilidad para lo que se ofreciera, desde llevar invitaciones, hacer llamadas, conseguir citas, lo que fuera, alguien que más o menos conociera el movimiento gubernamental.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

El quehacer comenzó a realizarse en la medida de las solicitudes, sin que se diera a conocer un plan preciso a la oficina de enlace. Entre tanto, se avanzaba en lo que se solicitara y con los pocos recursos a disposición. Se apoyaban acciones puntuales, se cubrían funciones de secretaría general y logística, representación del órgano en eventos, participación en la organización, realización de convocatorias, repartición de invitaciones, entre otras tareas puntuales. El tema del género era desconocido para los órganos de la administración pública en general.

> *Los que estábamos entrando no conocíamos el tema, era un tema totalmente nuevo, más o menos ya lo veníamos escuchando pero sin saber con qué se comía o de qué se trataba. Yo me fui documentando un poco. Mientras tanto hacíamos de todo, lo que se ofreciera, lo que Juárez nos dijera, ellos, finalmente, eran los que nos marcaban línea*. (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

ASISTENCIA Y ATENCIÓN ENFOCADA

El inicio del organismo estatal de mujeres se dio a un año de que apareciera el INMUJERES, creado en enero de 2001 por la Federación, durante el periodo presidencial de Vicente Fox. En el gobierno de la época en el Estado de Chihuahua

se asume el arranque del instituto como una acción en sí misma para hacer frente a la presión internacional por los feminicidios en Ciudad Juárez.

La atención se centró en los informes y comisiones, la asistencia a las familias de víctimas y la generación de información para apaciguar un poco el ambiente. Se realizaban reuniones con las agencias encargadas de investigar y rendir cuentas sobre el avance de los expedientes, se anunciaban informes y ruedas de prensa, y se demandaba a la Federación mayor atención y recursos.

> *Es el momento en el cual los organismos internacionales empiezan a llegar al Estado, a cuestionar, a investigar. Inclusive, a partir del protocolo facultativo de la CEDAW, es ya la investigación relacionada con los crímenes de mujeres. Esto nos lleva a participar con la Subsecretaría para Fondos Globales en la elaboración de los informes de lo que el Estado mexicano venía haciendo en cuanto a los crímenes contra mujeres.* (Olga Rosa Ortiz, octubre 2014)

Entre tanto, la parte normativa quedó rezagada frente a las tareas puntuales que se le imponían al nuevo organismo. En un artículo sobre las organizaciones no gubernamentales en Ciudad Juárez (Pérez, 2005), la acción del gobierno estatal a través de la asistencia a familiares, que se da mediante el instituto, es vista como estrategia para menguar los ánimos.

> Como una de sus primeras acciones y bajo el argumento de la reparación del daño a las madres y/o familiares se les ofrece de parte del Gobierno del Estado una mensualidad económica, terapia psicológica y donativos en especie. Sin duda, la unión de algunas madres con el gobierno estatal constituye una estrategia para bajar la presión que se está ejerciendo en su contra [...]. (p. 157)

ENCARGOS ASUMIDOS

Al iniciar el nuevo organismo, el gobierno estatal lo utilizó para canalizar desde ahí la asistencia que ofreció a algunos familiares de víctimas de feminicidio, a quienes identificó y buscó con ese fin. El trabajo central del instituto en esta época se concentró en ello, lo que implicó la mayor parte de los esfuerzos, recursos y acciones de la institución.

> *En ese año primero que le tocó a la licenciada Victoria Caraveo fue digamos que obedecer a una reacción, fue reactivo la creación del instituto, yo así lo veía. En ese*

> *momento lo fuerte era Juárez, era lo que hacía ruido, era lo que llamaba la atención*. (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

Para ofrecer ayuda por parte del gobierno estatal a familiares de víctimas en Ciudad Juárez, el instituto encargó un conteo de los casos de mujeres asesinadas por móviles sexuales. El informe entregado se denominó *Homicidios de Mujeres: Auditoría Periodística (Enero 1993-Julio 2003)*. A través de fuentes hemerográficas, se estableció una estadística de las víctimas en el 2003, realizada por la consultoría Montañez y Asociados, S.A., a la que el instituto encargó el trabajo.

> *Hubo un estudio muy cuestionado, le llamaron auditoría periodística porque lo elaboraron periodistas, y lo hicieron cotejando, con apoyo de nosotros –inclusive participé dentro de ese cotejo–, las bases de datos de la sociedad civil, que eran hemerográficas, las bases de datos que eran de la doctora Julia Monárrez*[6]*, y la base de datos de la Procuraduría, cotejando homicidios de mujeres desde 1993 al 2004.* (Olga Rosa Ortiz, octubre 2014)

A partir de ese conteo, se contactó a algunas madres de víctimas, y se estableció un programa de atención para las familias bajo la coordinación del instituto, que incluyó una atención psicológica, asesoría jurídica, educación, apoyo para vivienda y un bono para despensa.

> *Nosotros logramos contactar a setenta madres de víctimas en Ciudad Juárez. Lo primero que hicimos fue trabajo de atención psicológica. Había organizaciones que ya venían trabajando con las familias y ya algunos tenían atención psicológica, ellos se quedaron trabajando la parte de atención psicológica con sus organizaciones, las que no tenían se empezó a trabajar con un equipo que se contrató especialmente para eso con el instituto, entre trabajadores sociales y psicólogos, y al final del periodo se hizo un convenio con un psiquiatra muy reconocido de la ciudad, el doctor Alejandro Ibarra, que también dio seguimiento a muchas de ellas. De ahí la indemnización con la Procuraduría. Primero, que los hijos estuvieran becados y se garantizaran estudios hasta llegar a la universidad. Segundo, la indemnización conforme a la ley, y aquí se optó por darles una pensión mensual y a quien no tenía vivienda y el sostenimiento de ese hogar era la víctima, se les otorgó una vivienda.* (Olga Rosa Ortiz, octubre 2014)

[6] En un reporte sobre su trabajo, Monárrez (2002, p. 296) cuenta que sus fuentes para recabar datos fueron los informes de la Subprocuraduría de Justicia del Estado Zona Norte y la Procuraduría General de Justicia del Estado, además de una lista de mujeres asesinadas de 1993 a 1998 que le proporcionó Esther Chávez Cano y una base de datos que ella tenía contabilizada hasta diciembre de 2001.

Asimismo, se comisionó al instituto a rendir informes y atender a delegados y representantes de organismos internacionales que llegaban a Ciudad Juárez para conocer el avance y la atención de los casos de feminicidio.

> *Los organismos internacionales y la prensa internacional estaban viniendo constantemente a hacer entrevistas y a conocer lo que se estaba haciendo. En ese entonces las circunstancias de los homicidios impactaban mucho más que lo mismo que se pudiera estar haciendo.* (Olga Rosa Ortiz, octubre 2014)

Otro encargo que se asumió fue ponerse al frente de la Comisión para la Revisión del Estatus del Expediente. La comisión debía dar seguimiento a las investigaciones y levantar informes periódicos. Allí también había participación de la entonces Procuraduría del Estado, la Secretaría de Gobernación y la organización Nuestras hijas de regreso a casa.

> *Se generó esa comisión y nos reuníamos mensualmente. También estuvimos participando con la doctora Patricia Olamendi en la elaboración de reportes y en las reuniones en la Secretaría de Relaciones Exteriores para presentar los informes sobre cómo estaba trabajando el Estado en relación a la situación de la violencia.* (Olga Rosa Ortiz, octubre 2014)

Estas actividades ocuparon al instituto durante este periodo inicial. En cuanto a las organizaciones internacionales y locales, el Gobierno del Estado cerró el diálogo con las que discreparan y criticaran sus acciones, y comenzó a rendir declaraciones ante los medios de comunicación para desprestigiar los movimientos de denuncia y los reclamos de justicia.

Otras acciones

Otra actividad en esta primera etapa fue la participación en la organización de algunos eventos con entes gubernamentales del nivel federal, como el INMUJERES y la Secretaría de Relaciones Exteriores. Con esta dependencia se realizó un seminario internacional en Ciudad Juárez sobre la aplicación de las recomendaciones internacionales sobre los derechos humanos de las mujeres (SRE, 2004), dirigido a jueces, magistrados y secretarios de acuerdos. También se organizó un encuentro de mujeres artesanas en la ciudad de Chihuahua, con expositoras de Perú, Guatemala y varias entidades de la República mexicana.

Por otra parte, el personal de la oficina principal tomó algunos cursos durante el 2003 y participó en capacitaciones ofrecidas por el INMUJERES, aunque no hubo tiempo para replicarlas.

> *El Instituto Nacional de las Mujeres promovía cursos y reuniones periódicamente, y de ahí surge que convoque a capacitar mediante indicadores para empezar a trabajar en los municipios cómo sería incorporar la perspectiva de género, desde las leyes aplicables hasta la parte administrativa, la estadística. Esta capacitación ya fue en lo último que nosotros estuvimos participando.* (Olga Rosa Ortiz, octubre 2014)

La colaboración del instituto con el MUSIVI de Ciudad Juárez durante esta época fue clave para brindar pláticas y establecer contacto con población abierta. Se trabajaron temas de prevención de violencia familiar con grupos de mujeres, para sacar la violencia del ámbito privado.

> *Fue necesario hacer alianza especialmente con el MUSIVI para llevar a cabo una serie de pláticas en la comunidad. Generamos una dinámica de orientación a través de espacios públicos con una metodología de animación sociocultural, y se representaban historias de violencia intrafamiliar.* (Olga Rosa Ortiz, octubre 2014)

En julio del 2003, el instituto divulgó su servicio de atención psicológica y médica a mujeres que lo solicitaran, y a sus hijas e hijos, en casos de violencia familiar. Estas acciones se realizaron mediante la canalización de casos al MUSIVI o a hospitales de la ciudad, según los casos, entre los que se llegaron a canalizar 84.

Otros eventos de capacitación en violencia familiar fueron dirigidos a personal de salud en general, para establecer estadística sobre casos atendidos y contribuir a una adecuada atención.

> *El proyecto aquí era que a partir de la norma oficial se debía conformar un sistema para tener también estas estadísticas de violencia familiar a partir de los hospitales públicos y privados, y lo trabajamos en conjunto con el Instituto Nacional de las Mujeres.* (Olga Rosa Ortiz, octubre 2014)

Adicionalmente, se dieron pláticas en algunas escuelas de Ciudad Juárez. Asimismo, continuó la alianza con el MUSIVI de Juárez para la canalización de casos de violencia, y se coordinaron acciones con la Dirección de Seguridad Pública Municipal para focalizar la vigilancia a las mujeres en el centro de Ciudad Juárez, lo que dio pie a un proyecto desarrollado conjuntamente. ARTÍCULO | Patrullas rosas

2. RELACIÓN CON ORGANIZACIONES DE MUJERES

Desde la sociedad civil y el servicio público • Resquebrajamientos

> Las organizaciones no-gubernamentales (ONG) fueron vistas por la Plataforma de Acción de Beijing como una "fuerza que impulsa el cambio" que moviliza a las bases de mujeres para desafiar la subordinación de género en los niveles local, nacional e internacional.
>
> Cos-Montiel (2003: 213-214).

DESDE LA SOCIEDAD CIVIL Y EL SERVICIO PÚBLICO

La directora general venía de una trayectoria reconocida en Ciudad Juárez, como activista comprometida con causas sociales. En un artículo periodístico de la época (Villamil, 2003), se citan declaraciones de Victoria Caraveo, referidas a su origen en la sociedad civil.

> —*¿Qué la impulsó a pasar de la parte no gubernamental a la oficial?*
> —A la parte descentralizada –*aclara*–. Cuando nosotros exigíamos una institución era para ayudar a las mujeres. Por todas nuestras mujeres de Chihuahua. Entonces, cuando en 1999 nos juntamos fueron las ONG las que participamos. Nuestro pleito principal era por qué el gobernador va a nombrar a la directora. En Chihuahua hubo más de 42 propuestas. Fue mucho menor que en Juárez y se decidió que fuera yo.

La labor social de la primera directora del instituto y su origen en organizaciones de mujeres es referida en otros artículos (Pérez, 2005), y también es de amplio conocimiento en la sociedad juarense.

> Victoria Caraveo es nombrada directora del ICHIMU, ella inicia su vida pública trabajando para la comunidad en 1990 como dirigente de su propia organización: Mujeres por Juárez; después se integra junto con su organismo a la Coordinadora en 1994; llega a ser su vocera en 1999 hasta que ingresa a su nuevo puesto en el gobierno estatal. (p. 157)

Entre las agrupaciones también era conocida la participación de la nueva funcionaria, por lo que su nombramiento fue visto inicialmente como un buen signo.

> *Vicky Caraveo era una activista, era una de nosotras. Entonces cuando a ella la nombran directora del instituto, nos quedamos con la boca cerrada, puesto que era una de nosotras. Incluso muchas nos congratulamos realmente de que ella hubiera llegado*

ahí porque pensamos que eso iba a abrir las posibilidades. (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

Las diferencias entre el gobernador de la época y sus enfrentamientos con la acción y reivindicaciones de las organizaciones de mujeres en el Estado, tuvieron también un impacto y un reflejo en el contacto entre las autoridades del instituto en ese momento y dichas organizaciones. Contrario a lo que podría pensarse, la directora no propició el diálogo ni contribuyó a conciliar la relación con asociaciones y grupos de Ciudad Juárez y Chihuahua; por el contrario, se acentuó la confrontación.

Estábamos en una protesta, justo en medio de Palacio de Gobierno. Colocamos una cruz de flores en el patio central y yo recuerdo que en ese momento bajó una mujer que era conocida nuestra, que había andado en el movimiento de la lucha del feminicidio, y ahí nos enteramos que era la titular del Instituto Chihuahuense de la Mujer. En un primer momento, pensamos "Qué bueno, es de las que anda con nosotros", pero el gozo se nos fue al pozo porque fue todo lo contrario. (Alma Gómez, septiembre 2014)

RESQUEBRAJAMIENTOS

La hemerografía de la época permite seguirle la pista a declaraciones ante medios de comunicación locales y nacionales, así como ensayos, investigaciones y análisis sobre la situación de feminicidios en Ciudad Juárez, en los cuales emerge, necesariamente, esta visible fractura entre Estado y sociedad civil en los temas de atención a la violencia hacia las mujeres entre 2003 y 2004. El primer punto de quiebre definitivo surgió por el conteo de víctimas que mostraban la disparidad entre las cifras oficiales y las de las organizaciones.

La primera acción así política, fuerte, de la directora es un informe para desmentir que hay tantos feminicidios. Y empieza a hacer el trabajo sucio del gobierno. Entonces ahí creo que fue el periodo más oscuro del instituto. (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

Lo que siguió después, terminó en sucesos de triste recuerdo para integrantes de las asociaciones, ante la estrategia oficial de desprestigiar y demeritar su trabajo ante los grupos de madres. Se llegó a percibir que, en últimas, el gobierno de la época utilizó al instituto para desestabilizar la protesta social y las demandas de justicia.

Se utilizó a la institución para descalificar a las organizaciones, para generar cierta división, que trascendió mucho. Ya no se hablaba de la gravedad de la situación en

> *Juárez, sino de las peleas entre las organizaciones. Entonces fue una cuestión totalmente dañina, hubo repercusiones que las vivimos por años. Varias nos replegamos, yo no me volví a parar en el instituto, sino ya hasta más adelante. Pero en el ínter hubo grupos que sí se pararon.* (Imelda Marrufo, septiembre 2014)

De acuerdo con Olga Rosa Ortiz, el Centro de Investigación Social y Solidaridad Obrera, CISO, fue una de las agrupaciones en Juárez que fueron cercanas al instituto en esa época.

El instituto fue, en este sentido, un recurso o un medio para desmentir versiones contrarias a las oficiales y poner en entredicho la labor de organizaciones de mujeres. Este quehacer aplazaba el trabajo de orientar políticas públicas hacia diversas necesidades de las mujeres en todo el estado de Chihuahua.

> *El gobierno empieza a decirles a las mamás: "Lo que pasa es que las organizaciones lucran con su dolor", y hace un enfrentamiento provocado por las propias víctimas, muy doloroso, en el que nos acusan. Y empieza una campaña mediática fuerte en contra de nosotras, hasta lograr que en una ocasión la Comisión Estatal de Derechos Humanos, el Supremo Tribunal de Justicia y la Procuraduría General convoquen una rueda de prensa y sale a ocho columnas el titular: "Las organizaciones lucran con los feminicidios". Todo eso provoca que haya un resquebrajamiento y que la historia para reivindicar los derechos de las mujeres y para el activismo en Juárez tenga otro rumbo diferente que aquí.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

En este tramo, el instituto fue tomado, en efecto, pero por las mismas autoridades del Gobierno del Estado, para mostrarlo, equivocadamente, como respuesta gubernamental ante presiones locales, nacionales e internacionales.

> *Yo creo que al instituto le tocó cargar injustamente con una responsabilidad que no solo era del ICHMujer, sino fundamentalmente una responsabilidad del Estado, del Estado de Chihuahua; me refiero a todas sus estructuras, a la Procuraduría, al Tribunal, al Poder Legislativo, mismo que tiene también una incidencia y responsabilidad importante en el tema del feminicidio.* (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

Por todo ello, tras su creación, no se le pudo dar cabida de inmediato a lo propio del quehacer institucional en esa primera fase, según lo que se preveía en la ley del organismo.

En medio de todo, prevalece el reconocimiento a la acción de las organizaciones y su importancia durante estas épocas.

> *También ese proceso de dolor contribuyó a generar propuestas ante la dimensión del problema de violencia hacia la mujer. Es decir, a Ciudad Juárez, a todo el movimiento de mujeres de Chihuahua y a las víctimas les debemos, por ejemplo, que hoy tengamos un concepto penal de feminicidio, que haya instituciones del Estado específicas para proteger los derechos humanos de las mujeres, y les debemos esa movilización nacional e internacional en torno a la necesidad de garantizar los derechos humanos de las mujeres en una perspectiva mucho más amplia. Les debemos mucho del proceso de civilidad de este país.* (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

Como se había señalado en la Plataforma de Beijing a mediados de los noventa, las organizaciones impulsan cambios y son fundamentales para toda fórmula de atención a los derechos humanos por parte del Estado. Los nuevos aires que llegan en las siguientes épocas del instituto permiten sentar las bases, construir realmente el quehacer institucional y lograr avances, con todos los actores posibles.

AL CIERRE

El breve periodo de inicio del instituto tomó un rumbo distinto del que preveía la propia ley que lo creó. Muchas circunstancias e intereses influyeron en este arranque del organismo, y pesó más lo político que la política pública. Parte del quehacer de las siguientes administraciones sería, precisamente, reorientar el rumbo institucional, darle un sello propio, acercarse a las organizaciones con reconocimiento y respeto sostenidos.

ARTÍCULO

Patrullas rosas

Vigilancia y prevención

La coordinación y cooperación entre el instituto, una dependencia de la administración municipal y una organización del sector privado dieron como resultado un proyecto interesante para la seguridad de las mujeres.

Fue el inicio del proyecto denominado Patrullas Rosas. El objetivo fue realizar acciones de vigilancia y protección con el apoyo de la policía municipal en las zonas donde se registraban varias incidencias de desaparición de mujeres.

> *Una constante del reporte de desaparecidas era que se presentaba en la zona centro de la ciudad, entonces se generó una georreferencia del recorrido en el que había desaparecido la mayoría de las mujeres. Conseguimos en donativo las patrullas rosas para que circularan todo el día por el sector.* (Olga Rosa Ortiz, octubre 2014)

El instituto consiguió la donación de dos patrullas de policía a través de la organización *Rescatemos Juárez*. Con ellas, en convenio con la Dirección Municipal de Seguridad Pública, esa dependencia dispuso elementos que hicieran rondas permanentes en el centro de la ciudad.

> *Lo que pedimos a Seguridad Pública es que ya fuera un policía o una mujer policía, que estuvieran capacitados. Ellos diariamente entregaban al instituto un reporte de su recorrido y si habían observado incidentes.* (Olga Rosa Ortiz, octubre 2014)

Al concluir este primer periodo del instituto, este proyecto tuvo continuidad. Incluso se fortaleció en el 2006, cuando se renovó el convenio de colaboración entre el instituto y la Dirección de Seguridad Municipal, y se asignaron más unidades y personal. Ahora había siete patrullas. Además, se buscó ampliar la función de las patrullas rosas en la detección de casos de violencia familiar, preparándolos para este tipo de situaciones.

> *Cuando había una llamada de violencia doméstica, las patrullas iban y veían cómo estaba la situación, trasladaban a la mujer. Si estaba en condiciones muy críticas, pues la llevaban directamente al hospital, si no, la llevaban al instituto y a partir de ahí ya el instituto se hacía cargo de su atención y gestionarle lo que fuera necesario. La verdad es que ese era un programa noble.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Se hicieron sesiones de sensibilización y capacitación en los temas, con personal de la policía integrante del programa. El proyecto llegó a realizarse también en Aldama, Casas Grandes, Delicias, y Nuevo Casas Grandes (ICHMujer, 2007, p. 19), con participación de las Direcciones de Seguridad Municipal respectivas.

CAPÍTULO III

EL ARMADO DE UNA INSTITUCIÓN

Noviembre de 2004 – Noviembre de 2010

1. CIMIENTOS

2. LA PRESENCIA DEL INSTITUTO

3. LEGISLACIÓN EN PERSPECTIVA

4. RELACIÓN CON ORGANIZACIONES

ARTÍCULO: De Chihuahua para el país

> *Si se considera que los institutos estatales son la base para generalizar las políticas públicas con perspectiva de género, es preciso detenerse en su propio proceso de institucionalización, pues de éste dependen sus posibilidades de obtener recursos humanos y materiales tanto para consolidarse en su calidad de organismos, como para promover políticas públicas y coordinar acciones comunes con INMUJERES, otros institutos, las organizaciones civiles y la propia administración pública del estado al que pertenecen.*
>
> María Luisa Tarrés (2007, p. 78)

Este es un periodo que se caracteriza por una expansión en el hacer. Son propiamente los años de inicio del organismo como tal, y de despliegue de múltiples y variadas acciones, desde la realización de estudios y la puesta en marcha de servicios de atención, hasta el emprendimiento de proyectos, la celebración de convenios de colaboración y el establecimiento de vínculos interinstitucionales e intersectoriales para el trabajo al interior de la estructura de la administración pública. Los cuatro apartados que componen este capítulo dan cuenta, a modo de muestra, de este intensivo quehacer.

En un intento por echar un vistazo a lo realizado durante este tramo, se incluyen apenas algunas acciones y sucesos, pues la información existente sobre este periodo del instituto sobrepasa el cometido de abarcarla en extensión y profundidad.

1. CIMIENTOS

Un tránsito delicado • Planeación estratégica • Dos consejos, un programa • Comprender, explicar, atender

> Con Luisa Camberos empezó la reestructuración, ahí nace el instituto como instancia responsable de las políticas públicas y es cuando empiezan a verse los presupuestos, las necesidades, a hacerse diagnóstico sobre mujeres. O sea, cuando realmente el instituto empieza a mostrar su funcionamiento.
>
> Luz Esthela Castro (septiembre 2014)

El lunes 8 de noviembre de 2004 comenzó una nueva etapa del Instituto Chihuahuense de la Mujer. Luisa Camberos Revilla y María Isela Lozoya Velo fueron nombradas como directora general y coordinadora general, respectivamente, al frente del instituto, para el periodo iniciado con la administración de José Reyes Baeza Terrazas como gobernador del Estado. Ambas funcionarias llegaban al servicio público provenientes de la experiencia de Fátima I.B.P. La primera duraría al frente de la institución hasta el final de la gubernatura en octubre del 2010; la segunda apenas iniciaba su historia en el organismo, donde continúa desarrollando su labor.

UN TRÁNSITO DELICADO

Al iniciar este periodo, la sede principal fue trasladada a la capital del Estado. Esto generó la inconformidad de algunos familiares de víctimas de feminicidio, quienes consideraban que la oficina central debía permanecer en Ciudad Juárez. No obstante, en el decreto de creación estaba establecido que el órgano se ubicaría en la capital del Estado. Este traslado fue una de las situaciones enfrentadas en noviembre del 2004, a la llegada de la nueva directora.

En ese momento hubo una manifestación de madres de víctimas en la oficina del instituto en Ciudad Juárez. Las manifestantes se oponían a la reubicación de las oficinas centrales, aunque lo determinara el decreto. Pese a la explicación del caso, se veían rostros de desaprobación a las afueras del instituto, mientras que adentro se presentaban otras situaciones.

> *Una de las situaciones difíciles fue en inicio del 2004 cuando fue tomada la oficina con el personal en horario de trabajo, por lo menos 12 horas, por familiares de mujeres desaparecidas, después de enterarse que la directora dejaba el instituto. Decían que al*

dejar ella el instituto, dejarían de atenderlas. (Socorro Navarrete. CAVIM Ciudad Juárez, octubre 2014)

En el personal de Ciudad Juárez asomaba la incertidumbre propia de los cambios administrativos, factor sumado a la tensión generalizada del ambiente durante esta transición. Lo que según varios medios de comunicación y algunos testimonios se consideró como una "toma" del instituto en ese momento, se trataba más de una manifestación.

Había algunas madres afuera y toda la gente del instituto estaba adentro; pero ni estaba tomado ni nada. Las señoras estaban ahí como viendo qué iba a pasar. La mayoría de madres era parte del grupo de la licenciada Caraveo, que fue la directora anterior. Entonces, pues hablamos con ellas, les dijimos que simplemente se trataba de un cambio de dirección. Después entramos al instituto y ahí estaba toda la gente con cara de 'qué-va-a-pasar'. Algunas personas sí se veían como muy atemorizadas. Las reunimos a todas, creo que nada más había un joven, varón, y Luisa empezó a decirles que no venía a cortar cabezas ni a quitar a la gente, y a lo mejor lo que iba a cambiar un poco era el estilo de trabajar, pero que la gente que quisiera, ahí iba a permanecer. (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Alejandra Garciayala fue una de las personas que continuó laborando en Juárez, a cargo de esa sede. Entre tanto, de quienes trabajaban en la ciudad de Chihuahua, José Ramón Ramírez Gasson, por contrato desde mayo de 2003, aceptó continuar y pasó a desempeñarse como secretario particular de la Dirección General.

Yo creo que gran parte de lo más fuerte que nos tocó fue el darles ese trato social, humano, a las madres de víctimas, y que vieran que en ningún momento el gobierno quería quitarles una oficina que ellas sentían que no le pertenecía a ningún otro municipio de Chihuahua, cuando en realidad había, y hay, mucho por hacer en los otros 66 municipios. A partir del 2004 tocaba, como lo hicieron, agarrar el decreto de creación, que el decreto dijera hacia dónde ir, y ver un poco también los institutos del país y el Instituto Nacional de las Mujeres, hacia dónde marcaba el rumbo de los institutos, y así fue. (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

El anuncio sobre el cambio de la sede principal y la presentación de la nueva directora general se realizó durante una rueda de prensa organizada en las oficinas de la representación de Gobierno del Estado en Ciudad Juárez. Según se cuenta, el ambiente era de nerviosismo y tensión; se percibía inquietud por el papel que pudiera desempeñar la funcionaria recién nombrada.

> *Fuimos a la Oficina de la Representación de Gobierno del Estado en Ciudad Juárez. Estaba el salón lleno, yo creo que fácil había como unas treinta personas entre periodistas y alguna que otra señora de las del grupo, que también se hicieron presentes. Íbamos Luisa Camberos, recién nombrada como directora, Emma Saldaña, como asesora, y yo, como coordinadora. Ahí llegamos las tres. En esa ocasión se comieron viva a Luisa: "y usted qué va a hacer, pues si no sabe, cómo le va a hacer para manejar el instituto". Entonces Luisa les dijo "No, permítanme, denme la oportunidad. Yo les aseguro que en diez días les voy a traer el plan de trabajo".* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Con este compromiso y la ratificación a las familias de víctimas de feminicidio en Ciudad Juárez que se venían atendiendo por conducto del Estado, se concluyó este primer contacto. Iniciaba ahora un quehacer de documentación, preparación y trabajo para concretar las atribuciones del instituto.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación fue un primer esbozo para comenzar a delinear el rostro institucional y la necesidad de proyectar el organismo hacia las mujeres de toda la entidad. Esto no quería decir que se abandonaría la atención a familiares de víctimas de feminicidio. Por eso mismo, el tránsito fue delicado, pues a la vez tenía que encargarse de más temas en la agenda de las mujeres y las niñas en Chihuahua, y ampliar el marco de acción hacia ellas.

> *Se trataba de hacerse cargo de impulsar todos los programas para el avance de las mujeres, para la transversalidad. Lo que había que hacer era construir, ponerle los cimientos al instituto, formarlo, darle el perfil de lo que realmente era una instancia de mujeres, un mecanismo para las mujeres, y en eso se nos fue un buen tiempo.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

La elaboración del plan de trabajo, presentado hacia finales del 2004, fue un ejercicio de planeación que desde entonces ha sido la clave constante para precisar metas, objetivos, líneas de acción, actividades, detonar la organización orientada hacia los resultados, paso a paso, evaluar y revisar alcances y desafíos.

Para este primer ejercicio de planeación estratégica se solicitó la colaboración del Centro de Fortalecimiento de la Sociedad Civil del TEC de Monterrey, con el apoyo

de su directora Ana de la Rosa. Había claridad sobre cuáles serían los documentos rectores para ese plan de acción.

> *A partir de ahí fue un trabajo extraordinariamente arduo, prácticamente vivíamos en el instituto porque había que hacer todo, había que constituirlo. Por ahí sugerimos "Bueno, pues, vámonos por lo que dice el decreto y por lo que dicen los puntos de Beijing, qué vamos a hacer en cada rubro", y a partir de ahí salió.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Durante largas sesiones el equipo se fue orientando por los cuatro puntos cardinales para el trabajo a realizar: CEDAW, Convención Belém do Pará, Plataforma de Beijing y el decreto de creación del instituto se revisaron en jornadas exhaustivas. Era apenas la entrada indispensable a los temas para definir cómo aterrizar todo aquello de las políticas públicas en un organismo para las mujeres.

El decreto se refería a un órgano descentralizado, de carácter autónomo, que llevara a cabo acciones estratégicas de prevención de la violencia de género y se encargara de la institucionalización de la perspectiva de género en la administración pública en Chihuahua, con un enfoque centrado en los derechos humanos de las mujeres. Además –como también lo implican las convenciones internacionales–, uno de los grandes desafíos sería contribuir a modificar los estereotipos y relaciones que favorecen las desigualdades entre mujeres y hombres.

De este modo iniciaba el reto de poner en marcha la institución. Los varios días y noches de rutinas agotadoras de esa primera mitad de noviembre de 2004 quedaron desde entonces como sello del trabajo constante que sería común denominador en los años siguientes.

Más temprano que tarde, el organismo fue adquiriendo un carácter de dedicación al trabajo, y se fue imponiendo el estudio y la comprensión de las problemáticas a enfrentar, como reflejo del estilo de la directora.

> *Luisa era una persona sumamente dinámica, que estaba aprendiendo igual que todo mundo. Con ella logramos acciones de consolidación, de poner piso y de que se empezara a conocer el instituto.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

> *Luisa es una mujer que no habla mucho, pero hace mucho. Ella era de andar visitando, viendo, concientizando, pidiendo. Muy educada, muy propia, pero también muy perseverante. Fue aprendiendo la equidad en la medida en que se fue empapando en su*

trabajo, entonces ella se fue haciendo. A los meses ya estaba con la camiseta tan bien puesta, que a mí francamente me asombró. (Victoria Chavira, septiembre 2014)

DOS CONSEJOS, UN PROGRAMA

La constitución de los dos consejos establecidos en el decreto de creación fue de las primeras acciones de la nueva Dirección General: el Consejo Directivo y el Consejo Consultivo Ciudadano. El primero era el máximo órgano rector del instituto, integrado por la directora general del ICHMujer, dos representantes de organizaciones no gubernamentales, la coordinadora del Consejo Consultivo, más titulares (o sus representantes) de cinco Secretarías: Desarrollo Social, Gobierno, Hacienda, Educación, Cultura y Deporte, y la Fiscalía General del Estado. (Artículo 7)

El segundo incluiría un total de 21 representantes compuestos así: dos terceras partes de mujeres, la mitad más uno de sectores no gubernamentales, e integrantes de los tres poderes públicos en el Estado.

A esas mujeres que habíamos denunciado, que habíamos impulsado la creación del instituto, Luisa Camberos nos invita para que seamos parte del Consejo. Entonces también así pudimos tener ahí un pie dentro del instituto. (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

El periodo de los y las consejeras se estableció en tres años, prorrogables hasta por dos ocasiones (Artículo 18). La conformación de estos Consejos también permitió el acercamiento de lazos con organizaciones de mujeres y los vínculos con varias más.

Organización/dependencia	Nombre
Casas de Cuidado Diario	Patricia Fierro Shelton
Centro LAMAT	Rosa María Ochoa Ortega
Círculo de Estudios de Género	Estela Fernández Hermosillo
Congreso del Estado	Lilia Aguilar Gil
Congreso del Estado	Victoria Esperanza Chavira Rodríguez
Coordinadora Estatal de la Tarahumara	Blanca Estela Esparza Chávez
DIF Estatal	Lucía Denisse Chavira Acosta
Grupo 8 de Marzo	Irma Campos Madrigal
Instituto José David	Cecilia González Russek
Magisterio, Sección 8va.	Victoria de la O Martínez

Milenio Feminista	Marta Teresa González Rentería
Milenio Feminista	Miriam Alejandra Rappa Gudiño
Misiones Coloniales de Chihuahua AC.	Mónica Iturbide Robles
Mujeres Barzonistas	Alma Gómez Caballero
Poder Judicial	Rosa Isela Jurado Contreras
Sistema de Promoción y Capacitación en Salud Sexual, SISEX	María Elena Ramos Rodríguez
Secretaría de Educación y Cultura	Emma Salcido Ortega
Secretaría de Fomento Social	Drina Janeth Cabrera Bujanda
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT	José Ignacio Castillo Legarreta – *Supl.*: Elizabeth Javalera
Sistema Estatal de Salud, SES	Jorge Duque Rodríguez

Cuadro no. 4. Consejo Consultivo del ICHMujer 2005-2008.

Organización	Nombre	Municipio
Banco de Alimentos	Lourdes Cruz Russek	Chihuahua
Casas de Cuidado Diario	Fabiola Corral Pérez	Chihuahua
CEDEHM	Luz Esthela Castro Rodríguez	Chihuahua
Círculo de Estudios de Género	Blanca Gámez Gutiérrez	Chihuahua
Confederación Patronal de la República Mexicana, COPARMEX	Juana Saláis Ontiveros	N. Casas Grandes
Congreso del Estado	Manuela Hernández Colomo	Chihuahua
Congreso del Estado	Rosa María Baray Trujillo	Chihuahua
Consejo Municipal de las Mujeres	María del Socorro Ordóñez Villagrán	Bocoyna
Escuela Libre de Psicología	Rosario Valdez Caraveo	Chihuahua
Fátima I.B.P.	Carmen Tarín Vejar	Chihuahua
Grupo Género Parral	Silvia Martínez Meraz	Parral
Keff Presentaciones	Katherine Esther Renpenning Samadeni	Chihuahua
Refugio de Ciudad Juárez	Almendra Robles Rosales	Juárez
Secretaría de Educación y Cultura	Rosa María Montoya Chávez	Chihuahua
SES	Rosario Wisbrun Castillo	Chihuahua
SEMARNAT	Silvia Castro Arreola	Chihuahua
Solo Buenas Noticias	Emma Armida De la O Rodríguez	Chihuahua
Supremo Tribunal de Justicia, STJ	Irma Guadalupe Gama Cahero	Chihuahua
UACJ	Rosario Rosales Lerma	Juárez
UACH	Lilia Rosa Ávila Meléndez	Chihuahua

Cuadro no. 5. Consejo Consultivo del ICHMujer 2008-2011.

Al iniciar este periodo, no se recibió material y documentación que diera cuenta del trabajo de estos consejos en el tramo de febrero de 2003 a octubre de 2004. Es probable que sea a partir de esta nueva administración que ambos consejos hayan comenzado a funcionar propiamente, con el correspondiente registro de las actas de reunión a partir de entonces.

● *Programa Sectorial 2004-2010*

Una de las atribuciones del ICHMujer es la elaboración de un programa que debe proponer ante el Consejo Directivo para su aprobación, y del cual se derivan las acciones a realizar en materia de la política pública que le corresponde conducir al organismo.

> *Hay que recordar que el programa sectorial para la equidad de género es como que uno de los grandes logros a nivel nacional para consolidar esa área de transversalidad.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

En esta administración fue la primera ocasión en que el instituto elaboró su programa. Se le denominó Programa Sectorial para la Equidad de Género, 2004-2010, elaborado con Francisco Cos-Montiel, consultor en temas de políticas públicas, género y desarrollo, a quien contactaron las autoridades del organismo.

> En su formulación, el Programa Sectorial integró propuestas y planteamientos que fueron realizados por organizaciones de la sociedad civil en el marco del Foro de Consulta "La equidad de género, elemento indispensable para el desarrollo de las mujeres", que se llevó a cabo en Cd. Juárez en el mes de mayo del 2005, a efecto de propiciar la participación activa, incluyente y plural de las mujeres chihuahuenses. Se incorporaron también al Programa diversas propuestas emitidas por organizaciones civiles, integrantes de la comisión del tema de mujeres del Consejo de Desarrollo Social y Participación Ciudadana. (ICHMujer, 2005)

El programa se realizó en concordancia con la Ley de Planeación del Estado de Chihuahua, y fue el paso inicial decisivo para encaminar el rumbo del instituto y darle organicidad a su propuesta. El Consejo Directivo aprobó el programa sectorial y el Consejo Consultivo respaldó el planteamiento, en su calidad de órgano de colaboración.

La historia y el trasegar de las personas que hacen las instituciones puede influir de manera muy positiva en lo que refleja la acción institucional misma. Es por eso que se entiende que desde la Coordinación General, la investigación y la generación de conocimiento sobre la situación de las mujeres se convirtieran en una parte fundamental de los cimientos del instituto.

> *Soy de los setentas, ya desde entonces trabajaba con cuestiones de género, aunque no tanto como ahora. Pero yo no nací a lo del género con el instituto. Los últimos años que trabajé en educación, estuve en un departamento de investigación de lo que entonces era proyecto escolar y ahí trabajábamos en el tema de género; inclusive hasta generamos una revista.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

En efecto, el interés por la investigación surgió a raíz de la fuerte convicción de la coordinadora de dar prioridad al conocimiento del estado de la cuestión, la indagación, la actualización de datos. Así, con el apoyo e impulso de la directora, también interesada en este quehacer, el empleo de diagnósticos y estudios para conocer, fundamentar y proyectar las acciones ha sido constante desde entonces en la institución.

> *No podemos hacer nada si no sabemos cómo están las cosas. Tenemos que partir de algo, tenemos que ver qué dicen las mujeres, cómo están, qué quieren, cuáles son sus necesidades y, a partir de ahí, hacer los programas. Tenemos que tener todos los elementos, porque aparte de todo es una de nuestras atribuciones de ley. No podemos empezar a inventar programas, que luego van a ser infructuosos porque no van a ser pertinentes para lo que se requiere.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

La primera investigación encargada por el instituto fue sobre la situación general de las mujeres en el Estado. Se trató de una encuesta realizada entre septiembre y octubre de 2005, en zonas urbanas y rurales de nueve municipios: Camargo, Ciudad Juárez, Chihuahua, Cuauhtémoc, Delicias, Jiménez, Nuevos Casas Grandes, Ojinaga y Parral. Para este trabajo se contrató a la empresa Bismarck, una consultoría de la ciudad de Chihuahua que ha contribuido en encuestas y muestreos posteriores para el ICHMujer.

Con la participación de personas expertas, se han emprendido investigaciones, se han generado datos empíricos y se ha ampliado el conocimiento sobre el panorama de la equidad de género en otros lugares de México y el mundo.

> *En los primeros años trajimos a Francisco Cos-Montiel, que hasta la fecha sigue siendo nuestro asesor. Él nos ayudó a diseñar el primer programa sectorial, que en esa época se llamó Programa Sectorial para la Equidad de Género, y también nos instruyó mucho, nos compartió lo que era el estado del arte en ese tiempo.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

En el caso de los estudios diagnósticos, la mayoría de los realizados forman parte del material de la página Web del organismo y también se encuentran a disposición en el Centro de Documentación del INMUJERES, que ha financiado buena parte de las investigaciones.

En esta gestión se hicieron diagnósticos sobre mujeres de condiciones y sectores diversos: indígenas, menonitas, mormonas, migrantes, adicción a sustancias, infección por VIH/SIDA, violencia simbólica y prevalencia de la violencia. A otros estudios se les ha dado menor difusión, por falta de presupuesto, tiempo, o consideraciones de impacto político y social. En el 2008, por ejemplo, se realizó una investigación sobre trata de personas, la cual no se presentó en el Estado de Chihuahua. Se estimó que podría resultar contraproducente: "*Inclusive no nos dejaron hacer una presentación con los datos, nos decían que se iba a armar revuelo*", apuntó la coordinadora del instituto.

Por otra parte, se han retomado estudios locales, estatales y nacionales, para formular propuestas y revisar acciones realizadas; en 2008, por ejemplo, a partir de la investigación del Colegio de la Frontera, COLEF, sobre la planificación urbana y la equidad de género en Ciudad Juárez, se realizaron observaciones a las Direcciones Municipales respectivas en Juárez y Chihuahua para tomar en cuenta la perspectiva de género en el mejoramiento del espacio y el rediseño urbano.

● *La investigación: fortaleza institucional*

El estudio de la situación de las mujeres en la entidad se ha sostenido como una actividad habitual de la institución, lo cual constituye un rasgo característico del organismo. Se ha sostenido el interés de conocer con más tino los temas que le competen y basarse en datos empíricos. Esto podría contribuir a futuro a la vinculación con sectores académicos, mientras que resulta una herramienta para otras dependencias gubernamentales que pueden planificar y mejorar sus metas y objetivos, focalizándose a poblaciones específicas y necesidades particulares. De hecho sería un ejemplo a seguir.

Dos cosas llaman la atención al respecto: el interés del instituto en la investigación y la insistencia en mantenerla como línea de trabajo permanente. Es poco común que se ponga énfasis y constancia en el estudio y conocimiento del estado de la cuestión en una entidad gubernamental, aunque tenga esta acción como una de sus atribuciones por ley.

Tampoco es frecuente que se convierta en un quehacer de peso, sistemático. En el caso del ICHMujer, las investigaciones nutren los proyectos institucionales y sus líneas estratégicas. Además, le permiten precisar y mejorar los programas, favorecer la evaluación de su impacto, retomar recomendaciones y conclusiones, continuar indagando sobre los temas, y brindar mejor asesoramiento al tener un panorama cercano de la situación de las mujeres en Chihuahua.

En este periodo de actividad del instituto, se registran 22 trabajos de investigación –pueden ser consultados en línea–, en los que se detallan tanto los resultados como la metodología de cada estudio.

