

PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO

2021 - 2024
CEDH



CEDH

COMISIÓN ESTATAL DE LOS
DERECHOS HUMANOS CHIHUAHUA



C E D H

COMISIÓN ESTATAL DE LOS
DERECHOS HUMANOS CHIHUAHUA



"Un futuro brillante hace señas. La responsabilidad está en nosotros, a través del trabajo duro, la honestidad y la integridad, para alcanzar las estrellas".

Nelson Mandela

Consejo Consultivo de CEDH

Presidente:

Néstor Manuel Armendáriz Loya

Consejeras y Consejeros:

Abril Liliana Torres Becerra
Brenda Viviana Ordóñez Peña
Catalina Castillo Castañeda
David Fernando Rodríguez Pateén
Edgar Eduardo Núñez Montes
Felipe de Jesús Ruiz Becerra

Coordinación de la elaboración:

Marco Antonio Pizarro Murguía

Corrección de estilo:

Claudia Dinorah Gutiérrez Andana

Diseño:

Sandra Ivette Manríquez Tam

Revisión:

Néstor Manuel Armendáriz Loya
Jair Jesús Araiza Galarza

© ® CEDH, 2021, Av. Francisco Zarco
#2427, Colonia Zarco,
31020, Chihuahua, Chihuahua, México.

Fecha de publicación: octubre 2021.
Prohibida su venta.

**Con un agradecimiento especial a quienes integran la
Comisión Estatal de los Derechos Humanos por su valiosa aportación y
trabajo colaborativo para la elaboración de este Plan Integral de Desarrollo**

Abdiel Yair Hernández Ortiz
Adriana Castro Ruíz
Alejandra Diego Fierro
Alejandro Carrasco Talavera
Alejandro Felipe Astudillo Sánchez
Alejandro Razo Mendoza
Amín Alejandro Corral Shaar
Ana Laura Álvarez Carrasco
Ana Luisa Hernández Ávila
Armando Campos Cornelio
Carlos Eduardo Munguia Pimentel
Carlos Omar Rivera Téllez
Cesar Oswaldo Perales Padilla
Claudia Dinorah Gutiérrez Andana
Claudia Rocío Hernández Chaparro
Damián Andrés Díaz García
Diana Elena Trevizo Peña
Dora Isela Hernández Hernández
Eddie Fernández Mancinas
Edgar Alberto Villota Sotelo
Eduardo Antonio Sáenz Frías
Eduardo Medrano Flores
Elvia Jaqueline Ortega Escobar
Erick Alexis Torres Pérez
Erick Ernesto Valenciano Méndez
Erick Santiago Quintana Acosta
Erik Díaz Cordero
Ethel Garza Armendáriz
Fabián Octavio Chávez Parra
Gabriela Catalina Guevara Olivas
Gerardo Flores Botello
Glendi Ydane Chávez Márquez
Gloria Maricela Santana Ortega
Guadalupe Granados Irigoyen
Guadalupe Márquez Villalba
Guadalupe Moya Burrola
Heli Trevizo Borja
Jacqueline Alexia Ang Foster
Jair Jesús Araiza Galarza
Jazmín Hernández Reyes
Jazmín Yadira Alanis Reza
Jesús Eloy Chacón Márquez
Jesús Raymundo Mata Cárdenas
Johanan Sifuentes Fernández
Jorge Huerta Viezcas
Jorge Jiménez Arroyo
Jose Luis González Moreno
Juan Ernesto Garnica Jiménez
Juan José Alfonso Camacho Tijerina
Judith Alejandra Loya Rodríguez

Karla Paola Yañez Aguirre
Kathya Alinka Fuentes González
Laura Elizabeth De Anda Ramírez
Lauro Campos Valdillez
Leonardo Ramírez Marfil
Luis Arturo Salcido Domínguez
Luis Carlos Serna Acevedo
Luis Manuel Lerma Ruiz
Luis Raúl Porras Pérez
Luz Elena Mears Delgado
Ma. Dolores Juárez López
Magaly Socorro Cuevas Ruiz
Marco Antonio Pizarro Murguía
Maria Alejandra Sosa Ordaz
Maria De Jesús Villela Gallegos
María Del Pilar Segura Serratos
María Del Rosario Osollo Morales
Maria Del Socorro Reveles Castillo
Mario Núñez Díaz
Martina Sujhey Casas Neri
Michelle Berenice Alvarado González
Miguel Ángel Burrola Hernández
Moisés Ramos Cenicerros
Mónica Leticia Espino Muela
Naím Isaí Bernal Chavira
Néstor Daniel Cadena Medrano
Néstor Manuel Armendáriz Loya
Nohemí Armendáriz Chacón
Norma Araceli Cruz Terrazas
Patricia Franco Mendoza
Perla Ivonne Rivera Ordóñez
Rafael Boudib Jurado
Rafael Valenzuela Licón
Ramón Felipe Acosta Quintana
Rita Espinoza Díaz
Roberto Felipe Antonio Araiza Galarza
Rocío Carolina Martínez Rodríguez
Rosalía Rey Jiménez
Rosalva Barrera Robledo
Samuel Carrasco Ramos
Sandra Ivette Manríquez Tam
Sandra Pamela Cruz Flores
Saúl Alonso Castañeda Domínguez
Sergio Alejandro Ruiz Dávila
Susana Chávez Salazar
Tania Guadalupe Serrano Rodríguez
Verónica Arévalo Salamanca
Virginia Verónica Nevárez Santana
Yamille Vianey Durán Morán
Yuliana Sarahí Acosta Ortega

ÍNDICE

1..... I. PRESENTACIÓN.

3..... II. INTRODUCCIÓN.

5..... III. ANTECEDENTES Y ETAPAS DE LA INSTITUCIÓN.

9..... IV. MARCO JURÍDICO.

12.... V. METODOLOGÍA.

- Antecedentes.
- Etapa de análisis documental.
- Etapa didáctica e identificación de problemáticas y diseño de propuestas.
- Etapa de sistematización de la información.
- Etapa de análisis de viabilidad y aprobación.

17.... VI. ANÁLISIS SITUACIONAL.

- Señales de salud: virtudes, fortalezas y oportunidades.
- Dolencias: problemáticas e impactos.

23... VII. IDENTIDAD INSTITUCIONAL.

- Misión.
- Virtudes de la CEDH.
- Visión 2024.

28... VIII. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA.

33... IX. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS.

34... OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Fortalecer la capacidad organizacional de la CEDH; su personal, servicios generales e infraestructura física y tecnológica; así como la coordinación con los organismos que directamente inciden en su crecimiento; el Consejo Consultivo y los Poderes del Estado.

- 1.1. Desarrollo integral de las personas.
 - 1.1.1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).
 - 1.1.2. Plan Anual de Capacitación.
 - 1.1.3. Prevención, mediación y resolución de conflictos.
 - 1.1.4. Contención emocional para el personal.
 - 1.1.5. Estudio de Clima Laboral.
 - 1.1.6. Cohesión e integración del personal.
 - 1.1.7. Estímulos al desempeño del personal.
 - 1.1.8. Servicio Profesional de Carrera.
- 1.2. Servicios generales e infraestructura física y tecnológica.
 - 1.2.1. Plan Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.
 - 1.2.2. Plan de Obras y Mantenimiento.
 - 1.2.3. Renovación de equipo informático.
- 1.3. Consejo Consultivo.
 - 1.3.1. Cohesión del Consejo Consultivo con el personal de la institución.
- 1.4. Poderes Ejecutivo y Legislativo.
 - 1.4.1. Coordinación y Gestión con el Poder Ejecutivo.
 - 1.4.2. Coordinación y Gestión con el Poder Legislativo.

43... OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Consolidar la gestión interna a través de una cultura de planeación; de comunicación y trabajo en equipo; igualdad entre mujeres y hombres; así como de administración documental, transparencia y rendición de cuentas. Con base en un marco jurídico sólido.

- 2.1. Planeación y Seguimiento.
 - 2.1.1. Gestión de los proyectos institucionales.
 - 2.1.2. Seguimiento y monitoreo del Plan Integral de Desarrollo.
 - 2.1.3. Elaboración del Presupuesto basado en Resultados (PbR).
- 2.2. Coordinación y comunicación institucional.
 - 2.2.1. Gestión directiva.
 - 2.2.2. Comunicación interna.
 - 2.2.3. Coordinación de oficinas regionales.
- 2.3. Fortalecimiento normativo.
 - 2.3.1. Reforma a la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos.
 - 2.3.2. Reforma al Reglamento Interno.
 - 2.3.3. Elaboración de procesos y procedimientos.
 - 2.3.4. Manual de Organización y Perfiles de puestos.
 - 2.3.5. Tabulador de remuneraciones.
 - 2.3.6. Políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación y promoción del personal.
 - 2.3.7. Políticas para la conciliación laboral y familiar.
 - 2.3.8. Lineamientos de colaboración entre la CEDH y las organizaciones de la sociedad civil.
- 2.4. Institucionalización de la igualdad de género.
 - 2.4.1. Seguimiento a la Auditoría de Género.
 - 2.4.2. Protocolo de atención a personas víctimas de violencia de género.
- 2.5. Archivo, Gestión Documental y Biblioteca.
 - 2.5.1. Sistema institucional de archivos conforme a lo establecido en la ley de la materia.
 - 2.5.2. Organización, digitalización y disponibilidad de los documentos.
 - 2.5.3. Biblioteca en Derechos Humanos.
- 2.6. Control interno; transparencia y rendición de cuentas.
 - 2.6.1. Cultura de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
 - 2.6.2. Sistema de Control Interno.
 - 2.6.3. Elaboración del Informe Anual de la CEDH.

59... OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Implementar y/o mejorar mecanismos e instrumentos institucionales que favorezcan la prevención de violaciones de derechos humanos.

3.1. Estudio, investigación y promoción de políticas públicas en materia de derechos humanos.

3.1.1. Plataforma de integración, análisis, gestión y producción de la información.

3.1.2. Estudio de la situación que guardan los derechos humanos en el estado de Chihuahua.

3.1.3. Promoción del Programa Estatal de Derechos Humanos.

3.2. Difusión y divulgación de los derechos humanos.

3.2.1. Visibilización de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos.

3.2.2. Implementación de medios de comunicación propios.

3.2.3. Fortalecimiento de los derechos humanos en los medios de comunicación del estado.

3.3. Vinculación con organizaciones de la sociedad civil; los gobiernos federal y municipal; la Comisión Nacional; la academia; y otros organismos nacionales e internacionales de derechos humanos.

3.3.1. Promoción de redes y alianzas con la sociedad civil para la promoción, difusión y protección de los derechos humanos.

3.3.2. Coordinación con municipios y gobierno federal.

3.3.3. Trabajo coordinado con la CNDH.

3.3.4. Colaboración con la Academia.

3.3.5. Cooperación permanente con organismos externos, nacionales e internacionales.

3.4. Capacitación y Promoción.

3.4.1. Formación didáctica - pedagógica para el personal de capacitación y difusión.

3.4.2. Herramientas digitales para la enseñanza – aprendizaje.

3.4.3. Plan anual de Capacitación para funcionariado público y población en general.

3.5. Atención a personas, grupos o poblaciones en situación de vulnerabilidad o susceptibles de discriminación.

3.5.1. Pueblos indígenas

3.5.2. Derechos Específicos de Niñas, Niños y Adolescentes (DNNA).

3.5.3. Derecho de las mujeres a una vida libre de violencia.

3.5.4. Personas en contexto de movilidad humana.

3.5.5. Trata de personas.

3.5.6. Personas defensoras de derechos humanos.

3.5.7. Libertad de Expresión.

3.5.8. Derecho a la Salud.

3.5.9. Derecho a la Cultura.

3.5.10. Personas con discapacidad.

3.5.11. Personas mayores.

3.5.12. Personas de la diversidad sexual o Comunidad LGBTTTIQ+ (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Travestis, Transgéneros, Transexuales, Intersexuales y Queer).

3.6. Promoción de los derechos humanos en empresas, dependencias públicas y municipios.

3.6.1. Derechos Humanos y empresas.

3.6.2. Derechos Humanos y dependencias públicas.

3.6.3. Derechos Humanos y Municipios.

87... OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Proteger y defender los derechos humanos, mediante la atención integral a personas usuarias o víctimas; la tramitación eficiente de quejas, procedimientos, asesorías y orientaciones, y con mecanismos eficaces para el trámite y conclusión de expedientes.

4.1. Atención y orientación al público.

4.1.1. Reforzamiento de los canales de comunicación con la población.

4.1.2. Monitoreo y seguimiento de la atención y orientación al público.

4.1.3. Implementación de las Visitadurías Itinerantes en Creel, Bocoyna; Guachochi; Camargo; y Ojinaga.

4.2. Integración y análisis de las quejas.

4.2.1. Monitoreo y seguimiento a la integración y análisis de las quejas.

4.3. Elaboración de Resoluciones de Fondo y seguimiento al cumplimiento de Recomendaciones.

4.3.1. Monitoreo y seguimiento a la integración de resoluciones de fondo

4.3.2. Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de Recomendaciones.

4.4. Atención integral a las víctimas de violaciones a derechos humanos o víctimas del delito.

4.4.1. Atención a Víctimas de Tortura de acuerdo con el Protocolo de Estambul.

4.5. Impulsar el respeto a los derechos humanos de las personas privadas de la libertad en el sistema penitenciario de la entidad y cárceles municipales.

4.5.1. Mejoramiento continuo del Diagnóstico del Sistema Penitenciario, de Reinserción Social y Preventivo (DSPRSP).

113.. X. GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO (PIDE).

115.. XI. PRINCIPALES RESULTADOS ESPERADOS

I. PRESENTACIÓN

Los organismos públicos de derechos humanos son fundamentales en una sociedad dinámica y demandante como la nuestra. Velan para que la población conozca sus derechos y los ejerza. También promueven su defensa y protección. Son esenciales en el camino para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), cuyo fin es erradicar la pobreza, proteger el planeta, y garantizar que todas las personas en el mundo, sin distinción, gocen de paz y prosperidad. La propia ONU ha sido reiterativa al señalar que:



Mtro. Néstor Manuel Armendáriz Loya. *Presidente de CEDH Chihuahua*

“Los derechos humanos son el núcleo para la agenda 2030”

Conscientes de ésto, creemos que las instituciones como la Comisión Estatal de los Derechos Humanos (CEDH), deben ser dotadas de las herramientas necesarias y adecuadas que les permitan incrementar permanentemente sus capacidades, para responder en forma asertiva ante los retos que actualmente enfrentamos en el estado de Chihuahua.