Año	Investigación
2005	*Primera encuesta estatal sobre la situación de la mujer en el Estado de Chihuahua*
2007	*Encuesta sobre Violencia hacia las Mujeres Indígenas en el Estado de Chihuahua* –CDI–
	Indicadores de brechas en el Estado de Chihuahua
	La mujer desde el punto de vista del hombre
	Primera encuesta sobre la mujer migrante en el Estado de Chihuahua –INDESOL–
2008	*Diagnóstico técnico-jurídico de los derechos de las mujeres en el Estado de Chihuahua*
	Encuesta sobre mujer y sexualidad en el Estado de Chihuahua
	Encuesta sobre mujer y VIH/SIDA
	Encuesta sobre mujeres mormonas y menonitas
	Investigación sobre Detonantes de Violencia contra las Mujeres en el Estado de Chihuahua
2009	*Diagnóstico sobre el marco jurídico estatal*
	Diagnóstico sobre la situación de la mujer en el municipio de Aquiles Serdán –INMUJERES–
	Diagnóstico sobre la situación de la mujer en el municipio de Guachochi –INMUJERES–
	Diagnóstico sobre la situación de la mujer en el municipio de Guerrero –INMUJERES–
	Diagnóstico sobre la situación de la mujer en el municipio de Namiquipa –INMUJERES–
	Diagnóstico sobre la situación de la mujer en el municipio de Ojinaga –INMUJERES–
	Diagnóstico de conocimientos y procedimientos en cuatro dependencias de Gobierno

	involucradas en la atención de la problemática de la violencia de género. Modelos de atención a mujeres víctimas de violencia en centros de atención gubernamentales
	Investigación sobre el grado de conocimiento de las mujeres del segmento socioeconómico medio y bajo sobre el ICHMujer
	Prevalencia de adicciones. Consumos y hábitos adictivos de diferentes tipos en el Estado de Chihuahua
	Prevalencia de la trata de mujeres y niñas en actividades como prostitución, trabajo doméstico, trabajo en fábricas, trabajo agrícola
2010	*Mujeres en el ámbito político de Chihuahua*
	Mujeres en el ámbito político de Chihuahua. Comparativo proceso electoral 2007 – 2010

Cuadro no. 6. Listado de estudios e investigaciones generadas por el ICHMujer, 2004-2010.

El instituto ha utilizado los datos y resultados de estos estudios para fundamentar propuestas y enfocar estrategias hacia poblaciones diversificadas. De hecho, fue concebido desde un principio el quehacer de la investigación en el ICHMujer. Como dijo María Isela Lozoya, "*nuestra intención era que sirviera de base para el desarrollo de los programas y acciones*". Así, el énfasis en los estudios, tanto cuantitativos como cualitativos, ha sido, desde entonces, una de las grandes fortalezas institucionales.

2. LA PRESENCIA DEL INSTITUTO

Llegar hasta donde alcance • Quehacer desde y con la administración pública • Proyectos, proyectos, proyectos • Rutas hacia la formación • Las indígenas, ¿también son mujeres? • De frente a ellas • Difusión y comunicación

> Estamos poniendo especial énfasis en documentar el trabajo realizado y las experiencias vividas para que puedan servir de base, ya sea para su continuidad o para nuevos proyectos.
>
> Luisa Camberos (ICHMujer, 2010b, p. 5)

Todo este periodo estuvo marcado por una intensa actividad para darle rostro al instituto, abrirle campo en la administración pública estatal, y articular su presencia en las comunidades y población en general. Todo ello, en medio de difíciles condiciones presupuestales. Fueron años en los que se requirió conocer a fondo el carácter central del órgano y los instrumentos jurídicos a disposición, darle cauce a diversas ideas, captar usuarias de servicios y buscar alianzas.

LLEGAR HASTA DONDE ALCANCE

Con la evidencia empírica de la primera encuesta, se planteó el proyecto para abrir los módulos de atención a mujeres (MAM).

> *En 2005 hicimos la primera encuesta sobre la situación general de las mujeres en el Estado. Ahí vimos que la violencia era un tema —que ya lo sabíamos, a priori, pero la encuesta nos lo confirmó—, y que había zonas donde necesitábamos abrir otros centros, porque en ese entonces no había. Por lo pronto, abrimos centros de atención, los CAVIM, que en esa época eran pequeños módulos, por eso se llamaban MAM o módulos de atención a mujeres.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Para marzo del 2006, se instaló una oficina del instituto en Nuevo Casas Grandes y pocos meses después también en Parral.

> *Empiezan a abrir oficinas en los municipios, que fue algo muy interesante. Ya la gente de los municipios, las mujeres, empezaron a sentir el Instituto de la Mujer, a sentir que era del Estado.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

En estos módulos de atención se comenzaron a brindar los servicios gratuitos, con personal especializado en las áreas de trabajo social, psicología y asesoría jurídica. El proceso conllevó varias gestiones y no pocos esfuerzos, además de ingenio para conseguir recursos y comenzar como se pudiera con el escaso presupuesto. Tampoco era fácil llegar con un tema «nuevo» a regiones donde no había presencia gubernamental hacia problemáticas de las mujeres, sin verlas como aisladas del resto de la sociedad.

Pronto se propuso la idea de llevar los servicios del instituto lo más cerca posible de las zonas más apartadas. Así nació el proyecto de los módulos itinerantes, replicado después por los demás estados de la República. ARTÍCULO | De Chihuahua para el país

> *Cuando recién empiezo a estar de planta, viendo a las usuarias, al mismo tiempo se abren las otras unidades itinerantes en Casas Grandes, en Parral y en Juárez, y se me da la tarea de coordinarlas, en el sentido de verificar la calendarización, qué municipios se atienden, llevar la estadística de esas unidades, que envíen sus reportes en tiempo y forma. Eran más o menos el contacto que yo tenía. Ver que se haya enviado con anticipación la calendarización al municipio, que el municipio esté enterado, que avisen,*

que esté la difusión. Y tenía la misma función de trabajo social, de ser el primer contacto en el módulo fijo. (Mariel Lozano, septiembre 2014)

La presencia del instituto a través de oficinas y módulos de atención en algunas regiones fue un gran acierto y también una ardua labor. Era difícil encontrar profesionales de las áreas requeridas en lugares donde no había escuelas de Psicología y de Derecho (como el caso de Nuevo Casas Grandes), que, además, quisieran vivir ahí para ofrecer los servicios de la institución. Tampoco se facilitaba explicar a la gente el carácter del nuevo ente gubernamental, ni qué tipo de apoyo brindaba. El tema del género era extraño y la pregunta por lo que pasa con las mujeres era tan remota como muchas de las comunidades a las que se deseaba llegar.

Pero en el propósito de darle presencia al organismo entre la población, y de realizar acciones para atender y prevenir la violencia hacia las mujeres, se logró la apertura de las primeras sedes.

Cuando inicié a laborar en el instituto, el personal era muy limitado pues solo era una persona en cada área, había mucha carga laboral, ese era el principal reto. En la oficina solo trabajábamos la coordinadora, una trabajadora social, una psicóloga y una abogada, y el personal del módulo itinerante era una persona por cada área. Actualmente somos nueve personas en total, ya que en oficina hay dos personas en las áreas jurídica y psicológica. (Georgina Chávez. CAVIM Nuevo Casas Grandes, octubre 2014)

Iniciamos solo dos personas, el espacio era pequeño pero suficiente para el número de trabajadoras, se contaba con muy poco mobiliario. Así se trabajó durante un año. Posteriormente se contrató una psicóloga y el área jurídica la cubríamos con apoyo de abogados vecinos a nuestro local, quienes asesoraban gratuitamente a las usuarias. Tiempo después se contrató un abogado y de igual manera se da arranque del módulo itinerante, cubriendo con la atención en los municipios cercanos. (Nubia Janeth Salas. CAVIM Parral, octubre 2014)

● *Al pie del cañón*

Con el inicio de estas dos oficinas, más personas en otros puntos del Estado fueron conociendo y usando los servicios del instituto. A mediados de 2008 se abrió un módulo en Creel, del municipio de Bocoyna, una emblemática comunidad que es puerta de entrada a las Barrancas del Cobre.

> *El CAVIM Creel inició labores en julio 2008 con tres personas, una de cada área de atención (psicología, jurídico y trabajo social). [...] Nos fue difícil llegar y hacerles saber a las mujeres que viven violencia la gravedad de la situación y sus consecuencias.* (Vianney Salas. CAVIM Creel, octubre 2014)

El quehacer fue realizándose en el día a día, con el reto de hacerle espacio al instituto, y difundir su acción y vincularlo con todas las dependencias públicas, y otras instituciones presentes en las regiones. Poco a poco se fueron advirtiendo cambios.

> *Creo que el mayor reto fue causar impacto en las instituciones; tanto privadas como públicas para poder recibir y dar apoyo a las mismas, así como hacer que las mujeres se acercaran a pedir ayuda sin tener miedo al qué dirán.* (Paola Acosta. CAVIM Creel, octubre 2014)

> *Uno de los mayores retos fue la aceptación del ICHMujer en las diferentes instituciones de los tres niveles de gobierno y en la comunidad en general para recibir apoyo de las mismas, y más en la comunidad indígena. [...] La situación fue cambiando con el trabajo diario del personal, volanteo de folletos y trípticos, como también impartición de talleres para la prevención de la violencia, violencia familiar, derechos de las mujeres, tanto a mujeres en específico como a población abierta para concientizar.* (Vianney Salas. CAVIM Creel, octubre 2014)

Asimismo, se organizó el trabajo integral desde las áreas de trabajo social, asesoría jurídica y psicología (semejante a la estructura de los centros del ICHMujer en Juárez, Nuevo Casas Grandes y Parral). También se fue ampliando la presencia con un módulo itinerante en Creel.

> *En mayo del 2009, al momento de integrarme al equipo, éramos cuatro profesionales (psicóloga, abogada, doctora y trabajadora social) en el módulo fijo. En ese mismo tiempo se abrió la unidad itinerante con tres profesionistas: psicóloga, abogado y trabajadora social, quien también es traductora indígena.* (Paola Acosta. CAVIM Creel, octubre 2014)

Las oficinas del instituto en las regiones y sus servicios a la población ayudaron a que se fuera entendiendo el carácter permanente del organismo. Esto no ocurrió de la noche a la mañana, sino en un proceso de aprendizaje, para comunicar el mensaje con claridad. El ICHMujer fue insertándose en la estructura de gobierno como una institución de trabajo serio y eficiente, a favor de los derechos de las mujeres, con la repercusión positiva para el bienestar de todas las personas.

> *Yo creo que eso es lo más fuerte y difícil de explicar. La credibilidad que teníamos que externarle a las mujeres, y también a los hombres. Como que creían que iba de pasada el instituto y que era un capricho de la administración para cumplir la situación de Juárez, e iba a desaparecer. No entendían que era un movimiento internacional y que, al contrario, venía para quedarse, más fuerte que nunca, y que nada más esos primeros años era cuando a la mejor no se entendía de qué se trataba y ahorita ya la gente lo logra entender.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

QUEHACER DESDE Y CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La función del instituto en relación con los distintos entes de la administración pública del nivel federal, estatal y municipal, comprendió buena parte de las acciones de comunicación, capacitación, atención y difusión de las temáticas sobre la perspectiva de género. Comenzar a hacerse un lugar dentro de la estructura y el imaginario institucional del servicio público no fue una tarea sencilla. Implicó empezar a escalar la barda de resistencias y escepticismos que se interpone entre los temas de derechos de las mujeres y las prioridades de los sectores que trabajan en salud, educación, vivienda, presupuesto, legislación, seguridad y procuración de justicia. La directora contó con el apoyo de Emma Saldaña, quien concretó citas con altos funcionarios de gobierno, y acompañó a Luisa Camberos en sus gestiones durante un año, como asesora del instituto.

Con el apoyo del Consejo Directivo y el Consejo Consultivo del ICHMujer, se obtuvieron ideas para impulsar la interacción con los funcionarios y las funcionarias públicas. El instituto lideró y gestionó la formalización de un documento marco para articular las acciones del ICHMujer a largo plazo, para todo el sexenio. Como resultado de esto, se elaboró el Programa Sectorial de Equidad de Género 2004-2010 (ICHMujer, 2006, p. 8).

> *Así como fuimos de los últimos en crear una instancia estatal, fuimos de los primeros en tener un programa sectorial, creo entre los primeros tres, que ha sido de los grandes logros del instituto.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

El instituto elaboró su primer programa, en un proceso que resultó formativo en sí mismo. Quienes participaron en la formulación de documentos y plasmaron ideas, fueron conociendo más de cerca los instrumentos de carácter internacional y nacional, y tuvieron la oportunidad de tener espacios de debate y reflexión.

Por otra parte, se establecieron convenios de cooperación con instancias como la Comisión Estatal de Derechos Humanos y el Instituto Chihuahuense de Transparencia y Acceso a la Información Pública, creado en 2007. Asimismo, se fue incrementando la participación de niveles medios y operativos en cursos de capacitación, reuniones de trabajo, coordinación de acciones conjuntas y diferentes espacios de intervención desde los temas de derechos humanos de las mujeres, legislación, diseño institucional y asesoría en programas específicos.

Algunos ejemplos de estas gestiones quedaron reflejados en documentos, iniciativas y diversos materiales de apoyo, como el manual de indicadores de género.

● *Enlaces*

El instituto comenzó a abrirse paso entre las dependencias gubernamentales para ser conocido en sus funciones y promover que en las oficinas de gobierno se fuera asumiendo el quehacer que les correspondía frente a la política pública hacia las mujeres, en la que todos los entes de la administración estatal y municipal son corresponsables.

> El ICHMujer logró que 22 dependencias del Gobierno del Estado y organismos descentralizados nombraran un enlace de género [...] representante ante el Instituto Chihuahuense de la Mujer y cuya responsabilidad es promover la incorporación de la perspectiva de género en su dependencia. Este grupo fue capacitado en perspectiva de género, políticas públicas con enfoque de género y otros temas afines. (ICHMujer, 2007, p. 11)

El trabajo con enlaces de género, iniciado desde principios del 2006, fue uno de los retos importantes, por el carácter estratégico de quienes son enlaces al interior de cada dependencia en los temas de género. Así inició un trabajo que permitió sentar, así fuera someramente, las primeras bases. Ya desde aquellos años se tomaba en cuenta esta labor pendiente en la que quienes son enlaces forman apenas un eslabón para institucionalizar la perspectiva de género en la administración pública estatal.

> [...] la meta es lograr la creación de unidades de género, que son áreas administrativas facultadas para llevar a cabo las actividades que conduzcan a la incorporación del enfoque de género en todas las acciones, programas y políticas de la dependencia a la que pertenecen. (ICHMujer, 2007, p. 12)

La conciencia sobre esa gran meta ya estaba presente tanto que para el 2008, como parte de la preparación del instituto hacia la labor que llegaría a asumir, se elaboró el Programa de Auditoría de Género, que fue el inicio de un proyecto que apenas un lustro después pudo concretarse. Se buscaba una forma de evaluación permanente, pero a la vez de acompañamiento a las dependencias públicas en la realización y la mejora de sus programas hacia las mujeres. Este punto tiene espacio reservado en el siguiente capítulo sobre la actual gestión.

● *Municipios*

Las instancias municipales de mujeres en todo el país les corresponde crearlas a cada gobierno del nivel municipal directamente, por acuerdo de sus respectivos cabildos. A los institutos estatales de mujeres les corresponde impulsar su creación.

Desde el inicio de esta administración del instituto, se buscó hacer alianzas e impulsar la creación de instancias municipales de mujeres. En el 2008, se presentó una reforma en el Congreso del Estado para modificar el Código Civil Municipal. El propósito era

> [...] que los municipios tengan atribuciones para la conformación de las instancias municipales de las mujeres y así garantizar su permanencia y consolidación tras el cambio de las administraciones municipales. (ICHMujer, 2009, p. 16)

Esta modificación permitió reforzar el carácter transversal de la perspectiva de género en todos los niveles de gobierno. La aplicación de la reforma al Código Municipal del Estado de Chihuahua (Congreso del Estado, 2014) quedó hecha a mediados del 2008

> XLI. Impulsar la creación de instancias municipales que sean las encargadas de instrumentar y dar seguimiento a las políticas, acciones, planes y programas que incorporen la transversalidad de la perspectiva de género, conforme a la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua. [Fracción reformada mediante Decreto No. 250-08 II P.O. publicado en el P.O.E. No. 50 del 21 de junio de 2008]. (p. 18)

Como resultado del trabajo con los municipios, se logró impulsar la creación de siete instancias en el 2006 y se fortalecieron doce ya conformadas por sus respectivos gobiernos municipales. El apoyo del instituto se concentró en capacitación y asesoría, celebración de convenios con presidentes municipales y realización de

foros y encuentros. Al finalizar ese año se reportaron instancias municipales en 19 municipios en total: Aldama, Aquiles Serdán, Bocoyna, Camargo, Casas Grandes, Cuauhtémoc, Chihuahua, Delicias, Guachochi, Guerrero, Juárez, Meoqui, Nuevo Casas Grandes, Ojinaga, Parral, Santa Bárbara, Valle del Rosario, Villa Ahumada y Villa Coronado. (ICHMujer, 2007, p. 14)

Para la capacitación con los niveles municipales, se empleó un material elaborado por el INMUJERES para impulsar la creación de instancias en los municipios. En el instituto se hicieron algunas adecuaciones para difundir todo esto a través de capacitaciones a titulares de instancias municipales y a presidentes municipales, entre 2008 y 2099. Este material constituyó una herramienta de apoyo para sensibilizar y trabajar la importancia de estas instancias desde la perspectiva de género, así como los puntos a tomar en cuenta para constituirlas.

● *El hueso más duro de roer*

Pese a las acciones realizadas desde el instituto para involucrar a la administración pública, los resultados del acercamiento con funcionarias y funcionarios, tanto en el nivel estatal como en el municipal, toparon no pocas veces con pared. La sensibilización con este sector fue particularmente complicada y lenta.

Sensibilizar con respecto de la discriminación y las múltiples expresiones del trato inferior hacia las mujeres resultó uno de los mayores desafíos en el sector público. Para la mayoría de servidoras y servidores públicos el tema resultaba nuevo, o se percibía como algo amenazante. A veces incluso parecía como si hubiera que 'cuidarse' de mencionar la palabra *feminismo* o como si el término *género* en sí mismo fuera incómodo y aburrido, aunque no se tuviera aún idea sobre qué trataba.

Pero no podía negarse que los movimientos feministas y los estudios en perspectiva de género eran la base de una profunda revisión sobre el quehacer de la administración pública en la atención a la ciudadanía. Había que tratar la cuestión. La labor implicaba capacitar e informar, como también tocar fibras sensibles, convencer sobre la urgencia y la obligatoriedad de la política pública hacia las mujeres desde cada dependencia gubernamental.

La alta movilidad de personal de mandos medios y operativos en la administración pública y el involucramiento de funcionarias y funcionarios de altos niveles que era prácticamente nulo, fueron parte de las experiencias iniciales en el contacto con este

sector. De diversas formas, las inercias, el peso cultural, los estereotipos, demostraban la gran fuerza que poseen.

> *A mí el temor que me daba, no sé, una especie de temor mezclado con impotencia, era la ceguera que había en la mayoría de funcionarias y funcionarios, o sea de veras que era picar en piedra. Nos decían que sí para no dejar. Realmente, lo que fue 2005 a 2007, logramos avanzar poco en la cuestión de institucionalización, con recursos muy limitados. En lo que más se logró fue en capacitación.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

En efecto, se realizaron seminarios para personal de dependencias gubernamentales sobre la planificación con perspectiva de género y su integración a planes estatales de desarrollo, junto a toda la serie de temas que venían ya ofreciéndose más ampliamente.

PROYECTOS, PROYECTOS, PROYECTOS

El quehacer del equipo de trabajo se centró en la elaboración de proyectos y propuestas para abrir el campo de acción del instituto.

> *Empezaban a surgir los fondos de financiamiento, como el de INMUJERES y el de INDESOL. Eso nos abrió muchísimo las posibilidades de poder hacer cosas, porque son programas muy enfocados, ahí no nos podemos ir por otro lado. Claro, se trabaja mucho porque aplica vía proyectos que seas atractivos, sustentables, que cumplan los objetivos y a partir de ahí, pues a trabajar. La otra cuestión fue que hubo apoyo por parte del gobierno y poco a poco se fue incrementando el presupuesto.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

El trabajo por proyectos se fue haciendo una constante desde el inicio de la administración. El primero que se realizó fue con un programa de INDESOL, de la Secretaría de Desarrollo Social de la Federación.

> *El primer proyecto que presentamos fue para Hábitat, para trabajar una especie de proyectos productivos con mujeres de zonas marginadas. Era una combinación entre capacitación en temas de violencia y una preparación para industrias digamos semidomésticas, envasados, etcétera. Aparte, teníamos que entrar en colaboración con municipios y era difícil lograr los acuerdos, que aceptaran que el dinero no les iba a llegar a ellos sino a través del instituto. Nada más ese año trabajamos con el programa Hábitat.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

A partir de entonces, y desde el 2006, se comenzaron a presentar más proyectos, elaborados con el escaso personal que tenía entonces el instituto y que iba enriqueciéndose, hasta crecer en calidad y, al poco tiempo, en cantidad. Pero fue dos años después cuando se empezó a contar con fondos que le permitieron a la institución ampliar su actuar.

> *Hasta el 2008 salieron los primeros fondos del* INMUJERES. *A partir de ahí ya pudimos enfocarnos muchísimo más en la cuestión de la institucionalización.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Mientras tanto, la difusión de los temas a través de diferentes espacios de capacitación con población abierta había ido convirtiéndose en un punto fuerte del instituto, y una carta de presentación que se capitalizó durante esta etapa.

RUTAS HACIA LA FORMACIÓN

La capacitación es de las labores más reconocidas y difundidas del instituto. En esto son contundentes los datos de informes, notas de prensa y materiales generados, así como lo que mencionan las personas entrevistadas y los testimonios acerca del organismo. En esta área, el quehacer del instituto comenzó pronto y fue desarrollándose a buen ritmo.

● *Autoempleo y capacitación*

Tras los datos de la primera encuesta estatal sobre la mujer en el 2005, se identificó que a través de la capacitación se podía contribuir a mejorar la situación de las mujeres. Los temas recurrentes implicaban, entre otros, el empleo, la discriminación, la violencia y la igualdad (ICHMujer, 2006).

> Para las mujeres del Estado de Chihuahua resulta claro que las principales problemáticas a resolver en nuestra entidad son: oportunidades de empleo, ser valoradas, no ser discriminadas en aspecto alguno, así como tener libertad para hablar y hacer cosas en las que se sienten limitadas. No obstante, llama poderosamente la atención el porcentaje que habla de no sufrir maltratos en su cuerpo, ser aceptada en empleos aunque esté embarazada y ganar lo mismo que los hombres a capacidades similares. (p. 7)

Entre el 2005 y durante el 2006 comenzó a integrarse un equipo de trabajo para cubrir las demandas de capacitación hacia diversos públicos. Era una época de recursos escasos aún y había que ingeniárselas para realizar el trabajo.

> *Cuando yo llegué en 2004, el instituto tenía realmente poco tiempo, éramos alrededor de unas quince personas. Estaba el área administrativa y había un área de atención directa a usuarias. A los dos años se crea un área de capacitación, enfocada sobre todo a brindar herramientas de autoempleo a las mujeres. Yo me encargaba de buscar cursos que manejaban otras dependencias o que pudiéramos trabajar en conjunto para ofrecer estas alternativas.* (Karla Arellano, septiembre 2014)

El énfasis en la formación para el empleo como una forma de incidir en factores de desigualdad entre mujeres y hombres, llevó a crear el Centro de Desarrollo Empresarial y de Capacitación para el Trabajo para Mujeres, CEDECAM.

A través de las actividades del CEDECAM, se atendió toda la capacitación orientada al autoempleo y también se estableció contacto con instituciones como la Secretaría de Economía, la Procuraduría del Consumidor, el DIF Estatal y con organismos particulares como el ITESM y la Nacional Financiera (ICHMujer, 2008a). Por otra parte, adicionalmente se organizó un programa de seminarios sobre desarrollo humano. En ese momento, aún no se enfatizaba tan directamente en los temas de género y violencia, ni sus diferentes tipos (física, sexual, laboral, etcétera).

● *Incorporando temas y enfoques*

Dedicarse a la capacitación demandó, a su vez, más preparación y experiencia del personal del propio instituto.

> *De prevención, derechos humanos, género y violencia hacia las mujeres era muy poco lo que se manejaba en los cursos. Para eso se contrataban expositoras externas, pero era muy poquita la cobertura que tenía el instituto. Ya después se conforma específicamente el área de capacitación y se empieza con temas de prevención, sobre todo para tratar de mantener informadas a las mujeres. A partir de ahí, el área ha tenido un gran crecimiento y hemos tenido una amplia cobertura.* (Karla Arellano, septiembre 2014)

El servicio se fue diversificando con temas nuevos, más específicos, contenidos más enfocados y precisos, y formas variadas de tratamiento. Comenzaron a realizarse talleres en temas de derechos humanos, equidad de género y prevención de la violencia en varios municipios del Estado. También se empezaron a brindar

conferencias y talleres sobre machismo y masculinidad, para sensibilizar y compartir reflexiones sobre las raíces de la desigualdad y la discriminación hacia las mujeres. A través de estas propuestas, se incorporaron con mayor frecuencia enfoques lúdicos, culturales y artísticos para el tratamiento de temas álgidos como la violencia doméstica. Desde entonces, la oferta es diversa y se ha trabajado con distintos grupos de población.

> *A través de un oficio nos pueden solicitar esta capacitación y ya nosotros con base en la demanda que tenemos vamos calendarizando y buscando espacios para poder dar respuesta a estas solicitudes. Nosotras mismas acudimos para estos cursos, son gratuitos, no tienen ningún costo. El instituto cubre desde, si es un municipio, pues el traslado, los viáticos de la persona, las ponentes, el material. Igual aquí en la ciudad.* (Karla Arellano, septiembre 2014).

● *Procesos de largo alcance*

Al cobijo de la capacitación, se pusieron en marcha experiencias que se convirtieron en procesos de largo aliento. Este fue el caso de un proyecto de prevención de violencia a mujeres indígenas, iniciado con un grupo de líderes tarahumaras. Por primera vez se ofrecieron talleres sobre violencia hacia la mujer, derechos humanos y perspectiva de género a las mujeres indígenas.

Este grupo fue preparándose para convertirse en multiplicador al interior de sus comunidades. En conjunto con la CDI, se captaron líderes en algunas zonas de la Sierra Tarahumara. Con el tiempo, las participantes tuvieron logros muy significativos.

Esta ha llegado a ser una de las experiencias atesoradas del instituto, una muestra de lo que puede darse con el compromiso y la voluntad comunitarios. Precisamente a este proceso se dedica el artículo especial del capítulo cuarto. ARTÍCULO | Ke′ Tasi Na Koaga Perelbo

También se contó con la participación de organizaciones locales expertas en perspectiva de género, violencia familiar y derechos humanos de las mujeres, como se cuenta más adelante. A través de estas agrupaciones, el instituto ofreció conferencias, talleres y pláticas con diversos grupos para sensibilización y educación, incluyendo personal de la administración pública.

La experiencia en cursos, talleres, conferencias y otros formatos de capacitación con distintos tipos de población ha permitido enfatizar la tarea indeclinable de difundir y promover la reflexión sobre la situación de las mujeres en el Estado de Chihuahua. En particular, la necesidad de insistir en la sensibilización y preparación de mujeres y hombres que conforman la administración gubernamental.

> *Tenemos que formar capacidades en servidoras y servidores públicos para que en su quehacer apliquen el enfoque de género. La gente tiene que conocer y la mejor manera de hacerlo es a través de la educación. Cuando tú enseñas un tema de matemáticas, te lo aprendes y ya; pero esto tiene que ver con patrones culturales, con paradigmas, con prejuicios, y es muy difícil cambiar eso. Tenemos que estar como cuchillito de palo.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

La gran cantidad de eventos de capacitación y de personas involucradas, entre participantes, asistentes y organizadoras, ha sido una de las labores más visibles del instituto. Ella demanda múltiples dispositivos y capacidades para mover hacia la reflexión y el reconocimiento de lo que implican las desigualdades entre mujeres y hombres en Chihuahua, como parte de procesos formativos continuos.

LAS INDÍGENAS, ¿TAMBIÉN SON MUJERES?

En el 2006, en conjunto con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, CDI, se realizó la primera Encuesta sobre Violencia hacia las Mujeres Indígenas en el Estado de Chihuahua. El estudio reveló que la situación no era ajena a estos contextos, y puso de relieve lo que no había sido visto hasta entonces. Por eso, quienes saben del quehacer del instituto señalan como uno de sus aciertos el haber puesto el dedo en esta antigua llaga.

> *En la Sierra Tarahumara, la visibilización de la violencia hacia las mujeres indígenas, que estaba totalmente oculta, también es algo que surge a partir del instituto. ¿Quién lo había sacado? Nadie. ¿A quién le importaba el tema de la violencia o la violación a las indígenas?* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

En general, en esta gestión hubo un gran interés hacia las mujeres indígenas, en su condición particular en que se conjunta doble vulnerabilidad: el género y la pertenencia a una etnia. En la Sierra Tarahumara se cuentan acciones como las investigaciones sobre la violencia hacia las mujeres indígenas, y la apertura de módulos de atención (fijo e itinerante) en Creel.

Por otra parte, el proyecto de prevención de la violencia contra las mujeres indígenas, iniciado tras la primera investigación, ha continuado hasta la actualidad, y ya dio frutos propios. Todo esto surge tras un programa permanente de formación para constituirse en instructoras; hoy son multiplicadoras de los temas de violencia de género, derechos humanos de las mujeres y relaciones equitativas en sus comunidades. ARTÍCULO | Ke' Tasi Na Koaga Perelbo

DE FRENTE A ELLAS

La atención a las mujeres fue ampliando el rostro institucional y sus servicios gratuitos, a través de los módulos de atención (fijos e itinerantes). También se encontraba entonces el MUSIVI de Ciudad Juárez, más uno nuevo en Chihuahua y el refugio. Además se pusieron en marcha estrategias de comunicación y difusión que contribuyeron a dar presencia al instituto.

En cuanto al compromiso con el programa de atención a familiares de víctimas de feminicidios en Ciudad Juárez, las acciones continuaron durante el periodo de esta gestión. Así se reportó en el informe 2006, en el que se registra la atención a 64 familias (ICHMujer, 2007).

> Cada familia recibe un apoyo quincenal $900.00, además [...] servicio médico y medicinas, uniformes y becas escolares, apoyo psicológico, asesoría legal, gestión y trámites ante otras dependencias y a la mayoría se les dotó de vivienda. (p. 23)

Asimismo, se fortaleció el programa iniciado en Juárez para hacer rondas de vigilancia en zonas determinadas de la ciudad, llegando a incrementar las patrullas y extendiendo la idea en otros municipios.

● *MUSIVI en Juárez y Chihuahua y refugio*

A partir de 2007 el instituto quedó a cargo del Centro de Atención a las Mujeres en Situación de Violencia, MUSIVI, de Ciudad Juárez, creado poco antes del ICHMujer como un proyecto conjunto entre la entonces Secretaría de Fomento Social de Gobierno del Estado y la UACJ. Se asumió la administración y gestión de recursos para este centro, donde continuó el modelo de atención concebido en su origen. Este centro pasó a formar parte de la estructura del instituto en Ciudad Juárez.

En ese mismo año se abrió un MUSIVI en la ciudad de Chihuahua, a través de un convenio con la Universidad Autónoma de Chihuahua, UACH, en las instalaciones de la antigua Escuela de Enfermería, en la colonia Obrera, a espaldas del Hospital Central. El modelo de atención integral contemplaba las áreas jurídica, médica, de trabajo social y psicología.

> *Creo que es importantísimo que la academia esté vinculada a esto, porque se requiere que estemos vigentes en cuanto a cómo se debe de dar el apoyo, el servicio a las mujeres y estar constantemente haciendo investigación para valorar o evaluar la forma de atención de las mujeres. Entonces me parecía una fórmula excelente. En este momento la UACH está apoyando en el comodato de la instalación, que es mucho porque si pensamos en una renta, cuánto estaría costando eso. Y ya lo que es presupuestal y administrativo corre por cuenta del Departamento de Programas Federales, con PAIMEF, y del Departamento Administrativo del ICHMujer.* (Daisy Acevedo, septiembre 2014)

El servicio ha tenido desde entonces un carácter asistencial, aunque se tiende a enfatizar el enfoque de derechos humanos, para contribuir, en lo posible, al empoderamiento de las mujeres, a su desarrollo personal y su bienestar.

> *[Hay que] abrir la comprensión del fenómeno de la violencia hacia el modelo ecosistémico que ya viene propuesto desde la Secretaría de Salud, que es el ente encargado de la violencia familiar, en donde desde una visión holística tenemos que entender que viene desde la cultura, la sociedad, la comunidad.* (Daisy Acevedo, septiembre 2014)

Como parte de la atención y prevención de la violencia, en diciembre del 2009 el instituto comenzó a operar un refugio temporal para mujeres, sus hijas e hijos, víctimas de violencia. Desde entonces, el establecimiento forma parte de la Red Nacional de Refugios. En el refugio se atiende con un enfoque de conjunto entre las áreas de trabajo social, psicología y asesoría jurídica.

DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN

Otro espacio para difundir la labor del instituto y dar voz a los temas de la perspectiva de género, fue la revista *Nosotras*, que se publicó trimestralmente. La primera edición salió en el año 2005 y la última fue en diciembre de 2010. El tiraje era de dos mil ejemplares, y se llegó a distribuir tanto en la capital del Estado, como

en los Módulos de Atención a la Mujer (MAM) de Parral, Nuevo Casas Grandes y Ciudad Juárez.

Las acciones de comunicación abarcaron la emisión de dos programas radiales conducidos por el instituto, la presencia en medios locales y nacionales, eventos y foros. En este rubro, fue muy importante la presencia del instituto a través del programa de radio *Nosotras*, que se transmitió diariamente durante tres años, durante una hora diaria, de martes a viernes, y fue conducido por la comunicadora Tania Escobedo.

> *El programa daba más luz sobre los servicios con que ofrecía el instituto a la comunidad. Además era un espacio muy plural, por ahí se veía transitar a mujeres y hombres de todos los colores; entrevistaban a gente muy diversa; feministas, abogadas, abogados, psicólogas funcionarias y funcionarios públicos, es decir a gente que tenía que ver con los temas de género. Ese fue un programa muy importante con imagen de proyección hacia afuera, creo que el instituto jaló recursos del PAIMEF para impulsar la perspectiva de género.* (Elvira Villarreal, diciembre 2014)

Por otra parte, se dedicaron recursos para mantener una difusión constante a través de trípticos, carteles, volantes y propaganda dirigida hacia la población en general. Por estos medios también se promovieron los servicios del organismo y variados temas para informar y explicar sobre la prevención de la violencia de género, como en el caso de la difusión de la Ley Estatal del Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, publicada en 2007.

El organismo también participó en campañas nacionales de prevención de la violencia o difusión sobre nuevas disposiciones legales, realizadas en coordinación con el nivel federal y con recursos del PAIMEF, del Indesol, e INMUJERES. Así mismo, emprendió campañas estatales, a través de radio, prensa impresa y digital, televisión.

Entre las campañas del instituto correspondientes a este periodo 2004-2010 se encuentran las siguientes:

Año	Título de la campaña	Propósito
2005	*El silencio es tu peor enemigo*	Campaña contra la violencia hacia las mujeres
2006 Ago-oct Diciemb	*Vive con libertad, vive sin miedo*	Campaña estatal contra la violencia hacia las mujeres
2007	*Todas lo decimos. Vivir sin*	Campaña del INMUJERES, en consenso y

	violencia es nuestro derecho y lo vamos a ejercer. Lo decimos las mujeres para que lo sepan todos	colaboración con los institutos en los estados, para la difusión de la Ley General por el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia (apoyo de PAIMEF)
2007	*Compartamos responsabilidades. Por la igualdad entre hombres y mujeres*	Campaña radial "¿Llamas a esto igualdad?"
2008	*No seamos cómplices, ¡actuemos!*	Sensibilización hacia los varones sobre los distintos tipos de violencia hacia mujeres y niñas (apoyo de PAIMEF)
2008	*Cuida tu vida*	Promoción y cuidado de la salud materna, y prevención de la mortalidad
2008 Noviem.	*Elige tu rostro. Tú eliges qué rostro quieres tener, tú eliges qué vida quieres vivir*	Difusión y prevención de violencia hacia mujeres indígenas
2009 Mayo	*No lo ignores, denuncia*	Difusión del número de atención telefónica para denuncia de la violencia contra la mujer (apoyo de INMUJERES)
2009	*Más hombres contra la violencia. ¡Súmate!*	A partir de la campaña de INMUJERES

Cuadro 7. Campañas del ICHMujer, periodo 2005-2010.

3. LEGISLACIÓN EN PERSPECTIVA

Un pequeño paso para la mujer, un gran paso para Chihuahua • Libres • Armonía y contrapunto

> Las mujeres continúan siendo objeto de una discriminación que, como se reconoció durante la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, tiene entre sus factores la falta de igualdad ante la ley y la interpretación y la aplicación discriminatorias de la norma jurídica.
>
> Pérez-Duarte & Salinas. (2002, p. 39)

En este periodo, el instituto incidió para consolidar instrumentos jurídicos para las mujeres y revisar leyes y códigos para incorporar la perspectiva de género. Se participó abiertamente para abrir campo a la normatividad por los derechos de las mujeres, y la igualdad entre mujeres y hombres en el Estado de Chihuahua, provenientes de la promulgación de la Ley General por el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

En las leyes aprobadas se logró plasmar el quehacer conjunto entre organizaciones de mujeres, diputadas de diferentes fracciones parlamentarias e instituto. Adicionalmente, el ICHMujer elaboró y presentó proyectos de armonización legislativa durante los años de esta administración.

UN PEQUEÑO PASO PARA LA MUJER, UN GRAN PASO PARA CHIHUAHUA

A principios de 2007, se publicó la Ley por el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en el Estado de Chihuahua, tras casi dos años de haberse concluido su elaboración. Varias organizaciones de mujeres y agrupaciones ciudadanas fueron convocadas para trabajar a partir de una propuesta elaborada por una de las investigadoras más reconocidas en género y feminismo en el país.

> *La maestra Marcela Lagarde, una antropóloga del DF, y su equipo se dieron a la tarea de hacer esta ley, y yo le pedí su autorización para presentarla aquí en Chihuahua.* (Victoria Chavira, septiembre 2014)

Victoria Chavira, diputada para el periodo 2004-2007, correspondiente a la 60ª Legislatura del Congreso del Estado, era la presidenta de la Comisión de Equidad, Género y Familia. Había llegado al Poder Legislativo por las denominadas «cuotas» de género, en las listas del Partido Acción Nacional (PAN).

> *Ya sentada ahí, dije "Bueno, yo no soy diputada por ningún distrito, yo estoy aquí por las mujeres; voy a ser la diputada de las mujeres". Entonces lo que hice fue convocar a las organizaciones de las feministas en Chihuahua, como a Graciela Ramos, de Mujeres por México, a Lucha Castro, del Centro de los Derechos Humanos de las Mujeres, a Irma Campos, con su agrupación 8 de Marzo, a Diana Álvarez, del Centro de Atención a la Mujer Trabajadora, y a todas las que les gustaba trabajar por las mujeres. El primer trabajo que les propuse fue que sacáramos la ley.* (Victoria Chavira, septiembre 2014)

Se organizaron mesas interinstitucionales para discutir y elaborar una versión de la ley adecuada al contexto y las particularidades de la situación de las mujeres en Chihuahua, y el entorno jurídico de la entidad. En este proceso en el que el instituto participó activamente, una vez más las mujeres mostraron su capacidad de trabajar para el logro de objetivos comunes.

> *Nos pusimos a trabajar y cada ocho días eran reuniones y reuniones. Estuvimos rearmándola casi cerca de un año, todo el 2005. Debo decir que yo no hubiera podido*

> *hacer nada si no hubiera sido por las organizaciones, porque hicimos una alianza muy importante.* (Victoria Chavira, septiembre 2014)

En el dictamen presentado por la Comisión de Equidad, Género y Familia el 9 de noviembre de 2006 al Congreso del Estado de Chihuahua se mencionan los grupos participantes en la formulación de esta ley:

> [...] en la elaboración de la iniciativa se contó con la colaboración de importantes organizaciones cuyo objetivo primordial es ocuparse de la problemática a que esta iniciativa alude, tales como Mujeres por México AC.; Red Ciudadana AC.; Centro de Atención a la Violencia Familiar "Laura Martínez de Téllez" AC.; El Barzón de Chihuahua, AC.; Centro de Atención a la Mujer Trabajadora de Chihuahua AC.; Grupo Milenio; Asociación de Abogadas Feministas; Grupo 8 de Marzo; Justicia para Nuestras Hijas; Centro de Derechos Humanos de las Mujeres, Círculo de Estudios de Género AC.; Instituto Regional de Estudios de la Familia AC.; miembros de Consejo Consultivo del Instituto Chihuahuense de la Mujer. (Congreso del Estado, 2006)

Cuando finalmente se terminó la propuesta de iniciativa, aún hacía falta un tramo por recorrer para lograr la aprobación. Se requirió de la movilización y presencia activa por parte de los grupos, que estuvieron presionando para que fuera aprobada.

> *Ya que estuvo lista la ley la subí a Tribuna y nos la bajaron nueve veces. Todo el 2006, cada mes la presentábamos y cada mes nos la bajaban, pero cada mes les armábamos unos escándalos espantosos, hasta la Tribuna les tomábamos. Y, bueno, pues empezaron a respetar la ley, hasta que logramos sacarla con muchos trabajos.* (Victoria Chavira, septiembre 2014)

LIBRES

La ley fue publicada el 24 de enero de 2007 en el Periódico Oficial. Pronto fue reconocida a nivel nacional y de ella se tomaron elementos para posteriores reformas a la Ley General aprobada por el Congreso de la Unión (por ejemplo, lo previsto acerca de la rehabilitación de agresores). El reconocimiento era generalizado en el país. La ley en Chihuahua había puesto el ejemplo.

> *A Chihuahua nada más y nada menos le debemos el mérito de haber tenido la primera ley especializada para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia. La Ley de Chihuahua fue la primera del país y luego surgió la Ley General de Acceso, en 2007. Eso colocó a Chihuahua a la vanguardia en el ámbito legislativo, obvio con muchos*

> *otros más desafíos que tiene en puerta el Congreso del Estado, y todos los Congresos del país que hoy todavía enfrentan muchos desafíos en materia de armonización legislativa con perspectiva de género.* (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

Para diciembre de 2007, se emitió el Programa Integral para Garantizar el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, quedando el instituto a cargo de su seguimiento, y en el 2008 el ICHMujer publicó esta ley traducida al idioma rarámuri.

El trasegar hasta la promulgación misma de la ley fue significativo para el movimiento de mujeres en Chihuahua, y para muchas más que coincidieron durante el proceso. Nada de esto significaba que la ley tuviera cumplimiento inmediato; se abría por delante más trabajo para lograr esa garantía de que las mujeres vivan vidas sin violencia. Pero el instrumento jurídico ya estaba en las manos de las mujeres y de toda la sociedad. Tras lo arduo de todo este camino, quedaron más aprendizajes y satisfacciones que otra cosa.

> *Yo me sentí muy acompañada y muy empoderada por las organizaciones de la sociedad civil. Era un apoyo que si yo me caía, ellas me levantaban y me defendían.* (Victoria Chavira, septiembre 2014)

Quedó un buen sabor de boca en el instituto durante el trabajo realizado, y se afianzó como interlocutor frente a distintos grupos. Continuaba el trabajo que la ley misma le señaló desde entonces, marcándole varias atribuciones. En el artículo 29 de la ley (Congreso del Estado, 2007), entre las 19 competencias que se le asignan al instituto se establece, por ejemplo, que la titular funja como secretaria del Consejo Estatal, y que el instituto participe "en la elaboración y ejecución del Programa, y en el diseño de nuevos modelos de prevención y erradicación de la violencia contra las mujeres". (p. 13)

Así, con la satisfacción de un logro conjunto al contar con la ley, se abría también para el instituto una nueva veta, que desde entonces ha sido materia de gran cantidad de trabajo y reorganización del quehacer. En general durante aquellos años el ICHMujer logró trabajar de cerca con las diputadas de esa legislatura, convocando además a las organizaciones.

> *Hicimos una serie de reformas muy importantes porque juntábamos personas que, aparte de ser preparadas, abogadas, ministras, eran de organizaciones de la sociedad civil, y todas muy comprometidas y con mucha trayectoria, mucha experiencia, y toda la*

vertimos en la ley, que después fue modelo para la nacional, porque, como nos dijo Marcela Lagarde, superamos a la maestra. (Victoria Chavira, septiembre 2014)

ARMONÍA Y CONTRAPUNTO

A través de los intercambios en las reuniones sobre la ley, varias organizaciones de mujeres "propusieron la incorporación de elementos de perspectiva de género en las iniciativas para la reforma penal, de las cuales solo se incluyeron algunos" (ICHMujer 2010b, p. 57). Además de esto, el instituto había encargado un diagnóstico técnico-jurídico y se interesó en realizar otras propuestas de reforma para la paridad electoral e iniciativas de ley sobre igualdad entre mujeres y hombres.

Todo esto condujo a formular una propuesta de armonización legislativa. Este proyecto fue advertido desde 2006, ante la indispensable revisión y ajuste de distintos instrumentos jurídicos en los niveles municipal, estatal, federal e internacional, para analizar y proponer reformas significativas, e integrar de manera oportuna las normas respectivas a la igualdad entre mujeres y hombres.

En la elaboración de estas propuestas, el instituto contó con dos abogadas consultoras: Bárbara Illán, quien realizó un diagnóstico de armonización para cuatro leyes y cuatro códigos, y Yadira Aguirre, a cargo de formular toda la propuesta de armonización. Adicionalmente, Elizardo Rannauro Melgarejo trabajaba en la revisión y análisis de documentos jurídicos. Precisamente, en el último capítulo, se incluye un artículo de este consultor, acerca del quehacer institucional en estas materias.

Son múltiples los documentos y propuestas generados con ocasión de los estudios legislativos para alcanzar el nivel de congruencia entre las normas y las reformas necesarias que se encuentran pendientes. En 2009, por ejemplo, se formuló un proyecto de armonización legislativa en materia de derechos humanos y atención a la violencia de género, que fue entregado a instancias gubernamentales que pudieran incidir en su aprobación (ICHMujer, 2010b, p. 59). La armonización legislativa continúa siendo quehacer e interés del instituto, por lo que en la siguiente gestión ha permanecido.

4. RELACIÓN CON ORGANIZACIONES

Nueva era • Experiencia y cooperación • Justas y necesarias

> Por conducto de las organizaciones no gubernamentales, la mujer ha participado en foros comunales, nacionales, regionales y mundiales, así como en debates internacionales y en todas esas instancias ha ejercido una decidida influencia.
>
> ONU, punto 26 de Beijing (1995)

La interacción con organizaciones de mujeres durante este periodo se caracterizó por el acercamiento y el fomento de los vínculos para trabajar de manera conjunta, y partir del reconocimiento a la labor de las agrupaciones en la consolidación de políticas públicas a favor de las mujeres en el Estado. De ahí que no solamente varias mujeres críticas frente a la acción gubernamental colaboraron con procesos formativos para contribuir a echar a andar el enfoque de género por parte del instituto, sino que algunas asociaciones también fueron viendo la puerta abierta para realizar propuestas y hacer comentarios en procesos jurídicos, legislativos y estratégicos de atención y prevención, como quiso hacerse con los Centros de Justicia para las Mujeres, CEJUM.

NUEVA ERA

Entre las tareas que asumió la directora general durante este periodo estuvo el acercamiento hacia las organizaciones de mujeres, lastimadas tras la andanada mediática y los entredichos de las fuentes oficiales durante la anterior gubernatura.

> *Nombran a Luisa Camberos, una mujer que no se asumía feminista, pero que estaba en una organización, y ella con mucha conciencia social, se había dejado tocar por ese tema, y se involucró muchísimo. Cuando la nombran, nos habla a todas y fue algo muy interesante porque cuando somos convocadas a la Secretaría General de Gobierno, encontramos que había gente de Acción Nacional, del PRD, gente de izquierda y de derecha, y era ver cómo se inauguraba una nueva etapa del Instituto Chihuahuense de la Mujer a partir de quienes habían acudido a felicitar a Luisa Camberos. Entonces, de alguna manera, el que las activistas que habíamos estado denunciando en la calle estuviéramos dentro del Palacio de Gobierno congratulándonos por ese nombramiento, pues era el reconocimiento de la importancia y de que se inauguraba una nueva era, como así fue.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

El antecedente del conocimiento sobre lo que implica el quehacer desde una organización no gubernamental era un punto importante para las organizaciones. Sobre todo por el hecho de que la fundación de la que provenía la directora de este periodo asumió un indiscutible tema de discriminación y de derechos humanos, que ni sociedad ni autoridades se atrevían siquiera a nombrar.

> *Para nuestra fortuna, hubo una segunda generación o una segunda etapa en el instituto, en donde llega Luisa Camberos. Ella venía de una ONG, una lucha mucho muy importante, muy significativa para el feminismo, que es contra el SIDA, y entonces por ese lado fue muy aceptada. Y su trabajo fue más filantrópico, no tanto como feminista, aunque haya sido contra el SIDA.* (Estela Fernández, septiembre 2014)

En el caso de algunas organizaciones en Ciudad Juárez, la labor de acercamiento fue más paulatina. Sin embargo, fue posible dar muestras del cambio de rumbo y de la intención de reestablecer lazos, como se proponía la nueva administración.

> *En Juárez no se conocía quién era Luisa Camberos. Se decía que venía de las organizaciones de la sociedad civil y nos decían que venía de Fátima. Y pues llega Luisa acompañada de Lucha Castro, Lucha nos la presenta y ya eso genera como esta posibilidad de que haya un diálogo. Entonces, desde nuestra perspectiva, el instituto empieza a nacer a partir de la llegada de Luisa Camberos.* (Imelda Marrufo, septiembre 2014)

El reflejo de la positiva relación del instituto con organizaciones de mujeres y asociaciones civiles durante este periodo tiene algunas muestras en la participación en los Consejos Consultivos, la capacitación y los avances en el tema de paridad política.

A partir de esta administración, se abre la invitación a participar en los Consejos del ICHMujer a organizaciones que habían optado por mantenerse al margen anteriormente. Además, se busca consultar a los grupos de mujeres, en reconocimiento de su experiencia y conocimiento de los temas.

> *En todos los Consejos del Instituto Chihuahuense de la Mujer ha habido alguien del Centro de Derechos Humanos de las Mujeres como consejeras. Eso nos parece importante porque nos abre posibilidades de voz en lugares donde se pueden tomar algunas decisiones o hacer algunas propuestas. Igual en el Consejo de la Implementación de la Ley, en el Consejo del Centro de Justicia de las Mujeres impulsado desde el ICHMujer, o sea, esa es una parte importante que hemos tenido. Hemos estado contribuyendo en algunos momentos cuando el albergue, qué*

opinábamos, qué debía hacerse, cómo debía funcionar, etcétera, muy frecuentemente nos pide consejo. (Alma Gómez, septiembre 2014)

Experiencia y cooperación

El trabajo con organizaciones de mujeres durante este periodo también se reflejó en la participación de algunas asociaciones para formación y capacitación a grupos diversos. Por ejemplo, desde el 2005 Mujeres por México ha impartido varios talleres de derechos humanos y equidad de género a grupos de población abierta en los municipios de Camargo, Casas Grandes, Guachochi, Parral, Villa Coronado y Villa del Rosario, entre otros. En otros periodos ha seguido colaborando con el instituto, en capacitación y asesoría, al igual que el Centro de Derechos Humanos de las Mujeres, CEDEHM, o el Círculo de Estudios de Género.

Una parte importante que ha tenido el CEDEHM con el instituto es la capacitación. Hemos capacitado prácticamente desde que surgimos en el 2006 a la fecha en la norma 190 y en la 046 en todo el Estado en el sector salud, y ellas siempre nos han dicho que a la hora de las calificaciones nacionales tenemos muy buena calificación nacional, y en otros temas como capacitar a los ministerios públicos, y en algunos municipios a Seguridad Pública Municipal. (Alma Gómez, septiembre 2014)

● *Cursos para policías y personal de atención*

Además del trabajo con población abierta, a través de las agrupaciones civiles y otras instancias académicas el instituto brindó capacitación a funcionarias y funcionarios públicos encargados de atender casos de violencia contra las mujeres.

A lo largo del periodo 2004-2010, el ICHMujer recurrió a varias organizaciones que realizaron talleres de género y derechos humanos para personal de la entonces Procuraduría de Justicia del Estado de Chihuahua y policías de varios municipios, entre otras autoridades. Algunas de las asociaciones que impartieron cursos fueron el Centro de Derechos Humanos de las Mujeres, Mujeres por México en Chihuahua, Red Mesa de Mujeres por Juárez, Centro de Atención a la Mujer Trabajadora, Círculo de Estudios de Género, Grupo Promotor de los Derechos Políticos de las Ciudadanas, entre otras.

Uno de los proyectos del área de capacitación con esta población fue un proceso formativo realizado durante 2008 y 2009, a través de especialistas del Instituto

Regional de Estudios de la Familia, IREFAM. Se trató del Diplomado para la atención en situaciones de violencia familiar y de género, dirigido a policías del municipio de Chihuahua, quienes recibieron certificación oficial de su formación.

> *Estuvimos formando por tres generaciones a los policías municipales para que intervinieran de manera más humana en las escenas de violencia, que les llamaban al teléfono de emergencia, porque casi siempre, el generador de violencia se aliaba con los policías y la que la llevaba era la mujer con sus hijos y ahora, pues, revertimos las cosas con esta capacitación y un protocolo que presentó Mujeres por México, y logramos que fuera ya parte de los protocolos que observa la policía municipal para intervenir.* (Victoria Chavira, septiembre 2014)

Desde el IREFAM también se trabajó con grupos del servicio público para sensibilizarlos y actualizarlos en las perspectivas de atención integral y comprensión del fenómeno de la violencia.

> *Empezamos a formar con una especialidad en prevención y atención de la violencia familiar, a los recursos humanos del MUSIVI, el CEJUM, los CAPPSI, las UAVIS. Y también ahora los refugios, el estatal y el municipal.* (Victoria Chavira, septiembre 2014)

Asimismo, se presentaron conferencias particulares con personas expertas en el tratamiento, con enfoque de género, de temas de planeación, presupuestos, salud, educación, trabajo y derecho a la información pública.

● *Representación política y paridad*

Con la amplia participación de organizaciones, el instituto trabajó en el tema de la participación política de las mujeres. Uno de los más activos al respecto fue el Grupo Promotor de los Derechos Políticos de las Ciudadanas, conformado por mujeres de diversos partidos políticos y organizaciones, que desde 2007 estudiaron y se concentraron en la elaboración de propuestas para lograr la paridad electoral en Chihuahua. Para el 2008, el ICHMujer organizó una serie de foros de consulta bajo el título de "Incorporación de la Paridad Electoral en la Ley Estatal". Chihuahua, Ciudad Juárez, Nuevo Casas Grandes, Parral y Creel fueron sedes de estos encuentros, donde hubo participación de integrantes de los tres poderes públicos de la entidad, además de organizaciones civiles y entidades académicas del Estado. (ICHMujer, 2009, p. 19)

De este proceso, impulsado en gran medida por las organizaciones de mujeres, surgieron iniciativas que tuvieron un resultado positivo en la reforma aprobada en julio del 2009, aunque en octubre, pocos meses después, el Congreso del Estado revirtió el avance.

> *En el tema de la paridad en los puestos de elección popular, creo que hemos avanzado muchísimo, me parece fundamental. Es normal que haya una serie de descalificaciones a esta estrategia porque es hasta paradójico ver cómo en la medida en que las mujeres logran la conquista de sus derechos hay quienes lo ven como una pérdida de privilegios en el tema, y que es el sector masculino. Es decir, en la medida en que las mujeres logran sus derechos, otros pierden privilegios, entonces siempre hay necesariamente una reacción, que no es la más conveniente, que no solo se manifiesta con la resistencia, sino también se expresa con golpes bajos hacia estas medidas tan importantes, pero sí se ha avanzado.* (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

JUSTAS Y NECESARIAS

En 2008, la directora del ICHMujer invitó a algunas integrantes de organizaciones de mujeres de Chihuahua a conocer una experiencia iniciada en Monterrey. Se trataba de un centro de justicia familiar, donde pudo observarse la manera como se atendía la situación de personas en situaciones de alta vulnerabilidad, y todo en un mismo lugar, digno y a la altura de los requerimientos de las personas usuarias. Las instancias que tuvieran que ver con la atención según la situación o el caso, acudían a este lugar para que las personas no tuvieran que desplazarse ni gastar tiempo y dinero en recorrer las distintas dependencias para recibir atención (CONAVIM, 2013).

> La característica común de estos modelos y experiencias es haber conjuntado diversas agencias tanto gubernamentales como de la sociedad civil para ofrecer servicios multidisciplinarios a las personas usuarias víctimas de violencia de género. Todo ello en un entorno amigable; cómodo; seguro y especializado.

Las representantes de organizaciones propusieron atender de manera específica y exclusiva a mujeres. Además de este rasgo, el movimiento de mujeres en Chihuahua también aportó las funciones y características de estos centros.

> *Los Centros de Justicia para las Mujeres es una política que fue impulsada desde que Luisa Camberos nos invitó, cuando ella va a San Diego y ve una experiencia similar, y entonces nos invita para que vayamos a Monterrey. Cuando fuimos a ver cómo estaba*

> *funcionando, nos pareció bien, pero encontramos que el Centro de Justicia de Monterrey –que fue el primero en el país– estaba funcionando para toda la familia. Por ejemplo, en el tema de las desapariciones ahí ven desde los niños que se pierden del kínder hasta los adultos mayores que tienen Alzheimer. Entonces dijimos "Nosotros lo que necesitamos es un centro de justicia pero no para toda [la familia], sino para las mujeres". Y así fue como en Chihuahua tuvimos el primero en todo el país, que ahora ha sido como el ejemplo en todo México como una política pública. A mí me parece que es de lo más relevante que ha hecho el instituto.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

Desde la institución se fue concretando el proyecto y gestionando la cooperación y los acuerdos necesarios con las dependencias implicadas.

> *Algunas de las políticas públicas nacionales tuvieron su origen aquí en Chihuahua, como son los Centros de Justicia para las Mujeres. Ahora hay en otros estados y forman parte de las políticas nacionales.* (Alma Gómez, septiembre 2014)

AL CIERRE

En este capítulo se abordó el segundo periodo, abundante en tiempo y definitivamente abrumador en términos del quehacer realizado. Con razón, en uno de sus últimos informes de actividades (ICHMujer, 2009) la directora de esta gestión señaló: «*Hemos construido, desde los cimientos, una institución que tenga la capacidad operativa para trabajar en su misión* [...]. *La razón de ser del instituto se escribe en cinco renglones y se enuncia en menos de un minuto, pero para lograrla hay que trabajar con constancia, día tras día, enfrentando obstáculos, aprovechando oportunidades, concertando acuerdos y, sobre todo, sin perder el enfoque*.» (p. 3)

ARTÍCULO

De Chihuahua para el país

Módulos itinerantes

En 2006, a través del Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF), que opera el INDESOL, se propuso poner en marcha módulos itinerantes para brindar atención en otros puntos del Estado y difundir información sobre los servicios del ICHMujer. Se inició con una unidad móvil y se fue haciendo presencia en lugares como Guachochi, Saucillo, entre muchas otras localidades.

> *Chihuahua es un territorio extenso, hay regiones donde es muy difícil que cuando menos las mujeres tengan acceso a un servicio de salud, mínimamente. Entonces vimos la necesidad de acercar los servicios a las mujeres. En esa época platicamos con Fomento Social, todavía no era Secretaría de Desarrollo Social, y por lo tanto Salud estaba ahí. La idea era que de alguna manera se encargara de esto, pero en Salud no hubo eco. Entonces solicitamos a PAIMEF, vía proyecto, un vehículo para un módulo itinerante. Era el primero que teníamos. Se controlaba desde el módulo de aquí de Chihuahua y recorría lo más que se podía. A partir de ahí fuimos creando los centros.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

La presencia del instituto con oficinas en algunos nuevos puntos además de Juárez y Chihuahua comenzó a detonar la demanda de los servicios.

> *En ese entonces la gente empieza a ver que se crea una oficina en Parral, una en Nuevo Casas Grandes, y entonces empiezan a hablar de Valle de Zaragoza, de Villa López, de Villa Coronado, a decir que necesitaban apoyo. La única forma era poner esos módulos itinerantes, cimbrados en esas oficinas y que ellos cubrieran la región.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

El carácter itinerante de los módulos, la capacidad viajera de las unidades y el modelo de atención se fueron combinando con profesionales en trabajo social, psicología y derecho, disciplinas que se brindan a través del servicio. Aunque no es sencillo encontrar quienes estén dispuestos a un trabajo así, el proyecto creció rápidamente y se enriqueció con la vocación y el compromiso de los equipos.

> *Cuando llegué al instituto en septiembre del 2007 había arrancado el proyecto de las unidades itinerantes. Además de la unidad aquí en Chihuahua, que abarcaba varios municipios, se abrieron dos, que cubrían Juárez y la zona occidente, que era Parral, Creel y Casas Grandes, y fue en la que ingresé, como trabajadora social. Los recorridos de la unidad eran de lunes a jueves, se calendarizaba un municipio por día, y el viernes había que estar en Chihuahua entregando todos reportes y la estadística, y sacando los viáticos para la siguiente semana. Mi función era ser el primer contacto, hacer el enlace con las instituciones que se encontraban en los municipios para canalizar a las usuarias*

> *o brindarles información. En un inicio se nos proporcionaban mesas, sillas, una carpa, para estar a la intemperie, y nos instalábamos en la plaza, afuera de la Presidencia Municipal, o donde nos dijeran. La intención es que fuera visible, que la comunidad ubicara la camioneta, la carpa y se pudiera acercar, porque muchas veces en algunas localidades las mujeres no acuden porque tienen parientes, o les da temor que las vean consultando. Entonces se trataba de evitar eso, y como era un proyecto nuevo, queríamos que lo aceptaran bien.* (Mariel Lozano, septiembre 2014)

A través de estos módulos, el instituto fue dándose a conocer en varios lugares de la geografía estatal y pudo llegar a más usuarias.

> *En mayo del 2009 por el alto servicio que se llegó a dar a las mujeres que viven en las comunidades lejanas, que caminaban de dos hasta tres horas para llegar a la institución a solicitar un servicio, se abrió un módulo itinerante, que brinda el mismo servicio del módulo fijo acompañado de tres profesionistas (psicóloga, abogado/a y trabajadora social (que es traductora indígena), y su función es llegar a comunidades lejanas e indígenas para prestar los servicios que ofrecemos en el ICHMujer, y así evitarles cansancio y gastos económicos, ya que muchas mujeres son de recursos bajos. Hasta la fecha seguimos brindando servicios no solo al municipio de Bocoyna, sino también a los municipios de Guachochi, Urique, y Guerrero.* (Vianney Cristina Salas, CAVIM Creel, octubre 2014)

Este proyecto fue pionero a nivel nacional, y ha sido replicado por institutos de otros estados de la República; en algunos de ellos se adoptó como Centros de Atención Itinerante, CAI.

> *El hecho de que haya una camioneta ahí con el rótulo del Instituto Chihuahuense, y que convoque a las mujeres para denunciar, es ya estar reconociendo el problema en una comunidad, y eso la verdad que para las mujeres es un paso adelante.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

Los módulos fijos del instituto en algunas zonas del Estado pueden contar ahora con unidades itinerantes para recorrer y abarcar distintas localidades. Asimismo, se realizan jornadas con itinerantes en colonias más alejadas de algunas ciudades principales. Algunos participantes de estas jornadas en Ciudad Juárez reconocen la bondad del proyecto. (ICHMujer, 2011c)

> A través de los Centros de Atención Itinerantes se ha logrado llegar a comunidades que no tienen la posibilidad de obtener ningún servicio en su localidad o colonia ya que la población no cuenta con los medios o recursos para trasladarse a lugares donde sí se otorgan estos beneficios. [...] y se ha ido sensibilizando a las comunidades de nuestra labor como profesionistas. (p. 56)

El proyecto ha seguido mejorándose e integrándose al conjunto de servicios del instituto, para sistematizar y actualizar información, y dar un seguimiento efectivo a los casos.

CAPÍTULO IV

FORTALECIMIENTO Y VISIÓN INSTITUCIONAL

Noviembre de 2010 a la fecha

PRIMERA PARTE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO	SEGUNDA PARTE EL TRABAJO INVISIBLE DE VISIBILIZAR
1. LOS OJOS DE LAS OTRAS 2. ESTUDIAR, SIEMPRE ESTUDIAR 3. TODO EMPIEZA POR CASA 4. GESTIÓN DE LA ATENCIÓN	5. REVITALIZACIÓN PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN 6. TRANSVERSALES 7. CULTURA INSTITUCIONAL 8. LIBRES 9. BUENAS COMPAÑÍAS

ARTÍCULO: **K**e' Tasi Na Koaga Perelbo

En el proceso de implementación de una política de Estado a favor de las mujeres, la institucionalización es una herramienta de creación de mecanismos, instituciones, políticas, para hacer frente a uno de los grandes desafíos que enfrentamos como Estado mexicano, que es garantizar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres. La institucionalización es una herramienta que permite trascender visiones de trienios o sexenales, y plantearla como lo que debe de ser: una política de Estado a favor de más de la mitad de la población. Y no solo es crear instituciones políticas y herramientas para hacer frente a la desigualdad y las brechas de género, sino también la transversalización, que es la estrategia de colocar el tema de las mujeres en todas las áreas del gobierno y que no se vea como un nicho temático de los organismos especializados de las mujeres, porque el tema de las mujeres no es solamente del Instituto Chihuahuense de la Mujer o del Instituto Nacional de las Mujeres, sino que debe de ser una política de Estado.

Pablo Navarrete, 2014 (entrevista)

En este capítulo se aborda lo relativo al periodo vigente a partir de noviembre de 2010 y hasta finales de 2016. El capítulo está comprendido por dos grandes partes, divididas así para efecto de la presentación de asuntos. Ambas están vinculadas con uno de los sellos distintivos de la actual gestión, que es el trabajo concentrado hacia la institucionalización de la perspectiva de género en los órganos públicos gubernamentales del Estado de Chihuahua, y hacia el fortalecimiento del propio instituto.

Los asuntos incluidos se basan en buena parte de los cimientos fundados desde el trabajo de la anterior Dirección General y apuntan hacia una visión de largo aliento, para fortalecer la institución y ayudarla a especializarse y a entenderse como un organismo que busca contribuir a institucionalizar la perspectiva de género y realizar un trabajo transversal con los entes de la administración pública estatal.

En la primera parte del capítulo se plantean los temas relativos a algunos a: 1) el estrechamiento de vínculos con organizaciones civiles, 2) la continuidad de investigaciones y elaboración de propuestas para la armonización legislativa, 3) el fortalecimiento interno y la reorganización de la institución, y 4) la gestión para afianzar la atención y la prevención, y mantener la presencia del instituto a través del trabajo de los centros de atención de las regiones, a través de proyectos y programas con recursos federales. Este primer conjunto de asuntos se cuenta como parte de los factores que han influido en la mirada a futuro y el fortalecimiento institucional mismo.

En la segunda parte, se especifica otra parte del quehacer realizado para institucionalizar la perspectiva de género, tomando en particular las tareas del departamento así denominado, que se reorientó así para robustecer los procesos de transversalidad y continuar profesionalizando al instituto también desde estas áreas. En esta parte se incluyen apartados acerca de la decisión de las autoridades del instituto de dinamizar el Departamento de Institucionalización de la Perspectiva de Género y las tareas específicas de las áreas que lo integran, con los temas centrales de los que se ocupa: transversalidad, cultura institucional, programas de mujeres, seguimiento y evaluación (auditorías de género), entre lo principal.

Cabe recordar que no se sigue necesariamente un orden cronológico ni mucho menos jerárquico en cuanto a la importancia de cada conjunto. Esta organización tampoco obedece a una estricta separación entre los asuntos; por el contrario, las acciones y los temas se interrelacionan, los diferentes departamentos interactúan alrededor de varias de las líneas de acción, y todo abona al propósito institucional de concretar la puesta en marcha de políticas públicas para las mujeres en el Estado de Chihuahua.

PARTE 1. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

1. LOS OJOS DE LAS OTRAS

Puentes con la sociedad civil • Múltiples orillas

> Las instituciones nacen obedeciendo a una necesidad social, igual las públicas que las privadas. Y es el compromiso de responder a esa necesidad lo que le da sentido al trabajo, a la tarea; lo que hace que el quehacer cotidiano se convierta en un reto, en un objetivo, en una misión.
>
> María Isela Lozoya (2008)

Durante este periodo, el instituto se ha caracterizado por su relación de reconocimiento, respeto y cordialidad con las organizaciones de mujeres en el Estado. Se ha buscado generar un clima cordial, de colaboración, y se han mantenido abiertas las vías de diálogo y consulta, en congruencia con la trayectoria y el compromiso de quienes han nutrido el quehacer institucional con su experiencia en la sociedad civil.

> *Como vengo de la sociedad civil, a mí me parece importantísima esa relación con las organizaciones de la sociedad civil, máxime que aquí el movimiento de mujeres es muy fuerte, muy consolidado.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

PUENTES CON LA SOCIEDAD CIVIL

La relación comenzó en buenos términos desde el primer momento, con un gesto de solicitud de apoyos y de estar en disposición de aprender y profundizar sobre el tema, con la ayuda de quienes lo conocen a fondo. Esto ha sido valorado en las organizaciones como un signo de honestidad, un buen indicio institucional del estilo en el acercamiento y la comunicación con las asociaciones civiles.

> *Cuando yo llego aquí, les hablo y les digo "la verdad, yo no soy especialista". Sí había tomado cursos de género y sabía lo que era, pero todavía me faltaba, no soy experta ni en género ni en violencia. Entonces les dije a las organizaciones "No sé, pero quiero aprender", y me senté con Estela Fernández, me daba cursos todas las tardes. Luego ya en el transcurso del tiempo, fui aprendiendo un poco más de la violencia.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

Tuvo toda la sencillez y humildad de decir "Ándale, dame cursos", y yo le dije "Sí, de inmediato y en privado", y ella me decía "Nomás a mí y a quién sabe quién, y cuánto me cobras". Entonces le propuse "Mira, qué te parece que sea a todo tu equipo, yo no te cobro nada", porque a mí como asociación civil, me interesa que tengan perspectiva de género. Ella accedió, y así fue. (Estela Fernández (septiembre 2014)

Cuando a ella la nombran, lo primero que hace es hablarle a Estela Fernández, del Círculo de Estudios de Género, y le pide que le dé clases. Entonces nos habla y nos dice "Quiero que me ayuden porque es una chamba, pero yo no sé qué es todo esto". Entonces esas actitudes personales también han ayudado mucho a que el instituto tenga otra posición. (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

La calidad de la comunicación entre el instituto y las organizaciones de mujeres es un aspecto clave que se reconoce tanto por las propias organizaciones como por integrantes del servicio público en el nivel federal, como el coordinador de Asuntos Jurídicos del INMUJERES.

Algo muy peculiar del instituto es su capacidad de diálogo y de interlocución con la sociedad civil. Esto hay que valorarlo profundamente. No todos han desarrollado esa capacidad, porque es un desarrollo de sensibilidad política, de reconocer en la sociedad civil un aliado y no un enemigo, y a mí esa fórmula me parece extraordinaria en el caso del ICHMujer, de la capacidad de tender puentes de comunicación, de trabajo conjunto, de una estrategia muy clara, definida con la sociedad civil, eso a mí me parece digno de presumir en el ámbito nacional. (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

La relación con el ICHMujer ha sido muy buena, han sido muy respetuosas, frecuentemente atendemos casos que el instituto nos manda. Incluso no nada más el instituto, también nos llegan casos que nos mandan hasta los jueces, los ministerios públicos, los funcionarios de Gobierno, porque hay muchas mujeres que ya se les cerraron todas las puertas y ya casi esto les queda como su última instancia. Son casos paradigmáticos, ya sea porque el agresor es una persona de poder o por la presión, como en el caso de Clara que era todo mundo contra Clara, y ahí se requería salir a la defensa. Y hemos tenido muy buenos resultados legales. (Alma Gómez, septiembre 2014)

En particular durante la presente administración, la institución misma ha sido sensible a procesos y casos delicados, y ha logrado mediar e intervenir para contribuir en la solución de situaciones específicas. En el instituto se ha logrado trabajar de cerca con organizaciones de mujeres en el Estado y ha buscado su asesoría y alianza a lo largo del periodo vigente.

> *Cada vez más reconozco y admiro el trabajo de las organizaciones de mujeres que trabajan en este tema. He aprendido a reconocer más –porque ya las reconocía– a todas estas mujeres tan valientes. Siempre las he consultado, dependiendo del tema que yo tenga acá en conflicto les pregunto cómo ven esto o aquello. Entonces para mí como directora tener esa relación con las organizaciones ha sido de mucho apoyo, porque el instituto ha crecido en ese tema.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

> *Una de las características de la directora actual es que cuando hay algún caso emblemático y específico, ella lo retoma, y sale y asume la lucha, no solamente hace la denuncia de que eso no es correcto, es violatorio de los derechos humanos, sino que lo toma y lo litiga. Y con los casos emblemáticos que ellas consideran de mucha trascendencia, casos que tienen que ver con litigios nos los ha enviado a nosotros para que apoyemos*. (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

La mutua confianza ha permitido avanzar en intereses comunes, sumando además voces de otras mujeres en instancias gubernamentales y ciudadanas. Como ejemplo de esto, el ICHMujer ha dado cabida a las organizaciones de mujeres en las reuniones con la Comisión de Igualdad, Género y Familia del Congreso del Estado, para discusiones clave en las que es indispensable la experiencia y visión de las agrupaciones civiles en varias materias, que implican revisiones y propuestas de reforma a distintos instrumentos jurídicos.

> *Es importante la incidencia que hace el instituto con la Comisión de Equidad y Género, bueno, de Igualdad, ya es Igualdad. Es importante porque es el pie del instituto dentro del Congreso, que también sin el instituto, pues, no nos voltean a ver.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

No obstante, en un principio no todo fue miel sobre hojuelas con las instancias gubernamentales, que tenían posiciones encontradas con este buen trato, por lo general inédito entre sectores oficiales y grupos ciudadanos. La cercanía del instituto con las organizaciones a veces ha sido vista con sospecha desde la parte de gobierno. Como si fuera asunto de *bandos* irreconciliables, se han dado episodios de rispidez en la interlocución con altos cargos, lo que, en todo caso, ha sido la excepción.

> *También el instituto ha tenido que sufrir las consecuencias de tener alianzas con las organizaciones que son las más contestatarias para el Estado.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

Se me ha acusado injustamente, por ejemplo, de que yo hice un alboroto en Juárez cuando vinieron a cumplir la sentencia del Campo Algodonero que hicieron una protesta. Se dijo que yo como que había orquestado, pero a mí me invitaron en la noche, obviamente que no tuve nada que ver ahí. Entonces así cosas que suceden, piensan que por la relación que tengo con el movimiento de mujeres, como que yo orquesto, como si ellas no fueran tan inteligentes. (Emma Saldaña, septiembre 2014)

En ocasiones, el estilo directo y claro y las posturas firmes, también han llegado a generar incomodidades. Sin embargo, estas actitudes son igualmente respetadas y terminan siendo un factor muy positivo, incluso para las autoridades que han depositado la confianza en la gestión actual. Al contrario, ha sido posible trabajar y respetar el campo de cada instancia.

Cuando creo que no están correctas las cosas desde el punto de vista de género y todo eso, pues sí voy y las digo, "No me parece que se hagan estas declaraciones" o doy mi recomendación y mis puntos de vista, aunque a veces les caiga mal. Pero siempre he tenido jefes que me han apoyado, eso ha sido una ventaja. El instituto ha podido hacer, ha podido crecer, porque no he tenido tantos bloqueos, afortunadamente casi nunca me han dicho no a las cosas. Y los jefes que he tenido me han respetado mucho. (Emma Saldaña, septiembre 2014)

Pero aun con algunos de los costos que haya podido tener el buen trato, el diálogo y el trabajo entre la institución y distintos grupos del movimiento de mujeres, la calidad de esta relación ha sido un indiscutible factor de crecimiento que alimenta a todas las partes.

Instituto y organizaciones se fortalecen mutuamente. El que las asociaciones civiles sientan a un aliado, que es una instancia de gobierno, creo que es algo muy importante y que debemos de estarlo cultivando y fortaleciendo siempre. Cada quién en su ámbito de trabajo tiene unas experiencias especiales y podemos ir compartiéndolas, ya sea en capacitaciones formales o también como acuerdos o colaboraciones. Esa red de apoyo que vamos haciendo es muy importante. Como terapeuta sistémica, yo sé que son indispensables los otros ojos fuera de mi sistema, porque cuando estás dentro del sistema es muy difícil ver cosas que están fallando que pueden mejorar, y unos ojos afuera te permiten visibilizar eso. Entonces las organizaciones de la sociedad civil pueden apoyarnos como esos ojos de afuera, que nos dicen "Oye, que te falta esto o puedes mejorar esto", y viceversa también, por supuesto. (Daisy Acevedo, septiembre 2014)

Ha habido una actitud de acercarse al movimiento de las mujeres que siempre hemos estado poniendo los problemas sobre la mesa, pero además hemos hecho propuestas de

> *todo tipo, y me parece que el instituto ha tenido presente que somos parte de la solución del problema y nos ha acercado de distintas maneras.* (Alma Gómez, septiembre 2014)

En todo caso, el tipo de relación con las organizaciones puede ser visto como una parte vital de la experiencia institucional en el ICHMujer, que da cuenta de su fortalecimiento.

> *Tiene que mantenerse una apertura al diálogo y al entendimiento, que es una posición absolutamente democrática, y esa apertura implica reclamos. ¿Acaso cuando juramos un puesto de elección popular, no se asume que si no cumplimos, que el pueblo nos lo demande? Hay que ser congruentes con ese principio, que no es demagógico ni de cubrir una formalidad constitucional. Para eso estamos. El servicio público es un espacio de diálogo, pero también de reclamo, porque al final de cuentas nuestra relación como servidores públicos es con la ciudadanía, y no podemos concebir una ciudadanía que no reclame y que no exija sus derechos. En ese sentido, qué bueno que hay un proceso de maduración de la sociedad civil en Chihuahua.* (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

MÚLTIPLES ORILLAS DE CIVILIDAD

Además de las organizaciones de mujeres, otras agrupaciones de la sociedad civil han sido un factor clave en las gestiones y alianzas que se han logrado, tanto dentro de este periodo, como desde el anterior. Desde el sector empresarial o el académico, diversos intereses filantrópicos han movilizado la participación y la cooperación.

Para la muestra, están organizaciones como la Fundación del Empresariado Chihuahuense, AC., FECHAC, o el Instituto Regional de Estudios de la Familia, IREFAM. Este último ha contribuido de manera importante a ampliar y fortalecer el enfoque de atención y los modelos de tratamiento de los tipos y modalidades de violencia hacia las mujeres, y hacia el conjunto de las familias en Chihuahua.

Varias las fundaciones y asociaciones han tenido una presencia constante en el instituto durante esta gestión. Tanto el ICHMujer como las distintas agrupaciones se han alimentado mutuamente en proyectos, acciones y solidaridad. Todos estos grupos, con la trayectoria que los sustenta, han participado en distintos momentos en actividades del instituto o han sido apoyados en algunas iniciativas concretas que ponen a consideración del organismo. Se encuentran, por ejemplo:

Organización, fundación o agrupación
Casas de Cuidado Diario, A.C.
Centro de Derechos Humanos de las Mujeres, CEDEHM
Centro de la Mujer Trabajadora
Círculo de Estudios de Género, A.C.
Colectivo de Mujeres en la Cultura
DEMAC
Fátima, IBP
Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C., FECHAC
Grupo Feminista 8 de Marzo, A.C.
Grupo Promotor de los Derechos Políticos de las Ciudadanas
Instituto Regional de Estudios de la Familia, IREFAM
Mujeres Iberoamericanas en Red por la Igualdad Presupuestal, MIRA
Mujeres por México
Red Mesa de Mujeres de Juárez

Cuadro no. 8. Algunas organizaciones civiles que han trabajado con el ICHMujer, de 2010 a la fecha.

La cooperación y la colaboración son términos mayores en una sociedad en la que habitualmente se privilegia la competencia, los resultados, los logros, por encima del trabajo en equipo, la integración entre diferentes, la participación. Cooperar y colaborar implican superar la visión de la competencia entre individuos y entre grupos, y atender a la construcción conjunta. No se trata de abandonar la crítica y la autocrítica, sino de darles su lugar, ni más ni menos, en la medida en que ayuden a revisar, evaluar y reorientar los esfuerzos hacia la mejora. En esto, la causa común que han logrado divisar las mujeres para organizarse y trabajar juntas, genera sinergias y coincidencias, aun a través de las diferencias en el origen y los propósitos de grupos y sectores.

> *Me atrevo a decir que son un ejemplo de cómo puede trabajar la asociación civil y gobierno, es un ejemplo el tema de mujeres. La verdad, a mí que me ha tocado estar en otras dependencias, creo que no es algo que se encuentre fácilmente, no es algo que sea habitual.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

Se debe a la sociología la noción de *capital social*, referida al grado de colaboración posible entre grupos diversos, a partir de la confianza y el trabajo en redes. De esto se han dado muestras en la gestión y el quehacer del instituto, y en las mismas organizaciones. En una reciente conferencia en Madrid, Lagarde (2014) se preguntaba: "¿Cómo podemos ser solidarias entre nosotras, cómo podemos hacer luego liderazgos entre nosotras, si no desarrollamos confianza entre nosotras?". Por el tramo recorrido en esta etapa del instituto, puede abonarse a esa interpelación con

la experiencia positiva de colaboración entre el ICHMujer y distintas asociaciones civiles.

El capital social con que se cuenta, generado alrededor de un ambiente de interlocución, representa una de las riquezas que se han ido construyendo, y que suman al trabajo una constatación más de la capacidad de las mujeres en acciones conjuntas. En ese sentido, la confianza en el quehacer mutuo, de organizaciones e instituto, es lo que en buena medida ha permitido avanzar. El otro punto relacionado también con el capital social se refiere a la gestión al interior del propio instituto, una labor que le ha ido aportando características particulares a la institución, y que se trata en el tercer apartado del presente capítulo.

2. ESTUDIAR, SIEMPRE ESTUDIAR

Otros estudios • Apuntes para la agenda legislativa

> El análisis de cualquier problemática social, económica, cultural, jurídica o política cambia si en vez de suponer un mundo homogéneo, de seres humanos idénticos, aplicamos la perspectiva de género. Con ésta se evidencia que, además de necesidades universales, hay un conjunto de necesidades específicas de las mujeres, distintas de otras necesidades de los hombres. Si aplicamos la perspectiva de género a la sociedad y al Estado, es claro que la sociedad no solo está organizada en clases sociales, grupos de edad, grupos étnicos y otros, sino también en géneros.
>
> Marcela Lagarde (2003, p. 9)

Este epígrafe es un fragmento de un pronunciamiento ante la 59ª Legislatura de la Cámara de Diputados en el Congreso de la Unión, entre 2003 y 2006, en la que Marcela Lagarde se desempeñó como diputada federal. El epígrafe aparece también, aunque más extenso, en los apartados de varios de los anteproyectos sobre armonización legislativa elaborados por el ICHMujer, con la consultoría del equipo jurídico de Elizardo Rannauro Melgarejo.

En efecto, la perspectiva de género brinda un enfoque muy particular, que cambia la mirada sobre las problemáticas y grupos sociales de una manera mucho más comprensiva, integral e integrada. Tomar esto como referente, hace que desde el instituto se continúe insistiéndose en aplicar este enfoque a los estudios, análisis y revisiones de la realidad inmediata y las acciones pendientes. Así, se ha mantenido el empeño en las labores de investigación y de aportes a la agenda legislativa local.

OTROS ESTUDIOS

El interés por conocer la situación de las mujeres y las diversas manifestaciones y fenómenos asociados a todo aquello que las afecta y vulnera en su desarrollo, sigue siendo un trabajo permanente para el instituto, que se actualiza en la generación de investigación y datos duros, e involucra nuevos temas, como por ejemplo el de la violencia simbólica. Ese quehacer de indagación, aunque no es conocido por la mayoría, es visto como un logro que se resalta entre quienes conocen más de cerca la institución.

> *El instituto ha hecho aportes importantes a la investigación de los problemas con diversos libros que se publican, etc., sobre trabajos de investigación que se hacen, y eso para mí es algo muy importante, porque si no tenemos un problema detectado, ¿cómo lo vamos a ver?, ¿cómo lo vamos a solucionar?* (Alma Gómez, septiembre 2014)

Algunos temas de interés para los estudios encargados en esta fase han sido los programas para mujeres, la violencia hacia mujeres indígenas, y embarazo adolescente. De 2011 a 2014 se han realizado una decena de investigaciones, en su mayoría con recurso federal proveniente del INMUJERES, el PAIMEF y la CDI.

Año	Investigación
2011	*Investigación, estudio y análisis jurídico del marco que regula la cultura institucional en el Estado de Chihuahua*
	Diagnóstico de cultura institucional para la igualdad laboral entre mujeres y hombres en el Estado de Chihuahua
	Diagnóstico para identificar acciones afirmativas a favor de las mujeres en el Poder Ejecutivo Estatal de Chihuahua
2012	*Segunda Encuesta Estatal sobre Violencia contra las Mujeres*
	Diagnóstico prospectivo para detectar las causas del embarazo en adolescentes en Chihuahua y Ciudad Juárez
	Investigación de impacto del programa "Prevención de la Violencia contra Mujeres en Comunidades Indígenas del Estado de Chihuahua"
	Diagnóstico de la situación y posición de las mujeres en el marco de la Cultura Institucional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Supremo Tribunal de Justicia
2013	*Investigación de prevalencia de violencia contra mujeres indígenas*
	Diagnóstico sobre violencia y abuso sexual en mujeres y niñas indígenas del Estado de Chihuahua

	Investigación sobre la violencia simbólica en mujeres y jóvenes en el Estado de Chihuahua
2014	*Diagnóstico sobre cultura institucional en el gobierno estatal*

Cuadro no. 9. Listado de estudios generados por el ICHMujer, 2010-2014.

De manera particular, el estudio sobre la dimensión simbólica de la violencia hacia las mujeres en Chihuahua ha abierto una veta importante desde el instituto, ante la escasa investigación sobre el tema y sus implicaciones para analizar y revisar las políticas sociales.

> [...] la violencia simbólica no se ve claramente como se ve un golpe o no es tan evidente como un insulto verbal. No obstante, su presencia en el complejo entramado de la violencia contra las mujeres fue suficientemente identificada, así como fue planteada la necesidad desde el ICHMujer, en el ánimo de conocer más sobre aquello que se pretende combatir. [...] la violencia simbólica que viven las mujeres constituye un aspecto nodal porque se conforma de las mentalidades, las ideas y percepciones naturalizadas respecto al "ser mujer" y al "ser hombre". Por lo que esta dimensión debe ser atendida también en la búsqueda de transformaciones de mentalidades y subjetividades. Las políticas públicas podrán ser entonces más integrales si se considera este aspecto. (ICHMujer, 2013, pp. 2, 3)

En cuanto a las dependencias de gobierno, se desconoce en qué forma se han apoyado o se han servido del acervo de investigaciones del instituto. Por lo general, suelen solicitar directamente información sobre indicadores de género.