Cumplir con las demandas, las presentes y aquellas que llegarán en el futuro, requieren del fortalecimiento organizacional, basado en estrategias sólidas y comprometidas, para propiciar una toma de decisiones, objetiva y fundamentada; de lo contrario, las medidas que se adopten solo serían reactivas o sujetas a la improvisación.

Estoy convencido de que la fortaleza interna de esta institución constituye la base para brindar un servicio de calidad y con total respeto a la dignidad de las personas usuarias, a las organizaciones y a la comunidad en general. Este fue uno de los elementos principales que motivaron mi participación para aspirar a presidir esta Comisión.

A lo largo de los últimos años, he observado la evolución y el posicionamiento institucional que, desde su fundación, a la fecha, ha obtenido la CEDH. Conozco el esfuerzo y la entrega diaria de cada persona que la integra; de lo que aportan para el logro de los objetivos, y sobre todo de la vocación de servicio con sentido humano.

Soy consciente también de la existencia de múltiples aspectos por mejorar. No obstante, la prioridad sigue siendo trabajar por la transformación de las deficiencias o de prácticas que nos alejan o se contraponen con nuestra misión institucional, al servicio de las personas.

La labor es continua y permanente. Por ello, a la mitad de mi período al frente de esta presidencia, consideré oportuno proponer un proceso de reflexión y de análisis participativo, con la aportación de todas las personas que integramos esta institución.

Reconocer nuestras fortalezas y todo lo que hemos avanzado en esta primera etapa, nos permitirá también identificar las áreas de oportunidad que nos abran paso para ajustar aquello que puede mejorarse; modificar la forma en la que hemos trabajado a través del tiempo, o reorganizar nuestras funciones, para optimizar los resultados que entregamos a la sociedad.

Durante esta etapa de auto observación, en la suma del trabajo colaborativo, hemos impulsado la creación de la Coordinación de Planeación y Seguimiento. Consecuentemente, casi de manera inmediata, determinamos elaborar el primer Plan Integral de Desarrollo (PIDE) en la historia de esta Comisión, para el periodo 2021 – 2024, cuyo propósito principal es convertirlo en el elemento esencial, el corazón que guíe y centre los esfuerzos de este organismo en el cumplimiento de su misión, haciendo énfasis en las tareas de prevención a violaciones de derechos humanos, con un enfoque primordial en la dignidad humana.

El PIDE será un instrumento dinámico, apoyado a la vez, en un sistema de planeación interactivo, dotado de herramientas que permitan el monitoreo y seguimiento puntual de resultados. Los avances serán revisados y retroalimentados mensualmente; con ello se tomarán las decisiones ejecutivas. Aspiramos a que sea éste el pilar de la planeación del desarrollo institucional y del presupuesto anual, así como el eje medular para la transparencia y rendición de cuentas.

Agradezco a todo el personal que integra la Comisión Estatal de los Derechos Humanos por sumar voluntades y generar un compromiso con este organismo protector. Reitero mi convicción por este gran proceso de evolución institucional que hoy impulsamos, con la seguridad de que todas y todos unidos alcanzaremos los objetivos que nos proponemos.

Néstor Manuel Armendáriz Loya.

II. INTRODUCCIÓN

“Todo el trabajo que eleva a la humanidad tiene dignidad e importancia y debe ser emprendido con minuciosa excelencia”
- Martin Luther King

Ante los retos derivados de la crisis social que nos afecta en lo colectivo y en lo individual, es necesario que los diversos actores sociales, las instituciones públicas y cada persona, tomemos la pequeña o gran responsabilidad que nos toca e iniciemos la construcción de una sociedad más justa, solidaria e igualitaria.

Organismos como la Comisión Estatal de los Derechos Humanos, están llamados a poner en marcha programas y acciones que brinden esperanza a todo el país. Hay coincidencia universal en que el ejercicio de los derechos humanos, representa el medio para que las sociedades y los países avancen.

De allí la responsabilidad de esta Comisión por cumplir con la misión y emprender cada una de las tareas con excelencia. El servicio que brindamos debe cumplir con una atención integral de calidad a toda la población, especialmente a las víctimas de violaciones a sus derechos humanos. Las estrategias previstas, las acciones y los resultados, deben servir a la sociedad y ser ejemplo de generosidad, afán de servicio, alta responsabilidad y compromiso institucional.

Tenemos por delante una gran tarea. La Comisión ha cumplido ya 10 años de ser un organismo público autónomo, y justo se encuentra en pleno crecimiento, en continua evolución, por ello, los retos son enormes.

El primer paso para enfrentar con éxito el presente y delinear el futuro de la CEDH, ha sido analizar con honestidad nuestro desempeño. Revisar sin autojustificaciones lo que hasta este momento hemos hecho como institución; definir con claridad lo que queremos ser, pero también lo que necesitamos hacer. Comprender a profundidad lo que somos para exponer ante la sociedad lo que nos falta; diseñar estrategias para emprender acciones que impulsen que esta noble institución, cumpla cabalmente con su misión y objetivos.

En esta perspectiva, hemos concentrado toda nuestra energía para elaborar el Plan Integral de Desarrollo 2021 – 2024 (PIDE), que aquí presentamos.

El proceso para la elaboración de este documento tuvo como base fundamental el trabajo colaborativo; es decir, refleja las voces, sentires y opiniones de todas las personas que integramos actualmente la Comisión Estatal de los Derechos Humanos.

Durante el ejercicio se convocó a todo el personal el cual, no solo respondió a la convocatoria con su asistencia, sino con su participación activa y consciente de su deber por la mejora institucional.

El producto de esas aportaciones dio luz a este documento, como parte de la voluntad y el compromiso, en una práctica proactiva y no por una exigencia jurídica. Somos conscientes de que la ausencia de una planeación, a mediano plazo en una institución en crecimiento, podría generar graves consecuencias.

La estructura de este Plan Integral de Desarrollo 2021 – 2024 (PIDE), describe en un primer apartado, los antecedentes de la Comisión y, posteriormente, los retos que surgen en la etapa de crecimiento como en la que nos encontramos. Dichos retos sustentan, por cierto, la necesidad de elaborar el documento que nos ocupa y convertirlo en un instrumento de apoyo para continuar un desarrollo con eficiencia.

En el segundo apartado se especifica el marco jurídico que fundamenta la creación del PIDE como el lineamiento estratégico para guiar las actividades administrativas y sustantivas de la Institución, durante los próximos tres años.

Se detallan, más adelante, las metodologías de la Planeación Estratégica Situacional y el Cuadro de Mando Integral, que fueron el sustento en el proceso de planificación. Se explican, además, cada una de las etapas: la investigación documental, la identificación de problemáticas y diseño de propuestas; así como la sistematización de la información, hasta la culminación del Plan.

Aunque se tomaron como referencia las metodologías antes citadas, fue necesario fusionarlas y construir un método propio para la Comisión, considerando que no existe una fórmula única y cada institución puede crear la suya, para motivar una planeación.

De esta forma, se confeccionó el análisis situacional que permitió identificar las condiciones actuales bajo las cuales se opera; las virtudes y fortalezas, así como aquellas problemáticas que en el diagnóstico resultaron nucleares.

Dicho análisis ha sido conducido por un enfoque cualitativo, con énfasis en el aspecto interno, a fin de evitar centrarse en los factores externos que pudieran desviar la atención de aspectos esenciales que debemos cambiar al interior de la institución, con nuestro trabajo diario.

Desde esa perspectiva, se reformuló la Misión, y se diseñó la Visión 2024. Y en ese sentido, se definieron cuatro objetivos estratégicos. Los dos primeros están orientados al fortalecimiento de las capacidades organizacionales y la mejora de la gestión interna; dichos objetivos son medulares para cumplir eficientemente con los otros dos, que son el encaminado a la prevención de violaciones a derechos humanos y el relativo a la protección y defensa de los mismos.

De los cuatro objetivos estratégicos, resultaron 21 programas y de éstos, a su vez, 72 proyectos institucionales.

Dado que estamos avanzando hacia una nueva cultura de gestión y planeación, se consideró elaborar un documento estratégico pero también pedagógico, lo que implicó la tarea de describir detalladamente cada programa y proyecto. De este modo, este plan está escrito de forma pormenorizada, pero a la vez, sencilla, clara y didáctica, sin menoscabo del rigor.

El documento concluye con la explicación del Proceso de Gestión, Monitoreo y Seguimiento del Plan.

En sintonía con el esquema integrador del trabajo colaborativo, que incluyó a todo el personal de la CEDH, la Gestión del Plan se estableció de la misma manera, para su elaboración. El monitoreo y seguimiento del PIDE serán sostenidos por mecanismos sólidos cuyo objetivo será promover el aprendizaje institucional, a través de la medición del desempeño.

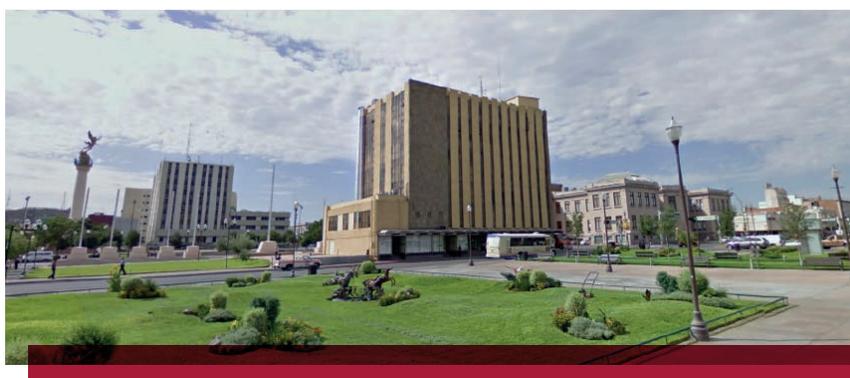
III. ANTECEDENTES Y ETAPAS DE LA INSTITUCIÓN.

En **1948** la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Declaración Universal de Derechos Humanos; con base en ésta, 42 años después, el 6 de junio de 1990, se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto presidencial que crea la Comisión Nacional de Derechos Humanos.

Meses más tarde, el Gobernador Constitucional del Estado de Chihuahua, el Lic. Fernando Baeza Meléndez, hace lo propio en la entidad al crear la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Chihuahua, como órgano desconcentrado del Poder Ejecutivo, mediante decreto estatal publicado el 22 de noviembre de 1990.

De esa forma, la CEDH nace a nivel local casi paralelamente a la CNDH, con las mismas atribuciones y con la misión de observar y proteger los derechos humanos, así como difundirlos y divulgarlos.

Esta institución protectora se gestó y se ha formado con base en muchos esfuerzos. Inició actividades el 4 de diciembre de 1990, tanto en Chihuahua como en Ciudad Juárez. Casi dos años después, el 8 de septiembre de 1992, es aprobada su Ley y publicada el 26 de septiembre del mismo año. En esa misma fecha, cambió de naturaleza jurídica para convertirse en un organismo descentralizado del Poder Ejecutivo.



5 años después, en diciembre de 1997, la Comisión aprobó su reglamento por medio de su Consejo, que fue publicado el 28 de febrero de 1998. Cinco años más tarde, casi conjuntamente, se abren las oficinas regionales ubicadas en las ciudades de Hidalgo del Parral y Cuauhtémoc, el 24 de febrero y 15 de marzo de 2003, respectivamente. Entre 2006 y 2009, se registraron cambios de oficinas por espacios más amplios, en los municipios de Cuauhtémoc, Juárez y Parral. La oficina de Delicias abrió sus puertas el 4 de marzo de 2011, y la de Nuevo Casas Grandes el 23 de marzo de 2012.

Tras cumplir **19 años** desde su creación, el 14 de diciembre de 2009, la Comisión inauguró instalaciones propias en la capital del estado.

Sin lugar a dudas, el momento más trascendental para la institución, se dio hasta **2012**, cuando fue dotada de **autonomía constitucional**, la característica primordial para cumplir la misión del respeto, promoción, divulgación y observancia de los derechos humanos. Este aspecto, ha sido también la piedra angular para fortalecerse internamente y ser mayormente visibilizada en la sociedad.

La historia institucional brevemente descrita en los renglones anteriores, nos permite introducirnos en la etapa evolutiva en la que esta Comisión se encuentra.



Las etapas de vida de una institución, desde la perspectiva del desarrollo organizacional, son: creación, crecimiento, desarrollo y decadencia.

En la **etapa de creación**, los esfuerzos se centran en formarse, normarse, organizarse, regionalizarse y empezar a darse a conocer, como sucedió con la Comisión de 1990 a 2012. Fue una etapa larga, pero que permitió pasar a una nueva realidad con bases sólidas.

Aquel **2012** marcó para la Comisión un antes y un después, por todo lo que implicaba la autonomía institucional. En términos organizacionales, constituyó pasar de la etapa de creación, a una de crecimiento, en la que todavía se encuentra.

Esta **etapa de crecimiento**, como su nombre lo indica, ha significado un momento de expansión en todos los sentidos: en nuevos espacios físicos; en estructura organizativa; en procesos, programas y en la especialización del trabajo. La normatividad se sigue reforzando, al igual que los métodos de gestión administrativa. En el caso de la Comisión, las personas y las instituciones le brindan mayor consideración y respeto, ya que su trabajo se ha vuelto más visible.

Cabe destacar que en marzo 2016 se inauguró la oficina actual de Delicias. En ese mismo municipio, en 2018, se abrió el Museo Interactivo Deni, como un proyecto que permite abordar el tema de los derechos humanos con un enfoque formativo, que derive en el conocimiento de los mismos, además de instalar en la consciencia de la niñez chihuahuense, la cultura del cumplimiento, con las responsabilidades que conlleva la vida en sociedad.

En 2018 se reformó el Reglamento Interno, mientras que la ley que rige a la Comisión Estatal de los Derechos Humanos, ha tenido gradualmente diversas reformas, las últimas en agosto de 2021. También se han instituido otras normativas internas como: el Código de Ética; las Condiciones Generales de Trabajo del personal; entre otras.