> *Hace algunos años hicimos un catálogo de indicadores de género. O sea, en lugar de desarrollarlos se van al catálogo y de ahí buscan los que más les convengan o les acomoden a sus proyectos. Todavía inclusive nos siguen pidiendo ese material, que incluso está publicado en la página Web del instituto*. (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Aunque los estudios realizados por el instituto no son muy conocidos y aprovechados por parte de la administración pública e incluso de entidades educativas en el Estado, ha habido casos de estudiantes y tesistas que se acercan a preguntar, guiados por intereses propios de investigación. Eventualmente, quizá enterados a través de información en la red, han llegado incluso personas de Estados Unidos, Inglaterra y Holanda, para conocer los estudios del instituto.

> *Yo he podido observar que quienes se dedican a la investigación son quienes han aprovechado más las investigaciones del instituto. De pronto vienen personas que están*

> *haciendo tesis, investigaciones, inclusive hasta han llegado personas extranjeras, de Inglaterra, que yo recuerde, una vez vino una holandesa, han venido personas americanas, como que se enteran por las páginas.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

En la Federación es donde sí ha resultado muy reconocido el quehacer del instituto en la generación de datos duros y su activo interés en mantener la línea de los estudios sobre las mujeres en Chihuahua.

> *A nivel federal nos valoran mucho. Tenemos una palomita en cuestión de desarrollo de investigación. A nivel estatal no se conoce tanto. Pero tenemos que hacer investigación, y ya si a una persona o a una entidad le sirve, pues qué bueno.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Entre tanto, el propio instituto continúa sacando provecho de las investigaciones. Con base en estudios realizados durante este periodo, el instituto ha fundamentado varios de los programas emprendidos y de los materiales elaborados. Por ejemplo, el Programa Estatal de Cultura Institucional para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres en el Estado de Chihuahua, realizado en el 2011, tuvo como base el estudio *Diagnóstico sobre cultura institucional para la igualdad laboral entre mujeres y hombres en el Estado de Chihuahua*, elaborado por Elizardo Rannauro Melgarejo y su equipo de consultoría. En ese mismo año, el *Diagnóstico para identificar acciones afirmativas a favor de las mujeres en el Poder Ejecutivo Estatal de Chihuahua* dio pie al Programa de seguimiento y evaluación con perspectiva de género a programas de atención a mujeres en la administración pública estatal en Chihuahua. Y en el 2012, a partir de este programa y del *Diagnóstico para identificar acciones afirmativas a favor de las mujeres en el Poder Ejecutivo Estatal de Chihuahua*, se elaboró el *Manual de evaluación y seguimiento a la atención que reciben las mujeres en Chihuahua de acuerdo a cada etapa del ciclo de vida*.

A partir de los estudios, el instituto ha derivado varios de sus proyectos, planes de acción, modelos, protocolos y estrategias. Además, ha elaborado materiales útiles para otras dependencias gubernamentales, y algunas asociaciones civiles. Como muestra de los diversos documentos derivados de la investigación, se han generado, por ejemplo, los siguientes:

Año	Documentos
2010	*Modelos de atención con perspectiva de género para la incorporación a los centros de adicciones*
2011	*Manual de procesos. Centro de Justicia para las Mujeres. Sistema penal*

	acusatorio y adversarial
	Protocolo de investigación criminalística y debido proceso legal en el feminicidio o violencia femicida (homicidio doloso de mujer)
2012	*Protocolo de atención en casos de hostigamiento y acoso sexual en el Estado de Chihuahua*
	Protocolo para la intervención de casos de acoso y hostigamiento sexual
	Manual de comunicación incluyente
	Manual de evaluación y seguimiento a la atención que reciben las mujeres en Chihuahua de acuerdo a cada etapa del ciclo de vida
	Manual para el proceso de planeación de programas de atención a mujeres en la Administración Pública Estatal en Chihuahua
	Planes de acción de cultura institucional con perspectiva de género en cinco dependencias de la Administración Pública Estatal, a través de esquemas participativos

Cuadro no. 10. Algunos materiales y documentos generados por el ICHMujer a partir de investigaciones entre 2010 a la fecha.

APORTES PARA LA AGENDA LEGISLATIVA

La institucionalización de la perspectiva de género implica todos los niveles de gobierno, los organismos descentralizados, desconcentrados, autónomos, las instituciones educativas, la iniciativa privada, y, por supuesto, los tres poderes públicos. En el caso de la materia legislativa, es constante el trabajo que se ha mantenido desde la anterior gestión y durante el presente periodo del instituto, involucrando la consulta de expertas y expertos en materia jurídica, así como la participación de organizaciones civiles, asociaciones de abogadas y otros despachos especializados. En esto ha resultado clave la participación cada vez más amplia de mujeres diputadas y el trabajo en general con las legislaturas locales.

Las recomendaciones internacionales que el país acoge señalan con claridad la necesidad de lograr la armonización legislativa, de acuerdo con los instrumentos jurídicos que contribuyen a concretar los derechos humanos de las mujeres, y que han dado marco de acción a las políticas públicas en materia de equidad de género. En este campo, el instituto continúa participando en mesas de discusión y elaborando propuestas que ayuden a considerar una agenda legislativa que siga avanzando en los temas del género y la igualdad entre mujeres y hombres en Chihuahua.

> *Yo no conozco, no tengo al detalle una revisión de los instrumentos legislativos en el Estado, lo que sí alcanzo a percibir es preocupación por temas específicos, por ejemplo la modificación a la legislación en materia civil, tanto la sustantiva como la procedimental, y habría que revisar otros temas con la agenda de armonización legislativa en el país, que está por sacarse ahorita, y Chihuahua tendrá su propio proceso de revisión.* (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

Son varias las iniciativas y propuestas que se han realizado. Si bien muchas no se concretan aún, sirven como referencia para consulta de especialistas, legisladoras y legisladores, regidoras y regidores, y personas interesadas en general, y forman parte de la historia de propuestas que se han dado en el camino.

> *El Congreso tendría que ser la caja de resonancia de la voz de la sociedad civil, porque al final de cuentas el Congreso es el depositario de la voluntad popular y el Poder Legislativo tiene que mantener abiertas las puertas, literal y materialmente. Es decir, yo no concibo un Poder Legislativo que legisle de espaldas a los legítimos reclamos, intereses sociales y necesidades que plantea la sociedad civil, y creo que en ese sentido el desafío es que todos los poderes del Estado, Ejecutivo, Legislativo, Judicial, abran canales de comunicación.* (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

En lo que va de este periodo, el ICHMujer ha presentado nueve propuestas de anteproyectos de reformas para la armonización legislativa del Estado, en la lógica de la perspectiva de género.

Propuestas
Anteproyecto de reforma a la Ley sobre el Sistema Estatal para la Equidad y la Asistencia Social
Anteproyecto de reforma a la Ley de Justicia Penal Alternativa para el Estado de Chihuahua
Anteproyecto de reforma a la Ley de Atención y Protección a Víctimas y Personas Ofendidas del Delito del Estado de Chihuahua
Anteproyecto de reforma al Código Civil del Estado de Chihuahua
Anteproyecto de reforma al Código de Procedimientos Civiles del Estado de Chihuahua
Anteproyecto de reforma al Código Municipal para el Estado de Chihuahua
Anteproyecto de reforma al Código Penal del Estado de Chihuahua
Anteproyecto de reforma a la Ley Estatal de Educación
Propuesta de reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua

Cuadro no. 11. Lista de propuestas del ICHMujer para iniciativas de reformas legislativas, 2010-2014.

Entre estas propuestas, algunas ya han sido presentadas a nuevos y nuevas diputadas del Congreso del Estado, otras se han llevado a mesas de trabajo de comisiones a cargo de los temas en que coincide el instituto, y otras más son pendientes de vieja

data para continuar revisando, actualizando y dando congruencia a los instrumentos jurídicos que tienen incidencia en el mejoramiento de la situación de las mujeres en Chihuahua.

3. TODO EMPIEZA POR CASA

Liderazgos complementarios • Andar y hacer camino • Institucionalidad atípica • Un buen espacio • Evaluaciones • Ajustes y reorganización • Hacer lo nuevo permanente

> El Instituto, por conducto de su directora general y previa aprobación del Consejo Directivo, para el desempeño de sus actividades podrá crear los departamentos y unidades que hagan posible la realización de su objeto.
>
> Congreso del Estado (2012, artículo 16)

Para el periodo iniciado a partir de noviembre de 2010, Emma Saldaña Lobera asumió la Dirección General. El instituto le resultaba muy cercano, pues había sido asesora del organismo durante la gestión de la directora anterior, a quien conocía bien por el trabajo conjunto desarrollado en Fátima, IBP. No sería extraño, entonces, que los aires de esta siguiente administración tuvieran una mezcla de continuidad de proyectos y propuestas avanzadas por Luisa Camberos, junto con la visión de la funcionaria recién nombrada, hacia el afianzamiento y la consolidación del carácter propiamente institucional.

LIDERAZGOS COMPLEMENTARIOS

Es notorio que la institución ha logrado mantener su labor con independencia de los vaivenes políticos y las influencias. En esto probablemente incidan los caracteres y rasgos propios de quienes lo han dirigido en las dos administraciones recientes.

Luisa Camberos y Emma Saldaña son vistas como mujeres empoderadas, con experiencia en la gestión de recursos desde las organizaciones civiles, como lo es Fátima IBP, y con alto nivel de compromiso, que, a su vez, está presente en el personal.

> *Yo siempre he dicho que este, más que un trabajo, es una causa. Si una ve lo que hace como una causa, se empodera distinto, tiene otra actitud, más seguridad en lo que hace.*

> *Sí tú ves lo que haces como una causa, te gusta, lo tomas en serio.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Los estilos y la capacidad de empecinamiento e innovación de ambas direcciones tuvieron la virtud de complementarse, y de reflejar las capacidades adquiridas durante los años de trabajo desde la sociedad civil. Estos tipos de liderazgo y de gestión han contribuido a posicionar el instituto en la administración pública en Chihuahua.

> *Creo que Emma ha sido muy respetuosa del trabajo de Luisa y ha hecho que haya continuidad. Eso es muy importante en una institución, que no venga una gente y empiece desde cero. Eso ha fortalecido mucho al instituto, el que ambas directoras se pasaran la estafeta y estuvieran en la misma frecuencia para continuar todo el trabajo y creo que Emma los organizó de manera muy eficiente, más digno en términos de recursos, porque antes, de veras, tenían que picar piedra, sí le batallaron bastante. Luisa puso las bases y Emma ha dado continuidad y ha ido construyendo sobre esas bases muy firmes y ha hecho crecer al instituto.* (Victoria Chavira, septiembre 2014)

ANDAR Y HACER CAMINO

Desde 2005, cuando se elaboró el primer Programa Sectorial para la Equidad de Género, se afirmaba que las instituciones de Chihuahua deben transformarse. Diez años después, ya se pueden ver varios avances y cambios positivos en el panorama, sin desconocer el inmenso trecho que continúa por delante.

En lo que va corrido del periodo presente del instituto, partir de noviembre de 2010, el crecimiento ha sido continuo y sostenido, e incluso puede hablarse de un respaldo definitivo para el organismo, reflejado –como debe reflejarse- en la mejora presupuestal para cumplir con sus propósitos. Esto ha impactado en la posibilidad de proponer y efectuar las modificaciones necesarias desde el interior, para mostrar los avances en el quehacer, en todo lo visible y también en lo invisible.

La mirada sobre el instituto, tanto desde fuera como hacia el interior, ya era altamente positiva. Desde el inicio de este periodo se tuvo la claridad de mantener y consolidar los pasos firmes ya dados, y apuntar hacia el fortalecimiento y la especialización.

> *Primero yo trabajé cuando Luisa recién entró aquí al instituto. Estuve un tiempo como asesora. Y después ya cuando llego aquí, encuentro un instituto muy estructurado. Yo honro mucho el trabajo que hizo Luisa, cuando ella llegó realmente visibilizó mucho el instituto, y creo que hizo muy buen trabajo. Entonces, seguimos con muchos de los proyectos que ya se llevaban aquí, que venían funcionando.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

> *Hay una cosa muy importante que Emma visualizó. Cuando empezábamos a platicar qué necesitábamos, ella insistía en fortalecer al instituto porque no podemos hacer todos de todo, necesitamos ya las áreas especializadas.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Así, lo primero fue empezar *por casa*. La expresión vale en tres sentidos: En cuanto a sus vínculos al interior del Estado de Chihuahua y las organizaciones civiles que históricamente aportan conocimiento y perspectiva sobre la situación de las mujeres en la entidad; en cuanto a los entes gubernamentales hacia los cuales se rinde un trabajo más especializado para impulsar la institucionalización según el quehacer que le corresponde a la administración pública estatal y municipal, y en cuanto al crecimiento y la reorganización interna del instituto.

La mirada de base quedó plasmada en la elaboración del Programa Sectorial de Igualdad entre Hombres y Mujeres 2010-2016[7], que el ICHMujer presentó ante el Consejo Directivo para su aprobación (ICHMujer, 2010c).

> Este documento busca ser útil para la política pública a implementarse en el Estado de Chihuahua. Pone especial atención en atender algunas acciones del Programa anterior que requieren de un periodo más largo para transformarse, se centra en la creación de recursos humanos capacitados y enfatiza los análisis cuantitativos y cualitativos para formular la política pública. (p. 6)

● *Plan Estatal de Desarrollo*

En materia de legislación, se logró por primera vez que en el *Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Chihuahua* para el ejercicio fiscal del 2011 (Gobierno del Estado, 2011), el Poder Ejecutivo estatal suscribiera en el artículo duodécimo el imperativo de impulsar "la perspectiva de género, de manera gradual y progresiva, en el diseño, elaboración, aplicación y el seguimiento de los Programas Presupuestarios Basados en Resultados instrumentados". (p. 10)

[7] Como se dijo en el capítulo anterior, el primer programa elaborado por el instituto se denominó Programa Sectorial para la Equidad de Género, 2004-2010.

> *En el programa ya todo viene estructurado y compaginado de acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo, o sea qué acciones tiene que hacer cada dependencia, los planes sectoriales, todo. Tenemos una visión y un panorama muy amplio de todo el tema de transversalidad en el gobierno. Y ha habido mucho avance. De hecho, por ejemplo, el Plan de Estatal de Desarrollo tiene como un noventa por ciento de perspectiva de género, y ese plan lo hicimos junto con las organizaciones de la sociedad civil.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

Haber integrado la perspectiva de género al Plan Estatal de Desarrollo 2010-2016 es un logro significativo, sobre todo si se toma en cuenta la gran dificultad que persiste en que se preste oído y atención real a los temas de género en los niveles más altos de toma de decisión en los gobiernos.

> *Aunque no a todas las personas juntas, sino por mesas de trabajo, se logró sentar a todos los secretarios de Gobierno con gente del movimiento de mujeres y gente del instituto, y armar una agenda. Así se fueron conformando todas las minutas de todas las Secretarías hasta incorporarse al Plan Estatal de Desarrollo.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

INSTITUCIONALIDAD ATÍPICA

El ICHMujer resulta ser una institución atípica dentro del panorama de las que integran comúnmente la administración pública. Varios rasgos marcan esta distinción y constituyen buena parte de la fortaleza institucional.

El primer rasgo es que se ha mantenido la planta de personal pese a los cambios administrativos en Gobierno del Estado, y que se han conservado en posiciones importantes, como la Coordinación General. Esto representa continuidad y visión de largo alcance en las acciones y los programas. Además de la posibilidad de desarrollar y aplicar el conocimiento y los aprendizajes para mejorar el quehacer.

> *El instituto es un instituto muy profesionalizado. Tiene poca movilidad laboral. Tiene mujeres que ya llevan varios años, por lo que al menos en lo que a mí me ha tocado estar varios años de consultora, entonces veo la continuidad.* (Magdalena García, septiembre 2014)

> *Alguien muy importante ha sido Isela Lozoya, que ha estado con Luisa y con Emma, y que tiene como todos los hilos en la mano, tiene una capacidad extraordinaria de*

organización, de pulcritud en cuanto a todo el manejo de los recursos, de claridad de lo que se tiene que hacer. Es alguien muy valioso dentro del instituto. (Victoria Chavira, septiembre 2014)

Un segundo rasgo es que el personal de las dos últimas administraciones ha tenido la oportunidad de desempeñar distintas funciones dentro del organismo y ha ido creciendo y ocupando niveles de mayor responsabilidad. Esto ha hecho crecer la solidez del instituto. Aquí están casos como los de las actuales jefas de tres departamentos: Supervisión a Centros de Atención, Educación y Sensibilización en Género, e Institucionalización de la Perspectiva de Género. Esto en sí mismo resulta indicativo de una mayor experiencia de transversalidad, desde el propio ICHMujer.

Otro rasgo, aunque no necesariamente atípico, es la relación con autoridades del nivel federal, que se ha dado en términos de mutuo reconocimiento y colaboración.

Yo no sé si alguien más lo reconozca de esa manera, pero INMUJERES ha sido una muy buena guía. Siempre ha estado a la punta de todo porque ellas son las que tienen que contestar los informes de CEDAW, de Belém do Pará, de todos, entonces están en el tema, y aquí la cuestión es esa, estar en los temas. A lo mejor aquí no le damos el mismo enfoque que en un determinado momento se da desde allá, pero siempre hemos podido trabajar muy de cerca, con respeto y con muy buenos resultados. (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Con el ICHMujer tenemos una relación de mucho trabajo y de mucho respeto. Valoramos en todo lo que cabe el esfuerzo y dedicación de quienes han ocupado las titularidades de este organismo, que han sido mujeres que desde la sociedad civil han venido a emprender acciones y estrategias de Estado, ahora desde el ICHMujer. Nuestra relación es de respeto, de trabajo conjunto, de coordinación, en la medida en que la visión del INMUJERES es fortalecer las estrategias locales, empoderar los mecanismos y las iniciativas locales, y en ese sentido vemos una gran fortaleza del Instituto Chihuahuense de la Mujer. (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

El movimiento fuerte del Instituto Nacional de las Mujeres con los Programas Federales, le ha dado fortaleza a los institutos estatales, si no, no se moverían con esa dinámica como se mueven, aunque no todos se mueven como el ICHMujer —y esto dicho por el mismo INMUJERES—. Entonces, esos programas que empezaron a crear fueron los que prácticamente le dieron gasolina aquí al instituto. (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

Un factor clave para esta relación es la eficiencia del instituto en el cumplimiento de metas y logro de objetivos. Los proyectos se trabajan con claridad, en un ambiente de colaboración y toma de acuerdos. Otras muestras de este reconocimiento al organismo y a su capacidad de gestión, se advierten en el trabajo con consultoras y consultores.

> *Son muy serias, me piden las cosas a tiempo, siempre son las primeras que me piden que entregue una propuesta [...]. Yo estoy encantada porque sé que con ellas me comprometo y las fechas se cumplen. Nunca tenemos problemas con los pagos, nunca he tenido ningún dime ni direte con ellas, nunca, en todo hay detalle, en todo hay atención. Siempre son muy respetuosas de las reglas, nunca he visto ningún tipo de simulación en los trabajos que se hacen, nada de que se pusieron tantas horas y se hacen menos, para nada. Además se encargan de llevar una secuencia de evaluación en todo lo que hacen. Y tienen no solamente una secuencia, sino un método de evaluación permanente de todo el proceso de capacitación o de desarrollo, ya sea de consultorías y demás. Ahora, con relación a la manera como comprometen a servidoras y servidores públicos, eso también es fantástico, yo creo que irradian ese profesionalismo.* (Magdalena García, septiembre 2014)

> *Yo he observado en el instituto que están muy organizadas y la comunicación es muy buena. Para mí es muy padre encontrarme con un equipo así, que pareciera ser que hablamos en el mismo lenguaje, de verdad están tan comunicadas ellas, que eso facilita. Todas las que están en el equipo, están enteradas, resuelven. Y para mí sí ha sido muy grato encontrarme con esto. Además, algo que me ha encantado a mí en el trabajo con el instituto es que aquí veo relaciones muy horizontales, que dan cabida a la creatividad de los mandos medios y de las compañeras que estén directamente en el trabajo operativo.* (Vianey Herrera, septiembre 2014)

Por su parte, el gobierno estatal también reconoce el alto grado de trabajo, organización y eficacia de la institución. No por nada el instituto logró aumentar su presupuesto.

> *Conociendo a Emma yo sí pensé que íbamos a dar un buen brinco, ya en lo sustantivo, pero no me imaginé todo lo que se ha conseguido. Y lo digo de veras, lo que avanzamos en los dos primeros años con Emma, yo creía que íbamos a avanzarlo en todo el sexenio. En dos años ya habíamos incrementado presupuesto e iniciado el plan para la implementación del modelo de transversalidad.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

> *El crecimiento presupuestal año con año también forma parte del reconocimiento a la gestión del instituto, a su labor, porque la institución convence cumpliendo con metas,*

> *demostrando su trabajo, y en este año 2014 el crecimiento presupuestal fue histórico.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

También funcionarias y funcionarios públicos que fungen como enlaces de género de sus dependencias desde hace más de dos años perciben positivamente el trabajo del instituto. Entre algunos comentarios por escrito se refieren a la "*tenacidad*" de la institución, señalan que "*es eficaz, eficiente y constante*" y que "*aunque los resultados no se vean a corto plazo ya se ha sembrado la semilla y los enlaces lo estamos haciendo poco a poco en nuestras dependencias*".

● *Autocuidado institucional*

Desde un inicio, se ha conformado un equipo dedicado al trabajo constante, que, además, ha invertido tiempo e interés y esfuerzo en prepararse, en entender más los temas que ocupan a la institución, y actualizarse en las problemáticas que se enfrentan. De hecho, la profesionalización interna es uno de los intereses principales de esta gestión.

> *Algo que se ha logrado ahora es que las áreas estén muy específicas y muy profesionales. Cada quien está en su área con el perfil adecuado, y Emma permite que cada persona trabaje hasta donde lo tenga que hacer.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

Parte del estímulo a la profesionalización interna, que se identificó fue la necesidad de reajustar los niveles salariales, y contribuir a generar un clima favorable a las labores y la alta demanda de trabajo.

> *A mí interesa mucho apoyar a las personas que trabajan conmigo. Entonces, yo también me enfoqué en que las personas aquí en el instituto tuvieran un mejor salario.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

Otro tipo de atención hacia el personal de la institución tiene que ver con una dinámica de autocuidado, especialmente entre quienes se encargan de la atención directa de casos. A quienes brindan terapia, asesoría jurídica, atención médica y de trabajo social también les afectan las problemáticas atendidas cotidianamente. En este sentido, se mantienen sesiones de contención y espacios terapéuticos para evitar y enfrentar el denominado síndrome de quemamiento laboral (*burnout*), con el personal de los centros de atención del instituto.

● *Capacitación interna*

La capacitación específica del personal que cambia de funciones o que lleva tiempo en ciertas áreas que han ido multiplicando su quehacer, ha sido otro aspecto en el que se ha ido fortaleciendo el instituto. Este proceso ha implicado mirar hacia adentro, revisar las necesidades, y fortalecer la formación del personal de las oficinas administrativas y los centros de atención en las regiones.

> *La capacitación constante y continua del personal que laboramos para esta institución y la labor hacia el exterior, es decir con otras dependencias o instituciones, nos permite y les permite tener una visión más amplia, más analítica y más incluyente, y brindar un servicio con calidad y calidez que beneficie principalmente a las mujeres, pero también a los hombres.* (Georgina Chávez. CAVIM Nuevo Casas Grandes, octubre 2014)

> *Aquí hay capacitaciones constantes, se dan cursos generales. Acabamos de tener uno de administración del flujo del tiempo, con una ponente muy importante; acaba de haber un conversatorio para abogadas y abogados. No deja de haber capacitación, tanto lo que se imparte pero también lo que está tomando el personal y no nada más el de Chihuahua, sino las personas que laboran en el instituto en los centros regionales*. (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

Tras haber mantenido una gran actividad hacia el exterior, con talleres, conferencias y cursos, se vio la necesidad de volcarse hacia el propio personal, en los distintos asuntos y competencias de cada área.

> *Empezamos mucha capacitación hacia afuera, pero tuvimos que hacer un programa interno de formación para llevar a la especialización al instituto, a su gente, tanto en áreas de atención como en las demás áreas*. (Patricia López, septiembre 2014)

Eventualmente, funcionarias y funcionarios del instituto buscan espacios y oportunidades de formación que puedan aportarle mayor conocimiento a su labor. Además, en cada departamento se identifican necesidades educativas o de capacitación y se incluyen como parte de la planeación estratégica.

La capacidad de *dejar hacer*, orientando el rumbo, es característica en la conducción del instituto. Cada área tiene la posibilidad de proponer y plantear formas de trabajo, ideas y proyectos, con la libertad de planificar capacitaciones, en abierta comunicación con la Dirección General.

> *El personal aquí puede venir a solicitar apoyo para formación, "Oiga, va haber un curso allá, va a haber una maestría tal, ¿nos apoya para ir?". Cada quien se acerca aquí a Dirección con la licenciada y ella es muy receptiva, por eso también confía en que tiene el equipo preparado para resolver.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

La dinámica de preparación implica también la autoformación. Es característico que el personal tenga que documentarse y estudiar, según los ritmos y requerimientos para la elaboración de proyectos, o espontáneamente, a veces a propósito de debates en general o de sucesos respecto a la perspectiva de género.

> *La gente aquí tiene muchas capacidades, y tiene que ser autodidacta, leer, estudiar y desarrollar habilidades.* (Patricia López, septiembre 2014)

> *Aquí es una tarea constante el estarse capacitando, en todos los temas en general y en lo específico que le toca a cada área. Nos tenemos que estar preparando y actualizando para poder entender mejor el tema. Este es un lugar donde hay que estar aprendiendo permanentemente. Yo por ejemplo ahora estoy cursando un diplomado de* CIMAC *con expertas en género.* (Ana Juárez, septiembre 2014)

La perspectiva de género le da una visión diferente a la labor de ejecutar políticas públicas. El personal actual ha venido especializándose en asuntos más técnicos, pues el enfoque de género necesariamente implica cambios en cómo se miran, se piensan y se planifican las acciones desde la administración pública. Desde cuestiones legislativas, procedimentales, de indicadores, presupuestos, planeación estratégica, por resultados, marco lógico, presentación de proyectos, entre otras.

UN BUEN ESPACIO

En el primer trimestre del 2003, en sus inicios, el instituto contaba con doce personas y dos oficinas: nueve personas en la sede principal en Ciudad Juárez y tres en la oficina de enlace en Chihuahua, y se manejaba un presupuesto aproximado de cuatro millones de pesos. Para finales de 2014, el ICHMujer ha pasado a manejar un presupuesto de 50 millones de pesos.

En los doce años que cumplió el ICHMujer, ha tenido varias sedes. La primera, en Ciudad Juárez, localizada en la calle 16 de Septiembre y Guatemala, oficina principal durante los primeros dos años, donde sigue ubicándose hoy en día el actual CAVIM.

La oficina principal del instituto en la ciudad de Chihuahua[8], ha estado ubicada en tres locaciones desde 2004: El quinto piso del Edificio Russek, en la colonia Centro, la casa de la esquina de Avenida Ocampo y Coronado, también zona centro, y la calle Primero de Mayo, en la colonia Pacífico, donde permanece en la actualidad, con cerca de 50 personas laborando en esta sede.

En cuanto al actual Consejo Consultivo del instituto, recientemente se renovó el grupo de integrantes, tras los últimos cambios en algunas dependencias en Gobierno del Estado y de algunas consejeras. A diciembre de 2014 se reportan las siguientes organizaciones y dependencias con sus representantes en el Consejo Consultivo:

Organización/Dependencia	Consejera
Casas de Cuidado Diario	María Emilia García Domínguez
Centro de Atención a la Mujer Trabajadora, CAMT, AC.	Martha González Rentería
Centro de Derechos Humanos de las Mujeres, CEDEHM	Luz Esthela Castro Rodríguez
Ciudadana	Carla Herrera Guerrero
Ciudadana	Lucía Chavira Acosta
Círculo de Estudios de Género	Estela Fernández Hermosillo
Círculo de Estudios de Género	Blanca Gámez Gutiérrez
Comisión Estatal de los Derechos Humanos, CEDH	Karla Gutiérrez Isla
Congreso del Estado	Tania Teporaca Romero del Hierro
Consejo Consultivo Ciudad Juárez	Irma Guadalupe Casas Franco
Fátima I.B.P	Carmen Tarín Bejar
Grupo Promotor de los Derechos Políticos de las Ciudadanas	Yadira Aguirre Nájera
Secretaría de Desarrollo Social, SEDS	Miriam Rappa Gudiño
Secretaría de Educación, Cultura y Deporte, SECD	Fryda Licano Ramírez
Secretaría de la Contraloría	Liz Aguilera García
Supremo Tribunal de Justicia del Estado, STJ	Brenda San Román Thompson
Universidad Autónoma de Chihuahua, UACH	Rosario Salas Beall

Cuadro no. 12. Integrantes del Consejo Consultivo del ICHMujer 2014. Fuente: Oficina de Enlace del ICHMujer.

● *Clima propicio*

[8] En Chihuahua funcionaba un módulo de atención en la calle Venustiano Carranza, antes de que se realizara el convenio con la UACH para abrir el MUSIVI en 2007, ubicado a espaldas del Hospital Universitario.

El clima de trabajo en el instituto forma parte de la positiva valoración sobre el organismo, que parte de la base de las apreciaciones al interior del personal. En esto incide un estilo personal que favorece el ambiente de colaboración y dedicación al trabajo.

> *Yo tengo aquí las puertas abiertas, entonces puede venir quien quiera, pueden venir aquí del personal, a la hora que quiera, y siempre recibo a todo mundo.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

En medio del proceso de reorganización y a lo largo de toda esta administración del periodo actual, también ha sido palpable la continuidad de un buen clima de trabajo agradable, que se había venido construyendo con los años.

> *Cuando hay clima laboral, bueno o malo, yo creo que es porque empieza de arriba hacia abajo. Si uno pregunta aleatoriamente, el clima laboral aquí es muy bueno. Gran parte así se ha logrado aquí. Yo les digo a mis compañeras, a mis compañeros, que lo valoren, porque me ha tocado estar en otros lugares donde el clima no es igual.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

Esto redunda no solo en un buen ambiente, sino también en un compromiso que va más allá de lo estrictamente laboral.

> *Cuando la licenciada llega, todo mundo se da cuenta que ella está aquí porque tiene la costumbre de rodear toda su oficina y saludar a la gente. Entonces es muy abierta, y primero se preocupa por el bienestar de su gente.* (Ana Juárez, septiembre 2014)

> *Aquí en el instituto sí se necesita una mística, o sea que te comprometas con la causa igual. Entonces estoy muy enfocada, porque no tengo aspiraciones políticas, no estoy por un puesto, y yo creo que eso ha servido aquí, estar concentrados en lo que es el instituto y no andar distrayéndonos.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

En definitiva, la comunicación horizontal y el vínculo a partir del quehacer cotidiano también son factores del fortalecimiento interno, como un rasgo particular que se ha ido consolidando en la institución y que se proyecta en la labor.

Evaluaciones

Frente a institutos de otras entidades federativas, se ha reconocido la trayectoria del ICHMujer en sus avances y aportes, según evaluaciones anuales aplicadas por parte de órganos como el INMUJERES.

> *El instituto tiene muchos años con un buen récord en el ejercicio de sus recursos federales, tanto para autorizarse, como para comprobarse y ejecutar metas.* (Patricia López, septiembre 2014)

Otro tanto se dice sobre el logro y el desempeño institucional en la elaboración, desarrollo y alcance de metas de los proyectos, como el desarrollado con la CDI en comunidades indígenas de la Sierra Tarahumara, iniciado en 2006 a partir del diagnóstico de la situación de violencia hacia las mujeres indígenas.

> *Hemos tenido mucho reconocimiento por aplicación de proyectos, buenos proyectos, por llevarlos a fin, por rendir buenas cuentas.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

En la propia entidad, órganos como el Instituto Chihuahuense de Transparencia y Acceso a la Información Pública, ICHITAIP, han dado parte positivo sobre el buen manejo del ICHMujer.

> *Tenemos el primer lugar en transparencia y rendición de cuentas, que me parece que es una manera de demostrar que no tenemos otro interés; aquí no se pierde ni un cinco.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

Un dato que sirve como referencia de la valoración del quehacer del instituto puede tomarse a partir de las respuestas de enlaces de género de 16 dependencias gubernamentales, quienes a principios de septiembre de 2014 respondieron por escrito a un cuestionario sobre la labor del instituto. En cuanto al quehacer del organismo, diez personas lo consideran muy bueno, cinco bueno y uno regular. Para la muestra, algunas razones de su percepción:

> *—Porque establecen los estándares y dinámicas.*
> *—Están innovando (como ejemplo la creación del sistema); crean "redes" a través de los enlaces; ofrecen cursos de capacitación.*
> *—Por su tenacidad y tantas acciones emprendidas en los últimos tres años.*
> *—Nos han capacitado mucho, han traído expositores unos buenos otros regulares.*

—Están creciendo en redes, mismas que se reproducen para establecer la igualdad, además proporcionan mucha accesibilidad en toda la información, recurso humano y todo lo que se nos ha ofrecido.
—Es eficaz, eficiente y constante.
—Son la instancia que ha logrado sensibilizar a todas las instancias (dependencias) en la igualdad de género. (Enlaces de género. Cuestionarios, septiembre 2014)

En su experiencia de trabajo con el instituto, servidores y servidoras públicas resaltan otros rasgos que apuntan a la calidad del quehacer desde principios básicos.

Lo que yo más resalto es el trato humano. Tienen gente coordinadora y operativa en el instituto que tiene la paciencia, la enorme paciencia de explicártelo una vez, de mandarte material, de pasarte información. (Silvia Aguirre, septiembre 2014)

Las dependencias estatales que han evaluado proyectos realizados por el instituto dan buena cuenta de la pertinencia y relevancia en aspectos del diseño de programas. La Secretaría de Hacienda, por ejemplo, señala que, de acuerdo con la matriz de indicadores para resultados (MIR), en términos de presupuesto ejercido, el instituto goza de óptimos niveles de ejecución.

Otro referente sobre evaluaciones al quehacer institucional son los propios reportes periódicos de seguimiento, que además muestran el hábito de la sistematización y organización de datos. La información cuantitativa resulta un dato indicativo, tanto para publicitar oportunamente el logro de metas y objetivos, como para generar un sistema de registro y un consecutivo de los alcances en contraste con lo planeado. Estos archivos se dan a conocer periódicamente en el apartado de consulta de la página Web, y se refieren a líneas estratégicas de programas para la igualdad entre mujeres y hombres, metas de indicadores y programas operativos anuales de:

- institucionalización de la perspectiva de género en la administración pública,
- prevención y atención de mujeres en situación de violencia,
- sensibilización y educación en género.

Por otra parte, en informes de avances y de resultados elaborados por consultoras y consultores en proyectos específicos del instituto, también se hallan comentarios sobre la experiencia de trabajo con la institución.

Desde la orientación individual y colectiva del instituto se implementa un trabajo complejo, que aborda desde sus distintas dimensiones a la persona y que incluye la reflexión desde la perspectiva de género para crear y recrear acciones tangibles de

beneficio a las mujeres y hombres de nuestras sociedades. (Herrera & Aguilar, 2012, p. 6)

AJUSTES Y REORGANIZACIÓN

Ante la posibilidad de contar con mayores recursos, en este periodo se emprendió la reorganización de la estructura institucional. Esto contribuyó a fortalecer procesos iniciados en la anterior gestión, permitió aclarar procedimientos, y enfocar el rumbo y el carácter articulador de la política pública por parte del instituto, con el objetivo de la transversalización de la perspectiva de género.

> *El instituto tiene que dedicarse a lo que por ley le corresponde. Yo aquí busqué reorganizar un poco. Se hizo, por ejemplo, un área para trabajar solamente la transversalidad de la perspectiva de género, y luego también el Departamento Jurídico, el de Comunicación Social, el Administrativo, y el departamento que maneja Programas Federales.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

> *Emma es sumamente dinámica, muy movida, yo le digo que es máster en gestoría. Es excelente gestora, logra resultados. Eso nos ha ayudado muchísimo.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

El avance en el grado de especialización de la institución se refleja en el aumento de personal, con el reacomodo, o bien la integración, de los perfiles adecuados para ciertas tareas.

> *La licenciada ha tenido la virtud de identificar los talentos de cada uno y ponerlos en las áreas donde deben de estar, que no haya ni gente de más ni gente de menos. Ha sido muy atinada en identificar las áreas donde se necesita fortalecer y contratar a alguien con el perfil adecuado; y el crecimiento del instituto ha sido así, paulatino.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

La reorganización interna ha permitido dedicar los esfuerzos a consolidar la institucionalización de la perspectiva de género. Para esto se fueron estableciendo esquemas de trabajo en cada departamento e identificando su carácter técnico. Uno a uno, los equipos de cada departamento realizaron sus ejercicios de planeación estratégica y definieron su misión, visión, objetivos y líneas de acción, de acuerdo con la parte que les correspondiera en el cumplimiento de la misión institucional.

En Supervisión, por ejemplo, se enfatizó el quehacer de revisión y verificación del funcionamiento de los servicios de atención, la organización de manuales y protocolos de atención, el establecimiento de formatos más completos, la sistematización de estadística con un mecanismo computarizado, y el seguimiento adecuado de los casos. Sobre este departamento se abunda en el apartado 3 de este mismo capítulo.

El área de Comunicación Social, por su parte, se fortaleció adicionándole el área de Diseño Gráfico. A cargo del nuevo Departamento fue nombrada Ana Juárez, con experiencia en periodismo, manejo de imagen y comunicación organizacional.

> *Yo entré con la idea de que el instituto nada más prevenía la violencia y cuando llego aquí me doy cuenta de que es el encargado de coordinar toda la política de género, entonces tenía que ver distintas cosas, desde ayudar a promover la actualización legislativa, que se creyera en los derechos humanos de las mujeres, que no solo fuera un discurso. Cuando entras aquí te das cuenta de que sí entiendes la diferencia entre sexo y género, pero no entiendes el impacto que tiene el género, cómo lo transversaliza todo.* (Ana Juárez, septiembre 2014)

El estilo en la Dirección General y las necesidades de comunicación social y los ajustes antes de ser Departamento como tal, se fueron acompasando a las funciones y los requerimientos relativos a una oficina de prensa y difusión. La labor, pese a tener una vinculación directa con las actividades de la directora del instituto, se fueron enfocando hacia la divulgación de la institución misma y el carácter de su quehacer.

> *Al principio yo era muy reservada en mis comentarios y mis sugerencias en prensa, porque no conocía el estilo de la licenciada, que es como muy abierto, muy libre, cero reflectores, incluso ella misma reportaba de los eventos donde estaba, o sea, su comunicación era muy independiente de un área de comunicación social porque ella siempre ha sido su propia comunicación. Eso también creó un cambio en mí porque yo venía de oficinas de comunicación donde todos los días los funcionarios estaban en los reflectores, entonces también fue un cambio muy radical en la forma de hacer comunicación.* (Ana Juárez, septiembre 2014)

Entre los planes de este Departamento se incluyeron estrategias de acercamiento y sensibilización hacia los medios de comunicación. El objetivo a futuro es brindar herramientas que les permitan mejorar su quehacer hacia la sociedad y tomar

conciencia sobre el cuidado del tratamiento informativo para evitar el juzgamiento, la revictimización y los estereotipos, contrarios a la equidad y a la ética.

Con respecto al Departamento de Institucionalización de la Perspectiva de Género se especificaron las necesidades de seguimiento y evaluación de las dependencias gubernamentales, y los apoyos hacia ese sector con el fortalecimiento del trabajo con enlaces de género, la especialización y concreción del trabajo de planificación pública con perspectiva de género, el abordaje de temas de cultura institucional, y el seguimiento de acciones de los planes estatales de violencia e igualdad entre mujeres y hombres. Precisamente sobre al vasto quehacer respecto de este Departamento, se reserva completo el quinto capítulo de este libro.

HACER NUEVO LO PERMANENTE

A partir del 2010, el Departamento de Capacitación comenzó a denominarse de Educación y Sensibilización. Para el instituto se ha tratado de procesos de largo aliento, en los que se pone un énfasis particular, intencionado, diversificado según el tipo de poblaciones a los que se llega, y con una mirada más pedagógica, que rebasa un requisito o una mera transmisión de información.

La capacitación no es simple y llana actualización y transmisión de información. Esto solo constituye una parte de un proceso que inicia con información, preparación y disposición personal y profesional, así como dispositivos didácticos y formas para plantear los temas según distintos grupos de población. ARTÍCULO | Ke' Tasi Na Koaga Perelbo

> *Hemos abarcado desde población abierta, que son madres de familia, maestras, maestros. En lo que son estudiantes, abarcamos de preparatoria y de universidades, es en lo que nos enfocamos. Por ejemplo en prepas y universidades manejamos los temas de prevención de la violencia en el noviazgo, que es de lo que más nos piden para estos niveles. También les hemos dado pláticas a empresas privadas, tanto al personal administrativo como al operativo, por ejemplo en las maquiladoras, hemos tenido mucha participación y hemos tenido la oportunidad de trabajar con población de algunas minas también. Pero sí es muy importante para el personal de esta área el poder replicar, el que a las personas que les vamos a dar los temas, a su vez, puedan replicar esta información, como las y los docentes, y por supuesto al funcionariado*. (Karla Arellano, septiembre 2014)

Cada año tienen propuestas de capacitación, se ha centrado en ciertos sectores que son estratégicos como los Centros de Justicia, Seguridad Pública Municipal en el caso concreto de la violencia, en el sector salud. Me parece que esa parte de la capacitación ha sido importante. (Alma Gómez, septiembre 2014)

Este servicio del instituto tiene un marco más amplio que la visión tradicional de la capacitación, y cada vez más se orienta hacia procesos de educación y reeducación, en un enfoque que involucra procesos de enseñanza y de aprendizaje.

● *Estrenando nombre*

No es cualquier nombre el que se ha dado a lo que abarca el área de capacitación. El rasgo de la sensibilidad humana no viene dado implícitamente hacia temas como los que afectan cotidianamente a las mujeres, Incluso entre la misma población femenina se encuentran mujeres, en lo personal y en lo colectivo, que prefieren mantenerse a distancia de las dificultades que se presentan a su género.

Nos ha servido mucho brindar los cursos, la capacitación, la sensibilización. Hay quienes opinan que ya no deberíamos de estar hablando de sensibilización, pero yo siempre he creído que, mientras no cambie la mentalidad, tenemos que seguir hablando de sensibilizar a la gente, de que entienda, de que transforme prejuicios, estereotipos. Aparte de que somos el único ente que nos dedicamos a eso. Hay que trabajar muchísimo para despertar conciencias y también para que se comprenda que el instituto no es solo para asuntos de mujeres, que cuando hablamos de las cuestiones de género, hablamos igualdad de mujeres y hombres, no es que sea solo cosa de mujeres. Cuando realmente se entienda que esto es un bien común, tanto para quienes lo hacemos como para quienes reciben el beneficio, pues a lo mejor ya no va haber necesidad de que estemos, por eso somos una medida afirmativa. (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Sí tratamos de sensibilizar a toda la población con la que tenemos contacto a través de este Departamento, y también de la educación, como algo ya más extenso, que puede ser educación formal o informal. Entonces, sí como que se englobaba un todo, educación y sensibilización. (Karla Arellano, septiembre 2014)

Los factores con los que se continúa profundizando en el quehacer institucional atraviesan procesos de sensibilización, que implican no solamente tocar las fibras que siguen reproduciendo la discriminación hacia las mujeres en Chihuahua, sino también educar y reeducar, con referentes teóricos y prácticos, a los distintos grupos, en particular a funcionarias y funcionarios de las administraciones públicas estatales

y municipales. Allí es donde la labor sigue hallando más vetas de trabajo, y donde el nombre de sensibilización describe muy bien los desafíos.

> *La sensibilización la lleva a cabo el Departamento que está aquí detrás junto a nosotros, tienen un programa muy extenso en todo el año hacia funcionarias y funcionarios de los diferentes niveles de Gobierno. En particular, aquí en los grupos de reflexión del* MUSIVI *hemos invitado al mismo personal, sobre todo al de nuevo ingreso o al que creemos que necesita otra vez una pasadita de sensibilización porque la capacitación y la sensibilización deben ser continuas, y la contención debe ser continua. Este trabajo desgasta y cuando te desgasta y no te das cuenta y no haces algo con eso, dejas de funcionar adecuadamente con las personas, y tu propio mecanismo de defensa te empieza a hacer que seas distante y aquí no se puede ser así porque se requiere ser cercano a las mujeres. Entonces incorporamos a las abogadas, a los abogados a los grupos de reflexión para mujeres, por lo menos unos dos meses, en determinados periodos, para que recuperen otra vez la sensibilización, la sensibilidad hacia las mujeres y la empatía.* (Daisy Acevedo, septiembre 2014)

El Departamento tiene también un centro de documentación, con un acervo de documentos, revistas, libros y materiales en general, sobre temas de género, derechos humanos, violencia familiar, prevención y modelos de atención, entre muchos otros. Además, se cuenta con un catálogo de los servicios que se ofrecen, además de material didáctico elaborado ex profeso para los distintos cursos.

> *De los cursos que tenemos aquí, elaboramos el catálogo específico de lo que se imparte como capacitación, manejamos por ejemplo lo que es conceptos básicos de género, derechos humanos de las mujeres, prevención de la violencia de género, y vamos desglosando en diferentes temáticas ya más específicas, y de eso tenemos todo el material, desde que empezamos a realizar la carta descriptiva y el material que se va a usar para todo el desarrollo, las guías. Así nosotras podemos tener la información y todo el personal lo puede utilizar de la misma forma, que quien esté aquí lo pueda desempeñar.* (Karla Arellano, septiembre 2014)

Uno de los avances sustantivos en el trabajo con las dependencias gubernamentales es el convenio logrado para que a partir del 2013, se comenzaran a brindar cursos como parte de la oferta del Centro de Capacitación y Desarrollo de Gobierno del Estado, CECADE. Por lo demás, el Departamento asume un proceso de atención a las solicitudes de talleres o pláticas en general, y se reciben propuestas de capacitación que puedan ofrecerse a través de asociaciones o grupos con experiencia en temas especializados.

> *Llevamos un proceso para la cuestión de la solicitud de los cursos. A través de un oficio nos pueden solicitar esta capacitación y vamos programando las capacitaciones; con base en la demanda que tenemos vamos calendarizando y buscando espacios para poder dar respuesta a estas solicitudes. Es necesario nada más este oficio y nosotras acudimos para estos cursos, son gratuitos, no tienen ningún costo, el instituto cubre desde, si es un municipio, pues el traslado, los viáticos de la persona, las ponentes, el material. Y tenemos otra modalidad con la que hemos trabajado, que es a través de la contratación de ponentes externas. Aunque hay un equipo aquí en capacitación que está preparado para dar ciertos temas, en cursos ya más especializados se contrata a ponentes expertas en las temáticas, y aquí en el Departamento nos encargamos del apoyo logístico, el acompañamiento a las ponentes y el seguimiento, para poder cubrir esta demanda.* (Karla Arellano, septiembre 2014)

Una nueva serie de talleres, a partir de la propuesta del Colectivo 8 de Marzo, ha tenido que ver con el fortalecimiento a las organizaciones de mujeres en sus habilidades para entablar contacto y aprovechar los medios de difusión y las redes sociales. Durante el segundo semestre de 2014, se realizaron sesiones en siete municipios: Ciudad Juárez, Chihuahua, Cuauhtémoc, Jiménez, Nuevo Casas Grandes, Ojinaga y Parral.

● *Lo sensible*

En la base de los procesos de sensibilización se encuentra cierta noción a una disposición *emotiva* que puede mover a la acción, en el mejor de los casos, o fundamentar, de fondo, el compromiso con un tema o una problemática particulares. Se dice sensible a quien tiene la capacidad de empatía y de solidaridad. Sin embargo, la sensibilización no siempre proviene de una experiencia directa ni necesariamente traumática. Quien no haya vivido el pasado de las guerras mundiales, puede experimentar el enojo ante la injusticia, lo que podría emparentarse con rasgos de sensibilidad hacia el dolor humano.

El tema de la violencia, o de las violencias, despierta distintas reacciones y maneras de asumir un problema que se arrastra en cada grupo humano. Reacciones que pueden ir desde la negación misma, la incapacidad de nombrar las problemáticas, y, por qué no, la insensibilidad hacia casos como circulan por millares en los medios de comunicación.

En el instituto hay conciencia sobre los temas que se abordan y el hecho de que implican cambios profundos, que no son solamente una aspiración social, sino que

requieren disposición y actitud individual. Por eso la labor de sensibilización es permanente, tanto hacia afuera como hacia el interior del propio organismo. Y la gran apuesta es hacia lo educativo, e incluso lo reeducativo, pues muchas de las pautas aprendidas socialmente son las que se continúan reproduciendo sin pensar si esto afecta, y cómo, los derechos de las mujeres.

> *Lo que aprendes en el instituto no es solo para tu trabajo, es para tu vida. Donde te toque estar, lo que aprendes aquí, lo que aprendes gracias a todo lo que te toca ver o tratar, escuchar, conocer con las organizaciones, con las usuarias. Es un aprendizaje de vida, una ideología de vida. No lo puedes ni lo debes separar.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

4. GESTIÓN DE LA ATENCIÓN

De MAM, MIA y MUSIVI a CAVIM • Supervisión a Centros de Atención • Dolorosa semilla • Perspectivas sobre asistencia

> La discriminación sigue siendo una constante contra la mujer; discriminación que viola los principios de la igualdad de derechos y de respeto a la dignidad humana, dificulta la participación de las mujeres, constituye un obstáculo para el bienestar social y tiene un fuerte impacto en el desarrollo de toda la sociedad.
>
> INMUJERES (2002).

Asumir la labor del instituto en este periodo ha implicado retomar y dar continuidad a parte de lo iniciado desde la anterior gestión, tanto para consolidar proyectos, como para seguir atendiendo la problemática de violencia y dándole seguimiento a las acciones. Asimismo, se han emprendido algunos proyectos, en particular relativos a temas de salud.

DE MAM, MIA Y MUSIVI A CAVIM

Los módulos de atención a las mujeres (MAM) y los módulos itinerantes de atención (MIA) continuaron consolidándose como rostro del instituto en varias regiones del Estado. Con ellos, se ha fortalecido la presencia del órgano en algunas zonas, y se ha logrado informar, sensibilizar y capacitar alrededor de violencia de género, tipos de violencia, prevención, y protocolos de atención de mujeres víctimas de violencia, entre otros temas.

Los casos atendidos y los procesos colectivos con grupos de mujeres se dan en un trabajo compartido, que busca integrar distintas áreas disciplinares en torno a la comprensión de un mismo fenómeno, desde los servicios de trabajo social, psicología y asesoría jurídica.

> *Se brinda un servicio multidisciplinario, la usuaria se atiende en todos los aspectos, emocional, empoderamiento, necesidades externas tales como gestiones de empleo, becas, medicamento, trámites legales, entre otros, los cuales la ayudan a salir de la situación de violencia en la que se encuentra.* (Mayra Gómez. CAVIM Parral, octubre 2014)

El personal de las regiones se mantiene actualizado en la atención de casos de violencia, y también procura tener espacios de contención, cuidando de sí y brindando mejor atención. En estos centros, se cuenta con personas con un alto sentido de compromiso y sensibilización hacia las usuarias.

El crecimiento del instituto en las regiones ha pasado por un proceso, paulatinamente se conoce más sobre los servicios gracias a la labor de los equipos en cada centro de atención. A la fecha, el propio personal reconoce este avance.

> *Lo más difícil fue posicionar al instituto para lograr lo que ahora es, una institución reconocida por las autoridades, dependencias de gobierno y organizaciones de la sociedad civil y la población en general, como una institución que ayuda a las mujeres a salir de la situación de violencia, y a la prevención y erradicación de la misma.* (Georgina Chávez. CAVIM Nuevo Casas Grandes, octubre 2014)

> *Para mí lo más importante es que el instituto a través de todas sus acciones ha visibilizado la situación de la mujer, desenmascarando la violencia que aun y cuando se cree está erradicada, día con día hay más casos y denuncias por esta situación. En cuanto al centro, la labor más significativa es proporcionar herramientas para lograr el empoderamiento de las mujeres a través de apoyo psicológico, jurídico y gestiones que promuevan la autonomía y responsabilidad de la mujer.* (Pamela Rodríguez. CAVIM Ciudad Juárez, octubre 2014)

La presencia del instituto es reconocida por el personal de las oficinas en las regiones, y se remarcan aciertos del quehacer de atención y prevención de la violencia hacia las mujeres. ARTÍCULO | Ke' Tasi Na Koaga Perelbo

> [Como aciertos del instituto] *Abrir centros de atención en puntos estratégicos para ayudar a erradicar la violencia hacia la mujer; capacitar constantemente al personal*

para ir actualizándonos en cuestión de temas de violencia y perspectiva de género, y dar a conocer y ampliar las expectativas de las mujeres en cuestión de género. (Ana Paola Acosta. CAVIM Creel, octubre 2014)

Otro proyecto importantísimo fue la apertura de un refugio para mujeres indígenas en situación de violencia para la comunidad serrana, que cuenta con personal profesional (dos enfermeras, psicóloga, abogada y dos auxiliares indígenas para el apoyo de su traducción y necesidad), y su función es la protección y resguardo de las mujeres indígenas, sus hijos e hijas que sufren violencia severa y que está en riesgo su integridad física. (Vianney Salas. CAVIM Creel, octubre 2014)

En la actualidad, el ICHMujer cuenta con un total de siete módulos itinerantes y siete fijos, en Ciudad Juárez, Creel, Chihuahua, Guachochi, Nuevo Casas Grandes, Parral y –apenas recientemente– Madera, denominadas como Centros de Atención a Víctimas de la Violencia, CAVIM, a partir del 2014.

DOLOROSA SEMILLA

Semejante al difícil inicio de la anterior directora Luisa Camberos frente a madres de víctimas de feminicidio, también a la actual directora le correspondió experimentar una cruda situación, con el asesinato de una madre activista en diciembre de 2010. Este suceso ha sido uno de los más impactantes en la actual administración.

Un momento muy difícil que atravesé fue la muerte de Marisela Escobedo. Estaba yo recién entrada y decía "Ay, Dios mío, y ¿ahora qué?". Para mí fue un encontronazo. Me acuerdo que me hablaron en la noche y fui a la Fiscalía, en aquellos gritos y en aquel dolor de los familiares, que ahí estaban, y yo fui para ofrecerles ayuda en lo que necesitaran. Y qué tristeza, cómo a veces nos tienen que pasar tantas desgracias. De ahí posteriormente fue que se abrió el Centro de Justicia. (Emma Saldaña, septiembre 2014)

En efecto, meses después, el 8 de marzo de 2011, se inauguró el Centro de Justicia para las Mujeres, CEJUM, en la ciudad de Chihuahua, y se anunció la apertura de otro en Ciudad Juárez.

El CEJUM es un proyecto interinstitucional, con un área social, integrada por varias instituciones y el área de procuración de justicia integrada por personal de Fiscalía, especialmente de la Fiscalía especializada en Delitos de Género. El instituto no solo contribuye con una gran planta de personal sino también con mobiliario y capacitación;

para esto combina el propio recurso con recursos federales que obtiene vía proyectos. Actualmente, el personal del MUSIVI se integró al área social del CEJUM. (María Isela Lozoya, 2014)

● *Perspectivas sobre la asistencia*

Uno de los desafíos que se ha asumido y se ha ido trabajando es el de combinar los servicios de asistencia y atención que se prestan a través del instituto con la labor central de institucionalizar la perspectiva de género, de manera que las dependencias gubernamentales y las instancias municipales vayan asumiendo el quehacer que les corresponde directamente en atención.

Cuando estaba Luisa no existía el MUSIVI, y las víctimas llegaban directamente y ella no podía decir que no. Entonces uno llegaba al instituto y había aquellas filas para atender a la gente, distintas peticiones. Y en ese ínter se crea el MUSIVI, que es una instancia específica para la atención. Ahora muchos de los esfuerzos están en el MUSIVI, que está aparte, tiene otra organización, depende del instituto en algunas cosas, pero es allá donde se brinda directamente la atención. (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

La labor institucional en sí no se puede apartar fácilmente de cierto carácter asistencial que se asumió directamente, y que fue difícil desligar durante la administración anterior. No obstante, se ha ido avanzando en la ruta de especificar el quehacer del instituto, y de ayudar a entender a las dependencias –en principio– cuál es el carácter de la institución. Aunque es cada vez menos frecuente, a veces el instituto es visto con esa mirada.

Yo creo que la gente ya está entendiendo cuál es el real papel del instituto. Todavía no toda la gente ni todas las dependencias o funcionarios y funcionarias, porque, de pronto, todavía nos mandan a una mujer porque tiene la necesidad de pagar su renta, cosas de ese tipo. Aún no es fácil quitar esa imagen. Yo creo que falta. Hemos trabajado mucho al interior de la estructura de gobierno para tratar de quitar esa imagen, nos falta trabajarla más al sector privado, a lo público en general. Comúnmente, cada vez menos pero todavía sucede, ven el instituto como un club social, algo así. Pero en lo general, y sobre todo a nivel gubernamental, yo creo que cada vez queda más claro cuál es la función. (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Estamos para servir aunque el origen del instituto no es asistencialista y no debe de atender, por así decirlo, pero no hay de otra. En ese tiempo, hace diez años, se le tenía que entrar con más fuerza, porque era la parte de la credibilidad y de que supieran que hay una instancia que les ayudaba. (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

En cualquier caso, el tránsito y la manera de enfatizar el quehacer propio del instituto lleva tiempo. Se parte del reconocimiento de que el ICHMujer ha logrado instalar y desarrollar mecanismos de atención que, de otro modo, no tendrían la resonancia que han adquirido en el largo proceso de abatir la violencia contra la mujer en el Estado. Si bien no es la única instancia gubernamental que ha de asumir esta labor, el instituto se encuentra íntimamente vinculado al contacto con usuarias de los servicios, y a la gran necesidad de respuesta frente a la violencia hacia las mujeres. Pero incluso en la atención directa, se ajusta el lugar que debe ocupar lo asistencial.

> *La visión asistencial no es que se tenga que quitar por completo sino debe ser parte del proceso. La asistencia humana de sobrevivencia sí debe de estar contemplada, pero no ser lo único, sino ser parte del proceso, y no debe ser así siempre porque no ayuda, es seguirla viendo como alguien que no puede y que tenemos que estar ahí, sino es alguien que sí puede, pero en este momento requiere esto y ya después va a requerir otro tipo de apoyos. También es un reto cambiar la visión que tienen las personas, pero al menos en mi experiencia en este año ya son pocas las personas que vienen con esa mentalidad de que aquí les va a dar una despensa, ya es muy poca la gente que viene con esa expectativa, o a la mejor vienen así y ya cuando se les orienta buscan los otros servicios.* (Daisy Acevedo, septiembre 2014)

Desde ahí ya se apuntan algunos retos importantes. Esto formaría parte de las medidas afirmativas para acabar con las desigualdades entre mujeres y hombres, como los institutos mismos. Es decir, mecanismos temporales para contribuir al funcionamiento de la administración pública con perspectiva y enfoque de género, en todos los niveles.

SUPERVISIÓN A CENTROS DE ATENCIÓN

En este periodo, en el instituto se creó el Departamento de Supervisión a Centros de Atención, con áreas que ya venían funcionando y algunas tareas que se realizaban de manera más dispersa. De una serie de procesos y procedimientos puntuales, que guardan estrecha relación con la atención directa, se ha ido caminando más hacia una visión de gestión de la supervisión, y se ha consolidado una mirada más comprensiva de lo que implica la institucionalización, a futuro, para establecer herramientas y mecanismos que faciliten dar seguimiento a los servicios de atención del instituto, y ordenar los procesos que permitan mejorar el servicio mismo.

> *La función principal es verificar que esos procesos de atención sean los adecuados, que se estén cumpliendo, que los expedientes estén en orden, que sean llevados en su totalidad, que se estén midiendo los niveles de riesgo, es decir, que todos los procesos de atención se efectúen de manera correcta.* (Mariel Lozano, septiembre 2014)

En los Centros de Atención del instituto, CAVIM, se realiza un trabajo esencial que ha continuado siendo un rostro del instituto cercano en las regiones donde se cuenta con estos centros. Aunque frente a la magnitud de las problemáticas se antoja contar con más, en los CAVIM no solo se asume gran cantidad del trabajo de atención, sino también lo que se deriva del seguimiento de los casos y el manejo integral entre las áreas que se encargan de atenderlos, para llevar un proceso adecuado y actualizado. Supervisar las labores desarrolladas al respecto es uno de los quehaceres centrales en el instituto.

> *El Departamento tiene sus áreas de supervisión jurídica, sicológica y de trabajo social, hay una persona encargada por cada área. Además hay otra persona que sistematiza toda la información, y estoy yo. Somos cinco en total. Ahorita tenemos a cargo la supervisión de los siete CAVIM del instituto, que están en Guachochi, Creel, Nuevo Casas Grandes, Parral, el de Madera, que está arrancando apenas, Juárez, que antes era MUSIVI, y Chihuahua, que es MUSIVI pero pasa a ser CAVIM, porque la idea es homologar todo y que las siglas pasen a ser las mismas. Y tenemos las siete unidades itinerantes, los dos refugios y los once albergues que hay en el Estado –que esos son de organizaciones de la sociedad civil–, más seis Centros para el Desarrollo de las Mujeres, que son de los municipios*. (Mariel Lozano, septiembre 2014)

● *Formas y fondos*

Los avances en este departamento dan cuenta de una mejora de los procedimientos de atención y, en esa medida, de los criterios para darle seguimiento a los servicios que presta el instituto. Esto comprende la organización de formatos únicos, la elaboración de manuales de las áreas y el establecimiento de protocolos.

> *Hemos ido superando algunos problemas que se tenían al principio, como por ejemplo el manejo de los expedientes, porque no había una homologación en los expedientes únicos, ni un lineamiento específico para las áreas encargadas de los expedientes, desde tenerlos en resguardo, incluso que en el acomodo físico no estén a la vista, que estén en un lugar seguro y bajo llave. Ese tipo de detalles se pudieron ir subsanando. También, por ejemplo, el año pasado cada área elaboró su manual de procesos, y estamos en la parte de revisión para que todos queden más o menos en la misma sintonía, y lo otro que*

pudimos elaborar ahora es el protocolo de atención, que había sufrido muchísimas modificaciones y no se tenía un documento que dijera qué hacer, cuáles son las funciones de cada área, qué le compete, hasta dónde, pero ya lo tenemos. Es algo que hemos venido tratando de perfeccionar, de homologar en todos los centros. Lo mismo en el caso de las canalizaciones al refugio, que antes los módulos que estaban en los otros municipios no sabían cómo hacerlo o cómo remitir a una usuaria. Eso lleva un proceso, se tiene que levantar un reporte, hay que hacer el oficio, hay que hacer el contacto, hay que ver cómo hacer el traslado, quién la va a acompañar, todo. Y había necesidad de que homologara también ese tipo de cuestiones. (Mariel Lozano, septiembre 2014)

● *Sistema Integral de Información*

El instituto ha invertido parte del tiempo y los recursos en un sistema integral de información, como parte de las herramientas para el trabajo en los centros de atención. Se trata de un sistema informático que permite cruzar información, dar seguimiento a los casos y mejorar la interacción de las áreas en los equipos de trabajo de los centros, y con la propia institución.

El sistema ayuda para integrar información, de manera que se pueda ver el proceso del trabajo de las tres áreas en los CAVIM. *Eso facilita el trabajo y mejora la atención, sobre todo en los centros que atienden más población, como Juárez y Chihuahua, donde tenemos hasta 500 o 600 usuarias por mes, y el equipo no puede sentarse a ver qué pasó con cada caso para dar el seguimiento integral, es imposible. Entonces el sistema digital viene a ser un apoyo para esta parte de integración del trabajo de las áreas y de seguimiento del proceso en el que se encuentra la usuaria, por ejemplo saber la etapa en la que va, y en qué momento yo, digamos, que soy la sicóloga, puedo darle herramientas o qué herramientas tengo que darle para empoderarla, o si está en un momento en que se va a enfrentar en una audiencia con el agresor. Entonces el sistema integral facilita.* (Mariel Lozano, septiembre 2014)

El sistema había comenzado a trabajarse desde el año 2009, pero se presentaron dificultades en la programación y en el funcionamiento del *software*.

Actualmente se está consolidando un sistema tecnológico que es operado por las áreas de atención. El objetivo es darle seguimiento a los casos, tanto en módulos itinerantes como en los fijos. Aunque una usuaria haya llegado nada más en una ocasión, queda el registro, y se le trata de dar el seguimiento. Y digo que se trata, porque hay casos en que ya no se encuentra a la usuaria, ya no volvió, se le hacen llamadas, si ya no regresa, no se le puede obligar, aunque cuando son situaciones graves de riesgo, se hace todo cuanto se pueda. (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

Esta es la segunda versión del sistema. Ha sido un proceso largo, sí se ha batallado, y ha sido una labor bien titánica para quienes nos proveen el servicio porque son personas externas, están ajenas totalmente, saben de programaciones, ingenierías, y no habían tenido contacto con estos temas, y hasta cambiar un icono cuestionaban. Entonces tocaba sensibilizar, explicar sobre qué casos atendemos, y la gente muy sorprendida hasta nos decían "¡¿A poco eso hacen aquí?!". Pero fue un proceso que tuvimos que hacer, porque es muy necesario que todo lo que requerimos que haga el sistema, se refleje desde la parte del diseño, poder entregarles el reporte de atención, que consta de cinco páginas, que queden integradas todas nuestras especificaciones de que si yo le doy clic, me tiene que aparecer esto, y, bueno, toda esa parte que conforma el sistema, que ha sido muchísimo trabajo. (Mariel Lozano, septiembre 2014)

El sistema comenzó a funcionar a finales del 2013, y se han realizado varias pruebas desde entonces. En la actualidad se está dando la capacitación al personal de los centros para emplear esta herramienta.

A finales del año pasado, más o menos, se inició. Ahorita ya se está implementando después que pasó por diferentes etapas, de diseño, de programación, de ejecución, de pilotos en el MUSIVI ya con las usuarias, de pruebas, mil cosas. Y ahorita ya hicieron una calendarización, tengo entendido que ya se les instaló en Parral, Creel y Casas Grandes y están capacitando sobre cómo utilizarlo, estaría faltando Guachochi y Madera, pero ya es cuestión de días. Afortunadamente ya tenemos el dominio de poder entrar a Internet, hacer las modificaciones de la plataforma, ya una persona de aquí de sistemas. Pero ahorita está funcionando. Estamos en esa etapa. (Mariel Lozano, septiembre 2014)

● *Municipios: Centros de Desarrollo para las Mujeres*

La capacitación a personal de los niveles municipales de la administración pública, así como el apoyo y colaboración con los municipios en acciones conjuntas han sido parte del quehacer del instituto desde su creación. Desde la anterior administración ya se habían iniciado contactos y se habían logrado algunos primeros acuerdos con los municipios para reforzar estos niveles de gobierno en sus atribuciones de atención a la perspectiva de género.

El instituto ha realizado una labor de ayudar a crear instancias municipales, que ya los municipios vayan teniendo sus institutos municipales, gestionadas por el instituto estatal. No son creadas por nosotros, no dependen de nosotros, pero sí ha sido mucha labor, en su momento de la anterior directora y ahora de Emma, para sensibilizar a los presidentes municipales y a los cabildos sobre por qué crear un instituto. Así como ya

existen Institutos de Pensiones, del Deporte, que son instancias municipales centralizadas o descentralizadas de los ayuntamientos, que se entienda que tiene que crearse un Instituto Municipal de la Mujer, y ahora ya hay una sensibilización más fuerte, un movimiento nacional, y eso le toca también al instituto, estar gestionando, estar sensibilizando, sin que cree las instancias el instituto ni dependan de él. (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

Además de los CAVIM, que implican entera y directamente al instituto en las regiones donde se cuenta con ellos, también se realizan distintas acciones en los niveles municipales. Allí el instituto tiene la atribución de contribuir a impulsar lo que se establece desde el nivel federal para la creación de instancias municipales de mujeres, que son parte de las obligaciones de los gobiernos municipales.

Me parece muy relevante el espacio de diálogo y la coordinación que tiene el INMUJERES con sus contrapartes estatales, a través de la cual se genera una alianza estratégica a favor de las mujeres del país. Porque si hay un esquema de coordinación del gobierno de la República a través del INMUJERES, y luego de los estados a través de sus órganos de la mujer, y luego los municipios, creo que completamos la estrategia de atención, diseño e implantación de políticas públicas encaminadas a garantizar la igualdad entre mujeres y hombres. (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

Los Centros se tienen que hacer en conjunto con los municipios, y paro esto se ha batallado muchísimo. Apenas en este sexenio comienzan a verse algunos avances. (Emma Saldaña, septiembre 2014)

Los municipios deben aportar el local y hacerse cargo del pago de servicios, mientras que el instituto se encarga de la capacitación, el seguimiento y, por supuesto, la contratación de las cuatro personas que deben conformar cada CDM que los municipios acepten crear: una titular del centro y una persona para cada una de las tres áreas de atención, trabajo social, psicología y asesoría jurídica. La titular es nombrada por cada municipio, en acuerdo con los cabildos.

El proyecto de los CDM viene desde INMUJERES y va de la mano con la Cruzada Nacional contra el Hambre. Una de las observaciones que se hacía era abrir el CDM en donde aún no existiera una instancia, como una forma de ayudar para que el municipio nombre a una titular. El proyecto está pensado para que continúe como Centros de Desarrollo, impulsados así desde Programas Federales, y trabajen en conjunto con los institutos de la mujer en cada municipio. Hasta ahorita tenemos seis CDM, que son San Francisco de Conchos, Morelos y Juárez, que se abrieron en el 2013, y Casas Grandes, Cuauhtémoc y Carichí, que se abrieron este año. (Mariel Lozano, septiembre 2014)

Hasta el momento, el trabajo de sensibilización con presidentes municipales ha sido disímil. En algunos casos se ha encontrado receptividad y se han visto avances.

> *Los talleres que da el instituto a los funcionarios de los municipios, sí han sido benéficos para las familias, para las mujeres en lo concreto, y ha abierto los ojos a las autoridades del DIF, a las autoridades municipales, de que hay otra manera de tratar estos temas.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

El otro quehacer que se realiza con los niveles municipales, tiene que ver con una labor específica del Departamento de Institucionalización con los programas de mujeres. El trabajo con las titulares de instancias municipales y con presidentes municipales, se realiza en el marco de la realización de convenios de cooperación y una estrategia particular de capacitación, que se comenta por aparte en el capítulo correspondiente a este departamento del instituto.

● *De afuera hacia adentro y de abajo hacia arriba*

El Departamento de Supervisión es uno de los más recientes en el instituto, pese a que ya funcionaban las tres áreas que supervisan la atención que se presta en los servicios de los centros. Sin embargo, el funcionamiento y las responsabilidades que se han asumido, muestra mayor nivel de coordinación.

> *Desde mi punto de vista, parte de la necesidad de haber creado una jefatura del Departamento respondía a que no se dispersara la información, que hubiera unificación o un mismo criterio, que se concentrara y pudiera hacerse esta integración de las tres áreas.* (Mariel Lozano, septiembre 2014)

PARTE 2. EL TRABAJO INVISIBLE DE VISIBILIZAR

Esta segunda parte del capítulo está integrada por cuatro apartados. A través de ellos, se hace patente las tareas que desempeña el instituto para fortalecer la transversalidad y aplicar los recursos, con proyectos relativos a todas las áreas en general. Aquí, en particular, se detallan las tareas de institucionalización de la perspectiva de género durante la actual gestión, en cuanto a la reorganización del Departamento respectivo y a la transversalidad, la cultura institucional y programas de mujeres, y el seguimiento y evaluación.

5. REVITALIZACIÓN PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN

A manera de introducción • Más sobre reorganización

> La integración de la perspectiva de género en las instancias de gobierno debe hacerse considerando la construcción institucional de las relaciones de género, teniendo en cuenta aspectos como la distribución de los recursos, las responsabilidades y las desigualdades de género a través de los procesos operativos.
>
> ICHMujer (2010c, p. 6)

A MANERA DE INTRODUCCIÓN

Aunque no es el único que trabaja en ello desde el instituto, el Departamento de Institucionalización de la Perspectiva de Género recibe este nombre por las características específicas de sus funciones. Este Departamento es el protagonista del presente capítulo, en el que el gran tema es la política pública de transversalidad.

No es sencillo captar en toda su dimensión lo que implica la concreción de una política pública, ni entender cómo muchas de las acciones necesarias conllevan una serie de procesos invisibles, silenciosos, que solo se registran al cabo del tiempo. Lo común suele ser el desconocimiento o la apatía por conocer y entender el quehacer de sectores, tanto gubernamentales como no gubernamentales.

La *institucionalización* de la perspectiva de género es uno de los casos en los que parte del ser y del hacer, en el caso de los órganos de gobierno, sucede al margen de lo palpable. Para sopesar logros y revisar desafíos, se requiere tener una mayor distancia de los acontecimientos inmediatos, y la posibilidad de contrastarlos con los futuros más recientes. Esto no impide mostrar al menos parte de esa acción invisible que conlleva el visibilizar temas y prácticas socioculturales tan hondamente arraigadas como es la desigualdad entre mujeres y hombres. Este es el intento en este apartado, mientras el trabajo continúa.

● *Marco clave*

Entre los varios documentos y disposiciones sobre los que se basa el planteamiento y la conducción de las políticas públicas en las dependencias públicas, dos en particular pueden servir para introducir el enfoque de la actual gestión en el instituto.

Uno es el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Chihuahua. Específicamente, en lo que corresponde al ejercicio fiscal del año 2012, publicado en un folleto anexo del *Periódico Oficial* (Gobierno del Estado, 2011), se plantea la orientación desde metodologías y procedimientos que implican a las dependencias no solamente conocer a fondo el entramado de la organización de la administración pública, sino también prepararse y proceder de acuerdo con ello para la elaboración y programación de sus presupuestos.

> El marco conceptual que conlleva a una gestión pública para resultados, el manejo de la Metodología de Marco Lógico (MML) y el Plan Estatal de Desarrollo 2010-2016, obliga a las dependencias y entidades a redefinir sus programas Lineamientos para la Elaboración del Presupuesto basado en Resultados presupuestarios, reorientándolos al logro de los objetivos y estrategias establecidos por la presente administración.
> Las Dependencias y Entidades deberán efectuar una revisión minuciosa de sus programas, procesos y funciones mediante un análisis integral que garantice el cumplimiento de los objetivos, estrategias y líneas de acción plasmadas en el Plan Estatal de Desarrollo. (Gobierno del Estado, 2011, pp. 17-18)

Desde el programa de PROIGUALDAD 2013-2018 (Presidencia de la República, 2013) queda marcada esta línea, en la que las instancias como INMUJERES se han enfilado hacia el fortalecimiento de las entidades.

> *Ahora nos ha ayudado mucho la disposición desde Presidencia de que el tema de género sea un eje transversal del Plan Nacional de Desarrollo, porque justo desmitifica la creencia de que el tema de mujeres tendría que ser un tema exclusivo de mujeres, y lo que tenemos enfrente no es menor, se trata de un desafío en el que hay que colocar a las mujeres como el centro de las políticas públicas del Estado mexicano. ¿Cuáles? Todas, la política de vivienda, de educación, de salud, la política del campo.* (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

Todo esto incide directamente en la manera como el instituto ha planteado gran parte de sus estrategias para institucionalizar la perspectiva de género durante esta administración.

> *Es la oportunidad porque viene toda la tendencia desde niveles internacionales y nacionales. Viene todo el impacto de la nueva forma de programar, que viene desde la Federación, los PBR, los marcos lógicos y todo eso, que de alguna manera obliga.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

El otro documento es el Programa Sectorial 2010-2016, elaborado por el instituto. Allí se enlazan los puntos de base para el trabajo en esta administración. A manera de retos para el Estado de Chihuahua, se puntean cinco aspectos diagnósticos en los que Chihuahua se halla en muy bajos niveles, en comparación con otras entidades federativas. Incluso algunas de las que tienen los más fuertes rezagos de desarrollo, quedan por encima del Estado. (ICHMujer, 2010c)

> En particular podemos afirmar que los retos para el Estado de Chihuahua pueden resumirse en cinco puntos:
> 1. La mortalidad materna se encuentra más cerca de los niveles de Chiapas que de los estados fronterizos del norte.
> 2. Las mujeres no están accediendo a la educación superior en comparación con otros estados de menor desarrollo
> 3. La participación política de las mujeres, en particular al nivel local, se mantiene a niveles menores que el promedio del país.
> 4. Las distintas formas que adquiere la violencia contra las mujeres se ha complejizado ante la creciente escalada del crimen organizado.
> 5. Esta escalada de los niveles de violencia requiere de respuestas que tomen las diferencias sexo/género en la atención a la salud mental de mujeres y hombres chihuahuenses. (p. 3)

De estos cinco puntos se derivan desafíos inaplazables, vienen asumiéndose desde el instituto, como se abordó en el capítulo anterior. De hecho en el Programa Sectorial (ICHMujer, 2010c) se señala:

> Estos retos pueden atenderse a través de la integración de la perspectiva de género que es una forma de planeación estratégica, donde las instituciones y organizaciones juegan un papel fundamental. Es posible identificar dos principales vertientes para la transversalización de la perspectiva de género: la primera está integrada por los marcos conceptuales para la planificación con enfoque de género, con el fin de proporcionar los medios para definir los objetivos y metas y el diseño e implementación de los instrumentos y estrategias para concretar dichas metas; la segunda está relacionada con los análisis organizacionales de las experiencias surgidas de las prácticas de transversalización de género (Howards, 2002). (p. 4)

Esto implica la apuesta en el actual quehacer del organismo para el afianzamiento transversal de la perspectiva de género, y representa también avances al interior de la administración pública. De ahí el interés por profesionalizar el ICHMujer, por darle más énfasis a la especialidad y a la institucionalización de políticas públicas, y dejar instalados procedimientos, mecanismos e instrumentos, que ya reflejan el saber

y la experiencia institucionales en la actualidad. En todo ello ha ido el empeño del Departamento de Institucionalización.

● *Acuerdo fundamental*

El 8 de marzo del 2011, se logró la firma de un acuerdo con los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, "para la igualdad entre mujeres y hombres y para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en Chihuahua" (ICHMujer, 2011a, p. 1). Este fue un paso para "avanzar en la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas". (p. 2)

MÁS SOBRE REORGANIZACIÓN

Además de las áreas que se han seguido reorganizando en el instituto, también tocó el turno al Departamento de Institucionalización de la Perspectiva de Género, presente en el organigrama desde la gestión anterior. En el informe de actividades del 2006, se reportó la designación de 22 enlaces de género por parte de dependencias públicas (ICHMujer, 2007). Pero la labor más intensa en este departamento se ha dado recientemente, con la mejora de los recursos para contratación de personal, la presentación de nuevos proyectos y la mirada a futuro sobre lo propio del quehacer institucional.

Las bases sentadas desde la anterior Dirección General permitieron pasar a un siguiente nivel de consolidación. En la gestión actual, la visión sobre lo que implica impulsar la institucionalización de la perspectiva de género se ha venido expresando en una mayor especialización y distintos frentes de trabajo, a partir del conocimiento acumulado sobre la estructura de la administración pública estatal, y de la organización cada vez más fina e integración de las varias tareas.

La estrategia de institucionalizar la perspectiva de género en los gobiernos tiene como base las reivindicaciones de las organizaciones de mujeres en el Estado, y de otras diversas asociaciones ciudadanas, así como las disposiciones legales, constitucionales, y las convenciones internacionales suscritas por México en materia de derechos humanos de las mujeres. Pero esos avances y logros, visibles e invisibles, entendidos o incomprendidos, también son manifestaciones de procesos de maduración institucional, que incluyen a algunos de los entes de la propia

administración pública estatal, y llegan incluso al propio INMUJERES –con el que se trabaja estrechamente–.

> *Finalmente el instituto no puede hacer gran parte de las cosas solo. Somos como un eje que tiene que estarse moviendo y si una dependencia no quiere, pues no podríamos estar girando. Entonces, en ese sentido creo que ha sido reconocido el instituto, a pesar de que ha sido un gran esfuerzo, y que creo que ha sido el gran logro de todas las personas que hemos hecho el trabajo desde donde nos toca estar.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

En efecto, en el instituto fue reorientándose el trabajo al interior de este Departamento. Se requería elevar el nivel de especialización y redefinir las tareas de las áreas. Desde abril de 2012 se venían haciendo cambios sustantivos al interior del instituto, y este Departamento fue una de las prioridades de fortalecimiento.

Patricia López Mingura trabaja en el servicio público desde mediados de la década de los noventa. Al instituto ingresó en el 2008, colaborando con el Departamento de Programas Federales, donde se encargaba de revisar y elaborar proyectos para bajar recursos. Desde ahí contribuyó a que el organismo tuviera un alto nivel de eficiencia.

> *Programas Federales se maneja siempre con fechas fatales que cumplir, entonces, llueva, truene o relampaguee, lo tienes que hacer. Y esta fue una parte muy satisfactoria porque tuvimos muy buen cumplimiento en formas y en tiempos. El instituto tiene muchos años con un buen récord en el ejercicio de sus recursos federales, tanto para autorizarse, como para comprobarse y ejecutar metas.* (Patricia López, septiembre 2014)

En el 2012 pasó a trabajar en el área de Transversalidad, que ya era parte del Departamento de Institucionalización, y en abril de 2014 fue nombrada jefa de este Departamento, donde tenía cuatro personas a su cargo. Desde entonces, se duplicó el número de colaboradoras y colaboradores, se reorganizaron las áreas y el equipo se dedicó a realizar su planeación.

> *Hicimos una planeación estratégica del departamento, en la que comenzamos desde detectar, del quehacer del instituto y su objetivo, qué parte le tocaba cumplir a este Departamento. A partir de ahí, definimos nuestra misión como Departamento, nuestra visión, nuestros objetivos de trabajo, y desde entonces hemos tenido un esquema donde estructuramos las áreas de trabajo, y decidimos cómo trabajaríamos.* (Patricia López, septiembre 2014)

Este fue uno de los pasos para ampliar la visión sobre el Departamento y rediseñar sus esquemas de trabajo, definiendo áreas, tareas y responsabilidades. A la fecha se han definido tres áreas: 1) transversalidad de la perspectiva de género (aquí quedan incluidas las áreas de cultura institucional y programa de violencia), 2) programas para mujeres, y 3) seguimiento y evaluación.

6. TRANSVERSALES

Enlaces de género • Vida libre • Claves de institucionalización • Dejar hacer • Brinco etiquetado • Andar y hacer camino

> La especialización del instituto se ha ido por el lado de los procesos de transversalidad. Inclusive pudiéramos compartir esta práctica, aunque los resultados no sean los más grandes, pero somos no sé si el primero o el segundo Estado que ya tiene un presupuesto etiquetado, y creo que el primero de esa cantidad, tenemos ya 480 millones etiquetados.
>
> María Isela Lozoya (septiembre 2014)

ENLACES DE GÉNERO

Entre las funciones del área de transversalidad, una fundamental es la de coordinar a enlaces de género. La figura de enlaces de género es una de las claves para el instituto, en su propósito de fortalecer y profesionalizar la labor al interior de las dependencias gubernamentales.

> *La característica de enlaces de género es que son personas que tienen una función dentro de la estructura de su dependencia, y, adicional, les dan este encargo de ser enlaces con el instituto.* (Patricia López, septiembre 2014)

Como se mencionó en el tercer capítulo, en la pasada administración hubo trabajo a través de las figuras de enlaces de género (Ichmujer, 2006, p. 11). Pero es, quizá, hasta la gestión actual, cuando el contacto se ha vuelto más sistemático y se ha podido dedicar más esfuerzo y recursos para impulsar su avance. Se considera que estas figuras son estratégicas al interior de cada dependencia, para la institucionalización de la perspectiva de género.

> *Lo primero que hicimos fue reforzar los nombramientos, y posteriormente establecimos una comunicación más estrecha, estableciendo reuniones el segundo martes de cada mes, reuniones muy ejecutivas, de no más de dos horas. Siempre hemos tenido temas que*

tratar, en algunas ocasiones esas horas las hemos dedicado a cursos muy específicos, que tienen que ver con el trabajo de enlaces de género. (Patricia López, septiembre 2014)

El Departamento se propuso fortalecer a enlaces de género y mantener un trabajo más cercano y sistemático, de asesoría, acompañamiento y capacitación permanentes. En este quehacer se requiere la capacitación y atención permanentes a quienes son enlaces, la gestión y contacto interinstitucional, la organización de tareas con énfasis técnico y el apoyo específico en proyectos y programas.

Ahorita considero que tenemos un cuerpo de enlaces de género capacitado, pero además muy comprometido, muy sensible en el tema. Ya son muy pocas las personas nuevas que han entrado, o sea, hay un grupo de enlaces de género que se ha mantenido durante todo este proceso. (Patricia López, septiembre 2014)

De igual forma, se tratan asuntos puntuales, técnicos, y se dedica tiempo para atender dudas. El nivel de participación y asistencia a las reuniones se ha mantenido y el proceso de fortalecimiento continúa.

● *Titulares de instancias municipales*

El quehacer del Departamento hacia las instancias municipales de mujeres viene a complementarse con lo que se realiza en este rubro, desde departamentos como el de Supervisión. Dentro de las labores del Departamento de Institucionalización, se encuentra el apoyo a las titulares de estas instancias en los municipios.

Al respecto, se puso en marcha una estrategia de trabajo con las titulares o directoras de los DIF municipales. El propósito ha sido instalar una dinámica efectiva que les ayude a conocer los temas de la perspectiva de género y las atribuciones municipales al respecto, de manera que se contribuya a facilitar su gestión de políticas públicas hacia las mujeres.

Así como le hemos apostado a enlaces de género en cuanto a su profesionalización, emprendimos un trabajo con las titulares de las instancias municipales. En el 2013 entraron titulares nuevas, al cambio de las administraciones, entonces diseñamos un programa para acortar la curva de aprendizaje de las titulares. Ellas tienen tres años para empaparse de los temas y realizar acciones, y por lo general se les va la mitad del tiempo en aprender lo que hay que hacer, y luego ya les queda muy poco tiempo para ejecutar, entonces los logros suelen no darse con la rapidez que quisiéramos, a lo mejor no logran institucionalizar. Entonces, entre octubre, noviembre y diciembre del año

> *pasado se dieron los nombramientos de casi la mayoría de las titulares, y ahora ya vamos a cumplir un año en que hemos podido hacer ese proceso de capacitación para acortar la curva de aprendizaje, y poder tener titulares de municipios con una sensibilización y con un conocimiento que les permita hacer la función del instituto.* (Patricia López, septiembre 2014)

En este trayecto también ha sido fundamental el trabajo con enlaces de las dependencias que tienen atribuciones en su trabajo hacia el nivel municipal.

> *Por ejemplo, a través de Hacienda se ha logrado que los lineamientos bajo los cuales se rigen los Comités de Planeación tengan un lugar para las titulares de las instancias de las mujeres en los municipios. Eso permite que a ellas se les abra un espacio para que empiecen a trabajar desde donde se da la planeación, y que no estemos trabajando al margen, tratando de meter un programita, sino que estemos transversalizando realmente.* (Patricia López, septiembre 2014)

VIDA LIBRE

La ley por el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en el Estado de Chihuahua es uno de los alcances más significativos, proveniente del empuje del movimiento de mujeres, de políticas que tuvieron clara su opción hacia las mujeres y de autoridades como el instituto. Dada la relevancia de este instrumento, y la atención particular que le demanda al ICHMujer, vale la pena presentar paso a paso en qué consisten las tareas del instituto al respecto.