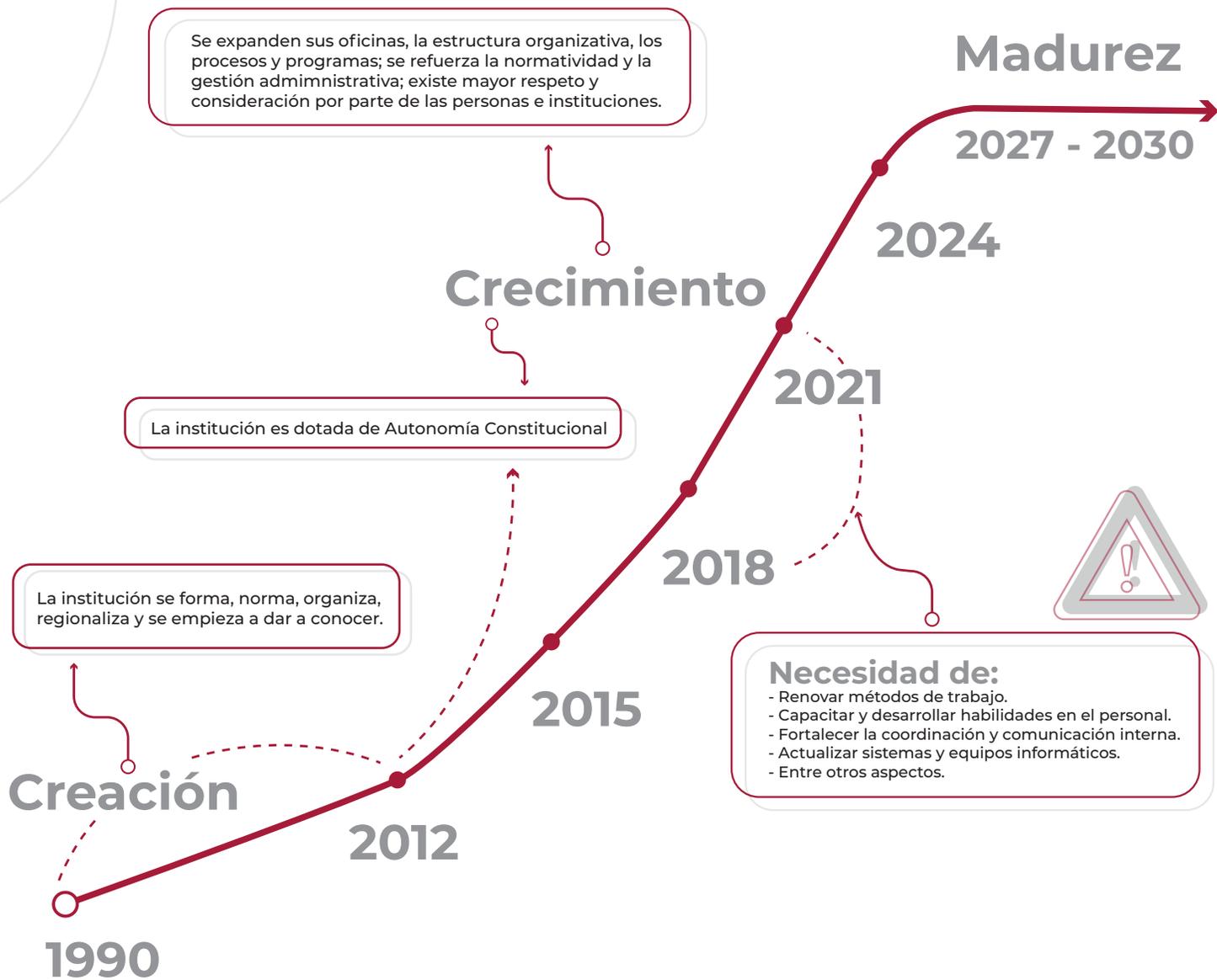
Es preciso reconocer, no obstante, que cuando una institución está en crecimiento, es natural que los métodos de trabajo necesiten renovarse y que el personal requiera adquirir más conocimientos para continuar el desarrollo de sus habilidades. Es evidente, como aspecto toral, el fortalecimiento de la coordinación y comunicación entre las áreas, así como el clima laboral. Los equipos y sistemas de informática también requieren ser actualizados; los espacios físicos incrementados y adecuados; entre otras necesidades.

Conscientes de que, llegado el momento, las instituciones se ven prácticamente obligadas a impulsar procesos de desarrollo organizacional, de planeación y seguimiento, se hace prioritario actualizar su normatividad y los métodos de trabajo; resolver los problemas de comunicación; implementar una estructura progresiva; hacer ejercicios prospectivos; entre otros aspectos.

Esta planeación y reorganización en la etapa de crecimiento es vital. De esto depende que la institución siga creciendo, se estanque o decaiga. Sin soslayar, desde luego, hacer todo el esfuerzo para no poner en riesgo la calidad en el servicio a las personas usuarias.

Como se ha podido constatar, la Comisión ha estado en un período de renovación; un reto que se ha asumido con toda consciencia y compromiso. El propósito es seguir desarrollándose de forma ordenada, a través de procesos de auto diagnóstico y de planeación, que permitan la toma de decisiones analizadas y priorizadas, así como continuar el paso hacia la innovación.

ETAPAS DE LA CEDH





IV. MARCO JURÍDICO

En junio de 2011, se publicó una histórica reforma al artículo primero de la **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, que representó un impulso trascendental para el estudio y aplicación de los derechos humanos, al establecer que:

“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”.

Asimismo, obliga a que:

“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”.

Consecuentemente, el H. Congreso del Estado aprobó una reforma en esta materia a diversos artículos de la **Constitución Política del Estado de Chihuahua**, la cual fue publicada en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua el 22 de septiembre de 2012, mediante el Decreto No. 807/2012 II P.O., que además especificó las subsecuentes reformas a la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos.

En dicha reforma de la Constitución Política del Estado de Chihuahua, destaca lo señalado y adicionado en el artículo 4º y sus apartados A, B, C, D, que a continuación se analizan.

El artículo 4º de Constitución Política del Estado de Chihuahua señala:

“En el Estado de Chihuahua, toda persona gozará de los derechos reconocidos en la Constitución Federal, los Tratados Internacionales en materia de derechos humanos, celebrados por el Estado Mexicano y en esta Constitución. La mujer y el hombre son iguales ante la Ley”.

De igual forma, menciona que para proteger los derechos humanos en el estado de Chihuahua, se cuenta con el órgano de protección denominado Comisión Estatal de los Derechos Humanos, que cuenta con autonomía de gestión y presupuestaria; personalidad jurídica y patrimonio propios.

Además indica en su inciso A, que la CEDH conocerá de las quejas por presuntas violaciones a derechos humanos que provengan de actos u omisiones de naturaleza administrativa; de cualquier autoridad o persona servidora pública, estatal o municipal, con excepción de asuntos electorales y jurisdiccionales.

En ese sentido, podrá emitir recomendaciones públicas no vinculatorias; denuncias y quejas ante las autoridades respectivas; mientras que las autoridades y personas servidoras públicas tienen la obligación de responder las recomendaciones que le presente la Comisión.

Cuando las recomendaciones no sean aceptadas o cumplidas por las autoridades o personas servidoras públicas, éstas deberán fundar, motivar y hacer pública su negativa. Además, el Congreso del Estado podrá llamar, a solicitud de la Comisión, a las autoridades o personas servidoras públicas responsables para que expliquen el motivo de su negativa.

También se señala que la CEDH tendrá un Consejo, el cual aprobará las normatividad interna para su eficaz funcionamiento.

Las reformas constitucionales de la envergadura como las antes citadas, generaron también reformas institucionales que han propiciado reestructuraciones para cumplir de la mejor manera con la misión encomendada.

Por lo anterior, entre todos los méritos de esta reforma estatal que aquí se analiza, destaca el haber concedido a la CEDH su autonomía, avalada en su propia ley, cuyo artículo 2, a la letra dice:

“La Comisión Estatal de los Derechos Humanos es un organismo público autónomo, creado por disposición expresa de la Constitución Política del Estado, con autonomía de gestión y presupuestaria, personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene por objeto la protección, observancia, promoción, estudio y divulgación de los derechos humanos”.

De forma conducente, la Ley de la Comisión en su artículo 15, expresa que, dentro de las facultades de quien presida el organismo, destacan:

II. “Formular los lineamientos generales a los que se sujetaran las actividades administrativas de la Comisión...”

III. “Dictar las medidas específicas que juzgue convenientes para el mejor desempeño de las funciones de la Comisión”.

VII. “Formular propuestas generales conducentes a una mejor protección de los derechos humanos en el Estado”.

Es justo las facultades antes citadas, lo que ha fundamentado jurídicamente, de manera específica, el presente Plan Integral de Desarrollo, puesto que representa el lineamiento estratégico que permitirá guiar las actividades administrativas y sustantivas de la Comisión, por los próximos tres años.

Asimismo, consideramos que ésta será la disposición más conveniente para optimizar el desempeño de todas las funciones. De modo que, el trabajo de la institución, redundará en una mejor difusión, divulgación, promoción y protección de los derechos humanos en el estado de Chihuahua.

Por lo tanto e igualmente con base en el citado artículo 15, fracción III, donde se establece que, dentro de las facultades de la presidencia está la de dictar las medidas convenientes para el mejor desempeño de sus funciones, se emitió el Acuerdo Ejecutivo de Presidencia-01/2021, por el cual se instituyó la Coordinación de Planeación y Seguimiento y, entre las atribuciones de esta unidad administrativa se señala, de forma directa, la creación de este **Plan Integral de Desarrollo (PIDE)**.

Del mismo modo, con relación a lo estipulado en la fracción IX del citado artículo 15 de la Ley, que menciona: “Elaborar el anteproyecto de presupuesto de egresos de la Comisión...”, se precisa que este PIDE será también el soporte del Presupuesto basado en Resultados (PbR) de cada año.

Esto último, también en cumplimiento a la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, que en su artículo 19, refiere que la programación y presupuestación del gasto público, se realizará, entre otros aspectos, de los **objetivos, estrategias y metas de los planes y programas de mediano y largo plazo**”.

Finalmente, cabe subrayar que los reportes de seguimiento al PIDE, representarán la parte medular de los próximos informes anuales que serán presentados ante las autoridades de los Poderes Estatales, en cumplimiento con la normativa dispuesta en la fracción V del multicitado artículo 15, de las facultades de la presidencia de la Comisión.

Igualmente, el seguimiento y monitoreo de este Plan será factor clave para la transparencia y rendición de cuentas, normada en la propia Ley de la Comisión, así como en distintos ordenamientos estatales y nacionales.

MARCO JURÍDICO DEL PIDE

En junio 2011, se publicó una histórica reforma al artículo primero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que representó un impulso trascendental para el estudio y aplicación de los Derechos Humanos.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 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".

IMPULSÓ

A que el H. Congreso del Estado aprobara una reforma en esta materia a diversos artículos de la Constitución Política del Estado de Chihuahua, la cual fue publicada en el periódico oficial del estado el 22 de septiembre de 2012, mediante el Decreto No. 807/2012 II P.O.

AUTONOMÍA CEDH

"En el Estado de Chihuahua, toda persona gozará de los derechos reconocidos en la Constitución Federal, los Tratados Internacionales en materia de derechos humanos, celebrados por el Estado Mexicano y en esta Constitución. La mujer y el hombre son iguales ante la Ley".

De igual forma, menciona que para proteger los derechos humanos en el Estado de Chihuahua, se cuenta con el órgano de protección denominado Comisión Estatal de los Derechos Humanos (CEDH), el cual cuenta con autonomía de gestión y presupuestaria, personalidad jurídica y patrimonio propios.

Fracción II. Formular los lineamientos generales a los que se sujetaran las actividades administrativas de la Comisión..."

III. "Dictar las medidas específicas que juzgue convenientes para el mejor desempeño de las funciones de la Comisión".

VII. "Formular propuestas generales conducentes a una mejor protección de los derechos humanos en el Estado".

V. Presentar un informe anual a los poderes estatales sobre las actividades de la Comisión

IX. "Elaborar el anteproyecto de presupuesto de egresos de la Comisión..."

ART. 15
DE LA LEY
Dota de atribuciones al Presidente

ARTÍCULO 2 CEDH:

"La Comisión Estatal de los Derechos Humanos es un organismo público autónomo, creado por disposición expresa de la Constitución Política del Estado, con autonomía de gestión y presupuestaria, personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene por objeto la protección, observancia, promoción, estudio y divulgación de los derechos humanos"

¡IMPORTANTE!

También se instituyó la Coordinación de Planeación y Seguimiento y entre las atribuciones de esta unidad administrativa se señala, de forma directa, la creación de este Plan Integral de Desarrollo.

PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO

Representa el lineamiento estratégico que guiará las actividades administrativas y sustantivas de la Comisión por los próximos tres años. Asimismo, es la medida que se considera más conveniente para mejorar el desempeño de las funciones. De esta manera, el trabajo de la institución redundará en una mejor difusión, divulgación, promoción y protección de los derechos humanos en el Estado.

SERÁ BASE DE:

Presupuesto basado en Resultados (PbR) de cada año.

Informes anuales que se presenten a los poderes estatales.

Para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, normada en la propia Ley de la Comisión, como en distintos ordenamientos estatales y nacionales.

V. METODOLOGÍA

“Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro. Aporta la visión que traspasa la curva del camino y limita con la tierra virgen aun no transitada y conquistada por el hombre, y con esa vista larga da soporte a las decisiones de cada día, con los pies en el presente y el ojo en el futuro. Se trata, por consiguiente, de una herramienta vital. O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación. Es la mano visible que explora posibilidades donde la mano invisible es incompetente o no existe. Pero, sobre la planificación hay una confusión costosa y terrible”.

Carlos Matus



Sun Tzu cita que

“el Arte de la Estrategia es de importancia vital para el país. Es el terreno de la vida o la muerte, el camino de la seguridad o la ruina”.

Esto aplica para lo macro y lo micro: para un estado, una organización o una persona.

Hace algunas décadas, en el sector público de América Latina, se hizo necesario realizar pronósticos y escenarios futuristas, principalmente desde el ámbito económico, con el propósito de superar el subdesarrollo. Esto dio origen, en términos formales, a la planeación normativa, en la que se plantea el “deber ser de las organizaciones”, que derivó en la “programación económica”.

Esa tendencia economicista en las planeaciones de instituciones públicas permea hasta nuestros días, reduciendo la planificación a una técnica de estimación de recursos o presupuestos, con programas generalmente dissociados de los planes de mediano plazo. Dicho proceso parece haberse hecho más por obligación, que por convicción; en otras palabras, en la mayoría de los casos, los procesos de planeación se operan porque la normatividad así lo solicita; sin embargo, los planes carecen de la posibilidad para ser materializados y monitoreados.