- *Una ley, un consejo, un programa*

Derivado de la ley, se dispuso el Programa Integral para Garantizar el Derecho a una Vida Libre de Violencia (artículo 24). Este debe elaborarse para cada periodo administrativo, abarcando el sexenio que corresponda, con una serie de acciones, metas y responsables. Para eso, el máximo órgano que prevé la ley y que debe velar por el cumplimiento del programa es el Consejo.

El instituto participa en el Consejo y en particular es al que se encarga la coordinación de las dependencias gubernamentales para dar cuenta de los avances del programa. Es así como el Departamento de Institucionalización tiene un área particularmente destinada a realizar el seguimiento y la evaluación del programa

sexenal, dado que se estableció al instituto como encargado de rendir los informes al Consejo.

> *Nosotras por parte del instituto tenemos que estar presentando los informes, pero desde la función de coordinación, no solamente reportar las acciones que realice el instituto.* (Patricia López, septiembre 2014)

Todo esto se encuentra articulado con el programa que también se coordina desde el nivel federal. Estos informes se presentan cada seis meses. Deben integrarse con las actividades que realizan todas las dependencias del Gobierno del Estado que tienen responsabilidades en el Programa Interinstitucional para prevenir, atender y sancionar la violencia contra las mujeres.

> *En el programa están marcadas las líneas de acción y adicionalmente sus metas, pero, además, viene, en específico, a quién le toca cumplir esas metas. Y ahí hay una situación que tuvimos que abordar, porque cuando una meta la tienen que cumplir entre varias dependencias, ¿quién la ve? Entonces, la coordinación es clave en el proceso.* (Patricia López, septiembre 2014)

- *Informes al corriente*

Dado su rol de coordinar las dependencias de gobierno para informar sobre los avances en el programa, y ante el reclamo de integrantes del Consejo por la ausencia de reportes periódicos, en el instituto se asumió la meta de elaborar los informes y presentarlos en tiempo y forma, a través del Departamento de Institucionalización. De esto se han derivado varias acciones y una carga importante de trabajo adicional; sin embargo, esta función ha contribuido a aumentar y mejorar las capacidades del personal, no solo en conocimiento y análisis, sino también en el rendimiento de cuentas hacia las instancias creadas por la ley. Se tuvo que realizar un quehacer más preciso y un plan de trabajo para abatir el rezago de información con respecto a lo que reportaran las dependencias gubernamentales.

> *El año pasado tuvimos que hacer como un corte del programa, que es parte del trabajo que nos toca, que es la evaluación. Tuvimos que hacer un trabajo de evaluación muy, muy consciente, hicimos un trabajo en coordinación con enlaces de género, con personas que tienen, de alguna u otra manera, ciertas actividades dentro de sus dependencias que son parte del programa, para poder definir qué hemos hecho, y, a partir de eso ver qué porcentaje de cumplimiento llevamos del programa. ¿Cuál era el*

objetivo? Hacer un plan operativo que nos permita, al 2016, cumplir con ese programa. (Patricia López, septiembre 2014)

El quehacer en relación con este programa ha implicado varias tareas de organización y acuerdos entre los participantes para sacar adelante el objetivo.

Para ese programa tuvimos que hacer todo un trabajo de mucha coordinación, de mucha asesoría, de poder estar en uno, en dos, en tres, en ¡cuatro intentos!, con las dependencias, para extraer toda la información, porque lo primero que teníamos que saber era hasta dónde habíamos avanzado. A partir de ahí, entonces empezamos a ver, por decir un ejemplo "Bueno, si esta meta me dice que debo hacer cinco campañas, ¿cuántas llevo hechas y cuántas me faltan por hacer?, y las que me faltan, ¿cómo las voy a programar? ¿Cuántas este año?, ¿cuántas el 2015?, ¿cuántas el 2016?". Y luego, además, hay metas que involucran a varias dependencias, entonces ahí se requería definir quién coordina, porque el instituto no iba a tomar la coordinación de todas las metas, entonces había que repartir entre Fiscalía, Educación, y así sucesivamente, para poder dar un seguimiento y para involucrar a las dependencias. Ahorita en eso estamos. (Patricia López, septiembre 2014)

Adicionalmente, se ha avanzado en el registro de las acciones para dar cumplimiento al programa, para mantener al día los avances y facilitar la elaboración de los informes.

Con el sistema informático para registrar la información, queremos eficientar el tiempo en que podamos estar presentando los informes, porque hasta ahorita podríamos decir que todo lo hemos estado haciendo de una manera manual. Entonces ya este segundo semestre, esperemos, va a hacerse en forma digital, y cada enlace de género, desde su oficina, en el momento en que le llega la información, puede entrar y capturar, y no esperar hasta que yo se lo solicite y que tenga que juntar información de seis meses atrás, o de un año atrás, que eso nos amplía el margen de error, en el sentido de que a lo mejor se quedan cosas sin incluir, o a lo mejor en el número ya no es tan preciso, en fin. Entonces esa es la parte que más hemos estado mejorando, no nada más nosotras como instituto, sino las dependencias, porque creemos que hay muchas cosas que se están haciendo, pero no nos las están informando, se les pasa, y con esto ya estamos captando más información. El reto aquí es recopilar la información de esas acciones, para poderlas plasmar en un documento único como gobierno. (Patricia López, septiembre 2014)

Actualmente, el instituto ha logrado la meta de cubrir los informes y continúa reforzando la estrategia para mantenerse al día.

> *Presentamos ya el primer informe de este trimestre de este programa, del 2014. Entonces, podríamos decir que ahorita vamos al corriente y vamos cumpliendo con este objetivo de estar informando en tiempo y forma al Consejo de este programa.* (Patricia López, septiembre 2014)

CLAVES DE INSTITUCIONALIZACIÓN

Para el instituto, el trabajo con enlaces forma parte de las estrategias para institucionalizar la perspectiva de género. En la medida en que estas personas participan, se involucran y son valoradas en la función que realizan, puede aumentar y mejorar el nivel de compromiso y acción al interior de la dependencia que les designó.

> *Las y los enlaces de género son nuestro mecanismo para poder avanzar en el tema de la institucionalización. Entonces, empezamos a realizar un programa de trabajo para profesionalizarlas y profesionalizarlos. Y hoy en día ya está muy trabajado con ellas y ellos las temáticas, los conceptos, pero también lo técnico, lo que le toca a las dependencias, por atribución, por ley. Pero al interior de sus dependencias yo creo que les pasa lo que al principio le pasaba al instituto: empezar a convencer al interior, mover la estructura al interior. Ese es el mayor reto, y aun así ya ha habido logros.* (Patricia López, septiembre 2014)

La responsabilidad de quienes son enlaces de género también representa algo más. Desde su nivel de gestión y su preparación en el tema, se convierten en parte del hacer y el saber institucionales; no solo fortalecen una dependencia, sino que le dan sentido a las políticas y al servicio público.

> *Se vuelve muy clave el enlace de género, como también las titulares instancias municipales. Y estas personas que están como titulares de las instancias municipales y las que son enlaces de género, pues son como los brazos que se le extienden al instituto.* (Patricia López, septiembre 2014)

El enfoque de género puede brindar herramientas de organización y planificación a quienes se dedican al servicio público, para afinar la atención a su población y concretar la igualdad sustantiva en los programas de sus dependencias. Se trata de un mecanismo para aprender sobre el diseño institucional y las posibilidades de garantizar a los grupos más vulnerables el acceso al ejercicio de sus derechos. Es decir, la práctica del servicio público. A largo plazo, quizá, podría ser una realidad reducir la movilidad laboral del personal que ya se ha ido especializando en temas

de género en cada dependencia, lo cual podría favorecer la institucionalización. Esto se potencia, de seguro, si los altos niveles se interesan en tomar cursos, y entender y comprometerse con el enfoque de género.

DEJAR HACER

Las funcionarias y funcionarios que hacen las veces enlaces de género también son conscientes de la importancia del quehacer. En general, señalan que se ha ido avanzando, aunque hay mucho camino por recorrer para sensibilizar a las dependencias y afianzar su compromiso, y el proceso de institucionalización no se ve fácilmente.

> —«Hay avance, pero solo es visto por quienes sabemos o tenemos nociones de lo que representa la perspectiva de género.
> —«Nos falta mucho por hacer y concientizar a todos los servidores públicos.
> —«Las esferas donde verdaderamente se toman las decisiones aún no han sido sensibilizadas en un porcentaje relevante.
> —«Falta que haya en todas las dependencias dominio de quién es el ICHMujer, pero es muy buen trabajo lo que hasta hoy se ha hecho. (Enlaces de género, septiembre 2014)

Por supuesto, institucionalizar la perspectiva de género, poner en marcha una política pública y hacer palpables los derechos humanos de las mujeres, no dependen de una sola instancia, mucho menos de una sola persona. No obstante, se logran sinergias interesantes en el quehacer de algunas dependencias donde se va asentando a lo que les corresponde encaminar, pese a tantas barreras.

> *Hay personas que tienen más oportunidades de avanzar que otras, y puede ser por muchos factores los que hacen que una persona logre más y otra no. Ahí muchas veces tiene que ver con su capacidad de gestión, otras veces tiene que ver con la cercanía que tienen con sus titulares, otras veces tiene que ver con que son personas que tienen más tiempo y sus conocimientos ya se ampliaron, entonces es un conjunto de cosas. No es nada más que sepas el tema. Se tienen que dar varias cosas para que esa persona pueda convertirse en un gestor de cambio al interior de su dependencia.* (Patricia López, septiembre 2014)

La capacidad de incidencia que tienen y pueden llegar a tener las personas que son enlaces de género al interior de sus dependencias no es asunto menor. Un ejemplo

de esto es el caso de la etiquetación de presupuesto por parte de la Secretaría de Hacienda para programas de las mujeres.

> *Hacienda para nosotras ha sido un área donde hay que incidir mucho porque esa Secretaría tiene un trabajo muy transversal con todas las dependencias. Entonces, necesitamos conocer muy bien cómo funciona Gobierno, para poder saber por dónde incidir. Y aunque sabemos que nos lleva más tiempo lograr algo, de todos modos ahí es donde le apostamos, porque es donde se va a lograr la institucionalización a futuro. Y tal es cual, como digo ahorita, que en este tiempo que tenemos ya logramos la etiquetación de recursos, que ya existan indicadores de género en el presupuesto, en las matrices del marco lógico, y que necesitamos ir aumentando el nivel de los indicadores de impacto. ¿Por qué hemos podido lograr eso en presupuestos? Porque hemos trabajado así, con enlaces de género y con personas claves que están en ciertas posiciones para poder salir adelante. Porque, al final de cuentas, a estas personas que son enlaces de género son las que les toca ir institucionalizando en sus dependencias. El instituto provee las herramientas, la asesoría, la capacitación, y ellas son las que tienen que ir a ejecutar y a hacer.* (Patricia López, septiembre 2014)

En la administración pública, a veces se olvida el poder de lo pequeño, y que, incluso, puede aprovecharse una posición modesta dentro del servicio público, para llegar a resultados significativos. Desde los mandos operativos, con personas que desempeñan funciones que resultan estratégicas, y que se meten a fondo a su quehacer, es como se ha logrado, por ejemplo, la etiquetación de presupuesto con perspectiva de género.

> *Muchas veces, los mandos superiores lo que quieren es escalar en el poder, y para mí es mucho mejor trabajar con mandos medios e inferiores, porque son los que van a arrastrar el lápiz, y les digo "Es que no se dan cuenta del poder que tienen, al jefe preséntenle lo más importante y díganle «con esto se va usted a potenciar en su gestión», y van a tener una incidencia mucho mayor en lo que queremos incidir".* (Magdalena García, septiembre 2014)

Pero también hay una percepción de que se dan avances, pese a no contar aún con un compromiso contundente en todos los altos niveles.

> *Yo podría decir que a lo mejor los altos niveles a lo mejor su conocimiento no es tan profundo, pero están dejando hacer. Ese ya es un buen avance. O sea, no por nada Chihuahua está en buenos niveles. ¡Por supuesto que quisiéramos más, y vamos por más! Pero creo que ahorita hay esa apertura de dejar hacer a las y los enlaces de*

género, con lo que tengamos que mejorar, pero ahorita ellas y ellos son quienes llevan el tema en sus dependencias. (Patricia López, septiembre 2014)

BRINCO ETIQUETADO

Uno de los logros en este periodo fue el compromiso con la perspectiva de género en el *Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Chihuahua* para el ejercicio fiscal del 2011 (ICHMujer, 2011). Allí quedó establecido por primera vez que el Ejecutivo estatal impulsaría la perspectiva de género en forma gradual y progresiva "en el diseño, elaboración, aplicación y el seguimiento de los Programas Presupuestarios Basados en Resultados instrumentados." (p. 3)

Tener el presupuesto etiquetado para mí es un brinco. Ahora este año creo que ya lo que van a ver es cómo trabajar con presupuesto etiquetado. Ya etiquetamos los recursos, entonces ahora hay que decirle a la gente cómo puede utilizar esos presupuestos etiquetados. (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

El presupuesto etiquetado, como avance palpable de la institucionalización de la perspectiva de género, confluye con varios quehaceres realizados desde la institución: desde la insistencia a través de encuentros de sensibilización y capacitación con personal de la administración pública estatal, la capacitación y la actualización misma del personal del propio instituto mediante espacios impulsados por el INMUJERES y el establecimiento de nuevas reglas de operación de los programas sociales, hasta la participación de consultores y consultoras especializadas. Estos, entre otros factores, conforman ese nicho de oportunidad sobre el que se ha sabido aprovechar el momento y se ha contado con la alta valoración de funcionarias y funcionarios públicos que participan con el instituto.

El trabajo con enlaces de género ha empezado a dar fruto porque se han impulsado ya acciones desde las dependencias. Como ejemplo yo podría mencionar los logros en el presupuesto. Tenemos etiquetados más de cuatrocientos millones de pesos en programas para la igualdad. Esto, con el trabajo de la Secretaría de Hacienda y de personas claves, en puestos claves, es a lo que le hemos estado apostando. (Patricia López, septiembre 2014)

Durante el 2014, se dio inicio a un diplomado especializado, de 200 horas con Magdalena García, especialista reconocida en el tema, tanto a nivel nacional como

internacional, directora de la organización Mujeres Iberoamericanas en Red por la Igualdad Presupuestal entre Mujeres y Hombres, MIRA.

El Fondo de las Naciones Unidas para las Mujeres, UNIFEM, ha aportado una línea importante de bibliografía sobre presupuestos sensibles al género. (Hofbauer *et al.*, 2006)

> A través de los presupuestos con perspectiva de género se busca modificar las desigualdades existentes, al distribuir y orientar de una manera más adecuada y equitativa los recursos. Su propósito es examinar cómo el gasto público obstruye o promueve la equidad de género y determinar cómo las asignaciones presupuestales afectan las oportunidades sociales y económicas de hombres y mujeres. De esta manera, los presupuestos con enfoque de género permiten asignar los recursos monetarios necesarios para que el gobierno tenga la capacidad real para forjar el camino hacia la equidad y así alcanzar mayor consistencia entre las metas económicas y los compromisos sociales. (p. 18)

El trabajo con presupuestos contiene una de las claves para continuar abriendo brecha en un largo camino de institucionalización ya postulado desde la Plataforma de Acción de Beijing en 1995. Estas concreciones que tardan más de lo que se quisiera han sido un punto más que indispensables, y ya pueden verse cambios de base para continuar el quehacer hacia la igualdad entre mujeres y hombres.

> *La generación de presupuestos etiquetados para las mujeres me parece de lo más relevante. Estoy convencido de que una estrategia de Estado sin presupuestos no es más que demagogia, entonces la intención de trabajar por un sector mayoritario de la población como son las mujeres tiene que concretarse en generar mecanismos de financiamiento de las estrategias del Estado, me parece que esa es una estrategia indispensable para institucionalizar la perspectiva de género en todo el país.* (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

El tema y la práctica de los presupuestos sensibles al género implican una configuración que contribuye a ordenar, a partir de un principio fundamental de justicia social, el quehacer de la administración pública. Esto tiene una gran incidencia en la manera como son pensados los problemas que afectan a mujeres y hombres (Hofbauer *et al.*, 2006), y, por supuesto, en cuestiones del desarrollo.

> Dada la sobre-representación de las mujeres entre los más pobres, los efectos que las políticas y las asignaciones presupuestales tienen sobre ellas son de gran magnitud. Dentro del hogar o de la comunidad, las mujeres, hombres, niños y niñas pueden

> compartir las mismas condiciones generales de pobreza. Sin embargo, las mujeres y los hombres experimentan estas condiciones y las necesidades que resultan de ellas de manera distinta. Dadas sus diferentes labores y responsabilidades, la condición propia de las mujeres puede llevar a que entre sus necesidades más inmediatas estén una fuente cercana de agua potable y combustible, mayores ingresos para alimentar más sanamente a sus hijos e hijas y mejores servicios de salud para la atención del parto. La experiencia masculina puede derivar en que sus necesidades se relacionen con un mayor acceso a la tierra de cultivo, a la tecnología y a insumos agrícolas. Aunque hombres y mujeres compartan la condición de pobreza, la posición social y económica de las mujeres las pone en una situación de desventaja. Esto puede ilustrarse mediante las disparidades existentes entre los sexos en salarios, oportunidades de empleo y representación política. (p. 10)

Los pasos y las metodologías en las que el ICHMujer ha estado trabajando cuidadosamente con consultoras y servidores públicos de las dependencias, contienen una riqueza que abona a todo el ejercicio de la planeación y la concreción de las políticas sociales, como resulta evidente en los materiales sobre el tema (Hofbauer *et al.*, 2006).

> En todo proceso de programación, el diagnóstico es el punto de partida; por lo tanto, aquí se establece como primer paso la revisión del diagnóstico sobre el que se sustenta el programa, pero haciéndolo ahora con el enfoque de género. Es precisamente en esta fase donde debe detectarse la problemática de la inequidad de género y, con base en esta información, establecer las definiciones, objetivos, criterios, prioridades, estrategias y líneas de acción de la política pública. (p. 19)

● *Incidencias y presupuesto*

En los cursos especializados que se han estado llevando a cabo, el trabajo a partir de los diagnósticos conlleva un largo tramo de sesiones en las que no está desvinculado todo el quehacer previo y continuo de sensibilización y análisis, como lo saben quienes son enlaces de género y han participado en estas capacitaciones. Adicionalmente, a través del proceso iniciado con estos temas durante el actual periodo del instituto, se ha visto la disposición y el creciente interés de quienes representan a sus dependencias.

> *Lo que estamos haciendo también ahora en este diplomado es medir la población de referencia de los programas que tienen en las dependencias. Les digo, "A ver, mide tu población", y a la mejor al principio te equivocas, pero por lo menos hiciste el esfuerzo, planteaste parámetros y dijiste, "Bueno, por aquí o por allá me voy". No es sencilla esa*

medición. Además, yo percibo, por lo que hace el CONEVAL, que hay mucha duplicidad porque la población de referencia para muchos programas es la misma. Entonces no puede ser. Te tienes que poner de acuerdo entre Secretarías cuál es tu población de referencia, para poder cubrir de manera más eficaz y eficiente lo que te toca, pues si a todos nos toca lo mismo, se diluye. Ahora, yo no digo que no dupliquemos programas, muchas veces se requiere y es necesario para darle sinergia a los programas. Pero en algunos casos es lo mismo, entonces, en vez de atomizar los recursos, hay que dar recursos un poquito mayores. (Magdalena García, septiembre 2014).

Se ha encontrado que hay la percepción, incluso al interior de las mismas dependencias, que, en general, los presupuestos para garantizar la transversalidad de programas y políticas públicas corren el riesgo de caer en la simulación, pues básicamente lo que ya está programado bajo otros nombres se suele asociar a lo que se pide, y con eso se da por *cumplido*, sin que haya verdaderos cambios de fondo, mucho menos conceptuales, que reflejen un enfoque distinto y prioricen realmente la igualdad entre mujeres y hombres.

Con conciencia sobre el alto riesgo de simulación en el que se puede incurrir –a veces práctica y táctica común–, el ICHMujer ha ido mejorando los procesos formativos con funcionarias y funcionarios, elevando el nivel de especialización en lo técnico, vinculando la reflexión sobre la ética profesional, y captando su interés sobre las implicaciones de la planeación de las políticas sociales.

De hecho se ha logrado trabajar más a fondo para que, desde la planeación estratégica, cada ente aplique el enfoque del género, y vea qué le corresponde. Se trata de que conozcan a qué están obligados, y que especifiquen, desde las atribuciones de su dependencia, qué van a hacer y cómo. Con esto se marca una diferencia no solo de procedimiento, sino de concepción del servicio público, y se hace más precisa la asesoría y la supervisión en el proceso. Y allí, aunque no está de más el compromiso de los niveles más altos, de nuevo resulta elemental la manera como se mira el quehacer desde los mandos operativos.

Tenemos que buscarle el lado. Muchas veces se quejan que a las capacitaciones y los diplomados no van los mandos superiores, se quejan muchísimo. Y yo digo que, bueno, sí, puede ser que vayan, pero de todas formas la lógica de funcionamiento y de pensamiento es diferente. Aquí de lo que se trata es de que el quehacer gubernamental salga bien, y que los mandos medios, los mandos operativos, tengan capacidad de convencer a sus jefes, que tengan todos los argumentos para decirle "Jefe, nos toca. No es de que si queremos o no. Nos toca y creemos que esta propuesta es muy buena por

esto, por esto y por esto". O sea, que tengan todos los elementos como para convencerlos. (Magdalena García, septiembre 2014).

De todo esto, cabe recordar el papel fundante de las convenciones internacionales y el sentido que vienen cobrando, como una muestra de los avances a los que se ha podido llegar, en medio de no pocos obstáculos. De ahí el señalamiento de la directora general del Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género, CEAMEG, del Congreso de la Unión, en la presentación de un trabajo realizado para este centro (García & Huerta, 2007).

> Especial importancia reviste la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Contra las Mujeres, CEDAW, a partir de la que se incorpora el análisis relativo a si los presupuestos gubernamentales tienen programas que refuerzan los roles tradicionales de mujeres y hombres o si aportan elementos para generar condiciones de goce de una igualdad substantiva entre mujeres y hombres. Particular relevancia reviste la consideración de la participación activa de las mujeres en los procesos de toma de decisiones presupuestarias. (p. 1)

De ahí que para el instituto resulte prioritario capacitar, profesionalizar y fortalecer las figuras de enlaces de género en las dependencias, como avance palpable del quehacer de institucionalización. En esto va implicado un conocimiento de fondo, y de forma, de la estructura y el quehacer gubernamentales, y un entendimiento sobre las tareas que se desempeñan.

Yo insisto en que es muy importante para el instituto, y para las personas que estamos en el instituto, entender y comprender cómo funciona Gobierno del Estado. Cómo trabaja, cuáles son sus tiempos y cómo son sus estructuras, para poder definir quiénes son las personas claves en los procesos, que deciden, o que operan ciertos esquemas que son importantes para la institucionalización. (Patricia López, septiembre 2014)

7. CULTURA, INSTITUCIONES Y MUJERES

Cultura institucional • Programas para mujeres

> La finalidad del Programa es integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, tanto en las estrategias y políticas de la APE, como en sus procesos y prácticas cotidianas, de conformidad con los compromisos asumidos por el Gobierno de México en la agenda internacional, estatal y federal.
>
> ICHMujer, 2011b (p. 6).

Esta área del Departamento de Institucionalización asume las acciones relativas a cultura institucional, que, a su vez, deriva en varias líneas de trabajo, y también se encarga de programas específicos para mujeres, en impulso y apoyo al quehacer de sectores en particular, como los campos de salud y educación.

Cultura institucional

El tema de la cultura institucional ha sido otra de las vetas de trabajo para el Departamento, en congruencia con lo que se quiere lograr a gran escala con el trabajo desde la administración pública en general.

> *La cultura institucional tiene que ver con la vida interna de las dependencias, porque es difícil pedirle a alguien que trabaje con igualdad y sin discriminación hacia afuera cuando lo vive al interior. Entonces, como un principio básico, si a mí como servidora pública me piden que trate a las personas que van a mi dependencia con igualdad, sin discriminación, que respete sus derechos, pero resulta que donde yo laboro es un ambiente donde no se respetan mis derechos, donde soy discriminada, pues suena como incongruente. Entonces, no podríamos estar trabajando una cosa sin la otra, y es por eso que los procesos de transversalidad de la perspectiva de género también abarcan la parte de cultura institucional, que es todo lo que rige al interior en la dinámica de cualquier organización.* (Patricia López, septiembre 2014)

En 2011 se elaboró el Programa Estatal de Cultura Institucional para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres en el Estado de Chihuahua (ICHMujer, 2011b), derivado de la investigación realizada sobre el tema, algunos meses antes. Emma Saldaña subrayó el carácter fundamental de este instrumento:

> [...] es uno de los avances más significativos en la construcción de la igualdad entre mujeres y hombres y en el respeto de la dignidad humana de las personas que laboran en el servicio público del Estado, y establece parámetros de acción que promueven la institucionalización de la perspectiva de género en cada una de las dependencias integrantes. (p. 5)

El quehacer ha ido despuntando un campo sobre el que necesariamente se despliega la institucionalización de la perspectiva de género. Con ello también han cobrado vigencia temas relativos a la violencia institucional y a los hábitos enquistados en

niveles organizacionales, insertos en culturas donde la discriminación reproduce viejas formas y adquiere otras nuevas expresiones.

> *Hemos empezado a trabajar los temas de cultura institucional, y de alguna manera eso también despertó mucho la atención. Comenzamos a trabajar con las dependencias los protocolos para el hostigamiento y acoso sexual, y, por ejemplo, ya empiezan a surgir denuncias. De pronto llaman por teléfono y dicen "Oye, aquí hay un caso". Ya en la administración pública se está viendo que esto tiene que ver con todo lo que se hace.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

En 2014, el Departamento promovió la realización de diagnósticos de cultura institucional en Gobierno del Estado. (ICHMujer, 2011b)

> *Primero empezamos haciendo un diagnóstico de cultura institucional a nivel de Gobierno. Con este diagnóstico nos pudimos dar cuenta de los puntos focales con los que habría que comenzar a trabajar desde el instituto. Fue una muestra representativa, participaron todas las Secretarías de Gobierno del Estado, procurando que fuera paritaria la participación, pero además de diferentes áreas, para que pudiera ser válida la muestra. A partir de ese diagnóstico, elaboramos un Programa Estatal de Cultura Institucional, en el que definimos líneas de acción por atender. Adicional a eso, trabajamos con cinco Secretarías que ya a partir de esto definieron su propio programa de cultura institucional para cada una de sus dependencias, que ya queda como una guía para que ellos vean qué tienen que hacer en el tema.* (Patricia López, septiembre 2014)

Asimismo, el Departamento ha avanzado en el trabajo con los poderes legislativo y judicial en la elaboración de diagnósticos y programas, a sabiendas de que se multiplica la labor y se inician procesos que implican seguimiento, asesoría, dedicación y recursos.

> *Ya trabajamos con el Supremo Tribunal. Ahí también hicimos diagnóstico y dimos capacitación. Ahorita están elaborando su programa, ya desde su propia unidad de género, como parte de sus objetivos. Y este año vamos a trabajar con el Congreso en su diagnóstico y le vamos a hacer su programa de cultura institucional, y aumenta el trabajo porque a cada instrumento que hacemos tenemos que darle seguimiento, y ahí es donde empiezan los retos.* (Patricia López, septiembre 2014)

● *Capacitación y cultura institucional*

El programa de cultura institucional formulado por el Departamento asume algunos ejes de acción, de los que se han tomado tres como parte del quehacer que se impulsa desde el instituto.

> *Gobierno del Estado lo estamos trabajando desde nueve ejes, que tienen que ver con deberes institucionales, clima laboral, ascensos tanto horizontales como verticales, sueldos y salarios, comunicación incluyente, capacitación, acoso y hostigamiento sexual, entre otros. Y de ahí hay tres ejes que el instituto ha estado fomentando mucho, que son capacitación, comunicación incluyente, y acoso y hostigamiento sexual.* (Patricia López, septiembre 2014)

Para la capacitación, se ha establecido la contribución y el impulso para que en la administración pública estatal se cuente con espacios que lleven a abordar los temas, detonar la reflexión y formalizar la preparación y profesionalización de servidoras y servidores públicos.

> *Este eje se refiere a la capacitación que tienen que dar las dependencias en los temas de cultura institucional y perspectiva de género. Ahí ya logramos que CECADE empezara a institucionalizar algunos cursos, desde un esquema muy básico por ahora, pero ya están programadas las fechas de los primeros cursos de cultura institucional, de hecho ya lo vimos con enlaces de género para que pudieran acceder. En esos cursos, además de cultura institucional, hemos planteado otros dos temas, que son políticas públicas con perspectiva de género y presupuestos sensibles al género. Y ahorita el CECADE ya puso en calendario el de cultura institucional.* (Patricia López, septiembre 2014)

En algunos sectores se cuenta con avances que resultan significativos.

> *Servicios Educativos del Estado de Chihuahua ya instaló su comité de cultura institucional, además SEECH también impartió un curso que entró a carrera administrativa, ya lo institucionalizó. Entonces, de pronto, si se quiere son como pequeños avances, pero están quedando así, establecidos.* (Patricia López, septiembre 2014)

Con base en una investigación (Rannauro *et al.*, 2010) y un estudio diagnóstico realizados al respecto (Rannauro *et al.*, 2011), en el 2013 se elaboró e impartió un diplomado en cultura institucional para la igualdad laboral entre mujeres y hombres, dirigido a personal de la administración pública estatal de las áreas de Recursos Humanos, Jurídicas, Operativas, o similares. Este programa forma parte de las estrategias para fortalecer y favorecer la transversalización de la perspectiva de género, y tiene una duración total de 120 horas, 80 de ellas presenciales y 40 para

trabajo extraclase. En 2014 salió la primera generación del diplomado, cursado por personal del Supremo Tribunal de Justicia del Estado, y hubo un diplomado más, dirigido al Poder Ejecutivo.

Dentro de este programa educativo, se han puesto a disposición diversos materiales, como la *Guía de acción contra la no discriminación: institución comprometida con la inclusión (ICI)*, elaborada por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación, CONAPRED.

● *Cultura incluyente desde la comunicación*

El eje de comunicación incluyente se ha trabajado tanto con enlaces de género como con personal de las oficinas de Comunicación Social de las dependencias gubernamentales.

> *Casi siempre en cada tema hacemos una combinación de documentos y capacitaciones para brindar más herramientas. Entonces, por ejemplo, desarrollamos un manual de comunicación incluyente.* (Patricia López, septiembre 2014)

En este aspecto ha confluido el Departamento de Comunicación Social, en la vinculación con las oficinas gubernamentales encargadas de esa área respectiva, y adicionalmente con medios informativos en general. Un evento reciente, en colaboración con el INMUJERES, fue el taller denominado "Medios de Comunicación: el medio para avanzar en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres", dirigido a periodistas, editorialistas, voceras y voceros de los tres niveles de gobierno y organizaciones. (ICHMujer, 2014a)

> En el taller se abordaron temas como la perspectiva de género, el marco legal para las políticas culturales y medios de comunicación, lenguaje incluyente y no sexista, mecanismos de protección y derechos humanos de las mujeres, así como la comunicación social como plataforma para el posicionamiento de las políticas de igualdad. (p. 2)

● *Historias de todos los días*

El tema del acoso y el hostigamiento sexual en las instituciones tiene varias aristas, nada sencillas de abordar. Desde que se reunían algunos colectivos de mujeres a mediados de los noventa, con inquietudes y propuestas alrededor del tema de la

violencia sexual, resultaba una cuestión espinosa, a la que pocos oídos se prestaban. En este aspecto, el instituto ha asumido una función decidida, en la que apenas comienza a nombrarse la problemática y a plantearse vías para atenderla como parte de la cultura institucional.

> *El programa de acoso y hostigamiento sexual es un tema que todavía hay que seguir trabajando. Hay varios acercamientos que hemos tenido con la Secretaría de Hacienda para el tema porque creemos que necesitamos hacerlo a nivel estatal, más que así como en lo particular por dependencia.* (Patricia López, septiembre 2014)

Acerca de este eje, se han generado también algunas herramientas para contribuir a fortalecer las líneas de acción en materia de cultura institucional.

> *En este tema, hemos dado capacitaciones principalmente a gente de recursos humanos, a las áreas jurídicas y a enlaces de género, y adicional a eso elaboramos un protocolo de acoso y hostigamiento sexual, sobre cómo atenderlo.* (Patricia López, septiembre 2014)

PROGRAMAS PARA MUJERES

- *A la salud de todas y de todos*

Como en varias de las iniciativas que suelen surgir para atender a problemáticas específicas de las mujeres, es fundamental revisar a fondo la presencia de la perspectiva de género, especialmente en temas tan sensibles como la salud pública.

> *El que tú tengas un programa de salud sexual y reproductiva no quiere decir que ese programa tenga el enfoque de género que debe. Esas son las cosas que deben de cuidarse porque son quienes trabajan mucho, mucho más.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014).

Dentro de las acciones para cumplir y dar seguimiento al Programa Estatal de Igualdad entre Mujeres y Hombres, se han realizado también proyectos específicos con sectores como salud y educación. Estos programas están bajo esta área del Departamento de Institucionalización.

Los programas para mujeres que se adelantan desde el 2012 tienen que ver con dos temas altamente sensibles: embarazo adolescente y mortalidad materna. El trabajo se ha concentrado en tres elementos: capacitación con personal del sector salud,

procesos comunitarios y sensibilización hacia el cuidado a las mujeres y sus derechos humanos.

En los temas de salud han empezado a hacerse visibles situaciones de violencia hacia las mujeres en la atención de clínicas, hospitales y otros servicios estatales. A través de estos casos que ya se han ido identificando, se puede revisar y tomar conciencia de las influencias de la cultura, los estereotipos y la discriminación. El personal del instituto, en especial de las áreas de atención, también ha estado atento a la incursión de estos temas, relacionados con la violencia institucional.

> *Hace poco participamos en un simposio de salud reproductiva con el tema de violencia obstétrica, que ya estamos entrando al tema de la violencia institucional, ya se empieza a visibilizar, y qué bueno que Salud está integrando estos temas en sus eventos.* (Daisy Acevedo, septiembre 2014)

Las estadísticas también constituyen un dato que pone sobre aviso las condiciones de desigualdad en las que ser mujer sigue siendo para muchas personas una desventaja. En el caso de la salud, esto se refleja en los temas de los dos proyectos específicos que el ICHMujer asesora.

● *Mujeres, salud y gestación*

Dentro de este proyecto se ha organizado a un proceso de capacitación dirigido especialmente a promotores y promotoras comunitarias de salud, así como a profesionales que atienden a mujeres gestantes.

> *Ahorita hay una capacitación que se está dando al sector salud, para evitar la muerte materno-infantil. Ya es la segunda capacitación que se da. Se trabajó en la jurisdicción cuatro, y en este momento están trabajando en otras jurisdicciones con personal de salud, capacitándolos para que ellos repliquen los modelos. Es una capacitación preciosa, la gente que la está tomando, está contentísima. Y se ha encontrado mucho, por ejemplo el tema de la violencia obstétrica, entonces en las capacitaciones se ve también todo ese tipo de situaciones, cómo tratar a las mujeres recién paridas o pariendo en las clínicas que hay.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

Las acciones del instituto con el proyecto específico para salud han estado encaminadas hacia el apoyo en capacitación, con la asesoría de la consultora Vianey Herrera.

> *Yo he estado trabajando desde hace varios años la temática de sensibilización con respecto a los programas de salud materna y perinatal desde los diferentes niveles de atención y jerarquías, con personales directivos, con mandos medios, y sobre todo también con el personal operativo, quienes están directamente en la atención a las mujeres durante el embarazo, el parto y el puerperio, y junto con esto, el trabajo comunitario, ir a trabajar directamente con comunidades en varias zonas del país.* (Vianey Herrera, septiembre 2014)

En este aspecto se ha trabajado con personal operativo del sector salud y también con comunidades.

> *Parte del objetivo de los talleres es facilitar que quienes trabajan directamente con la población, puedan enriquecer y nutrir la atención que brindan, por ejemplo, a través de sesiones educativas o a través de la mismas consultas dentro de la atención a las usuarias del sector salud, y que puedan enriquecer el conocimiento y la concientización respecto al cuidado de la salud materna, que todo esto no tiene que ver exclusivamente con las mujeres, sino también con los varones, por supuesto.* (Vianey Herrera, septiembre 2014)

Los talleres han sido muy valorados por las personas que están en el proceso, y el instituto ha recibido retroalimentación positiva de los participantes, en tanto les representan herramientas útiles y actualizadas para la atención de la población, desde la perspectiva de género.

> *En los talleres trabajamos la promoción con las mujeres y sus familias, las mujeres y sus parejas, cuando las hay, y desde esta dimensión, entonces, se proyecta también al trabajo con las autoridades municipales, los comités de salud, cabildo, regidores, y otros líderes comunitarios de las localidades, y por supuesto en áreas donde hay bachilleres, secundarias, primarias, con maestros, maestras, padres, madres de familia y sus hijas e hijos.* (Vianey Herrera, septiembre 2014)

- *Sociedades de niñas madres*

Uno de los aspectos más apremiantes en materia de salud involucra el aspecto educativo, como claramente se manifiesta en el fenómeno del embarazo adolescente, en lo cual Chihuahua se encuentra entre las entidades con índices más altos en el país.

> *Ahora tenemos también el tema, que ya se estaba trabajando antes de que lo sacaran, de la prevención del embarazo en adolescentes.* (Emma Saldaña, septiembre 2014)

Silvia Aguirre Lares ha estado en estrecho vínculo con el instituto, desde tiempo atrás. Desde el sector educativo, ha tenido una activa participación, desde mediados de los noventa, en los temas de género. En conjunto con la Unidad para la Igualdad de Género de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte, que ella coordina, el instituto ha estado involucrado con las acciones relativas al tema del embarazo adolescente.

> *Entre nuestros nexos con el instituto, que hasta hoy día los seguimos manteniendo, está un trabajo de tiempo atrás, que viene de un proyecto intersectorial ya planeado con la Red de Acciones Educativas, que tiene que ver con el tema del embarazo adolescente. Tenemos estadísticas que muestran crecimientos atípicos en algunas regiones, y la compañera que anteriormente coordinaba la red impulsó junto con el instituto un proyecto para prevenir desde la educación sexual integral, que es una cosa interesantísima y lo digo de veras muy remarcado, porque desde aquel entonces estábamos tratando de engancharlo. Entonces, se hace una capacitación a figuras docentes en la región de Camargo y me toca a mí operarlo de manera vinculada con el instituto, porque son recursos del ICHMujer prácticamente. En 2014 estamos en la segunda etapa, para que a partir de la capacitación en la región de Camargo puedan implementar su proyecto de educación sexual integral, y abrimos la capacitación en Juárez. Ambos forman parte de una etapa piloto. Y el Gobierno estatal y nacional tiene comprometido implementar, transversalizar la educación sexual integral en todos sus programas, que para mí es una herramienta fundamental no solo para prevenir el embarazo adolescente sino la violencia, la toma de decisiones asertiva, la elaboración del proyecto de vida, etc.* (Silvia Aguirre, septiembre 2014)

El trabajo en torno a este tema ha sido un espacio de colaboración continua con el sector educativo, máxime con la posibilidad de que la Secretaría ya cuenta con una unidad de género, y que su coordinadora conoce bien el quehacer del instituto y está imbuida en los temas de género desde la mirada pedagógica y educativa.

8. BUENAS COMPAÑÍAS

Auditorías de género • Seguir no es perseguir

> [...] es necesario [...] crear un instrumento de trabajo para que el ICHMujer pueda dar seguimiento a la manera en la que las mujeres chihuahuenses están accediendo a los programas de atención estatales y para conocer si en efecto se está promoviendo una transformación de los roles y relaciones de género.
>
> ICHMujer, 2011d (p. 4).

En 2011 el ICHMujer formuló el Programa de Seguimiento y Evaluación con Perspectiva de Género a Programas de Atención a Mujeres en la Administración Pública Estatal en Chihuahua, como uno de los mecanismos para verificar y dar razón de los avances, las carencias y las necesidades en materia de atención, prevención y eliminación de la discriminación hacia las mujeres (ICHMujer, 2011d). Este fue uno de los pasos para ir trabajando la perspectiva de género en todas las dependencias.

AUDITORÍAS DE GÉNERO

En el 2013, en el instituto se retomó una idea que Francisco Cos-Montiel había sugerido hace algunos años[9]. Se trataba de un programa para dar seguimiento y evaluar las acciones de las dependencias públicas, mediante auditorías de género; el procedimiento de auditar, en realidad venía a convertirse en un proceso de participación y de acompañamiento, más que en un instrumento de coerción y vigilancia.

> Una auditoría de género es tanto una herramienta como un mecanismo basado en una metodología participativa de promoción del aprendizaje institucional sobre cómo incorporar las consideraciones de género de forma práctica y eficaz en las esferas individuales, de unidad de trabajo y del conjunto de la organización. [...]
> El reconocimiento de la importancia de las auditorías de género se deriva de una creciente conciencia del papel central de las estructuras organizacionales y la cultura en el diseño e implementación de los programas y proyectos sensibles al género. Esto identifica la importancia de examinar no solo las cuentas, sino los sistemas y procesos dentro de las instituciones. (Cos-Montiel, 2008)

La función del instituto tenía también una clara diferencia en relación con el proceso de auditoría, como se le conoce habitualmente (ICHMujer, 2014).

> [...] el equipo auditor deberá crear un ambiente de reflexión, receptivo, de análisis, de participación y sobre todo de respeto, ya que el debate sobre las oportunidades o

[9] Francisco Cos-Montiel es académico del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, ubicado en Canadá. El investigador es especialista en temas de género, pobreza, políticas públicas y desarrollo institucional y ha sido uno de los constantes colaboradores del instituto desde el periodo de la anterior administración.

> desventajas en las cuales se encuentra la unidad gubernamental deben fomentar climas propositivos [...]. (p. 7)

En efecto, la herramienta de la auditoría no se refiere aquí en sentido estricto a un proceso contable de tipo financiero, como suele ser concebida.

> *El área se va a llamar Área de Seguimiento y Evaluación, pero el instrumento es la auditoría, con la diferencia de que estamos trabajando en conjunto. Es un proceso de 'coach', de acompañamiento, yo voy y reviso junto contigo cómo están tus programas, si tienen enfoque de género, si no estás perpetuando alguna brecha en lugar de cerrarla. Todo eso, pero junto contigo. Después de que terminamos, yo me traigo los resultados y hago un informe con una serie de recomendaciones, pero no te dejo sola a ti dependencia: Ahí va otra vez mi equipo de auditorías para acompañarte a desahogar esas recomendaciones, cómo lo puedes hacer, qué necesitas, capacitación, gente, elaborar un modelo, un protocolo, etcétera.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

SEGUIR NO ES PERSEGUIR

La idea del seguimiento a las acciones de los entes de gobierno para vincular la perspectiva de género a la naturaleza misma de cada dependencia, apunta más allá de *revisarles la plana*, y el sentido de la evaluación es también formativo. El interés del instituto es acompañar a las dependencias a entender, precisar y mejorar su labor, reforzar el carácter transversal que han de tener las acciones y garantizar su cumplimiento. A su vez, constituye otro logro de especialización del instituto, de práctica de su carácter rector de la política pública.

En septiembre del 2014 se aplicó la primera auditoría de género a un ente gubernamental en el Estado de Chihuahua. En el ICHMujer se optó por dar ejemplo estrenando el procedimiento de este programa de seguimiento y evaluación en la propia institución.