La problemática antes descrita que acarrea el sector público, nos condujo a realizar un análisis exhaustivo sobre la metodología a utilizar para esta intervención en la CEDH.

Para ello, además de la problemática mencionada, se consideró lo siguiente:

A

Que es el primer Plan Integral para el Desarrollo de la institución;

B

La etapa actual de la organización y su capacidad técnica; y

C

Que el propósito esencial es institucionalizar un sistema de planeación dinámico, interactivo, participativo, con un seguimiento y monitoreo mensual.

Con base en lo anterior, resultó pertinente conducir el procedimiento, a través de la Planeación Estratégica Situacional, así como el Cuadro de Mando Integral.

Ambas metodologías, presentadas a finales del siglo pasado, fueron una propuesta para subsanar las carencias estratégicas de las planeaciones normativas.

Estos métodos en conjunto nos permiten aplicar un sistema de planeación integral, ya que son coherentes entre sí, dado que parten de fundamentos teóricos comunes y utilizan categorías metodológicas homogéneas.

La Planeación Estratégica Situacional, implementada por el chileno Carlos Matus, expone que: “todo plan tiene un aspecto normativo y un aspecto estratégico”. La norma está incompleta si carece de lo estratégico; y lo estratégico toma sentido con base en la norma y, a la vez, se justifica al establecer un análisis situacional.

La norma es el deber ser y marca la dirección del plan. Sin embargo, hay que considerar que muchos planes no se llevan a la práctica por las ausencias presentadas en la fase estratégica, fundamentada en un análisis participativo, que muchas veces, por error, se hace exclusivamente desde un ángulo cuantitativo, sin detectar los factores cualitativos; es decir, las situaciones presentes en la atmósfera de la institución, aquellas que el personal enfrenta en el día a día y, por lo tanto, se convierten en los principales obstáculos para el cumplimiento de los objetivos, que no se alcanzan a visibilizar, debido a ese enfoque.

Por su parte, la metodología del Cuadro de Mando Integral, constituye una innovadora perspectiva de gestión que puede utilizarse para traducir la estrategia en términos operativos. Representa además, el inicio de una amplia y procesable teoría de gobierno y ejercicio del poder.

Con el apoyo de esta herramienta se logra:

- *Conjuntar en un mapa estratégico el objetivo del programa, los objetivos estratégicos y las líneas de acción.*
- *Aclarar y comunicar de forma sencilla el quehacer de la institución y la interacción e importancia que tienen todas las áreas.*
- *Planificar los proyectos e indicadores.*
- *Centrar a las distintas áreas en las estrategias y proyectos que se deben trabajar desde los distintos ámbitos para lograr la visión institucional.*
- *Mostrar y traducir las dos visiones de actuación de este plan: acciones al interior de la Comisión; así como aquellas que darán cumplimiento a sus funciones y atribuciones legales para la difusión y promoción de los derechos humanos y la protección y defensa de éstos.*

Las metodologías antes descritas nos permitieron construir un modelo integral e integrador para elaborar el presente Plan, con las siguientes ventajas:

A. La metodología de la planeación estratégica situacional generó diseñar y elaborar, con la participación del total de personas que laboran en la Comisión, un diagnóstico cualitativo y construir la matriz de propuestas de solución a las problemáticas detectadas.

B. El Cuadro de Mando Integral, resultó oportuno para el diseño y organización de las propuestas concretas, de forma sencilla y didáctica.

La construcción del Plan Integral de Desarrollo se hizo con el diseño de las siguientes etapas.

1. Etapa de análisis documental:

Se realizó el análisis de los siguientes elementos:

- Los instrumentos jurídicos internacionales del Sistema Universal y Sistema Interamericano de Protección de los Derechos Humanos (SIDH), así como la normatividad nacional y estatal en la materia.
- Los datos estadísticos de la Comisión, principalmente los descritos en los informes anuales; así como el Censo Nacional de Derechos Humanos Nacional y Estatal 2020, del INEGI.
- Diversos documentos bibliográficos en materia de derechos humanos y concernientes a las metodologías utilizadas: Planeación Estratégica Situacional y Cuadro de Mando Integral.

2. Etapa didáctica e identificación de problemáticas y diseño de propuestas.

Se convocó al total del personal a entrevistas personalizadas y/o sesiones de planeación grupales, en las que se realizó lo siguiente:

- Presentación de la metodología de trabajo.
- Identificación de las virtudes, fortalezas u oportunidades.
- Análisis de las problemáticas que limitan el cumplimiento de objetivos.
- Elaboración de propuestas para atender las problemáticas expuestas.

En total se realizaron 20 entrevistas personalizadas y 20 sesiones grupales.

Etapa de sistematización de la información.

Este proceso de planeación participativo generó gran cantidad de información que fue analizada y sistematizada como a continuación se describe:

- Se elaboró una ficha resumen de cada entrevista o sesión grupal, misma que fue enviada a las personas participantes para su revisión y retroalimentación.
- Posteriormente, se concentró en una matriz la información de las 40 fichas, acomodada por situaciones y soluciones similares. De este ejercicio, se obtuvo la identificación tanto de las principales virtudes, fortalezas u oportunidades, así como las problemáticas más apremiantes con sus impactos.
- Consecutivamente, se construyó la matriz con la propuesta de los proyectos institucionales que se proponen impulsar con base en las virtudes y fortalezas y en atención a las problemáticas identificadas.
- Consecuentemente, se concentró la información en la matriz del cuadro de mando integral, que permite visualizar los objetivos, estrategias y los proyectos con sus descripciones, responsables y fechas de aplicación.

Etapa de análisis de viabilidad y aprobación.

Esta última etapa de análisis de viabilidad y aprobación implicó que la CEDH revisara los resultados y la información recabada, con énfasis en la viabilidad financiera, sobre todo de aquellos proyectos institucionales que requieren de recursos extraordinarios; así como concluir la definición de temporalidad y áreas responsables en cada uno de los proyectos. De tal forma, se hicieron los últimos ajustes y se procedió a la integración del presente documento.

Como se observa, la Comisión elaboró este Plan Integral de Desarrollo de manera colectiva, con una participación activa y entusiasta de todo su personal, quienes se instruyeron sobre el proceso de planeación y enunciaron virtudes y debilidades del organismo.

Con base en esto, la propuesta de soluciones a los obstáculos que se presentan al interior, en el trabajo diario, se pensó de manera grupal. Todo lo anterior, priorizando la atención integral de las personas usuarias y procurando un desempeño con el más alto nivel de eficacia, eficiencia y transparencia. Sin duda, este proceso participativo, mediante diálogos estratégicos, ha sido medular para un análisis integral y para el diseño de la agenda de trabajo y actuación de la Comisión durante los próximos tres años.

No solo se instaló una metodología de planeación, sino un método de trabajo con una base fuerte, que permitirá robustecer la coordinación y comunicación entre las áreas y el personal. Por ello, la ruta de implementación de los proyectos institucionales será la misma: a través de diálogos francos y honestos, con procesos dinámicos y constructivos.

DIAGRAMA DE CONSTRUCCIÓN DEL PIDE



VI. ANÁLISIS SITUACIONAL

En el segmento anterior, se comentó, en términos generales, el proceso participativo para la construcción del presente análisis situacional de la CEDH. Por lo que, con el objetivo de propiciar una mejor comprensión de los resultados de este apartado, se consideró pertinente apoyarse de la analogía entre organización y cuerpo humano.

Dicha analogía ha resultado útil para la comprensión del funcionamiento de las organizaciones, puesto que éstas, al igual que el cuerpo humano, se componen de sistemas que forman un engranaje. Este ejercicio nos permite darnos cuenta de que cada parte de la organización es importante, y que todas se necesitan activas, integradas y en buena condición.

De tal forma y, como sucede con el cuidado de la salud de las personas, las instituciones deberían hacerse periódicamente análisis de los factores que coadyuvan u obstaculizan el cumplimiento de su misión.

Dicho análisis periódico es importante hacerlo con un enfoque sistémico (en todas las áreas) y a profundidad. Es factor clave procurar la participación total de las personas de la institución, puesto que así se fortalece su integralidad y consistencia.

La analogía que se cita ha dado origen al término de “salud organizacional”, impulsado desde el campo de estudio en el desarrollo organizacional, con el propósito de potenciar la importancia de que las instituciones realicen procesos de auto diagnóstico.

Otra ventaja de la construcción de la “salud organizacional”, es que permite describir, de forma sencilla y resumida, los resultados del análisis situacional.

A continuación, se muestra la primera parte del análisis en el que se puntualizan las “señales de salud” que representan las virtudes, fortalezas y oportunidades de la CEDH, para seguir construyendo una institución fuerte y con mejores resultados.



SEÑALES - DE - SALUD

1
Ambiente
laboral
positivo.

2
Personal con
más virtudes que
debilidades.

3
Equipo directivo
fortalecido.

4
Voluntad y
claridad del
presidente por el
fortalecimiento
institucional.

5
Transparencia y
apego a la
legalidad.

6
Autonomía de
gestión y
presupuestaria.

7
Oportunidad de
desarrollarse
personal y
profesionalmente.

8
Conciencia del
personal por el
cambio, el orden y
trabajo en equipo.

9
Momento de
"reinicio" por el
cambio de
gobierno.

10
La imagen de la
CEDH ha cambiado.
Las personas se han
venido dando cuenta
del verdadero
propósito de la
institución.

SEÑALES DE SALUD

1. Ambiente laboral positivo.

Prevalece la armonía entre el personal de la Comisión. Es fácil la comunicación y conciliación entre la mayoría de las personas. Existe respeto, compañerismo y apertura para el trabajo en equipo.

El personal de la Comisión fue capaz de construir conjuntamente este Plan Integral de Desarrollo.

2. Personal con más virtudes que debilidades.

En el personal son más las ventajas que las desventajas. Resalta en las personas el compromiso, su humanismo y profesionalismo.

3. Equipo directivo fortalecido.

Se cuenta con un equipo directivo que se comunica y tiene confianza. Con personas experimentadas en su función y que desarrollan liderazgo positivo.

4. Voluntad y claridad del presidente por el fortalecimiento institucional.

El presidente, desde que se propuso para el cargo, ha sido leal y perseverante en la visión de fortalecer internamente a la Comisión para ofrecer mejores resultados a la sociedad.

5. Transparencia y apego a la legalidad.

La transparencia y apego a la legalidad ha sido uno de los principios elementales de la presente administración y se ha convertido en una de las fortalezas de la Comisión, que ha generado estabilidad y confianza tanto al interior como exterior de la institución.

6. Autonomía de gestión y presupuestaria.

Representa el aspecto que mayor solidez y estabilidad le ha dado a la Comisión. Al mismo tiempo, la autonomía de la institución la convierte en la pieza fundamental para la defensa efectiva de la dignidad de las personas y en la piedra angular para que se visibilicen la situación crítica de distintos tipos de violencias y violaciones de los derechos humanos.

7. Oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente.

La esencia de la Comisión es la defensa de la dignidad de las personas y, al mismo tiempo, es la labor más grande que un ser humano puede trabajar. En ese sentido, una parte importante del personal visualiza en la institución su plan de desarrollo profesional y personal. La propia dinámica de trabajo propicia el crecimiento profesional y, sobre todo, el desarrollo humano. También representa una motivación, el conocer y observar los casos de las personas que han crecido y escalado en la Comisión.

8. Conciencia del personal por el cambio, el orden y trabajo en equipo.

Toda institución pasa por distintas etapas, todas importantes, como ha pasado con la Comisión, donde a cada presidente y equipo de trabajo les ha tocado enfocarse en un propósito particular para el crecimiento y desarrollo de la misma, dejando su huella.

Hay claridad y conciencia que la etapa actual demanda de redireccionar parte importante de los esfuerzos en la organización y el fortalecimiento interno de la Comisión, para seguir haciéndola fuerte ante los retos presentes y futuros.

9. Momento de "reinicio" por el cambio de gobierno.

El cambio de administración en los Poderes Ejecutivo y Legislativo, así como de gobiernos municipales, representa una oportunidad para impulsar en las autoridades una mayor participación y compromiso por los derechos humanos; asimismo, para proponer mejoras, aportando ideas y propuestas de trabajo en conjunto para ejercer cambios en beneficio de la población.

10. La imagen de la CEDH ha cambiado. Las personas se han venido dando cuenta del verdadero propósito de la institución.

Por una parte, las reformas constitucionales en materia de derechos humanos dadas en la última década han permitido que la CEDH tenga mayor legitimidad y acceso a las dependencias; por otra, muchas personas se van contentas con los servicios de la institución y se convierten en portavoz de la misma.

Posteriormente, y continuando con la analogía entre el cuerpo humano y la organización, se procedió con el análisis de lo que representan los órganos vitales, es decir, los procesos medulares de la institución: el método de trabajo; el recurso humano; la coordinación y comunicación interna; la cultura institucional; y la tecnología y sistemas informáticos.

El diagnóstico en cada uno de esos procesos se torna fundamental, porque si uno falla, los demás se ven afectados, así que todos deben estar funcionando en óptimas condiciones para el rendimiento y cumplimiento de los objetivos.

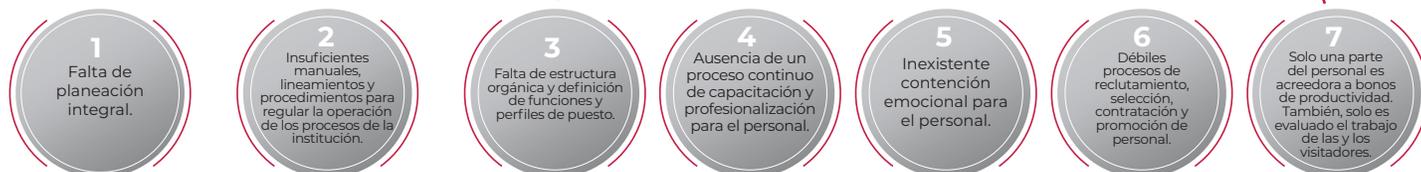
De esta forma, se organizaron las problemáticas detectadas con sus impactos por cada uno de estos temas clave, como se muestra a continuación:

SEÑALES DE DOLENCIA

PROBLEMÁTICAS PROCESO

MÉTODO DE TRABAJO

RECURSO HUMANO



- 1**
- Genera la implementación y el crecimiento de vicios institucionales.
 - La falta de una planeación integral lleva a que no exista articulación entre las distintas áreas de la Comisión.
 - Por otra parte, limita el seguimiento y evaluación integral del trabajo de cada persona y área, lo que ocasiona, a su vez, un uso poco eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.
 - Afecta la organización, planeación y asignación de tareas en cada área.
 - Provoca el riesgo de aislar los diferentes procesos, por ejemplo, el de protección y defensa con el de capacitación, promoción y vinculación.

- 2**
- Se ofrecen soluciones diferentes a problemáticas similares entre las distintas oficinas regionales.
 - Confusión en la asignación de tareas que realiza el personal y dificultades para enfrentar las problemáticas que se presentan.
 - La carencia de procesos y procedimientos para regular el proceso sustantivo provoca retrasos considerables en la integración de expedientes y elaboración de proyectos de resolución, la calidad de los mismos y pone en riesgo la atención integral a las y los usuarios.
 - Se genera que el personal no tenga claridad sobre sus funciones, lo cual los lleva a duplicarlas o a no ejercerlas.
 - Tiempos excesivos en la adquisición de bienes y servicios requeridos para la operación.
 - Deficiente control documental.

- 3**
- Desconocimiento en algunas personas de las funciones que deben realizar.
 - Inequidad en la distribución de las cargas de trabajo al personal.
 - Dificultad para la coordinación que debe haber entre las áreas.
 - No se tienen claros los límites de acción de cada área.
 - La carencia de perfiles de puestos provoca desperdicio de las capacidades, saberes y experiencias del personal, ya que muchas veces se les asignan funciones dispares a su formación profesional y su experiencia laboral.
 - La ausencia de perfiles de puestos y supervisión de las tareas que realiza el personal, ocasiona una percepción de injusticia en la asignación de salarios.

- 4**
- Baja motivación y productividad, así como falta de compromiso y calidad en las labores desarrolladas.
 - Generación de conflictos por insatisfacción en las y los trabajadores.
 - Se dificulta la adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno de los derechos humanos.
 - Imposibilita el desarrollo de la institución a mediano y largo plazo.

- 5**
- El personal de atención (orientación y quejas, así como visitadurías) se enfrenta a lo largo de su trabajo, con distintos fenómenos de violación de derechos humanos. Situación que les genera una sensación de vulnerabilidad y que los afecta física, mental y emocionalmente, lo que repercute en el trato con las personas usuarias y el ambiente laboral.

- 6**
- El no contar con un proceso institucionalizado para el reclutamiento, selección, contratación y promoción de personal, limita el acceder a mejores perfiles en los puestos de trabajo; afecta el crecimiento y desarrollo del personal; y da lugar al desánimo y la insatisfacción en otras personas de la organización creando como consecuencia un mal clima laboral.

- 7**
- Inequitativa dinámica de trabajo a base de resultados por dos razones:
- a) solo el personal sustantivo es evaluado y, en caso de no cumplir metas, no accede al bono de productividad; b) En el caso de las visitadurías, el cumplimiento de resultados compete a un trabajo en equipo entre las personas titulares de la misma y sus asistentes, pero solo la o el titular recibe el incentivo.

IMPACTOS

COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN

8

Débiles e informales mecanismos de coordinación y comunicación.

CULTURA INSTITUCIONAL

9

Hace falta fortalecer la igualdad entre mujeres y hombres; y las políticas la conciliación de la vida familiar y laboral.

TECNOLOGÍA

10

Sistema informático deficiente; no se tienen herramientas de software que faciliten tareas administrativas; y equipo de cómputo obsoleto.

8

- Se presentan toma de decisiones inconsistentes entre las diferentes autoridades de la institución.
- Se propicia tomar decisiones sin un análisis integral de los asuntos.
- La falta de comunicación institucional impide el trabajo multidisciplinario y colaborativo entre el personal, y además origina que los proyectos no se discutan con un enfoque integral e integrador.
- No se impulsa la colaboración ni la retroalimentación entre las visitadurías.
- Afecta el trabajo en equipo.
- Desarticulación entre el área central y las oficinas regionales.

9

- Riesgo de recomendaciones sin perspectiva de género.
- Desigualdad entre mujeres y hombres en la estructura organizacional.
- Se corre el riesgo de casos de hostigamiento.

10

- Las deficiencias en el sistema integral dificultan el seguimiento de los expedientes de queja y retrasa la realización de las funciones sustantivas.
- Los reportes que genera el sistema son insuficientes para la toma de decisiones, lo que propicia destinar recursos humanos para la generación de reportes especiales.
- La información que se adquiere en los diferentes reportes del sistema, frecuentemente no concuerda, por lo que hay que hacer la verificación de manera manual, con la consiguiente inversión de tiempo y recursos.
- Los controles son generados manualmente en tablas de Excel.
- Dificulta la operación y control en los procesos, así como la generación de reportes e informes de rendición de cuentas.
- Se genera información heterogénea.
- Se propicia la duplicidad de procesos y la inconsistencia en el registro y la actualización de la información.

*“La mejor manera de solucionar cualquier problema es eliminar su causa”
Martin Luther King*

VII. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

“Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”

Peter Senge, La Quinta Disciplina.



Misión

La Comisión Estatal de los Derechos Humanos es una institución pública y autónoma, orientada a la atención de todos los sectores de la población en el estado de Chihuahua.

Su tarea principal es promover y divulgar los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en los Tratados Internacionales; así como la observancia y protección, con un enfoque de atención integral, a los derechos de las víctimas, a fin de garantizar el pleno respeto a la dignidad humana, en condiciones de libertad e igualdad, mejorando con ello la convivencia social para todas las personas.

Virtudes de la CEDH

Las virtudes institucionales que a continuación se presentan, son fruto de los ejercicios participativos, donde el personal expresó aquellas cualidades que observa y reconoce que han permeado en el organismo. No obstante, no significa que estén generalizadas; sin embargo, la visión está firme en que sean expandidas y vivenciadas en su totalidad.

Nobleza

Es la principal virtud que caracteriza a la institución; describe su esencia, su razón de ser. Como tal, ha permeado como común denominador en el personal, haciendo que se expresen otras virtudes como la generosidad, empatía, honestidad y la bondad.

Espíritu de servicio y compromiso

Con las personas usuarias se tiene un trato directo y se les acompaña en sus procesos, haciendo el servicio con calidez; se intenta por distintos medios solucionar su necesidad o restituir su derecho.

Compañerismo y amabilidad

El personal se respeta y colabora; existe apertura al diálogo y al trabajo en equipo.

Democracia

Como toda comunidad democrática, la diversidad de ideas y formas de operar es inherente a la CEDH; sin embargo, al mismo tiempo, el personal sabe construir ambientes de cooperación a partir de relaciones de igualdad y de respeto.

Responsabilidad

El trabajo se hace de manera diligente y con disciplina; cada persona está enfocada y concentrada en su labor.

Voluntad

Firme y constante por una transformación institucional que redunde en un servicio de calidad a las personas usuarias.

Transparencia y rendición de cuentas

No solo con honestidad en el manejo del recurso público, también con el enfoque de éste hacia las prioridades institucionales, haciendo la labor con eficacia, eficiencia y calidad.



VISIÓN 2024

La CEDH es un organismo público y autónomo, con presencia estatal y prestigio nacional e internacional, gracias a su modelo innovador e integral de difusión y promoción de los derechos humanos; a la vinculación activa con el medio que la rodea; y por su atención a las personas, basada en mecanismos que cumplen con los más altos estándares de calidad, a fin de salvaguardar su dignidad y consolidar un Estado en donde exista libertad e igualdad.

Esto se ha logrado gracias a su cultura de gestión, orientada al desarrollo integral de las personas que la componen. A su crecimiento ordenado y planificado, y a la administración correcta y transparente de sus recursos.

Todo ello, basado en el diálogo y los acuerdos consensuados entre las distintas áreas que integran la institución, en la que todo su esfuerzo está centrado en la dignidad de las personas.

Para propiciar una mejor comprensión del sentido con que fue elaborada esta visión de CEDH al 2024, a continuación se presenta una descripción breve de las expresiones clave que aparecen en la misma.

- Organismo público y autónomo.
- Con presencia estatal.
- Prestigio nacional e internacional.
- Modelo innovador e integral de difusión y promoción de los derechos humanos.
- Vinculación activa con el medio que la rodea.
- Atención a las personas con los más altos estándares.
- Cultura de gestión orientada al desarrollo integral de su personal.
- Crecimiento ordenado y planificado.
- Administración correcta y transparente de sus recursos.
- Diálogo y acuerdos consensuados.



Organismo público y autónomo

Es una institución que abre sus puertas a todas las personas. Que cumple cabalmente con el principio constitucional de autonomía, el cual le da independencia y libertad en sus decisiones.

Con presencia estatal

Indica que la CEDH se acerca, a través de las oficinas regionales y en coordinación con los ayuntamientos, a los 67 municipios del estado, para que el mayor número de personas conozcan y ejerzan sus derechos.

Prestigio nacional e internacional

Implica que sus planes y métodos de trabajo, los programas y modelos de promoción y difusión de los derechos humanos, así como sus estrategias de atención a las personas, son buenas prácticas, reconocidas y replicadas en el entorno nacional e internacional.

Modelo innovador e integral de difusión y promoción de los derechos humanos

Es una institución que pone énfasis en la prevención de las violaciones a derechos humanos, mediante un modelo que integra estrategias desde el estudio e investigación en esta materia; su difusión y divulgación en medios internos y externos; vinculación con todos los sectores públicos y privados, locales, nacionales e internacionales; capacitación a todas las personas, pero sobre todo, promueve la institucionalización de la misma, en gobierno estatal, ayuntamientos y en el sistema educativo.

Atiende a todas las personas y todos los derechos, con prioridad a los grupos más vulnerados; y promueve directamente el respeto a los derechos humanos en las empresas, dependencias estatales y los gobiernos municipales.

Vinculación activa con medio que la rodea

La CEDH sostiene un diálogo permanente y un trabajo colaborativo con las organizaciones, la academia, gobiernos estatales y municipales, sector privado y otros organismos de derechos humanos, lo que permite fortalecer y presentar políticas públicas sobre temas relevantes en materia de derechos humanos, en beneficio de la población que habita y transita por Chihuahua.

Atención con los más altos estándares a todas las personas

El modelo de atención es integral y cumple con los más altos estándares de calidad; humanizado y con infraestructura adecuada. Cuenta con procesos consolidados en la investigación de violaciones a derechos humanos, poniendo siempre en el centro a la víctima. Significa que, ante todo, están primero las personas.

Cultura de gestión orientada al desarrollo integral de su personal

Representa que la gestión administrativa está centrada en la piedra angular de la actividad de la CEDH: su personal, mediante la promoción de su desarrollo humano y profesional; salud física y emocional; ambientes laborales positivos, y la implementación de una cultura institucional igualitaria, para mujeres y hombres.

Crecimiento ordenado y planificado

La CEDH crece con base en un Plan Integral de Desarrollo que describe el rumbo que tendrá, así como las acciones de corto, mediano y largo plazo, que deben ser adoptadas en los diferentes ámbitos de la institución, para avanzar en ese sentido.

Administración correcta y transparente de sus recursos

Significa que los recursos de la CEDH son canalizados a las acciones que permiten a la institución alcanzar la visión acordada, además de aplicarlos con eficacia, eficiencia y transparencia. Asume un alto compromiso en la rendición de cuentas a los Poderes del Estado y a la sociedad en general.

Diálogo y acuerdos consensuados

Constituye el compromiso de que la CEDH construya sus proyectos institucionales, mediante el trabajo en equipo, con aporte de todas las personas que la integran, en una visión unificada y compartida.

“Pequeñas fuerzas, dirigidas todas a un mismo fin, hacen que un buen día nos parezca milagroso haber alcanzado la meta prefijada, lo cual es consecuencia natural de nuestro proceder”

G. W. Ford

VIII. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

Para lograr un *crecimiento y desarrollo* ordenado y planificado que permita alcanzar los objetivos, las instituciones requieren de un Plan de Desarrollo Institucional. El que ahora presentamos, el *Plan Integral de Desarrollo 2021 – 2024* (PIDE 2021 – 2024), *el primero de esta Comisión*, tiene el propósito de dar rumbo y fijar los objetivos estratégicos, programas y proyectos a realizar para los próximos *tres años*.

A cada problemática presente le corresponde un proyecto. Somos conscientes de que al no intervenir oportunamente, la situación podría convertirse en parte de la cultura y praxis institucional. En ese sentido, la brecha se amplía, de modo que se corre el riesgo de dificultar seriamente su erradicación.

Por esta razón, se evitó realizar una planeación utópica, aquella donde solo se plantearían sueños, pero se dejaba de lado los desafíos del día a día y, por lo tanto, su materialización resultaba prácticamente imposible, causando como saldo la frustración.

En ese tenor, el PIDE 2021 - 2024 es el conjunto del análisis, las decisiones y acciones que conducirán la Gestión Institucional hacia el cumplimiento de la visión. Para ello, se ha centrado toda la atención en resolver los retos actuales que, de no abordarse, podrían alejar a la CEDH del cumplimiento exitoso de su misión.

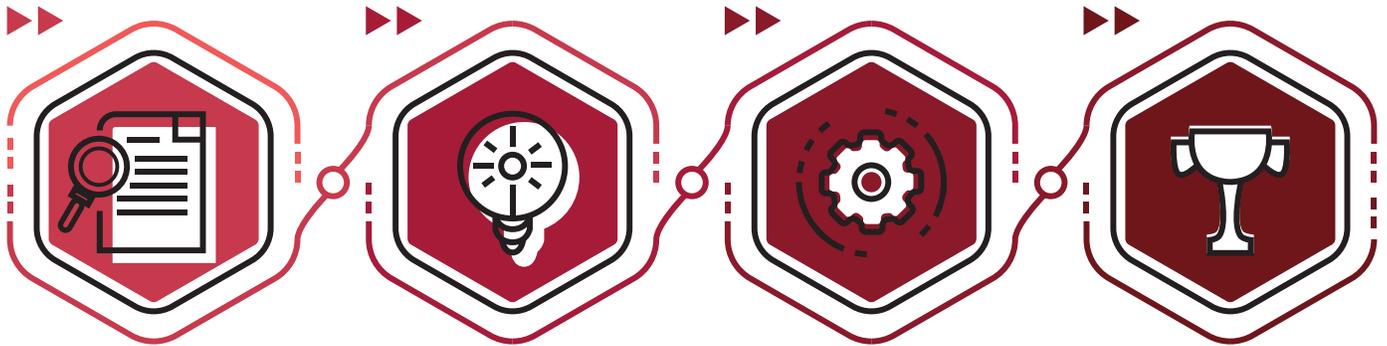
El PIDE 2021 – 2024 se fundamentó, en un primer momento, sobre una Planeación Estratégica Situacional, que derivó en la detección de problemáticas, desde su raíz. Consecutivamente, gracias a propuestas e ideas para la solución de dichas problemáticas, se dio forma a proyectos concretos.