Con el programa de auditorías de género, el instituto cuenta con una estrategia novedosa que contribuye al cumplimiento de los compromisos con los programas de mujeres y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Además, este mecanismo de auditoría refuerza la transversalidad.

Asimismo, se puede involucrar de manera más pertinente el quehacer de todas las instancias en la rendición de cuentas sobre las acciones, por lo que podría cobrar

mayor utilidad el sistema informático que el ICHMujer puso en marcha para integrar la información y sistematizar los informes de cumplimiento en los programas de igualdad y de violencia a los que da seguimiento el Departamento de Institucionalización.

Al cierre

En este cuarto capítulo se abarcó el periodo vigente del instituto, que inició en noviembre del 2010 y continúa hasta el término del presente sexenio del Gobierno del Estado, en octubre de 2016. El gran signo de este capítulo es la transversalización, en la que el instituto ha redoblado su quehacer hacia la estructura gubernamental y las distintas dependencias, acompañando el proceso con la cualificación interna del personal, la mejora de procedimientos y la sistematización de la experiencia acumulada, así como la reorganización de tareas, con las labores desde otras áreas, donde el conocimiento técnico, tanto en los programas federales, como en lo jurídico y lo administrativo, implica una dedicación puntual de parte del ICHMujer. A reserva de lo que resta de la actual administración, lo logrado hasta ahora en este periodo da cuenta de la consolidación, a buen ritmo y sostenida, en los objetivos y fortalezas del organismo.

ARTÍCULO

Ke' Tasi Na Koaga Perelbo

Multiplicadoras indígenas

En noviembre de 2013, 18 mujeres indígenas conformaron la asociación civil *Ke' Tasi Na Koaga Perelbo*, cuya traducción es *Vivir sin violencia*. Se trata del grupo con el que el ICHMujer ha trabaja desde 2008, a raíz de un proyecto de prevención de la violencia contra las mujeres indígenas, realizado conjuntamente con la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, CDI, y tras el diagnóstico de esta problemática, realizado en 2006.

Estas mujeres líderes en sus comunidades se han preparado para dar pláticas y talleres sobre perspectiva de género, prevención de la violencia familiar, derechos humanos de las mujeres, comunicando en el idioma rarámuri las temáticas. Además, se han realizado sesiones para enfatizar herramientas didácticas y pedagógicas que puedan servirles de apoyo al momento de dar sus talleres. Año con año, el instituto ha logrado mantener el apoyo a este proceso, en el que participan también autoridades y organizaciones que trabajan en la zona, gracias a los recursos del fondo de la CDI.

> *Al principio ni siquiera hablaban, no se expresaban, ahora las ves desenvueltas totalmente. Ahorita que ya están empoderadas al momento de proponerles que se conformaran como organización civil, ellas encantadas, fascinadas, y sobre todo porque el instituto nunca las ha dejado, sienten que ahí estamos, y ellas mismas se sienten parte del instituto, así lo son de hecho. Cuando les preguntan "¿Qué haces?", "Somos multiplicadoras del Instituto Chihuahuense de la Mujer", y traen como bien puesta la camiseta.* (Karla Arellano, septiembre 2014)

El compromiso de las multiplicadoras y su perseverancia e interés en los temas, le ha dado a este proyecto un aliento propio, y a sus participantes un motivo de identificación con su función frente a la comunidad y con el instituto. Se han elaborado algunos materiales con mensajes sencillos que ellas mismas han escogido, para trabajar con los grupos, a los que también asisten algunos hombres. Asimismo, se han lanzado algunas campañas de difusión con materiales gráficos y propaganda radial, en el idioma rarámuri. También se realizó una investigación sobre el impacto de este proyecto, en el 2012, con resultados positivos.

> *Para la población indígena, en específico de las mujeres, ha beneficiado muchísimo ya que se trabaja con 19 mujeres indígenas; se les capacita tres veces por año brindándoles talleres de prevención de la violencia, violencia familiar, salud sexual de las mujeres, derechos humanos de las mujeres, y ellas mismas replican los talleres en la zona serrana de la Alta y Baja Tarahumara.* (Vianney Cristina Salas, CAVIM Creel, octubre 2014)

Según los datos del instituto, a través de sus pláticas las multiplicadoras han llegado a 2,075 mujeres y 768 hombres, entre 2010 y 2013. Se estima que han abarcado cerca de 245 comunidades serranas de los municipios de Bocoyna, Guachochi y Uruachi. Para 2014 se proyectó también incluir algunas comunidades del municipio de Urique. Durante 2014 se trabajó en cuatro aspectos: 1) la profesionalización de las multiplicadoras, 2) su capacitación para desarrollar proyectos con perspectiva de género, 3) el apoyo para fortalecer temas de salud sexual y reproductiva, dados los datos de la encuesta sobre violencia sexual hacia las mujeres indígenas, realizada en el 2013, y 4) campañas de prevención con materiales gráficos, en idioma rarámuri. El grupo ha alcanzado otro nivel y está preparándose para presentar proyectos a futuro, lograr la sustentabilidad y consolidarse como asociación.

> Consideramos que era necesario llevarlas ya a otro nivel, el de la autogestión, por lo que iniciaron un proceso, facilitado por el ICHMujer, para poder constituirse legalmente en una organización. (Karina Ibarra. ICHMujer, 2013a)

> *Empezamos con 19 multiplicadoras, enseñándoles todo para que ellas pudieran replicar pequeños tallercitos, charlas, pláticas, de prevención de violencia en sus comunidades, y paralelamente hacíamos una campaña de prevención de violencia en el idioma de los rarámuris, que es el que más se habla. Hace dos años ya empezamos a trabajar en la cuestión de elaboración de proyectos, de cómo constituirse como una asociación, y ahorita a finales de este mes viene la directora de las* CAMI, *Casas para la Mujer Indígena, porque es muy probable que ellas puedan aplicar para que les den una* CAMI *y ya su grupo se autosustenta, se independiza. Pero aquí sí fue, de veras, un auténtico caso de trabajo para el empoderamiento de esas mujeres.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

> *Este año la capacitación fue sobre cómo pueden realizar un proyecto y buscar recursos, entonces ya están en otras temáticas más especializadas.* (Karla Arellano, septiembre 2014)

Este que inició como uno de los proyectos modestos y más significativos del instituto, tomó arraigo e impulso al asentarse en las mujeres indígenas, con un alto compromiso comunitario, un sentido corresponsable de lo colectivo y gran capacidad de incorporar temas sobre los que habitualmente no se habla, menos aún en culturas ancestralmente silenciadas. Ellas tuvieron el valor de reconocer en los temas tratados un vínculo esencial de cuidado hacia otras con quienes comparten raíces y costumbres. Así, se tomaron en serio su proceso de formación y ahora se constituirán formalmente como organización.

El proyecto refleja tres astucias: Una, del instituto, al detectar mujeres indígenas líderes e iniciar este proceso, y mantenerlo pese a los obstáculos –presupuestales, lingüísticos, interculturales–; dos, de las participantes, al aferrarse al trayecto del grupo, confiar y continuar el largo recorrido, y tres, del trabajo interinstitucional con la CDI como financiadora, al contribuir a mejorar la situación de las mujeres en las comunidades de la Sierra Tarahumara.

ALGUNOS APUNTES PARA LOS RETOS

> El mundo contemporáneo requiere asumir el feminismo y no rechazarlo ni satanizarlo. Si lo incorpora en las grandes visiones de la vida ganará, acelerará procesos, contará con protagonistas imbuidos de una pasión renovadora de la vida y comprometidos con la ética del cuidado. Si no lo hace, derrochará recursos democráticos, envilecerá y no reencontrará el camino. El paso del tiempo no asegura que se resuelvan las disparidades entre mujeres y hombres. Necesitamos darle contenido, sentido y riqueza a ese tiempo. Necesitamos la voluntad genérica para cambiar y cambiarnos.
>
> Marcela Lagarde, 1996

Con la gran cantidad de tareas y la manera sistemática y rigurosa en que las desempeña, parecería salir de sobra señalar retos para el instituto. Con el simple hecho de que pueda continuar realizando la labor como la ha desempeñado y con la visión de la institucionalización cada vez más acentuada en todas sus acciones, podría decirse que ya estaría alcanzando el mayor de sus desafíos. Sin embargo, y nada más como una especie de anotaciones sobre posibles rutas de reflexión en cuanto a retos para el instituto, se dejan aquí apuntadas ideas, en algunos temas.

¿Qué retos se pueden señalar para el instituto en estos años de historia, logros y avances? Estos se encuentran muy claros en el propio organismo, más aún en el personal que lleva más tiempo allí. Desde su creación a la actualidad, la institución se ha centrado su quehacer principal; hoy se encuentra en otro nivel y ha podido constatar que venía en el camino indicado para conseguir su propósito. Desde ahí se avizoran algunos desafíos más, que implican poner en perspectiva sus alcances hasta el momento.

Asuntos desde las entrevistas

Desde las entrevistas realizadas, hubo quienes apuntaron algunas cuestiones sobre las cuales hay retos por asumir desde la institución. Uno de los que más aparecen es el involucramiento desde los altos niveles de gobierno para con las políticas públicas con perspectiva de género. Ya sea como convencimiento personal o como

cumplimiento legal, el compromiso de las autoridades resulta un tema principal en relación con el desafío de la transversalidad.

> *Un problema para el instituto es el compromiso de las autoridades para que haya de veras una institucionalización de la perspectiva de género. Si realmente hubiera el compromiso y el conocimiento de lo que implica, yo creo que en ese momento estarían –en primer lugar- dispuestas a asistir las autoridades, o cuando menos a darle seguimiento. Pero hay un desconocimiento y muchas veces también apatía, como que dicen "Ahí vienen otra vez con los mismos temas de siempre estas mujeres".* (Blanca Gámez, septiembre 2014)

> *Ahorita el gran reto es la credibilidad hacia Gobierno. Que Gobierno entienda la importancia de hacer presupuestos con perspectiva de género, la importancia de tener las unidades de género. Que entienda que no se trata de "Vengan y denme un curso de género, y ya, cumplí". La licenciada Saldaña por eso ha puesto el ejemplo para que se entienda de una manera más sencilla, guardando la proporción en la comparación, que nos deben de tratar como al Instituto de Transparencia. Deben asignar una persona como la asignan a las Unidades de Transparencia, deben de asignar un presupuesto a esas actividades e igual, como cuando llega una solicitud de transparencia a cada dependencia, todo mundo se mueve, se entra en una dinámica de atenderla lo más pronto porque es una obligación. Ahorita el gran reto es que se entienda que se trata de una obligación, no es cumplir por cumplir. Aunque tengamos observaciones internacionales muy fuertes; ahorita ya son cuestiones de obligación nacional y local y hay que hacerlo.* (José Ramón Ramírez, septiembre 2014)

Lograr la transversalidad de la perspectiva de género implica enfrentar constantemente las grandes y pequeñas resistencias que se interponen para reconocer las desigualdades e injusticias en las relaciones entre mujeres y hombres, e intervenir para modificar esta realidad.

> *Es fundamental que quienes están en la titularidad, en la cabeza de las instituciones, abran su mente a los temas. Ya si no quieren por convicción, por todo lo que viene de la Federación, que trae esto a todo lo que da. El otro día estaba oyendo a Rosario Robles con todos estos temas, y cómo tienen que estar incorporados en todas las políticas públicas, entonces es básico que los titulares atiendan, porque tenemos un grupo de enlaces súper preparadas y preparados, ya hay mucha gente de nivel operativo que se ha estado capacitando y que ya tiene una base que le permite trabajar con enfoque de género, pero también se necesita que quien está en la titularidad les haga caso. Y es muy conveniente trabajar con la gente operativa, como el caso de Hacienda, pero en otras Secretarías no funciona así.* (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Yo creo que entre las grandes dificultades están el tema de la resistencia cultural y la creencia de que el tema de mujeres no es relevante o redituable incluso políticamente hablando. Esos serían como los dos grandes desafíos a vencer. Hay resistencias culturales históricas en relación al tema, y de ahí la necesidad de replantear que este país tiene que reconstruirse a partir de una visión en donde las mujeres ocupen el eje central de las políticas públicas y de las estrategias del Estado, y eso requiere revertir patrones culturales, históricos de machismo y de misoginia interiorizado profundamente, no solo las creencias sociales, sino lo que es más grave en las prácticas culturales e institucionales, políticas, religiosas, todo. Todo está permeado por el género y lamentablemente todo se manifiesta a veces en contra del género. (Pablo Navarrete, septiembre 2014)

El instituto ha tomado en sus manos esta tarea con muchas dificultades sobre todo porque si hay un taller, por ejemplo para el sector salud, no van los de arriba. Me parece que han hecho esfuerzos y forma parte de los programas federales también, pero hay una resistencia terrible de los señores a sentarse a hablar de esto. Fundamentalmente esa es la resistencia, entonces por más que el instituto promueva recursos para capacitaciones y haga materiales y organice los talleres, si no van los que toman decisiones, seguimos arando en el desierto. (Alma Gómez, septiembre 2014)

Creo que de los retos principales es que no haya simulación. Mejor que se diga "Estamos reprobadas en género", a que se diga "Hay género en Chihuahua porque di un curso", pero todavía hay gente en dependencias que creen que lo de género es encargarse de hacer la fiesta del 10 de mayo o de regalar una rosa el 8 de marzo con una frasecita, y lo de género no ha permeado a lo que viven las mujeres que trabajan en las oficinas como funcionarias, un curso pues sí ayuda, puede haber algún efecto, no digo que no, pero en su oficina la historia es la discriminación. La otra cuestión es que se cumpla con lo que dicen las leyes, lo que está escrito es maravilloso, con que se cumpliera, ya estaríamos del otro lado. (Estela Fernández, septiembre 2014)

En cuanto a las actividades del instituto en distintos entes creados por leyes estatales, como la de una vida libre de violencia para las mujeres y la de igualdad entre mujeres y hombres, hay varios retos que, nuevamente, implican a las instancias que también están presentes y son corresponsables en el seguimiento y cumplimiento de las leyes.

Somos el Secretariado Técnico de todos los Consejos, entonces estamos obligadas a presentar informes. Y es un constante batallar. Porque no se les da facultades a las dependencias, no se le da seguimiento a los compromisos. Como que no se ha asumido que los compromisos del Programa Estatal de Igualdad y del Programa Estatal para la

Prevención, Atención y Sanción de la Violencia es de todos. Creen que todo lo que dice el programa lo tiene que hacer el instituto. (María Isela Lozoya, septiembre 2014)

Una parte muy importante del instituto es su actitud como de mucho impulso a los procesos ciudadanos donde participen las mujeres. En el Consejo del instituto, en el Consejo de la Ley por el Derecho de las Mujeres, en el Consejo de los CEJUM. Ha impulsado mucho esta parte de que funcionen los consejos, pero con un montón de limitaciones porque en todos los consejos están los secretarios de ciertas Secretarías y nunca van, mandan al que no tiene nada que hacer para que vaya, entonces me parece que no hay una real actitud de las autoridades de atender los problemas con esta óptica y el instituto se está topando con todas esas resistencias. (Alma Gómez, septiembre 2014)

Con respecto a la atención directa, ya se ha avanzado bastante en superar una imagen de asistencia y mientras no existan medidas específicas de los entes que pudieran asumir el quehacer específico de la atención, el instituto ha tenido claro continuar el trabajo a través de los servicios de atención y la presencia en las regiones. En este aspecto, los retos responden a un conjunto institucional mucho más amplio, que en los niveles municipal, estatal y la federal reubiquen y concentren los esfuerzos para sostener la atención directa, sin dispersarla en distintos organismos.

En el tema de la violencia, falta una barbaridad por hacer. A nosotros todavía nos haría falta un poco más de personal para atender la violencia y me fascinaría tener en cada municipio un centro de atención. Otra cosa es que, por ejemplo, no se le ha dado la importancia que tiene el tema de los Centros de Justicia para Mujeres. (Ema Saldaña, septiembre 2014)

El tema de los Centros de Justicia para las Mujeres, CEJUM, corresponde a un reto que rebasa la capacidad del instituto, y tiene que ver con las atribuciones de dependencias que se encuentran al frente del proyecto. Hay que recordar que los CEJUM tienen origen precisamente en la gestión del instituto y la propuesta de organizaciones de mujeres para generar una de las políticas públicas más relevantes que se ha replicado en otros estados de la República y ha sido conocida en un foro realizado en El Salvador, al que asistieron la entonces directora Luisa Camberos y la coordinadora general María Isela Lozoya.

La concepción que tenemos de los CEJUM es un espacio multidisciplinario en donde las mujeres no tendrían que ir de un lugar a otro. En el estudio que se hizo detectamos que una mujer debiera ir a 17 lugares diferentes para lograr el acceso a la justicia. Estoy hablando desde que una mujer que ha sido víctima de violencia familiar le habla a la

> *policía, va al sector salud para que la examinen, después presenta una denuncia, va a al Instituto de las Mujeres, va con una ONG, va al C4, va a que le hagan exámenes psicológicos, al MUSIVI, o sea, todo lo que la mujer tiene que hacer en diferentes espacios, todo ese peregrinar debiera hacerse en una sola instancia, que son los Centros de Justicia para las Mujeres, para que ahí, al contrario, las instancias se muevan hacia las mujeres, no solamente para su denuncia, sino para toda la atención que requiera. Pero los centros no están funcionando como deberían. Hay un divorcio entre la Fiscalía y todo lo que sería la atención social. Y eso mismo no ha permitido que trabaje como un Centro de Justicia. Los CEJUM son como la cenicienta de la Fiscalía, realmente no hay presupuesto ni tienen interés, porque los delitos patrimoniales son los que se atienden porque son más sentidos para la ciudadanía, los otros, la violación y la violencia familiar son delitos que se cometen en lo oscuro, en el sigilo.* (Luz Esthela Castro, septiembre 2014)

En cuanto a proyectos del instituto, estaría como uno de sus desafíos el fortalecimiento de los módulos itinerantes. En el informe de actividades del instituto para el año de 2009 (ICHMujer 2010b), se asentó que no se consideraba que esta estrategia contribuye a la transversalización de la perspectiva de género, pues "hasta la fecha, los módulos son operados por el ICHMujer y ninguna institución pública de salud o de otro tipo ha incorporado este modelo" (p. 51). Pese a que en efecto se brinda atención a casos de violencia de género y se llega a diferentes puntos en el Estado que, de otra forma, no contarían con presencia para atender a las mujeres, también se apunta que la atención a la que se llega es de primer contacto, y se logra realizar canalización, sin embargo se carece de capacidades instaladas en las dependencias gubernamentales que puedan en efecto asumir las funciones y responsabilidades para fortalecer y continuar el proyecto, e incluso darle especificidad desde sectores del servicio público como salud, economía y desarrollo rural.

Con respecto a la armonización legislativa, continúan varias labores pendientes, en una función en la que el instituto ha sido constante y dedicado. Pero, como se señaló en una investigación al respecto (Rannauro & López, 2010):

> [...] aún no se encuentra incluida una armonización legislativa con perspectiva de género al Derecho Interno del Estado de Chihuahua, principalmente en lo concerniente a los ordenamientos administrativos de cada dependencia de la Administración Pública Estatal, para incorporar los nuevos conceptos que se adoptan con la implementación de la igualdad laboral entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. (p. 278)

Comentarios finales

El principal reto sigue siendo el tema del financiamiento. Pese a ser una institución que forma parte del conjunto de la administración pública estatal, el organismo ha trabajado para conseguir recursos de manera semejante a como lo hacen las organizaciones no gubernamentales. Esta historia se ha ido modificando y la gestión y el estilo de la actual Dirección General ha demostrado la necesidad de mayores recursos para continuar mostrando mayores resultados; así el instituto logró en el 2014 la mayor asignación presupuestal de su historia, hasta el momento. Y si bien se ha podido avanzar mucho más de lo pensado aun con poco, sigue siendo insuficiente el presupuesto para una institución a cargo de la política pública gubernamental hacia las mujeres.

Otro desafío pendiente es la revisión de sus atribuciones y la manera como se han estado asumiendo en el conjunto de instituciones con las que participa en varias instancias, redes y consejos. Hay gran cantidad de tareas que se asume que debe realizar el instituto, con un criterio demasiado amplio para atribuírselas. Para fortalecer la función de institucionalizar la perspectiva de género, el instituto requiere continuar el rumbo que ya emprendió, pero esto le implica descargarse de ciertas funciones que corresponderían a otras instancias. Esto se relaciona en parte con la creación de unidades de género en las dependencias gubernamentales, aunque no únicamente. En el ínter se pueden realizar acuerdos que los órganos de gobierno del instituto contribuyan a impulsar para que la Secretaría de Desarrollo Social y el titular del Poder Ejecutivo entiendan muy claramente la función del instituto, y se conserve su ámbito de acción, sin distraerlo en acciones que dispersen su objetivo.

Es necesario, entre tanto, formularse la pregunta por qué tan grande debería ser el instituto o qué tanto debería crecer una medida afirmativa que, a la postre, desaparecerá cuando estén realmente instalados la visión, el enfoque, los procedimientos y los mecanismos de conjunto que garanticen la igualdad entre mujeres y hombres. Idealmente, la respuesta política, es decir ética, debería ser inmediata si se tiene claridad sobre la urgencia de impulsar la perspectiva de género en los gobiernos: todo lo necesario. Una institución que pueda lograr esto, debería crecer y ser apoyada al máximo, para alcanzar el propósito. Sin embargo, hace falta mucho más tiempo para lograr tal contundencia por parte de las más altas esferas de decisión en los gobiernos (también en los partidos). El desafío constante, del que conoce bien el instituto a lo largo de su trayectoria, tiene que ver con la sensibilización. En este aspecto pueden hallarse nuevos retos para profundizar en la

formación del personal de las propias áreas, incluso en lo pedagógico y lo didáctico, que permita renovar y actualizar todos los dispositivos educativos que se manejan.

En cuanto a enlaces de género, durante esta administración el instituto ha logrado mantener un grupo más o menos constante de varias dependencias con las que se viene trabajando, y se ha alcanzado un grado importante de afianzamiento, en lo conceptual y lo técnico, y en las tareas que corresponden a cada ente gubernamental. La labor de enlaces es central, sin embargo la constante rotación de funcionarias y funcionarios en los puestos públicos amenaza los avances logrados. En general, algunos retos podrían tener que ver con afianzar el nivel de profesionalización de enlaces y apoyar su empoderamiento en las oficinas que representan, enfatizar rasgos de identidad en su carácter de especialidad sobre temas de género. Además, se podrían diversificar estrategias de gestión en los altos niveles de las dependencias para contribuir a impulsar la creación de las unidades de género. Otra posibilidad estaría en la realización de pequeños piloteos de estrategias, con dos o tres enlaces de dependencias para profundizar su quehacer, diversificar el tipo de contacto y especificar algunos temas en particular. Se trataría de probar distintas combinaciones de factores que puedan ayudar al trabajo con perspectiva de género en dependencias donde hace falta más avance. Es decir, buscar otras formas de aventajar a enlaces y sus dependencias en el papel que desempeñan.

Así como se logró hacer con Hacienda, si bien en condiciones particulares, el instituto podría probar más estrategias de profundización en el contacto específico con determinadas Secretarías, como áreas clave para la institucionalización de la perspectiva de género. Precisamente porque son varios factores –y no se sabe cuáles de ellos fortuitos- los que afectan en el hecho de que mediante enlaces de género se pueda concretar el trabajo de cada dependencia, por eso mismo se requiere diversificar la estrategia de enlaces, sin dejar de reforzarla como se ha hecho. No poner todos los huevos en una sola canasta.

También el quehacer vía apoyo a proyectos específicos como lo realizado hacia Servicios de Salud y lo trabajado con la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte, en temas de mortalidad materna y embarazo adolescente, respectivamente, puede ser una clave de entrada para jalar hacia sí los intereses y motivaciones que pudieran generarse en dependencias clave, como Trabajo y Economía.

Es indispensable –aunque se ha hecho y bastante- emplear más recursos de todo tipo para sensibilizar, y desplegar las vías por las que se llega a ello; es decir, no

solamente mediante educación y a través del departamento al que le corresponda, sino también en el planteamiento de los proyectos específicos que se puedan promover en coordinación con dependencias, y con el tino de temas sensibles, como puede ser las mujeres adultas mayores, el trabajo doméstico, las diferencias entre mujeres y hombres respectos del 'tiempo de ocio', y, de manera muy importante, lo que sucede con la población femenina en torno al tema del cuidado. Es estos campos se han encontrado varias vetas de trabajo investigativo y propuestas para las políticas públicas en género (Calderón, 2013).

Ahora bien, frente a los temas de investigación, ya se divisa en el quehacer del instituto más áreas y disciplinas desde donde explorar lo realizado. Una evaluación del saber y la experiencia de la institucionalización puede resultar indicativa para remontar sobre lo avanzado y ajustar el rumbo. También la vinculación con espacios académicos, formales y no formales, resulta una línea interesante, de manera que se vitalicen espacios de debate y discusión sobre los temas de interés comunes. De hecho la conexión con iniciativas ya emprendidas, como el programa de maestría en género de la Universidad Autónomo de Ciudad Juárez, UACJ, que inició en enero de 2014, o la posibilidad de impulsar programas semejantes con distintas modalidades a distancia, que beneficien a personas interesadas en otras regiones del Estado, en colaboración con otras universidades en Chihuahua y el resto del país.

El tiempo constituye un aspecto importante para la realización de las tareas sustantivas. No está de más revisar el tiempo que se dedica a acciones como el llenado de formatos, elaboración de informes, presentación de requisitos, para los niveles federal y estatal, así como en los órdenes internacionales y regionales. Por otra parte, ya se han tomado algunas medidas para organizarse de manera más eficiente y se prueban sistemas informáticos para agilizar e integrar actividades de distintas dependencias, mantener al día la información, cumplir con reportes y tener un panorama sobre las acciones que se realizan. No obstante, se mantiene el desafío de profundizar en las acciones realizadas, sus metodologías, nociones de base, diagnósticos e impactos sobre poblaciones específicas, no tanto para fines de su reporte en sí mismo, sino de la mejora del conjunto de acciones que se estén realizando. O, de otro modo, el tiempo invertido en la integración de información puede separarse del tiempo de análisis a detalle y sistematización de las acciones, sus alcances, limitaciones y aprendizajes, lo cual permite un nivel al cual cierto tipo de reportes no pueden llegar. El instituto requiere mantener un nivel de análisis y revisión del conjunto de las actividades de muy distintas dependencias, fortalecer esa capacidad de mirar el conjunto y de advertir oportunidades de mejora en ese

conjunto y en puntos específicos. Por una parte, la información ha de responder puntualmente al logro de una meta y a la concreción de un programa o una línea estratégica, pero, por otra, el instituto requiere la información sobre el proceso y los cómos, lo cual implica un trabajo de indagación y contacto para captar cómo se está entendiendo la institucionalización y qué apoyos se requieren por parte del instituto para que las dependencias mejoren. De alguna manera esto ya se está haciendo en el quehacer con enlaces a través del as reuniones y con los cursos especializados, como el diplomado sobre presupuestos sensibles al género, no obstante el reto alcanza para continuar yendo más a fondo, o encausar algunas estrategias con dependencias específicas.

El tema del tiempo y de mantener despejadas las tareas sustantivas, va de cerca del hecho de evitar la burocratización de los procedimientos y caer en el excesivo papeleo y los trámites, que ocupen tiempo valioso en tareas que distraen de labores centrales, como la investigación, las estrategias de institucionalización que han estado alentándose, la formación e integración de los aprendizajes en el conjunto institucional, la presencia en debates que alimentan los temas de interés para el organismo, e incluso la sistematización misma de lo que se va realizando en cada área.

APARTADO FINAL

TRES INSTANTÁNEAS DE UN INSTITUTO

2002 – 2014

- Francisco Cos-Montiel:
  La suerte de estar ahí

- Elizardo Rannauro Melgarejo:
  Acciones del Instituto Chihuahuense de la Mujer: Avances, logros, experiencias y retos

- Marta Lamas:
  ICHMujer: Lo personal sigue siendo político

> *[...] el establecimiento de una maquinaria interdisciplinaria y multisectorial dentro del gobierno, que incluya comisiones nacionales oficinas de mujeres y otros cuerpos, con recursos humanos y materiales adecuados, puede ser una medida de transición efectiva para acelerar el logro de la igualdad de oportunidades para las mujeres y su total integración en la vida nacional.*
>
> Conferencia Mundial sobre la Mujer, 1975 (citado en Guzmán, 2007, p. 139)

Para cerrar el contenido de este libro, se ha reservado el aporte brindan tres especialistas en temas de género, políticas públicas y desarrollo, quienes conocen de cerca al Instituto Chihuahuense de la Mujer. Sus perspectivas sobre el organismo resultan emblemáticas no solamente por tener una experiencia directa de contacto con la institución, sino además por provenir de su conocimiento del quehacer de otros institutos de mujeres en el país y en otros lugares del mundo.

Los tres artículos que integran este apartado ponen los tres puntos suspensivos oportunos para dejar como último signo de una labor institucional que continúa y que va marcando sus pasos en los avances de las políticas públicas hacia las mujeres en Chihuahua, dejando razón de sus aprendizajes en el trayecto.

FRANCISCO COS-MONTIEL

La suerte de estar ahí

Creo que pocas personas han tenido la fortuna de ser testigos cercanos del proceso de evolución del Instituto Chihuahuense de la Mujer en los últimos diez años y me atrevo a decir que yo soy una de ellas. Durante una década he podido mirar de manera privilegiada cómo se ha venido fortaleciendo y mejorando el quehacer de una institución que ya es un referente, no solo entre la administración pública de Chihuahua, sino entre el resto de las instancias estatales de la mujer de México.

Mi primera vinculación con el instituto fue en diciembre del 2004, mientras estaba estudiando mi doctorado en Estudios de Género en la *London School of Economics*. Una tarde, recibí un correo de una querida amiga donde me escribía que en Chihuahua acaba de cambiar el gobierno y habían nombrado a una nueva directora del Instituto Chihuahuense de la Mujer. En este proceso inicial, estaban en búsqueda de un consultor porque querían darle nuevos impulso y fortalecerlo y mi amiga me dijo que sería interesante ponerme en contacto con ellas.

Coincidió que en ese diciembre yo estaba viajando de Londres a la Ciudad de México para apoyar el proceso de planeación estratégica del Programa Universitario de Estudios de Género de la UNAM y un día recibí una llamada de Emma Saldaña, quien se presentó como asesora del instituto y me preguntó si podía viajar a Chihuahua a platicar con la nueva directora, Luisa Camberos. En un viaje relámpago volé una mañana sin saber con qué me encontraría. Espero –pensé– que no se trate de mujeres conservadoras y con ideas asistencialistas sobre las cuestiones de género.

Ante mi gran sorpresa, me encontré con dos mujeres amables, con mucha energía y genuinas ganas de hacer cosas. Bastaron unas horas para darme cuenta que estaba frente a dos personas muy valientes y progresistas. Durante el almuerzo me platicaron de sus esfuerzos desde la sociedad civil para trabajar con grupos de Chihuahua que vivían con muchísima marginación y me di cuenta que, lejos de ser conservadoras, vivían con una modernidad que pocas veces he encontrado no solo en México, sino en otras partes del mundo. Durante esa visita relámpago tuvimos una junta con uno de los secretarios, con quien inmediatamente acordaron llevar a cabo sesiones de capacitación a los recién nombrados funcionarios.

Así, en enero del 2005 volví a Chihuahua e impartí varias sesiones de capacitación que fueron muy bien recibidas por los funcionarios. Durante el primer semestre del 2005 tuve la suerte de convivir con Emma, Luisa e Isela Lozoya otra compañera de batalla en esta lucha. Coincidimos en la Ciudad de México, en Chihuahua y, por azares del destino, en Montevideo y Buenos Aires, durante un viaje de trabajo que ellas hicieron para visitar los distintos ministerios de la mujer del Cono Sur. Con el tiempo, Emma dejó su cargo como asesora del instituto para regresar a la sociedad civil y Luisa e Isela continuaron con gran energía lo que ya se venía dando como un proceso de crecimiento de la institución.

Después nos volvimos a ver unas veces durante el 2006, 2008, 2009 y 2010. Y puedo decir con orgullo que pude participar muy activamente en el diseño de esa primera etapa del instituto con capacitación, mirando algunos programas, pero sobre todo como un testigo que veía cómo el instituto iba mejorando. A mí siempre me ha gustado mucho ese instituto y siempre lo pongo como ejemplo. Por supuesto que este crecimiento durante los primeros años del instituto no solo fue tarea de Luisa e Isela, sino de todas las mujeres y hombres que en él han trabajado. Son un gran ejemplo de organización, entrega y eficiencia. Además de todo, son amables, generosos y siempre lo reciben a uno con los brazos abiertos. Podría mencionar algunos nombres, pero no me atrevo por el miedo de excluir a alguien, lo cual no me lo perdonaría.

Así, en el 2010, Luisa Camberos termina su encargo y nuestra querida Emma Saldaña es nombrada directora mientras que María Isela Lozoya es ratificada como coordinadora. A mí me dio mucho gusto este nombramiento porque ante todo significaba continuidad en el proceso. Todos sabemos que uno de los grandes problemas de la administración pública es que entre una administración y otra no existe continuidad en los planes y programas. Pero el que llegara Emma y continuara Isela, sin lugar a dudas iba implicar un reconocimiento al trabajo y los logros de la administración de Luisa, al mismo tiempo que innegablemente Emma le iba imprimir su propio sello y dirección. Estos escenarios tan afortunados pocas veces se dan en la política pública.

Durante la segunda etapa del instituto continué mi labor como consultor aunque en menor medida que durante la primera administración ya que estaba viviendo en Canadá. Mis intervenciones han sido cada vez más puntuales, pero lo que no ha disminuido es mi admiración y cariño por el instituto. Sin lugar a dudas el ICHMujer ha tenido grandes logros a lo largo de estos años. Probablemente el más importante y el que lo distingue de muchas otras estancias estatales de la mujer es que ha logrado el tan difícil balance entre las necesidades apremiantes de la operación diaria con una estructura administrativa que sostiene esa operación de una manera muy fundada y eficiente. El instituto está muy bien organizado y eso se siente desde que uno entra a sus edificios,

desde que ve los procesos de trabajo y desde que ve la actitud de las trabajadoras y trabajadores. Esa organización no es cosa menor y muchos institutos enfrentan dificultades para contar con una estructura que sustente la operación tan complicada.

La otra fortaleza del instituto es que siempre ha contado con buenos liderazgos. Si bien con estilos diferentes, el de Luisa discreto y asertivo y por el otro lado el de Emma que parece un torbellino de energía que la contagia e inyecta a todos los que hemos tenido la suerte de conocerla. Sin lugar a dudas, ambas tuvieron un buen nivel de interlocución con los secretarios del gobierno y, como se dice coloquialmente, siempre se han hablado "al tú por tú con ellos". Esto sin lugar a dudas permite colocar un tema que no siempre está al centro de la agenda.

Finalmente uno no puede dejar de reconocer que el contexto en que han operado ha sido de los más difíciles. En el 2004, cuando Luisa entró era imposible no mirar el horror de las muertas de Ciudad Juárez. A mí me tocó muchas veces estar en el instituto cuando llegaba la trágica llamada de "encontraron a otra" y el corazón se nos encogía en lo que las directoras sacaban fuerza de flaqueza y hacían llamadas para obtener más información. Después y a partir del 2006, vivir con la etapa tan dura de la violencia de todos los días, no solo la de género, sino la del muerto que cae enfrente de uno, como cuando alguien se tropieza por error. Este no es un entorno fácil para operar, pero el instituto no paró nunca, ni dejó que los horrores de todos los días les quitaran la energía.

Hay muchas reflexiones para compartir sobre el instituto y sobre el proceso de institucionalización de la perspectiva de género. Pero tal vez la más importante para mí es que, si bien han habido avances y sin lugar a dudas el lugar que ocupan las cuestiones de género es muy diferente al que ocupaban hace diez años, al mismo tiempo es muy impresionante lo poco que ha cambiado la administración pública para integrar el género de manera más seria. No quiero parecer injusto ni dejar de reconocer los avances. Pero, si bien el instituto ha evolucionado y ha avanzado, no ha sucedido lo mismo en el resto de la administración pública. Por otro lado, sigo sorprendiéndome de la pasión y la entrega de quienes han hecho de la justicia de género una de sus razones para vivir en Chihuahua. Un reconocimiento a las servidoras y servidores públicos del instituto, a la sociedad civil y a quienes están en esta lucha, por toda su entrega y paciencia en esta tarea tan importante.

¡Enhorabuena al instituto por sus primeros diez años y porque la administración estatal un día le alcance el paso en esta lucha por la igualdad! Una lucha que no es de las mujeres ni del instituto, sino de todos los hombres y mujeres de Chihuahua y de nuestro país.

ELIZARDO RANNAURO MELGAREJO[10]

Acciones del Instituto Chihuahuense de la Mujer: Avances, logros, experiencias y retos

La construcción y avances del principio de igualdad sustantiva y de no discriminación en la agenda internacional, se han traducido a la política de nuestro país y de las entidades federativas. Un ejemplo de ello es la creación, en el año 2002, del Instituto Chihuahuense de la Mujer (ICHMujer)[11], institución que se caracterizó primeramente por brindar atención especializada a las madres de las víctimas en Ciudad Juárez, iniciando sus operaciones en el año 2003, presidido en ese entonces por Victoria Caraveo Vallina.

En el año 2004 bajo la dirección de Luisa Fernanda Camberos Revilla, entonces directora general del ICHMujer, se llevaron a cabo diversas actividades, como el trabajo conjunto con la Federación y con Agencias de la Organización de las Naciones Unidas, la academia y las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

En esos años, como director de Asuntos Internacionales de la Mujer de la Secretaría de Relaciones Exteriores, y coordinador de un proyecto de cooperación internacional, realizado por el gobierno de México, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el UNIFEM, se llevaron a cabo diversas actividades del año 2004 al año 2006, entre las que destacan las siguientes:

a) Talleres para la armonización legislativa desde la perspectiva de género que permitieron la elaboración de propuestas de reforma a la legislación penal, de salud y de asistencia social, de conformidad con tres tratados internacionales en materia de los derechos humanos de las mujeres[12].
b) Reuniones de trabajo y otras formas de seguimiento a las recomendaciones de los organismos internacionales y regionales en materia de derechos de las mujeres y, en particular, en los casos de feminicidios de mujeres en Ciudad Juárez; y

[10] Maestro en Género y Derechos: Políticas Públicas contra la Desigualdad Sexual por la Universidad Autónoma de Barcelona y Maestro en Ciencias Jurídicas por la Universidad Panamericana. Actualmente es doctorando en Derechos Humanos por la Universidad Panamericana.
[11] Creada bajo la Ley del Instituto Chihuahuense de la Mujer, publicada en el Periódico Oficial del Estado el 28 de agosto de 2002.
[12] Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la mujer, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, y el Protocolo para Prevenir, Reprimir y Sancionar la Trata de Personas, Especialmente Mujeres y Niños.

c) Visita del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer bajo el artículo 8 del Protocolo Facultativo de la Convención, así como, en 2006, la visita y participación de la Relatora Especial sobre la violencia contra la mujer, sus causas y consecuencias, de Naciones Unidas, entre otras actividades.

En la actual administración del gobernador César Duarte Jáquez, bajo la experiencia, liderazgo y atinada coordinación de Emma Saldaña Lobera, el ICHMujer se adapta, renueva y fortalece como la institución responsable de la promoción y coordinación de la política para la igualdad sustantiva, actuando como responsable de la transversalidad de la perspectiva de género y el fomento de la aplicación de las políticas públicas en la Administración Pública Estatal (APE), así como la promoción, creación y fortalecimiento de las instancias municipales de las mujeres.

Uno de los principales aciertos de esta administración fue el ratificar a Isela Lozoya Velo, y dar continuidad al tema con sus conocimientos, trabajo y experiencia en su encargo de coordinadora general del ICHMujer. Así como continuar con el trabajo y la experiencia de aquellas personas al servicio público que se encuentran aún trabajando desde la creación del ICHMujer, así como la contratación de nuevos valores al servicio público en la APE.

Existen diversos avances, logros, experiencias, así como retos. Uno de los primeros avances en este periodo, fue proyectar el trabajo del ICHMujer desde dos ejes prioritarios, a saber: al interior de la Administración Pública Estatal y municipal, así como al exterior, en las funciones y atribuciones de todas y cada una de las dependencias y entidades del Gobierno del Estado y en cada municipio.

A partir del año 2010, y ya desde mi participación como sociedad civil, me tocó seguir de cerca, ser testigo, coordinar y trabajar con un equipo de expertas y expertos diversos trabajos, a petición del ICHMujer, tales como:

La elaboración del Acuerdo para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres para el Estado de Chihuahua, signado por los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial del Estado, así como los municipios, en el que se generan compromisos institucionales y vinculación en la materia. Además de elaborar la propuesta para transversalizar la perspectiva de género, no solo en un objetivo o estrategia, sino en todos aquellos que se propusieron y quedaron establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2010-2016.

Al haber establecido el ICHMujer un trabajo conjunto tanto con la agenda internacional, así como con la Federación, las diferentes dependencias de la Administración Pública

Estatal, el Poder Judicial, el Poder Legislativo, los municipios, la academia y las organizaciones de la sociedad civil, se abrieron las posibilidades de impulsar la transversalidad de la perspectiva de género en los diversos sectores del Estado.

Lo anterior fue el primer escalón que sirvió para identificar problemáticas, necesidades, avances y obstáculos, a efecto de coadyuvar con las dependencias y entidades de la APE e incluir algunos requerimientos de lo que es la construcción de la agenda de mujeres, realizada con el invaluable apoyo del movimiento de mujeres de la entidad, de las que se emitieron las acciones, propuestas e inquietudes de las organizaciones de la sociedad civil para el Plan Estatal de Desarrollo, además de la inclusión de la perspectiva de género en los programas sectoriales[13], así como de los diversos programas y acciones que a la fecha se realizan.

Posteriormente, a iniciativa del ICHMujer, el Gobierno del Estado publicó en el Periódico Oficial del Estado el Programa Chihuahuense para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2011-2016 y el Programa Interinstitucional para Garantizar el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia 2011-2016[14], que establecieron las bases para el diseño, implementación, evaluación y seguimiento de las políticas en la materia.

Los principales logros alcanzados en el marco de la igualdad sustantiva para la entidad, son los siguientes:

Al interior de las instituciones gubernamentales, se realizaron diversas acciones en el marco de la cultura institucional para la igualdad laboral entre mujeres y hombres, entre las que destacan los diagnósticos de cultura institucional en el Poder Ejecutivo (2011), Poder Judicial (2013) y Poder Legislativo (2014). También, como aporte al trabajo que realiza la Federación y las entidades federativas, se realizó el *Estudio y análisis jurídico del marco que regula la cultura institucional en el Estado de Chihuahua* (2011), así como los programas de cultura institucional para el Poder Ejecutivo (2011) y el Poder Legislativo (2014).

Asimismo se capacitó al Poder Judicial y al Poder Ejecutivo en el marco de este tema de cultura institucional a través de talleres intitulados "Cultura Institucional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres" (2011); "Prevención, Atención y Sanción del Acoso y Hostigamiento Sexual" (2013); "Comunicación Incluyente" (2013), entre otros, así

[13] Programa Estatal de Población; Programa Sectorial de Salud; Programa Prioritario de Desarrollo Social, Cultura y Calidad de Vida; Plan Sectorial de Seguridad Pública y Procuración de Justicia; Programa Estatal de Contraloría, Transparencia y Rendición de Cuentas; Programa Institucional de Vivienda, entre otros.

[14] Ambos programas publicados en el Periódico Oficial del Estado el 17 de diciembre de 2011.

como un Diplomado de Cultura Institucional para la Igualdad Laboral ente Mujeres y Hombres (2013).