En un segundo momento, se utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), que permitió ordenar estratégicamente cada uno de los proyectos emanados del ejercicio. Un conjunto de proyectos dio forma a un programa; en otras palabras, un programa produjo un “paraguas” de proyectos.

Igualmente, un conjunto de programas constituye un objetivo. Gracias a la metodología del CMI se pueden mapear los objetivos con sus programas y, a la vez, los programas con cada uno de sus proyectos.

El Cuadro de Mando Integral no solo ha constituido una herramienta que facilita la organización de proyectos, sino que también, entre varias ventajas, ha permitido clarificar el Plan Institucional, mediante mapas estratégicos para su mejor comprensión y comunicación. A la par, ha permitido reconocer la importancia de cada objetivo, programa y proyecto. Así como la consistencia e integralidad entre todos éstos.

En ese orden de ideas, lo primero que se muestra son los cuatro objetivos estratégicos o perspectivas que marcan el rumbo de la CEDH, los cuales se presentan en la siguiente imagen del iceberg, que ha significado un recurso de apoyo para comunicar las dos visiones que dirigen la actuación en este Plan: al interior de la Comisión y la que contempla todo lo que permitirá dar cumplimiento a sus funciones y atribuciones legales para la difusión y promoción de los derechos humanos y la protección y defensa de éstos.



- OBJETIVOS - ESTRATÉGICOS

1 Fortalecer la capacidad organizacional de la CEDH; su personal, servicios generales e infraestructura física y tecnológica; así

como la coordinación con los organismos que directamente inciden en su crecimiento; el Consejo Consultivo y los Poderes del Estado.

2 Consolidar la gestión interna a través de una cultura de planeación; de comunicación y trabajo en equipo; igualdad entre mujeres y hombres; así

como de administración documental, transparencia y rendición de cuentas. Con base en un marco jurídico sólido.

3 Implementar y/o mejorar mecanismos e instrumentos institucionales que favorezcan la prevención de

violaciones de derechos humanos.

4 Proteger y defender los derechos humanos, mediante la atención integral a personas usuarias o víctimas; la

tramitación eficiente de quejas, procedimientos, asesorías y orientaciones, y con mecanismos eficaces para el trámite y conclusión de expedientes.

Como se muestra en la ilustración, la teoría del iceberg, famosa hipótesis utilizada en múltiples contextos, permite apreciar que los objetivos 1 y 2 se encuentran en la parte interna del iceberg. No se ven al exterior. Sin embargo, son imprescindibles para los que sí se ven. Esto nos permite inferir que, entre más sólida la capacidad organizacional y la gestión interna, más eficiente es el servicio a la sociedad.

Por ende, esos objetivos se convierten en básicos o pilares para lo delineado en los 3 y 4 que encuadran el mejoramiento del servicio que la institución brinda a la comunidad, mediante estrategias de prevención a la violación de derechos humanos, así como para su protección y defensa.

En otras palabras, en la medida en que la Comisión se fortalezca internamente, superior será lo que proporcione a la sociedad.

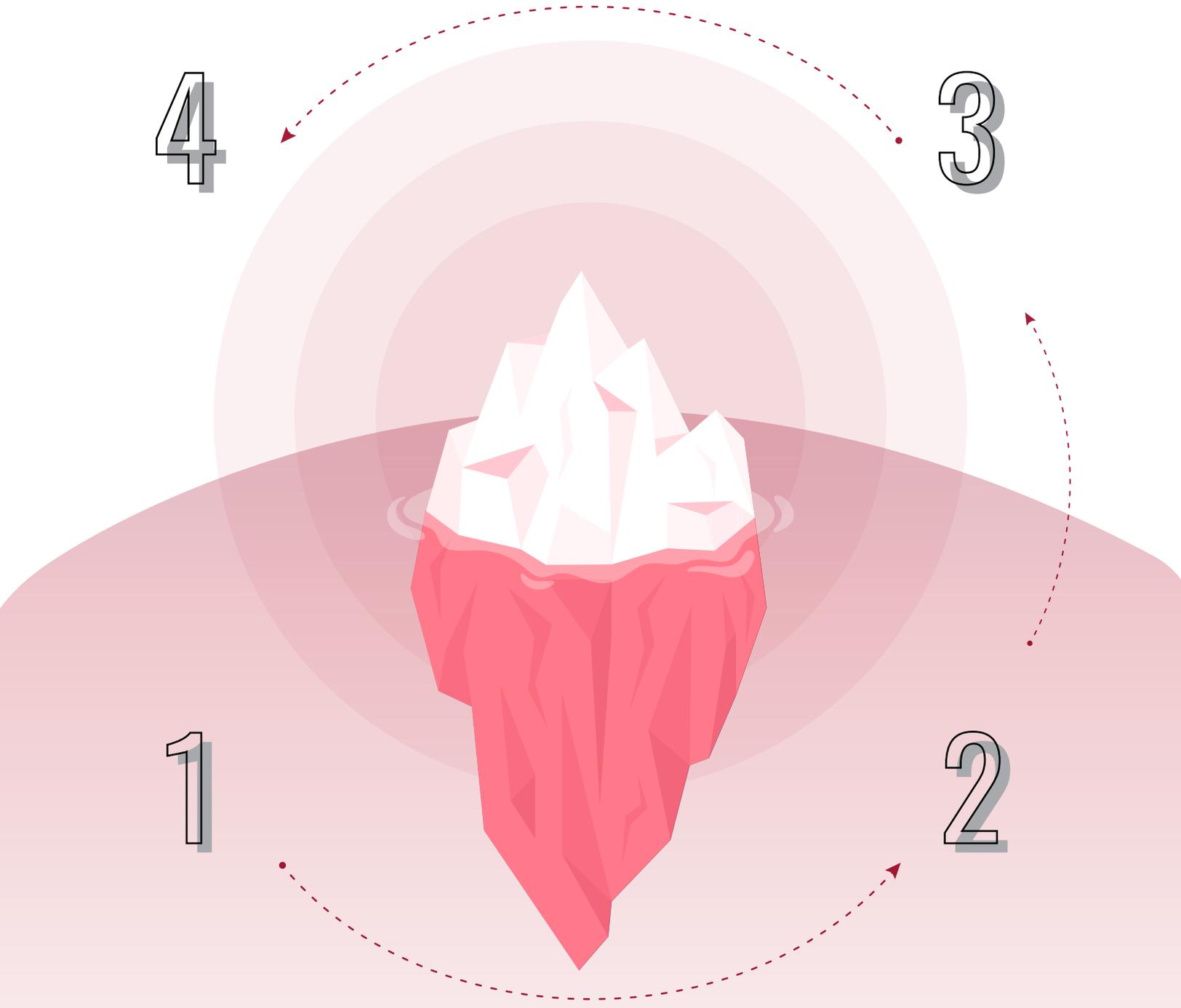
Esta reflexión nos remite a la citada analogía entre el ser humano y las organizaciones. Así como sucede con las personas, siempre y cuando se desarrollen conocimientos, habilidades y virtudes, su desempeño será más útil al entorno.

Esta consideración es determinante, ya que la intención de la CEDH de mejorarse, resolver obstáculos internos, de marcarse objetivos, establecer metas y proyectos, no solo beneficia a la misma como organización, sino que además, contribuye a generar confianza en la sociedad, al presentarse como una institución seria y disciplinada.

En esta lógica se presenta el Mapa Estratégico de la Comisión, con los cuatro objetivos estratégicos y los programas que se desprenden de cada uno de ellos.

En el siguiente segmento se describe cada programa con sus proyectos institucionales.

OBJETIVOS HACIA EL EXTERIOR: LA SOCIEDAD.



OBJETIVOS HACIA EL INTERIOR:
FORTALECIMIENTO INTERNO.

MAPA ESTRATÉGICO DE LA CEDH

MISIÓN:

La Comisión Estatal de los Derechos Humanos es una institución pública y autónoma, orientada a la atención de todos los sectores de la población en el estado de Chihuahua.

Su tarea principal es promover y divulgar los derechos humanos reconocidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en los Tratados Internacionales; así como la observancia y protección, con un enfoque de atención integral, a los derechos de las víctimas, a fin de garantizar el pleno respeto a la dignidad humana, en condiciones de libertad e igualdad, mejorando con ello la convivencia social para todas las personas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Proteger y defender los derechos humanos, mediante la atención integral a personas usuarias o víctimas; la tramitación eficiente de quejas, procedimientos, asesorías y orientaciones, y con mecanismos eficaces para el trámite y conclusión de expedientes.

4.1. Atención y orientación al público

4.2. Integración y análisis de las quejas



Implementar y/o mejorar mecanismos e instrumentos institucionales que favorezcan la prevención de violaciones de derechos humanos.

3.1. Estudio, investigación y promoción de políticas públicas en materia de derechos humanos

3.2. Difusión y divulgación de los derechos humanos



Consolidar la gestión interna a través de una cultura de planeación; de comunicación y trabajo en equipo; igualdad entre mujeres y hombres; así como de administración documental, transparencia y rendición de cuentas. Con base en un marco jurídico sólido.

2.1. Planeación y Seguimiento

2.2. Coordinación y comunicación institucional



Fortalecer la capacidad organizacional de la CEDH; su personal, servicios generales e infraestructura física y tecnológica; así como la coordinación con los organismos que directamente inciden en su crecimiento; el Consejo Consultivo y los Poderes del Estado.

1.1. Desarrollo Integral de las personas

1.2. Servicios Generales e Infraestructura Física y Tecnológica

VISIÓN:

La CEDH es un organismo público y autónomo, con presencia estatal y prestigio nacional e internacional, gracias a su modelo innovador e integral de difusión y promoción de los derechos humanos; a la vinculación activa con el medio que la rodea; y por su atención a las personas, basada en mecanismos que cumplen con los más altos estándares de calidad, a fin de salvaguardar su dignidad y consolidar un Estado en donde exista libertad e igualdad.

Ésto se ha logrado gracias a su cultura de gestión, orientada al desarrollo integral de las personas que la componen. A su crecimiento ordenado y planificado, y a la administración correcta y transparente de sus recursos.

Todo ello, basado en el diálogo y los acuerdos consensuados entre las distintas áreas que integran la institución, en la que todo su esfuerzo está centrado en la dignidad de las personas.

PROGRAMAS

4.3. Elaboración de Resoluciones de Fondo y seguimiento al cumplimiento de Recomendaciones

4.4. Atención Integral a las víctimas de violaciones a derechos humanos o víctimas del delito

4.5. Supervisión en el Sistema Penitenciario y de Reinserción Social

3.3. Vinculación con organizaciones de la sociedad civil; los gobiernos federal y municipal; la comisión nacional; la academia; y otros organismos nacionales e internacionales de derechos humanos

3.4. Capacitación y Promoción

3.5. Atención a personas, grupos o poblaciones en situación de vulnerabilidad o susceptible de discriminación

3.6. Derechos Humanos en Empresas, dependencias públicas y municipios

2.3. Fortalecimiento normativo

2.4. Institucionalización de la igualdad de género

2.5. Archivo, gestión documental y biblioteca

2.6. Control interno; transparencia y rendición de cuentas

1.3. Consejo consultivo

1.4. Poderes Ejecutivo y Legislativo

IX. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1



Fortalecer la capacidad organizacional de la CEDH; su personal, servicios generales e infraestructura física y tecnológica; así como la coordinación con los organismos que directamente inciden en su crecimiento; el Consejo Consultivo y los Poderes del Estado.

Este objetivo parte del hecho de reconocer, que la principal fortaleza de la CEDH es su personal. Gracias a su dedicación y servicio, la institución ha progresado y continúa su evolución. No obstante, la demanda de trabajo y el contexto cambiante, exigen de una transformación constante en la actualización de conocimientos y habilidades; en la gestión administrativa; en infraestructura física y tecnológica y en los servicios generales.

En ese sentido, se espera cumplir con las necesidades de capacitación y desarrollo de habilidades para el personal. Mantener y mejorar el ambiente laboral, así como las condiciones generales de trabajo. Más aún, se pretende dar el gran paso para instituir el Servicio Profesional de Carrera.

Paralelamente al recurso humano, la gestión administrativa resulta fundamental para el cumplimiento de los demás objetivos de este plan y, por tanto, de la misión de la CEDH. Por medio de la gestión se busca hacer más efectivo el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la Comisión y ayudar a obtener resultados y servicios óptimos.

En este objetivo se plantean también proyectos enfocados en mejorar el flujo efectivo de materiales y suministros; mobiliario; servicios de mantenimiento de oficinas; actualización del equipo de cómputo y del sistema informático.

Un fortalecimiento interno integral, incluye lo antes citado, y también los agentes que influyen directa o indirectamente en el progreso de la institución.

Adicionalmente, este objetivo contempla programas y proyectos dirigidos a fortalecer el trabajo en equipo con el Consejo Consultivo. De igual manera, se anticipa una mayor coordinación interinstitucional con los Poderes Ejecutivo y Legislativo; el primero, puesto que organiza la propuesta del Presupuesto de Egresos de cada año y el segundo porque la aprueba.

En este contexto, consideramos fundamental que las autoridades de ambos poderes conozcan este Plan; lo acompañen; coadyuven con su cumplimiento y lo retroalimentan durante la presentación de los informes anuales que por Ley se les rinden.

Sobre el particular, se presenta el Mapa Estratégico del primer objetivo, en el que se incluyen sus programas y proyectos y, posteriormente, la descripción de estos elementos.

MAPA ESTRATÉGICO - OBJETIVO 1

Objetivo Estratégico 1. Fortalecer la capacidad organizacional de la CEDH; su personal, servicios generales e infraestructura física y tecnológica; así como la coordinación con los organismos que directamente inciden en su crecimiento; el Consejo Consultivo y los Poderes del Estado.

PROGRAMAS



1.4. Poderes
Ejecutivo y
Legislativo

1.4.1. Coordinación y Gestión
con el Poder Ejecutivo



1.3. Consejo
Consultivo



1.2. Servicios
Generales e
Infraestructura
Física y
Tecnológica

1.2.1. Plan Anual de
Adquisiciones,
Arrendamientos
y Servicios



1.1. Desarrollo
Integral de las
personas

1.1.1. Detección
de
Necesidades de
Capacitación
(DNC)

1.1.2. Plan
Anual de
Capacitación

PROYECTOS

1.4.2. Coordinación y Gestión con el Poder Legislativo

1.3.1. Cohesión del Consejo Consultivo con el personal de la institución

1.2.2. Plan de Obras y Mantenimiento

1.2.3. Renovación de equipo informático

1.2.4. Sistema Informático y desarrollo de software

1.1.3. Prevención, mediación y resolución de conflictos

1.1.4. Contención emocional para el personal

1.1.5. Estudio de Clima Laboral

1.1.6. Cohesión e integración del personal

1.1.7. Estímulos al desempeño del personal

1.1.8. Servicio Profesional de Carrera

1.1 Desarrollo integral de las personas

Hemos reiterado que el personal es la base y principal fortaleza de esta Comisión. Por ello, se ha avanzado en la administración del recurso humano, hacia una verdadera gestión del mismo, donde el eje principal lo constituye el desarrollo integral de las personas, al mismo tiempo que el mantenimiento de un ambiente laboral favorable.

Éste es el motivo por el cual se promoverá, en forma permanente, la capacitación y profesionalización; el cuidado de la salud física, mental y emocional; la armonía y el trabajo en equipo; así como la organización y promoción de incentivos.

1.1.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

El DNC será el proceso que guíe el diseño y el desarrollo de los programas anuales de capacitación, para establecer y fortalecer conocimientos, habilidades o actitudes positivas entre el personal, que contribuyan con su propio desarrollo humano y profesional, así como para el logro de los objetivos de la institución.

Este proceso se realizará mediante técnicas donde se procure la participación activa de todo el personal.

1.1.2 Plan Anual de Capacitación

Con base en el DNC, cada año se implementará un Plan Anual de Capacitación, teniendo como base temas de derechos humanos; perspectiva de género y la accesibilidad e inclusión. *Igualmente, el Plan Anual de Capacitación se enfocará en:*

- Atender las solicitudes de conocimientos o desarrollo de habilidades, que el propio personal propone para el cumplimiento eficiente de sus responsabilidades y para prestar un mejor servicio a las personas.
- Subsanan necesidades que se observan en la supervisión del trabajo y en las acciones de gestión.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio e incrementar la motivación individual de cada persona.
- Será integral al incluir estrategias que permitan potenciar y desarrollar virtudes y valores.
- Promover la cohesión grupal y el trabajo en equipo.

1.1.3 Prevención, mediación y resolución de conflictos

La Comisión es la segunda casa de quienes aquí laboran. Donde pasan ocho horas diarias en convivencia con diversas personalidades y, como todo entorno social, también es un lugar susceptible a la aparición de conflictos entre las personas que la integran. Para prevenir y atender algún tipo de conflicto al interior de la institución, se impulsarán e institucionalizarán técnicas para la prevención, mediación y resolución de conflictos, con el propósito de que el personal encuentre en su espacio laboral, un ambiente tranquilo. Que se sienta en paz y concentrado en las tareas del día a día.

1.1.4 Contención emocional para el personal

El personal que atiende a las personas usuarias se enfrenta, por la naturaleza de su trabajo, a diversas situaciones y circunstancias adversas que, eventualmente podría afectarles física, mental y emocionalmente en detrimento de su desempeño y salud.

Para atender estas situaciones, se implementarán procesos de contención y relajación para que el personal aprenda técnicas que favorezcan su autocuidado y equilibrio en su estado emocional.

1.1.5 Estudio de Clima Laboral

El clima laboral favorable que presenta la Comisión debe estar en constante cuidado y mejora, pues representa el punto medular para que el personal esté suficientemente motivado, con entusiasmo y enfoque para que, a su vez, ésto se vea reflejado en el cumplimiento de sus labores, sobre todo, en la atención a las personas usuarias. Por ello, se realizarán estudios de clima laboral en forma anual y se implementarán las medidas que de ellos surjan y sean debidamente planteadas.

1.1.6 Cohesión e integración del personal

La Comisión es un sistema donde todas las personas que le integran son importantes, y es solo fomentando la cohesión de la convivencia entre las mismas, avanzando hacia la misma dirección, como se podrá cumplir con los objetivos de la institución.

En este sentido, se propiciará el trabajo en equipo, privilegiando la práctica de aportación colaborativa, mediante estrategias formales, actividades recreativas y lúdicas, donde las personas puedan conocerse mejor. Construir confianza para sentirse integradas, en sintonía con sus compañeras y compañeros, con un fortalecido sentido de pertenencia.

1.1.7 Estímulos al desempeño del personal

La institución cuenta con personal que recibe estímulos de productividad, que han representado una fortaleza para estimular el desempeño de las funciones de la Comisión. No obstante, se requiere fortalecer los controles de supervisión para que el trabajo sea medido de forma integral, con variables cuantitativas y cualitativas, para que con ésto, pueda mejorarse la calidad del rendimiento laboral.

Así también, es necesario avanzar hacia una dinámica de trabajo con base en resultados integrales, donde el desempeño de todo el personal sea cuantificado, otorgando beneficios, no solo económicos, sino también reconocimientos públicos institucionales, por el esfuerzo realizado.

Para este propósito es necesario gestionar y construir viabilidad para que la CEDH cuente con un presupuesto amplio para el esquema de estímulos económicos.

1.1.8 Servicio Profesional de Carrera

La Comisión cuenta con personal profesional comprometido con la vocación de servicio, y un mecanismo para impulsar su permanencia y su desarrollo, lo constituye el Servicio Profesional de Carrera, sistema que garantizará la igualdad de oportunidades y promociones para que todo el personal tenga acceso, con base en sus propios méritos. Lo anterior permitirá mantener los mejores perfiles posibles para continuar con las metas en la gestión, promoción, defensa y protección de los derechos humanos.

1.2 Servicios generales e infraestructura física y tecnológica

El activo más importante de la Comisión es el recurso humano; sin embargo, para completar el trabajo de las personas y hacer que éste sea eficiente, se requiere de un constante mejoramiento de todos los elementos que conforman la infraestructura, denominados como fijos: los espacios físicos; los recursos materiales y tecnológicos; así como los servicios básicos y generales.

Los espacios físicos de la Comisión le dan solidez a la institución. El personal, en su gran mayoría, desempeña el trabajo en espacios dignos, incluso se cuenta con auditorios en Chihuahua y Ciudad Juárez, que también resultan de gran utilidad para otras instancias públicas y organizaciones de la sociedad civil para la realización de eventos. No obstante, es preciso caminar hacia un mantenimiento preventivo que permita conservar dicha infraestructura en óptimas condiciones y los espacios adecuados conforme al crecimiento de cada área.

En cuanto al flujo de los recursos materiales (fijos, materiales y suministros), se ha visto que los procesos de licitación, además de ser elementos prioritarios para la transparencia y rendición de cuentas, generan grandes ahorros a la institución. El reto actual en esta materia, había sido una falta de claridad en cuanto a los proyectos específicos que realizaría la institución, a fin de organizar, de manera proactiva, todos los procesos de compra, para así contar con los equipos, materiales y suministros en tiempo y forma oportunos.

El presente Plan permitirá fortalecer la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios y con ello, una vez autorizadas las partidas presupuestales, proceder con su operación a principios de cada año.

En lo que respecta a la parte tecnológica, nuestra historia, pero también la crisis del COVID-19 nos ha dejado la lección de reconocer el pilar que representan las herramientas de tecnología e informática, tanto para las organizaciones privadas, como públicas.

El equipo informático y el desarrollo de software, además de que mejoran la productividad y la atención del servicio a las personas, también permiten reducir costos y generar ahorros a mediano y largo plazo.

Considerado lo anterior, la tecnología no solo será sostén del trabajo administrativo y jurídico de la CEDH, sino que también se prevé fortalecer su uso para la promoción de los derechos humanos, a fin de que más personas se beneficien de las actividades que impulsa la Comisión.

1.2.1 Plan Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios

Se fortalecerá el Plan Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, mediante un diagnóstico anual, integral y físico (en cada una de las oficinas regionales), que permita identificar, registrar y programar las necesidades de bienes, suministros y servicios.

Con ello, se podrá continuar el robustecimiento del proceso de compras, mediante licitaciones que generan grandes ahorros a la institución.

1.2.2 Plan de Obras y Mantenimiento

Al igual que el Plan Anual de Adquisiciones, el Plan de Obras y Mantenimiento se basará en un diagnóstico anual que se realizará en el último trimestre de cada año; concentrará las necesidades de obra y mantenimiento correctivo y preventivo, de modo que solo se haga la solicitud de un servicio general, una licitación, que permita acrecentar la estrategia de ahorro.

1.2.3 Renovación de equipo informático

Con el paso del tiempo, es inevitable que el equipo informático quede obsoleto y deje de ser funcional y compatible con las nuevas tecnologías. La Comisión tiene un número considerable de computadoras y otras herramientas informáticas con más de 10 años de antigüedad, lo que hace fundamental su renovación para proporcionar una atención eficaz al público y operaciones ágiles en todos los procesos que lleva a cabo la institución.

1.2.4 Sistema Informático y desarrollo de software

Como proyecto prioritario se actualizará el Sistema Informático Institucional, que integrará, además de los módulos para el trabajo jurídico, los alusivos a la gestión de archivos y el seguimiento y control del presente Plan. Eso solo será el inicio de una dinámica constante en el desarrollo de soluciones para la tecnología de la información y comunicaciones, donde se elaborarán los sistemas, herramientas y las aplicaciones necesarias, que permitan mejorar la gestión de la institución y la atención de las y los usuarios.

1.3 CONSEJO CONSULTIVO.

1.3.1. Cohesión del Consejo Consultivo con el personal de la institución

El Consejo Consultivo de la Comisión es de gran valía para la institución: Por un lado, está integrado por un conjunto multidisciplinario de personas de reconocido prestigio en la sociedad, por lo que su consultoría y opinión es de suma importancia; y por el otro, en este órgano colegiado recae en buena medida, la toma de decisiones de la institución.

De esta manera, se promoverá una mayor integración entre el Consejo Consultivo con el personal de las distintas áreas, con el objetivo de que quienes integran este órgano, puedan conocer con más amplitud el desarrollo de las actividades; y que, a su vez, las áreas puedan ser retroalimentadas para el mejor ejercicio de sus funciones.

Al proponer ésto, se prevé implementar las siguientes acciones:

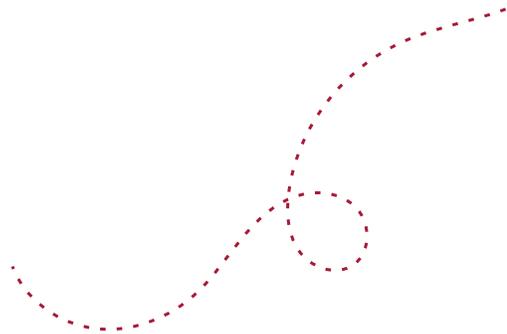
- a) Difusión con todo el personal de un boletín que concentrará el resumen del informe mensual que se le presenta al Consejo Consultivo;
- b) Se compartirá el acta de acuerdos con todas las y los trabajadores y;
- c) Se incluirá a personal de las distintas áreas en las reuniones del Consejo Consultivo, cuando ello se amerite según los temas a tratar.

1.4 Poderes Ejecutivo y Legislativo

Fortalecer e impulsar el crecimiento de la Comisión depende en gran medida de los Poderes Ejecutivo y Legislativo, puesto que el gobierno estatal es quien aprueba los montos finales del presupuesto que llega al H. Congreso del Estado para ser aprobado. Lo anterior, implica estrechar la relación con estas autoridades, más allá de lo que establece el artículo 15 de nuestra ley: “presentar un informe anual a los Poderes Estatales sobre las actividades de la Comisión y comparecer ante el Congreso del Estado...”.

Se buscará que, de manera directa, conozcan la presente estrategia la que, de ser fortalecida financieramente para operar el total de los proyectos, dará resultados tangibles en la protección sublime de la dignidad de la persona humana, en el estado de Chihuahua.

Será también medular el fortalecimiento de esta relación con los Poderes Ejecutivo y Legislativo, ya que el presente Plan, tiene como objetivo central la prevención de la violación de los derechos humanos.



Ésto representa que la función de la institución no está circunscrita solo al conocimiento de quejas derivadas de una inadecuada administración pública, como se hacía tradicionalmente en este tipo de organismos, si no que, nuestra visión y actuación, impulsa una transformación del Estado, para una mejor prestación de los servicios públicos, contribuyendo a la consolidación de una democracia en la que se garanticen los derechos fundamentales de todas las personas.

Para este propósito, también es fundamental la elaboración del primer Programa Estatal de Derechos Humanos, tarea para la que, por supuesto, también asumimos el compromiso para coadyuvar con el Estado en su implementación.

Por otra parte, otro de los principales retos que se tienen a nivel sustantivo, es agilizar los procesos de queja que actualmente tardan más tiempo del esperado por las personas usuarias.

Las causales de esta problemática son diversas; sin embargo, la tardanza de las autoridades en responder a las solicitudes de información, es una de las que destaca.

Por ello, es fundamental impulsar mecanismos de comunicación y vinculación específicos, con dependencias estatales como la Fiscalía General del Estado y las Secretarías, tanto de Salud, como de Educación.

De igual forma, generar alianzas con el H. Congreso del Estado, en específico con la Comisión de Derechos Humanos, para que sean partícipes de las estrategias generadas con el Poder Ejecutivo, tanto para la situación antes expuesta, como para fortalecer el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la CEDH.

1.4.1 Coordinación y Gestión con el Poder Ejecutivo

Se fortalecerá la relación con este Poder para que sea partícipe de la estrategia de fortalecimiento propuesta por esta Comisión Estatal de los Derechos Humanos.

Se generarán alianzas estratégicas con dependencias estatales en materia de prevención de violaciones a derechos humanos, y en la creación de mecanismos de coordinación y comunicación, para agilizar las solicitudes de información; por tanto, los procesos de queja.

Se impulsará el diseño e implementación del primer Programa Estatal de Derechos Humanos.