En este sentido, y con la finalidad de traducir la cultura institucional para la igualdad laboral entre mujeres y hombres, se realizaron los Planes de Acción de Cultura Institucional con Perspectiva de Género en cinco[15] dependencias de la APE (2012), a través de esquemas participativos; el Protocolo para la Intervención en casos de Acoso y el Hostigamiento Sexual (2012); el Manual de Comunicación Incluyente (2012); el Manual de la Persona Instructora en Cultura Institucional para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres para personal de la Administración Pública Estatal (2013), y la Guía para lograr la Conciliación entre la Vida Laboral y Familiar en la APE (2013).

Además de realizarse el taller de "Cultura Institucional para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres" a titulares de Instancias Municipales de Mujeres de la Entidad, como un punto para fortalecer el trabajo entre el Gobierno del Estado y Municipios (2013).

En el ámbito legislativo, se llevó a cabo el taller "Armonización Legislativa/Administrativa para la Incorporación de la Perspectiva de Género en las Políticas Públicas" (2012), y se adecuó el Reglamento de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua (2014), que instruye la implementación de la política estatal de igualdad y el funcionamiento de los mecanismos de coordinación entre cada una de las dependencias y entidades del Gobierno Estatal.

En esta misma línea temática, y como parte del fortalecimiento de capacidades institucionales de ICHMujer, se promovió la elaboración de diversos reglamentos y manuales, a saber:

1) Propuesta para la Instalación de las Unidades de Género en la Estructura Orgánica de la Administración Pública Estatal (2013)
2) Manual para Instructoras/es de Políticas Públicas con Perspectiva de Género (2013)
3) Propuesta de Reglamento para la Operación del Sistema Estatal para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2014)
4) Reglamento Interior del ICHMujer y el Reglamento de las Condiciones de Trabajo del ICHMujer, sus Trabajadoras y Trabajadores (2014)
5) Manual Administrativo de Procedimientos del ICHMujer (2014)
6) Manual Administrativo de Organización del ICHMujer (2014)
7) Manual Administrativo de Inducción para el ICHMujer (2014).

[15] Secretaría de Fomento Social (hoy Desarrollo Social), Secretaría de Salud, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Hacienda, y Fiscalía General del Estado.

En otro orden de ideas, y en el marco de la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres, una vez que se inició la operación del Programa Interinstitucional en la materia, se elaboró su Plan Operativo (2013) con la finalidad de identificar los avances, obstáculos y retos en su operación, implementación y evaluación.

Además, se llevó a cabo el foro de análisis intitulado "La violencia feminicida: Retos para el Estado de Chihuahua desde el marco jurídico" (2011), el cual tuvo por objeto impulsar la participación e interacción del Gobierno del Estado de Chihuahua, la academia y la sociedad civil, para el debate y conformación de retos gubernamentales legales en materia de violencia feminicida.

Uno de los puntos fuertes en materia de violencia contra las mujeres es el haber trabajado para el fortalecimiento institucional. Prueba de ello es que se realizó la Propuesta de Reglamento para la Operación del Consejo para la Prevención, Atención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres (2014), que es el órgano interinstitucional que da seguimiento a las acciones llevadas a cabo en la materia.

Con base en esta experiencia construida a lo largo de más de diez años de trabajo del Instituto Chihuahuense de la Mujer, se observa que los avances, experiencias y logros han sido diversos, y los retos que se afrontan, sin lugar a dudas, son evaluar cada una de las acciones realizadas, medir su impacto, así como realizar las auditorías desde la perspectiva de género, independientemente de continuar impulsando la creación y el establecimiento de políticas públicas para la igualdad sustantiva, la eliminación de la discriminación y la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres.

En este sentido, será de vital importancia continuar traduciendo y aplicando los logros realizados con el objeto de fortalecer las capacidades institucionales del ICHMujer, como institución rectora de la transversalización de la perspectiva de género.

Otro de los retos es dar continuidad a los trabajos realizados en materia de cultura institucional para la igualdad laboral, al interior del mismo instituto, como en todas las dependencias y entidades de la APE, para proteger los derechos humanos de quienes prestan el servicio público, será motivar las relaciones personales libres de discriminación y coadyuvar en la atención ciudadana de calidad, además de la certificación en el marco de la Norma Mexicana para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres NMX-R-025-SCFI-2009 en las dependencias de la APE y APM Administración Pública Municipal).

Al continuar con los retos, otro de ellos es la vinculación institucional con las diversas dependencias y entidades, mediante la generación de acuerdos y trabajos comunes, y la generación de propuestas de armonización legislativa con perspectiva de género[16] a las leyes, reglamentos, planes y programas de la APE y APM, particularmente para la observancia y auditoría desde la perspectiva de género[17], y fortalecer las Instancias Municipales de las Mujeres[18].

Asimismo, dar seguimiento a las inquietudes, opiniones y propuestas de las OSC, que pueden otorgar su expertis en la identificación de necesidades e intereses de las mujeres y hombres de la entidad.

El Instituto Chihuahuense de la Mujer se ha convertido en un referente a nivel nacional como órgano de difusión de los derechos humanos de las mujeres, la creación, establecimiento y promoción de las políticas públicas para la igualdad sustantiva y no discriminación, así como el enlace de la política integral de igualdad en la entidad, con el firme objetivo de alcanzar la igualdad sustantiva y garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia en todo el Estado de Chihuahua.

Bibliografía

Cruz Santiago, Claudia Lilia & Elizardo Rannauro Melgarejo (2004). *Seminario Internacional la Aplicación de los Instrumentos y Recomendaciones Internacionales en Materia de Derechos Humanos de las Mujeres. Memoria del Seminario*. México: SRE/UNIFEM/PNUD.

Gobierno del Estado de Chihuahua. Acuerdo para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres para el Estado de Chihuahua.

_____. Ley Estatal del Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia.

_____. Decreto del Instituto Chihuahuense de la Mujer.

_____. Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Chihuahua.

_____. Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación.

_____. Plan Estatal de Desarrollo 2010-2016.

_____. Programa Chihuahuense para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2011-2016.

_____. Programa Interinstitucional para Garantizar el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia 2011-2016.

[16] Código Civil y de Procedimientos Civiles; Código Penal y de Procedimientos Penales; Leyes Estatales de Salud, Educación y de Responsabilidades de los Servidores Públicos, entre otras.

[17] Ley de Auditoría Superior del Estado de Chihuahua, Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Chihuahua, entre otras.

[18] Código Administrativo del Estado de Chihuahua, entre otros.

Instituto Chihuahuense de la Mujer (2011). Diagnóstico de Cultura Institucional para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres.

_____ (2011). Programa de Cultura Institucional para el Poder Ejecutivo.

_____ (2011). Programa de Cultura Institucional para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres.

_____ (2012). Estudio y Análisis del Marco que Regula la Cultura Institucional en el Estado de Chihuahua.

_____ (2012). Manual de Comunicación Incluyente.

_____ (2012). Plan de acción del Programa de Cultura Institucional para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres.

_____ (2013). Guía para lograr la Conciliación entre la Vida Laboral y Familiar en la APE.

_____ (2013). Manual de la persona instructora de cultura institucional para la igualdad entre mujeres y hombres para implementar cursos continuos en el tema a funcionarias y funcionarios de la Administración Pública Estatal.

_____ (2013). Manual de la persona instructora en cultura institucional para la igualdad laboral entre mujeres y hombres para funcionarias y funcionarios de la Administración Pública Estatal.

_____ (2014). Programa de Cultura Institucional para el Poder Legislativo.

_____ (2014). Propuesta de Reglamento para la Operación del Sistema Estatal para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.

_____ (2014). Protocolo para la Intervención en Casos de Acoso y Hostigamiento Sexual.

_____ (2014). Reglamento de las Condiciones de Trabajo, ICHMujer.

_____ (2014). Reglamento Interior del ICHMujer.

Merecías Sánchez, Elvira Guillermina & Elizardo Rannauro Melgarejo (2006). *Los derechos Humanos de las Mujeres en la Legislación Penal, de Salud y Asistencia Social en México*. México: SRE/UNIFEM/PNUD.

Rannauro Melgarejo, Elizardo (2006). *Manual sobre la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres y su Protocolo Facultativo CEDAW*. México: SER/UNIFEM/PNUD. 3ª ed.

MARTA LAMAS

ICHMujer: Lo personal sigue siendo político

En 2010 Emma Saldaña Lobera asumió la Dirección General del Instituto Chihuahuense de la Mujer y se comprometió a sacar adelante un intenso y difícil trabajo. Quiero reconocerle que lo ha hecho con lo que la filósofa española Victoria Camps denomina virtudes públicas: profesionalidad, responsabilidad y tolerancia. ¡Felicidades! Ahora bien, ¿cuáles son los logros y retos que veo para el ICHMujer?

Un logro indudable, y creo inédito en el país, ha sido el de ampliar la perspectiva sobre la problemática de las mujeres. En general, los institutos de la mujer se limitan a revisar ciertas políticas públicas y a desarrollar programas de atención a la problemática de las mujeres, especialmente la de la violencia, pero olvidan que las emociones, las angustias y los deseos que acompañan nuestras acciones son determinantes en la construcción del orden social. Sobre todo, no comprenden el papel que las propias mujeres juegan respecto a sus problemas específicos. La fabricación social de relaciones sexistas y desiguales es apabullante, y las mujeres contribuyen a ella, al ser estructuradas inconscientemente por la misma sociedad que las aliena. Ya Marx y Freud señalaron que los seres humanos se adaptan al estado de irracionalidad destructiva que está en contradicción con sus intereses, y que, aunque son sensibles a lo inmediato, en cambio son indiferentes a las fuerzas sociales que definen eso inmediato. En muy contadas ocasiones las instituciones públicas se preguntan por el vínculo entre política y subjetividad. Un politólogo germano-chileno, Norbert Lechner, tiene una profunda reflexión sobre tal vínculo, y plantea dos preguntas cruciales: "¿Qué tienen que ver mis miedos y anhelos con la política?" y "¿qué podría yo esperar de la democracia para dar significación a mis vivencias?"

En México es escasa la reflexión política sobre el fenómeno que se califica de violencia simbólica, o sea, de la violencia que una persona ejerce contra sí misma cuando se aplica las valoraciones del dominador. Sin embargo, el Instituto Chihuahuense de la Mujer ha entrado al tema, impulsando un punto de vista sobre el vínculo entre subjetividad y política, para así reflexionar sobre hasta dónde las mismas mujeres son gestoras y cómplices de su propia victimización. Creo, por lo tanto, que un logro notable es que el ICHMujer haya propiciado este tipo de reflexión.

Las variadas, complejas y vulnerables realidades de las mujeres pueden funcionar como una guía inicial para definir los programas de acción, pero es indispensable pensar y

debatir sobre cuáles serían las condiciones materiales y jurídicas que posibilitarían vínculos más humanos. Se necesita, sin duda, una nueva postura del Estado en relación a la vida cotidiana. Y esto requiere un nuevo discurso político e institucional, pues para luchar por ciertas transformaciones sociales es necesario tenerlas antes en la mente. O sea, es indispensable "imaginar" como posible determinada "buena vida" o un nuevo contrato social. Para eso hay que definir horizontes utópicos. ¿Qué tipo de vida queremos?, ¿cómo queremos usar nuestro escaso tiempo sobre la tierra?, ¿qué lugar le queremos dar al cuidado de los seres humanos? Si el bienestar social se basa en fuerzas extrapersonales, socioeconómicas y culturales, que a su vez, están configuradas por necesidades personales, ¿cómo desarrollar nuevas pautas de relación? Creo, pues, que el interés que el ICHMujer ha mostrado por la subjetividad lo distingue honrosamente de los demás institutos en el país. Ese es, a mi parecer, uno de sus logros más interesantes.

En el rubro de los retos, veo complicado el futuro. Aunque personas honestas y con perspectiva de género ocupan cada vez más posiciones desde dónde influir en el diseño de las políticas públicas y no obstante la ciudadanía se organiza y exige no solo sus derechos, sino un viraje del sistema hacia un modelo más justo y equitativo, veo muy lejana la posibilidad de transformar el modelo socioeconómico. Nuestro país está sumido en una profunda crisis que se expresa dolorosamente en el desgarramiento del lazo social. Cuando este lazo social –que es el vínculo entre el individuo y la sociedad– se rompe –por pobreza, marginalidad, desempleo, migraciones, violencia delincuencial, narco, quiebres institucionales, corrupción rampante e impunidad– se fractura la cohesión social. La tarea de recomponer el tejido social no le atañe solo al ICHMujer, pues el desgarre más brutal se encuentra en una economía que fragmenta y debilita el lazo social. Las consecuencias de la explotación económica y la dominación política, el deterioro de las condiciones de vida y de trabajo, los procesos de exclusión y discriminación, y la pérdida de los vínculos de solidaridad y reciprocidad están a la vista. ¿Qué puede hacer una institución como el ICHMujer?

Al ser un instituto enfocado en la mujer, la primera referencia se dirige inmediatamente a la sexuación. Desde esa diferencia, que encarna en un cuerpo distinto, es necesario definir la política pública. Lo único que verdaderamente nos distingue de los hombres es el cuerpo, pues mujeres y hombres somos iguales en tanto seres humanos, aunque distintos en tanto sexos. Desde este cuerpo sexuado es desde donde las mujeres podemos reivindicarnos como hacedoras de nuestro propio destino. Entonces un desafío ineludible es pensar más y mejor la relación entre la política y el cuerpo. Cada día hay más acciones ciudadanas en defensa del derecho a decidir de cada persona con respecto al uso reproductivo, sexual y comercial de su cuerpo, a la definición de su identidad de género, a la modificación de su aspecto corpóreo y al control sobre la duración de su vida. Sin embargo todavía faltan leyes y servicios que garanticen el acceso a esos

derechos. El asunto no es fácil, pues no todas las posiciones políticas coinciden. En cambio, hay otro tema, también fundamental, que sí concita consenso: la conciliación entre la vida familiar y la laboral.

Me parece que este tema se perfila como otro de los grandes desafíos para el Instituto Chihuahuense de la Mujer. Las mujeres de hoy trabajan y no tienen tiempo para ellas mismas ni para hacerse cargo bien de su tradicional labor de género, la de atender a los integrantes vulnerables de la familia: niños, ancianos, enfermos y discapacitados. A pesar de los importantes cambios en la fuerza de trabajo y en la naturaleza del propio trabajo, las políticas laborales han cambiado poco y se sigue diseñando el mundo del trabajo y las expectativas sobre los horarios como si hubiera una esposa en casa. Hoy se sabe que la manera en que se logra integrar el trabajo y la vida familiar es central para la sostenibilidad ciudadana. “Atender” a la familia no es solo el cuidado afectivo a las personas, sino que también implica una serie de tareas que se llaman "domésticas": lavar, planchar, cocinar, limpiar, etcétera, labores mayoritariamente femeninas, no pagadas, cargadas de valor simbólico pero sin apoyos sociales. El ICHMujer tendrá que bregar para que se reconozca que el trabajo doméstico es la condición de posibilidad del sistema social, y para plantear salidas colectivas a muchas de estas tareas.

La tradicional responsabilización de las mujeres del ámbito privado y de los hombres del ámbito público alienta desigualdades de todo tipo y genera una insatisfacción creciente. Y la poca importancia que se otorga al cuidado humano no pagado afecta las relaciones hombre/mujer. Por eso hablar de conciliación trabajo-familia obliga a repensar las relaciones entre hombres y mujeres. Una feminista española, María Jesús Izquierdo, dice que el tema de la conciliación trabajo-familia es el tema de la conciliación de las mujeres y los hombres: si no se concilia vida familiar y vida laboral pública, no se van a conciliar los hombres y las mujeres. Resulta absurdo hablar de la "vida familiar" separada de la "vida laboral", ya que así parecería que no hay trabajo en el ámbito familiar o que el trabajo que importa se hace siempre lejos de la familia. Hablar de las mujeres que trabajan para referirse solo a las mujeres asalariadas es caer de modo implícito en el error de considerar a las amas de casa como "no trabajadoras". En ese sentido, el término “ama de casa” oculta el problema del desempleo femenino al mismo tiempo que expresa la idea de que el trabajo doméstico no es realmente un trabajo.

Un gran desafío para el ICHMujer es el de visibilizar el trabajo de las mujeres, el de las amas de casa, el de las empleadas en el hogar, el de las que maquilan en sus hogares, el de las trabajadoras sexuales, el de las “ayudantes” y “asistentes” en múltiples espacios. En ese sentido, podría fortalecer una perspectiva que volviera visible lo invisible. Eso es mostrar que lo personal sigue siendo político y otorgar a lo que ocurre en el ámbito

privado la importancia sustantiva que tiene en el proceso de constitución de los sujetos y de reproducción de lo social. Y eso también se vincula con el otro gran desafío: el de transformar la política.

No obstante los aciertos y avances del ICHMujer, creo que el desafío permanente de renovar su mirada y sus propuestas lo debe llevar a alentar más la participación de la juventud y a fortalecer intelectualmente a los cuadros políticos del gobierno y de las organizaciones civiles. La participación de las jóvenes es necesaria, y no solo en el sentido del inevitable relevo generacional, sino principalmente en la puesta al día de la agenda. La juventud tiene otros deseos, otros problemas, otras necesidades, y si bien lo que nos une son aspiraciones compartidas de equidad, las y los jóvenes viven muchas situaciones inéditas. Hay que diseñar nuevos mecanismos de escucha e interlocución para conocer lo que tienen que decir sobre su realidad actual.

Por otra parte, la renovación de la mirada y las propuestas del ICHMujer debe nutrirse intelectualmente. La práctica necesita de la teoría. Para las funcionarias, las legisladoras, las operadoras políticas, capacitarse no es un lujo sino una necesidad. En el caso del ICHMujer, la principal forma de consolidar equipo, transformar realidades conflictivas y crear nuevos vínculos (tanto personales como alianzas políticas) es a través de procesos de reflexión, pero no por la libre, según las ganas o el antojo, sino formalmente, con método y lecturas. Claro que en ocasiones los programas y políticas que hay que desarrollar rebasan los tiempos laborales y el tiempo para la formación resulta una carga extra. Pero no hay cambio consistente en el afuera sin cambios sólidos en el adentro.

Además, el ICHMujer, que vive una cotidianidad compleja y presionada (como muchas de las instancias de gobierno), encima arrastra la dificultad cultural del trabajo entre mujeres. Si hay algo desgastante es justamente la dinámica conflictiva de los grupos de mujeres, pues a los tradicionales problemas por trabajo conjunto y el ejercicio del poder, se suman lo que Josefina Ludmer denominó “las tretas del débil”: las susceptibilidades, las hipocresías y las rivalidades femeninas. Para transformar la organización material y simbólica de la sociedad es indispensable transformarnos nosotras mismas, y modificar la manera en que trabajamos juntas. Por ello, para realizar con mayor eficacia su doble labor de defender el ejercicio de derechos y luchar contra la desigualdad social, el ICHMujer tiene que seguir fomentando procesos de formación y capacitación de su personal y, si fuera posible, de las organizaciones ciudadanas con las que comparte objetivos.

Por último, y espero que no se me malinterprete, creo que desde una perspectiva verdaderamente igualitaria la meta a largo plazo de todos los institutos de la mujer en el

país es su desaparición. Dije a largo plazo, pues probablemente durante varios años más, el ICHMujer seguirá siendo una palanca clave para transformar la condición de las mujeres y eliminar la desigualdad de género. Pero a largo plazo, la existencia de los institutos de las mujeres confirmaría que no se ha avanzado suficiente. Sabemos con certeza que no solo las mujeres viven discriminaciones y opresiones: también los hombres las padecen. La carga de la masculinidad tiene sus especificidades, y hay que pensar cómo alentar y apoyar a los hombres para que cobren conciencia de ella y se decidan a cambiar. Eliminar las prácticas discriminatorias que traducen diferencia por desigualdad y acabar con el reduccionismo de la interpretación dualista del *género* se debe convertir en la propuesta política de seres humanos responsables y comprometidos con la justicia, independientemente de si tienen cuerpo de mujer o de hombre, al margen de su orientación sexual o su identidad de género. Así impulsar el indispensable cambio de paradigmas sobre la condición humana el ICHMujer facilitaría no solo su desaparición sino, lo fundamental: la reinvención de una nueva manera de ser, parafraseando a Rosario Castellanos, más humana y libre.

Referencias

Bourdieu, Pierre (2000). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.

Camps, Victoria (1990). *Virtudes públicas*. Madrid: Espasa Calpe.

Castellanos, Rosario (1973). *Mujer que sabe latín*. México: SepSetentas.

Izquierdo, María Jesús (2004). "El cuidado de los individuos y de los grupos: ¿quién cuida a quién?", en *Debate feminista*, 30, octubre, 129-153, México.

Lechner, Norbert (2002). *Las sombras del mañana*. Santiago de Chile: LOM.

Ludmer, Josefina (1984). "Tretas del débil" en González, Patricia & Eliana Ortega (ed.). *La sartén por el mango. Encuentro de escritoras latinoamericanas*. Puerto Rico: Ediciones Huracán.

Bibliografía

Calderón, Coral (2013) (coord.). *Redistribuir el cuidado. El desafío de las políticas*. México: División de Asuntos de Género de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (1998). Informe sobre la condición de la mujer en las Américas. Conclusiones. Organización de los Estados Americanos, OEA. OEA/Ser.L/V/II.100. Doc. 17. 13 de octubre. Página: http://www.cidh.org/countryrep/Mujeres98/Mujeres98.htm [consulta: 29 julio 2014].

Comisión Nacional de Derechos Humanos (1998). Antecedentes. Recomendación 44/98. Página: http://www.cndh.org.mx/sites/all/fuentes/documentos/informes/especiales/infJrz05/Puntos/AntecedA.htm [consulta: 6 septiembre 2014].

Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, CONAVIM (2013). Modelo de los Centros de Justicia. Última modificación: Julio 12, 2013, por Jorge Méndez López. Página: http://www.conavim.gob.mx/es/CONAVIM/Modelos_de_los_Centros_de_Justcia [consulta: 26 septiembre 2014].

Congreso del Estado de Chihuahua (2001). Intervención del diputado Jesús Manuel Tarín Baca. *Diario de Debates* No. 87, Año III, Tomo IV. LIX Legislatura, 28 de agosto de 2001, p. 934. Página: http://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/debates/archivosDebates/1357.pdf [consulta: 19 octubre 2014].

_____ (2002). *Diario de los Debates*. Año I. I D.P. LX Legislatura, Tomo II, Número 40, 18 de febrero de 2002. Punto 17, pp. 570-571. Página: http://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/debates/archivosDebates/487.pdf [consulta: 19 octubre 2014].

_____ (2002b). *Diario de los Debates*. Año I. II P.O. LX Legislatura, Tomo III, Número 70, 30 de mayo de 2002, pp. 1016-1032. Página: http://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/debates/archivosDebates/518.pdf [consulta: 19 octubre 2014].

_____ (2006). Dictamen de la Comisión de Equidad, Género y Familia al Congreso del Estado de Chihuahua para la aprobación de la iniciativa de la Ley por el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Página: http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/justiciapenal/uploads/664-06Dictamen.PDF [consulta: 2 octubre 2014].

_____ (2007). Ley Estatal por el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Ley publicada en el *Periódico Oficial del Estado* No. 7 del 24 de enero de 2007. Decreto 664/06 I P.O. Última reforma POE 2014.07.16/No. 57. Página:

http://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/153.pdf [consulta: 7 agosto 2014].

_____ (2012). Ley del Instituto Chihuahuense de la Mujer. Ley publicada en el *Periódico Oficial del Estado* No. 69 del 28 de agosto del 2002. Decreto No. 274-02 II P.O. Última Reforma POE 2012.09.26/No.77. Página: http://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/130.pdf [consulta: 13 julio 2014].

_____ (2014). Código Municipal para el Estado de Chihuahua. Ley publicada en el Periódico Oficial del Estado No. 92 del 18 de noviembre de 1995. Incluye Fe de erratas publicada en el *Periódico Oficial del Estado* No. 48 del 16 de junio de 2007. Decreto 850/95 XVIII. P.E. Última reforma POE 2014.11.01/No. 88. Página: http://www.congresochihuahua.gob.mx/biblioteca/codigos/archivosCodigos/19.pdf [consulta: 8 diciembre 2014].

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2014). Artículo 1º. Constitución publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 5 de febrero de 1917. Texto vigente. Última reforma publicada DOF 07-07-2014. Página: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm [consulta: 2 octubre 2014].

Cos-Montiel, Francisco (2003, octubre). "El traje nuevo de la emperatriz: lecciones de integración de la perspectiva de género en México", *Debate Feminista*, 28, 211-259.

_____ (2008). Programa de Auditoría de Género. Página: http://www.institutochihuahuensedelamujer.gob.mx/files/MODELO%20PARA%20LA%20TRANSVERSALIZACI%D3N%20DE%20LA%20PEG.pdf [consulta: 14 octubre 2014].

García, Magdalena y Magdalena Huerta (2007). *La experiencia de la LIX Legislatura de la Cámara de Diputados en materia de presupuestos pro equidad de género*. México: Congreso de la Unión, Cámara de Diputados LX Legislatura, Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género. Página: http://www3.diputados.gob.mx/camara/001_diputados/006_centros_de_estudio/05_centro_de_estudios_para_el_adelanto_de_las_mujeres_y_la_equidad_de_genero/01a_que_hacemos/00b_publicaciones/(offset)/24 [consulta: 19 octubre 2014].

Gobierno del Estado de Chihuahua (2011). Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Chihuahua para el ejercicio fiscal del año 2012. Lineamientos para la elaboración del Presupuesto Basado en Resultados 2012. Folleto anexo al *Periódico Oficial*, no. 104. Miércoles 28 de diciembre. Página: http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/sf/uploads/indtfisc/linPbR/DisposicionesparaunPbR2012.pdf [consulta: 29 septiembre 2014].

González Martínez, Aída (2002). "Antecedentes de la CEDAW", en *Coloquio nacional para el análisis de la aplicación del Protocolo Facultativo de la CEDAW* (27-38). México: Instituto Nacional de las Mujeres.

Guillé, Margarita & María de Lourdes Rodríguez (2012). "Modelo de atención integral a las mujeres víctimas de violencia de género". Álvarez, Rosa María & Alicia Elena Pérez Duarte (coord.). *Aplicación práctica de los modelos de prevención, atención y*

sanción de la violencia contra las mujeres. Protocolos de actuación (pp. 69-109). México: UNAM/Instituto de Investigaciones Jurídicas/CONACYT. 3ª ed.

Gutiérrez, Rodrigo & Pedro Salazar (2011). *Igualdad, no discriminación y derechos sociales. Una vinculación virtuosa*. México: CONAPRED.

Guzmán Gallangos, Flérida (2007). "Institucionalización de la perspectiva de género: políticas y presupuesto en México". En *Políticas Sociales y Género. Tomo I. La institucionalización* (pp. 131-164). México: FLACSO.

Herrera Vianey & Linda Aguilar (2012). Documento que integra las recomendaciones de acciones afirmativas y políticas públicas para la transversalidad de la perspectiva de género. Modelo de intervención educativa con perspectiva de género y derechos humanos para personal de los Centros de Salud en la prevención de la muerte materna. ICHMujer. Página: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Chihuahua/CHI_MA17_muerte_materna_2012.pdf [consulta: 19 septiembre 2014].

Hirao, Denise (2004). "A una década de Beijing 95". Foro Latinoamericano y Caribeño de Mujeres. Ciudad de México, 7 y 8 de junio. Página: http://www.choike.org/nuevo/informes/1966.html [consulta: 29 julio 2014].

Hofbauer, Helena, Dora Sánchez-Hidalgo, Verónica Zebadúa, Lucía Pérez & Rosalío Rangel (2006). *Presupuestos sensibles al género. Conceptos y elementos básicos. Guía para la formulación de Presupuestos Públicos con enfoque de Género en el Sector Salud*. México: Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, UNIFEM.

Instituto Chihuahuense de la Mujer (2005). Programa Sectorial para la Equidad de Género. Página: http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/ichmujer/uploads/PROGRAMASECTORIAL2004-2010.pdf [consulta: 26 agosto 2014].

_____ (2006). *Informe 2004-2005*. Chihuahua: ICHMujer.

_____ (2007). *II Informe Instituto Chihuahuense de la Mujer 2006*. Chihuahua: ICHMujer.

_____ (2008a). *Informe de actividades 2007*. Chihuahua: ICHMujer.

_____ (2008b). *Investigación sobre Detonantes de Violencia contra las Mujeres en el Estado de Chihuahua*. Chihuahua: ICHMujer.

_____ (2009). *Cuarto Informe 2008*. Chihuahua: ICHMujer.

_____ (2010a). *Catálogo de indicadores de género*. Chihuahua: ICHMujer.

_____ (2010b). *Informe 2009*. Chihuahua: ICHMujer.

_____ (2010c). *Propuesta Programa Sectorial de Igualdad entre Hombres y Mujeres 2010-2016*. ICHMujer. Material de archivo, CD-ROM #107. Página: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Chihuahua/chihmeta11.pdf [consulta: 26 agosto 2014].

_____ (2011). Anexo 5. Formato para la presentación de proyectos al Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género. Archivo "Transversalidad 2011 Anexo 5". Página:

http://www.institutochihuahuensedelamujer.gob.mx/files/TRANVERSALIDAD%202011%20ANEXO%205.pdf [consulta: 15 agosto 2014].

_____ (2011a). Fortalecer la incorporación de la perspectiva de género en el Estado de Chihuahua. Página: http://www.institutochihuahuensedelamujer.gob.mx/files/informacionparapaginaweb.pdf [consulta: 6 agosto 2014].

_____ (2011b). Programa Estatal de Cultura Institucional para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres en el Estado de Chihuahua. ICHMujer. Página: http://www.institutochihuahuensedelamujer.gob.mx/files/DOCUMENTOS/Chihuahua/PCI%20Chihuahua.pdf [consulta: 21 septiembre 2014].

_____ (2011c). Proyecto para abrir dos centros de atención itinerante (CAI) en Ciudad Juárez. Participantes de módulos itinerantes, p. 56. Página: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Chihuahua/Ch_MA3_9_1_ReporteFinalCAI_2011.pdf [consulta: 9 septiembre 2014].

_____ (2011d). Programa de Seguimiento y Evaluación con Perspectiva de Género a Programas de Atención a Mujeres en la Administración Pública Estatal en Chihuahua. ICHMujer. Página:

_____ (2012). Información Proyecto Transversalidad 2011. Programas Federales. Portal Web ICHMujer, carpeta Programas/subcarpeta Federales/subcarpeta Transversalidad/apartado Contraloría Social.

_____ (2012a). *Informe de actividades 2010-2012*. Chihuahua: ICHMujer.

_____ (2013). *Investigación sobre la violencia simbólica en mujeres y jóvenes del Estado de Chihuahua*. ICHMujer.

_____ (2013a). Anexo 11. Formato de presentación del proyecto para la atención a la violencia en zonas indígenas. Modalidad Apoyo a Instituciones de Gobierno para la Coordinación y Concertación para Prevenir y Atender la Violencia Contra las Mujeres con Enfoque Intercultural. Página: http://www.institutochihuahuensedelamujer.gob.mx/files/CDI2013.PDF [consulta: 11 septiembre 2014].

_____ (2014). Avances del Programa de Institucionalización de la Perspectiva de Género. Actualizado al 31 de diciembre. Departamento de Institucionalización de la Perspectiva de Género. Portal Web Gobierno del Estado de Chihuahua, obligaciones de transparencia. Página: http://transparencia.chihuahua.gob.mx/atach2/Transparencia/FRACCION_VII/ichmujer/CE_403CC_60935.pdf [consulta: 14 octubre 2014].

_____ (2014a). Boletín de prensa, septiembre 16 de 2014. Taller. Página: http://www.institutochihuahuensedelamujer.gob.mx/files/prensa/16.09.2014.pdf [consulta: 31 octubre 2014].

_____ (s/f). Anteproyecto de reforma a la Ley de Justicia Penal Alternativa del Estado de Chihuahua (pp. 5). Página: http://www.institutochihuahuensedelamujer.gob.mx/files/ALJP.pdf [consulta: 17 septiembre 2014].

INMUJERES (2002). *Coloquio nacional para el análisis de la aplicación del Protocolo Facultativo de la CEDAW. Memoria*. Presentación. México: Instituto Nacional de las Mujeres.

_____ (2011). Historia. Ámbito internacional. Última actualización martes 01 noviembre 2011, 13:35. Página: http://www.inmujeres.gob.mx/index.php/ique-es-el-inmujeres/historia?showall=&start=1 [consulta: 29 julio 2014].

Lagarde, Marcela (1996). "Identidad de género y derechos humanos. La construcción de las humanas". En *Estudios Básicos de Derechos Humanos IV* (pp. 86-125). San José de Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

_____ (2003). *Política y Género*. México: Grupo Parlamentario del PRD. Cámara de Diputados. Congreso de la Unión. 59ª Legislatura 2003-2006. Serie Cuadernos Legislativos.

_____ (2014). "Retos del feminismo hoy". Ponencia, 26 de abril. Federación Feminista Gloria Arenas, España. Videograbación. Página: http://www.youtube.com/watch?v=5ISwRiY-RAk [consulta: 2 octubre 2014].

Lozoya, María Isela (2005). "Caminando hacia la equidad de género", *Nosotras*, julio2005. Chihuahua.

_____ (2008). "Metamorfosis de una institución", *Nosotras* (1), abril, 2008. Chihuahua.

Martínez Bullé Goyri, Víctor (1999, julio-diciembre). "La reforma del artículo 102, apartado "B", de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", *Revista Mexicana de Derecho Constitucional*, (1), 281-290.

Monárrez, Julia (2002, abril). "Feminicidio sexual serial en Ciudad Juárez: 1993-2001". *Debate feminista*, *25*, 279-305.

ONU (1995). Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Organización de las Naciones Unidas. Página: http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20S.pdf [consulta: 21 julio 2014].

Pérez-Duarte, Alicia Elena & Laura Salinas Beristain (2002). "La perspectiva de género como herramienta en la procuración y en la impartición de justicia", en *Coloquio nacional para el análisis de la aplicación del Protocolo Facultativo de la CEDAW* (39-52). México: Instituto Nacional de las Mujeres.

Pérez García, Martha Estela (2005, julio-diciembre). "Las Organizaciones No Gubernamentales en Ciudad Juárez y su lucha contra la violencia de género", *Nóesis*, *15*, (28), 147-167.

PNUD. (2010). "Derechos humanos de las mujeres". Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD / América Latina genera.org. Página: http://americalatinagenera.org/es/documentos/tematicas/tema_derechos_humanos.pdf [consulta: 31 julio 2014].

Rannauro Melgarejo, Elizardo & Aldo Francisco López (2010). Investigación, estudio y análisis jurídico del marco que regula la cultura institucional en el Estado de Chihuahua. Página: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Chihuahua/Ch_MB1_3_1_Estudio_Analisis_Juridico_CI_2011.pdf [consulta: 1 octubre 2014].

_____ (2011). Diagnóstico de cultura institucional para la igualdad laboral entre mujeres y hombres en el Estado de Chihuahua. Página: http://www.institutochihuahuensedelamujer.gob.mx/files/DOCUMENTOS/Chihuahua/Diagnostico%20Cultura%20Institucional%20Chihuahua.pdf [consulta: 1 octubre 2014].

Ravelo Blancas, Patricia, Lourdes Carrillo Domínguez & Sergio Sánchez Díaz (2000). "Movimiento feminista en Chihuahua. Convergencias y divergencias". Documento preparado para el Encuentro de la Asociación de Estudios Latinoamericanos. Miami, 16-18 de marzo.

Reyes Terán, Norma (2003). "Perspectiva de género en la administración pública del Estado de Oaxaca". *Política y Género* (pp. 13-39). México: Grupo Parlamentario del PRD. Cámara de Diputados. Congreso de la Unión. 59ª Legislatura 2003-2006. Serie Cuadernos Legislativos.

Secretaría de Relaciones Exteriores (2004). *Memoria del Seminario Internacional "La aplicación de los instrumentos y recomendaciones internacionales en materia de derechos humanos de las mujeres"*. México: Secretaría de Relaciones Exteriores/UNIFEM-PNUD. Página: http://www.cimacnoticias.com.mx/especiales/unifem/doc2.pdf [consulta: 24 septiembre 2014].

Tabuenca, María Socorro (2004). "Violencia, género y literatura. Apuntes para reflexionar", en Fernández, Teresa (coord.), *Violencia contra la mujer en México* (pp. 195-220) México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos, CNDH.

Tarrés, María Luisa (coord.) (2006). *Equidad de género y presupuesto público. La experiencia innovadora de Oaxaca*. Oaxaca, México: Instituto de la Mujer Oaxaqueña.

_____ (2007). "Nuevos nudos y desafíos en las prácticas feministas: los institutos de las mujeres en México". En Zaremberg, Gisela (coord.). *Políticas Sociales y Género. Tomo I. La institucionalización* (pp. 69-94). México: FLACSO.

Tuñón Pablos, Julia (1987). *Mujeres en México, una historia olvidada*. México: Planeta.

UNIFEM (2006). *CEDAW en 10 minutos*. México: Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.

Villamil, Jenaro (2003, 12 de agosto). "Victoria Caraveo, titular del Instituto Chihuahuense de la Mujer y ex activista: "Innecesaria", la acción federal para resolver los feminicidios en Juárez". *La Jornada*. Página: http://www.jornada.unam.mx/2003/08/12/039n1soc.php?origen=index.html&fly=1 [consulta: 1 septiembre 2014].

Zaremberg, Gisela (coord.) (2007). *Políticas Sociales y Género. Tomo I. La institucionalización*. México: FLACSO.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

APE	Administración Pública Estatal
APM	Administración Pública Municipal
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAI*	Centros de Atención Itinerante
CAMI	Casas para la Mujer Indígena
CAMT	Centro de Atención a la Mujer Trabajadora, AC.
CAPPSI	Centro de Atención y Prevención Psicológica Integral
CAVIM	Centro de Atención a la Violencia contra la Mujer (denominación actual de servicios del ICHMujer)
CDI	Comisión Nacional por los Derechos de los Pueblos Indígenas
CEAMEG	Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género (Congreso de la Unión)
CECADE	Centro de Capacitación y Desarrollo de Gobierno del Estado
CEDAW	Convención para eliminar todas las formas de discriminación contra la mujer (*sigla en inglés*)
CEDECAM	Centro de Desarrollo Empresarial y de Capacitación para el Trabajo para Mujeres
CEDEHM	Centro de Derechos Humanos de las Mujeres
CEDH	Comisión Estatal de los Derechos Humanos
CEDIMAC	Centro para el Desarrollo Integral de la Mujer AC.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
CNDH	Comisión Nacional de los Derechos Humanos
COLEF	El Colegio de la Frontera Norte
CONAPRED	Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación
CONAVIM	Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres
CONMUJER	Comisión Nacional de la Mujer
DIF	Sistema Integral para el Desarrollo de la Familia
FECHAC	Fundación del Empresariado Chihuahuense, AC.
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
IBP	Institución de Beneficencia Pública
IAVG	Sistema Índice de alerta de violencia de género ICHMujer
ICHMujer	Instituto Chihuahuense de la Mujer
ICHITAIP	Instituto Chihuahuense de Transparencia y Acceso a la Información Pública

INDESOL	Instituto Nacional de Desarrollo Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
IREFAM	Instituto Regional de Estudios de la Familia, AC.
MAM	Módulos de atención a mujeres (antes CAVIM)
MIA*	Módulos itinerantes de atención
MIR	Matriz de indicadores para resultados
MIRA	Mujeres Iberoamericanas en Red por la Igualdad Presupuestal entre Mujeres y Hombres
MML	Metodología de Marco Lógico
MUSIVI	Centro de Prevención y Atención a Mujeres en Situación de Violencia
OEA	Organización de Estados Americanos
ONG	Organizaciones no gubernamentales
ONU	Organización de Naciones Unidas
OSC	Organizaciones de la sociedad civil
PAIMEF	Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas de INDESOL
PAN	Partido Acción Nacional
PBR	Planeación basada en resultados (*antes Planeación por Objetivos,* POA)
PGR	Procuraduría General de la República
PND	Plan Nacional de Desarrollo de la Presidencia de la República
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRD	Partido de la Revolución Democrática
PRI	Partido Revolucionario Institucional
PROIGUALDAD	Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018
PUEG	Programa Universitario de Estudios de Género (UNAM)
REDAPREV	Red de Atención y Prevención a la Violencia de Género
SECyD	Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno del Estado de Chihuahua
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEECH	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua
SEMARNAT	Secretaría de Medios Ambiente y Recursos Naturales
SES	Sistema Estatal de Salud
SIAMAVIF	Sistema Integral de Atención a Mujeres afectadas por Violencia Familiar

SISEX	Sistema Nacional de Promoción y Capacitación en Salud Sexual
STJ	Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Chihuahua
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UACH	Universidad Autónoma de Chihuahua
UACJ	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
UAVIS	Unidades de Atención a la Violencia Intrafamiliar de la Dirección de Seguridad Pública Municipal / Instituto Municipal de las Mujeres)
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
VIH/SIDA	Virus de la Inmunodeficiencia Humana / Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.	Cuadros	Fuente
19	Cuadro no. 1. Creación de algunas instancias internacionales de Derechos Humanos en el siglo xx	Elaboración propia
21	Cuadro no. 2. Aparición de la CNDH y Comisiones de Derechos Humanos en estados del norte de la República	Elaboración propia
24	Cuadro no. 3. Fecha de creación de institutos de mujeres de estados de la zona norte de la República mexicana	Elaboración con base en Tarrés, 2007, p. 76
58, 59	Cuadro no. 4. Consejo Consultivo del ICHMujer 2005-2008	Elaboración propia
59	Cuadro no. 5. Consejo Consultivo del ICHMujer 2008-2011	Elaboración propia
63, 64	Cuadro no. 6. Listado de estudios e investigaciones generadas por el ICHMujer, 2004-2010	Elaboración propia
79, 80	Cuadro 7. Campañas del ICHMujer, periodo 2005-2010	Elaboración propia
100	Cuadro no. 8. Algunas organizaciones que han trabajado con el ICHMujer, de 2010 a la fecha	Elaboración propia
102, 103	Cuadro no. 9. Listado de estudios generados por el ICHMujer, 2010-2014	Elaboración propia
104, 105	Cuadro no. 10. Algunos materiales y documentos generados por el ICHMujer a partir de investigaciones entre 2010 a la fecha	Elaboración propia
106	Cuadro no. 11. Lista de propuestas del ICHMujer para iniciativas de reformas legislativas, 2010-2014	Elaboración propia
116	Cuadro no. 12. Consejo Consultivo del ICHMujer 2014	Oficina de Enlace del ICHMujer

ENTREVISTAS
Elvira Villarreal Torres y Liliana Poveda

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS
Josefina Paura Aldama, Ofelia León,
Guadalupe Granados y Liliana Poveda

GESTIÓN DEL PROYECTO Y COMUNICACIÓN
Elvira Villarreal Torres

TEXTOS
Liliana Poveda

PROPUESTA DE DISEÑO Y FORMACIÓN
Muis-k Ediciones

Este libro se terminó de imprimir en la ciudad de Chihuahua, Chih., México, en _____ en el mes de _____ de 2015.

Fuentes utilizadas: Cuerpo de texto, Times New Roman. Títulos y subtítulos, Palatino Linotype

Chihuahua, Chih.

Instituto Chihuahuense de la Mujer

SU HISTORIA, LOGROS Y RETOS

ichmujer.gobierno
ichmujer.gobierno
www.institutochihuahuensedelamujer.gob.mx

MÉXICO
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA

Instituto Nacional de las Mujeres

Chihuahua
Gobierno del Estado

Instituto Chihuahuense de la Mujer

Chihuahua VIVE

"Este producto es generado con recursos del Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género. Empero el Instituto Nacional de las Mujeres no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por las (los) autoras(es) del presente trabajo".