1.4.2 Coordinación y Gestión con el Poder Legislativo

Con este Poder también se mantendrá una relación estrecha para la rendición de cuentas, con respecto al cumplimiento de la estrategia institucional.

Asimismo, se promoverá una vinculación permanente con la Comisión de Derechos Humanos y Atención a Grupos Vulnerables, para que, conforme a lo establecido por la Ley, se impulsen acciones para el cumplimiento de recomendaciones, por parte de autoridades estatales y municipales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2



Consolidar la gestión interna a través de una cultura de planeación; de comunicación y trabajo en equipo; igualdad entre mujeres y hombres; así como de administración documental, transparencia y rendición de cuentas. Con base en un marco jurídico sólido.

Para la Comisión, es igualmente importante la inversión en recurso humano, la gestión administrativa, la tecnología y los recursos financieros, como los procesos organizacionales internos que se presentan en este apartado.

En otras palabras, el uso eficiente de los recursos humanos y materiales, depende de los procesos internos. Por esta razón, el segundo objetivo complementa al primero, como se ha explicado en los anteriores párrafos.

Al mismo tiempo se convierte en el objetivo “medular”, porque de éste dependerá, en gran medida, cumplir con lo trazado para mejorar el servicio que la institución brinda a la comunidad, mediante estrategias de prevención a la violación de los derechos humanos, así como para su protección y defensa.

De hecho, en este objetivo se incluyen varios programas y proyectos dirigidos a subsanar algunas de las problemáticas centrales, como la falta de planeación integral; insuficientes manuales, lineamientos y procedimientos para regular la operación de los procesos de la institución; falta de estructura orgánica y definición de funciones y perfiles de puesto; débiles e informales mecanismos de coordinación y comunicación; entre otras.

En tal sentido, la institución se ocupará en perfeccionar sus procesos internos para lograr una aplicación eficiente de los recursos e integrar una base sólida de trabajo que permita cumplir la misión.

A continuación, se presentan programas y proyectos, enfocados a la planeación, gestión de los proyectos institucionales y su monitoreo; al diseño de mecanismos de comunicación interna; a la coordinación entre áreas; al fortalecimiento normativo; a la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género; al archivo institucional y biblioteca; y por supuesto, al control interno, transparencia y rendición de cuentas.

MAPA ESTRATÉGICO - OBJETIVO 2

Objetivo Estratégico 2. Consolidar la gestión interna a través de una cultura de planeación; de comunicación y trabajo en equipo; igualdad entre mujeres y hombres; así como de administración documental, transparencia y rendición de cuentas. Con base en un marco jurídico sólido.

PROGRAMAS



2.6. Control interno; transparencia y rendición de cuentas

2.6.1. Cultura de Transparencia y Acceso a la Información Pública



2.5. Archivo, Gestión Documental y Biblioteca

2.5.1. Sistema institucional de archivos conforme a lo establecido en la ley de la materia



2.4. Institucionalización de la igualdad de género

2.4.1. Seguimiento a la Auditoría de Género



2.3. Fortalecimiento normativo

2.3.1. Reforma a la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos

2.3.2. Reforma al Reglamento Interno

2.3.3. Elaboración de procesos y procedimientos



2.2. Coordinación y comunicación institucional

2.2.1. Gestión directiva



2.1. Planeación y Seguimiento

2.1.1. Gestión de los proyectos institucionales

PROYECTOS

2.6.2. Sistema de Control Interno

2.6.3. Elaboración del Informe Anual de la CEDH

2.5.2. Organización, digitalización y disponibilidad de los documentos

2.5.3. Biblioteca en Derechos Humanos

2.4.2. Protocolo de atención a personas víctimas de violencia de género

2.3.4. Manual de Organización y Perfiles de puestos

2.3.5. Tabulador de remuneraciones

2.3.6. Políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación y promoción del personal

2.3.7. Políticas para la conciliación laboral y familiar

2.3.8. Lineamientos de colaboración entre la CEDH y las organizaciones de la sociedad civil

2.2.2. Comunicación interna

2.2.3. Coordinación de oficinas regionales

2.1.2. Seguimiento y monitoreo del Plan Integral de Desarrollo

2.1.3. Elaboración del Presupuesto basado en Resultados (PbR)

2.1. Planeación y Seguimiento

Un Plan Integral de Desarrollo supone efectuar cambios y mejoras, con el objetivo de que la institución cumpla óptimamente con sus funciones de gestión administrativa, así como de promoción, divulgación y protección de los derechos humanos. Es por ello, que el PIDE 2021 – 2024 ha sido diseñado con la participación y el apoyo de todas las personas que integran esta Comisión, y será implementado de la misma manera, pues su característica principal es su carácter “integral e integrador”.

El PIDE 2021 – 2024 representa el conjunto integral de objetivos a cumplir y estrategias a implementar, así como sus proyectos institucionales, los cuales se propone abordar por medio de dos líneas de acción básicas:

- a) Trabajando bajo el esquema de “Proyectos” y,
- b) Desarrollando los “Programas anuales de Trabajo” que integran el Presupuesto basado en Resultados (PbR), detallado más adelante.

Este último punto es medular, pues representa la conexión del Plan Integral de Desarrollo con el presupuesto y, por lo tanto, su aterrizaje a nivel operativo.

En cuanto al monitoreo y seguimiento, en congruencia con el Cuadro de Mando Integral (CMI), una de las metodologías con las que se ha diseñado este Plan Integral de Desarrollo, y en específico, con base en el mapa estratégico y estructura programática, se instrumentará un módulo de Planeación y Gestión dentro del Sistema Informático Institucional, con el cual se realizará un seguimiento mensual de los avances de cada proyecto.

2.1.1. Gestión de los proyectos institucionales

Para la ejecución de los proyectos se conformarán equipos de trabajo, integrados por personas representantes de las áreas involucradas en el objetivo del proyecto.

Se nombrará una persona coordinadora que tendrá como misión, garantizar que el proceso sea participativo; que se actúe bajo la normatividad que rige el tema del proyecto y de acuerdo con el cronograma de trabajo establecido por el equipo, en el que se especifiquen las metas, acciones, participantes, responsables por meta, así como fechas de inicio y término de cada acción.

2.1.2. Seguimiento y monitoreo del Plan Integral de Desarrollo

Para el seguimiento y monitoreo se definirán los indicadores de cada proyecto, los cuales, a través del mapa estratégico, permitirán formar una visión rápida y certera del estado que presenta la implementación del Plan Integral de Desarrollo.

Para cada proyecto, en la definición de indicadores, se especificarán las líneas de base y las metas esperadas en cada uno de los períodos de medición.

Los informes de seguimiento serán la base de un proceso de análisis y retroalimentación para hacer los ajustes que se requieran, tanto en la estrategia, como en su ejecución. Es importante resaltar que la planeación es un proceso vivo y de aprendizaje continuo.

El registro de las lecciones aprendidas serán parte de los informes anuales.

2.1.3. Elaboración del Presupuesto basado en Resultados (PbR)

El Presupuesto basado en Resultados representa el Plan Financiero Anual del PIDE 2021 – 2024. De esta manera, la estructura del PbR será edificada conforme a los objetivos, estrategias y proyectos que se plantean en el presente Plan.

La elaboración del PbR se fundamentará en los informes anuales del PIDE, mismos que especificarán los retos y proyectos prioritarios para cada año.

2.2. Coordinación y comunicación institucional

La Comisión presenta un crecimiento que ha logrado que varias áreas se encuentren bien constituidas y que el personal sea diligente en el trabajo que le ha sido asignado; sin embargo, la etapa en la que nos encontramos y los retos actuales, demandan de la institución, una sólida coordinación y comunicación interna en todos los niveles; por ello, en las reuniones de planeación, los equipos de trabajo fueron enfáticos en atender esta necesidad.

En este contexto, se ha asumido el compromiso, desde el más alto nivel, de otorgar el valor esencial que el proceso de comunicación interna representa. En primer lugar, porque es vital que el personal se conozca, aprenda y colabore; y en segundo, para alcanzar los objetivos establecidos en este Plan.

De este modo, como se enunció en la descripción del tópico: “Gestión de los proyectos institucionales”, la ejecución de éstos será mediante equipos de trabajo; paralelamente, se activarán un conjunto de acciones para crear y mantener la comunicación y coordinación entre el personal, a través del buen uso de los diferentes canales de comunicación existentes en la institución.

En este sentido, se prevé también robustecer la coordinación dinámica, a través de una comunicación efectiva entre el área central y las oficinas regionales.

2.2.1. Gestión directiva

Se llevará a cabo una reunión mensual ejecutiva entre el personal directivo, incluyendo a titulares de las oficinas regionales. Para tal efecto, se establecerá la metodología específica, a fin de atender el seguimiento del presente Plan Integral de Desarrollo y propiciar la discusión de los asuntos de interés general para las diferentes áreas que integran la institución.

Cada oficina regional implementará a su vez, una reunión mensual con todo el personal, para comunicar los temas compartidos y los acuerdos sostenidos en la reunión directiva.

2.2.2. Comunicación interna

Se elaborará un calendario semanal con las actividades más destacadas de la institución, donde será incluida aquella información que sea relevante comunicar desde las áreas administrativas. Será enviada a todo el personal los días lunes a través del correo electrónico institucional y del grupo de WhatsApp oficial.

De igual forma, se hará un boletín informativo mensual que concentrará los principales resultados del desempeño de cada una de las áreas de la Comisión, información, que previamente se compartirá con el Consejo Consultivo.

2.2.3. Coordinación de oficinas regionales

La agenda de trabajo del personal directivo incluirá visitas periódicas a las oficinas regionales en las que se programaran actividades con el personal, así como reuniones interinstitucionales y otro tipo de eventos.

Se organizarán encuentros estatales por áreas para el abordaje e implementación de los proyectos transversales que requieren de la participación de todas las personas representantes en los distintos municipios, de áreas como Capacitación, Visitadurías, Orientación y Quejas, entre otras.

2.3. Fortalecimiento normativo

En las páginas anteriores se ha presentado un diagnóstico sobre las principales problemáticas que enfrenta la CEDH, para que sus funciones administrativas y sustantivas se realicen con calidad y eficiencia tales, que constituyan las guías indispensables en el camino que debemos transitar para cumplir con la misión de la institución.

La información aquí expresada sugiere la necesidad de modificar algunas normas e implementar otras más. De no hacerlo, corremos el riesgo de seguir actuando en una inercia que podría limitar el avance de la Comisión.

Una de las principales necesidades implica realizar reformas a la propia Ley y su Reglamento, con base en los requerimientos y planteamientos de las áreas sustantivas, esto con el fin de profundizar en el sentido humanitario de la Comisión, sin perder de vista la prioridad que representan, en todo momento, las personas usuarias.

Es preciso además, incorporar lineamientos que permitan fortalecer la calidad y la agilidad en el procedimiento de atención a quejas, así como en el seguimiento a las recomendaciones que esta Comisión emite.

Otro asunto relevante lo constituye la ausencia de manuales y descripción de perfiles de puestos, lo que ha derivado en que, ante la falta de precisión sobre las atribuciones que tiene el personal que labora en la CEDH, se han generado ambigüedades acerca de las expectativas en el desempeño. Esto demerita la planeación, al igual que el proceso de toma de decisiones, encaminadas al mejoramiento de la atención que se proporciona a las personas usuarias, y a la promoción, difusión y divulgación de los derechos humanos.

Por otra parte, al no disponer de una normatividad completa y adecuada, se corre el riesgo de que las acciones de la Comisión no estén del todo debidamente reguladas y normadas, lo que puede llevar a un detrimento de las funciones y el desarrollo, además de provocar inequidad, inconformidad y prácticas no deseables.

Otro aspecto importante, expuesto durante los ejercicios de planeación, fue la falta de evaluación integral de los proyectos jurídicos que elaboran quienes forman parte de las visitadurías. Esta acción, por cierto, es fundamental para institucionalizar un proceso de mejora continua; unificar criterios, y fortalecer la calidad en la elaboración de documentos, lo que repercutirá directamente en la atención, pronta, expedita y completa, que esperan las personas usuarias.

2.3.1. Reforma a la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos

Los organismos constitucionales autónomos son entidades innovadoras y en constante mejora, que requieren de una revisión frecuente para actualizarse, de acuerdo con las necesidades que una sociedad dinámica como la nuestra, demanda.

Bajo esta premisa, sin lugar a dudas, el presente ejercicio de planeación ha detonado la necesidad de una próxima reforma a la Ley de la Comisión, que, entre muchos otros aspectos, se planteará que dicha enmienda legislativa priorice, fortalezca y especifique lo siguiente:

a) La coordinación con autoridades estatales y municipales para la elaboración y revisión de sus políticas públicas en materia de derechos humanos; así como en el cumplimiento de recomendaciones.

b) La comunicación permanente con el Congreso del Estado, especialmente con la Comisión de Derechos Humanos y Atención a Grupos Vulnerables, para exhortar al cumplimiento, por parte de las autoridades, de las recomendaciones emitidas por la CEDH, y en la revisión e impulso de propuestas sobre armonización legislativa.

- c) La inclusión de los principios y perspectivas de víctima y de género, en el diseño e implementación de los planes, programas y proyectos de la Comisión.
- d) La obligatoriedad de elaborar un Plan Integral de Desarrollo al inicio de cada periodo de presidencia, en un plazo no mayor a seis meses.
- e) El establecimiento de un sistema de monitoreo de todos los asuntos que se le presenten, con el fin de diagnosticar la situación del ejercicio de los derechos humanos en el estado y los municipios.
- f) La iniciativa de hacer intervenciones preventivas en dependencias y municipios, mediante análisis cuantitativos y cualitativos, para proponer modificaciones legislativas y en prácticas administrativas que, a juicio de la Comisión, redunden en una mejor protección de los derechos humanos.
- g) Proponer estrategias para impulsar, de manera transversal, la cultura de los derechos humanos.
- h) Entre otras, no descritas.

2.3.2. Reforma al Reglamento Interno

El reglamento interno sentará las bases para eficientar el trabajo sustantivo y administrativo, pues representa el eje toral para promover una reorganización administrativa que suprimirá aquellos vicios burocráticos que retrasan el trabajo.

Además, permitirá desconcentrar atribuciones para priorizar la horizontalidad y motivar con ello el fomento de la armonía y la coordinación que debe prevalecer entre las áreas, a fin de realizar, de la manera más eficiente y confiable, todas las funciones previstas de la CEDH.

2.3.3. Elaboración de procesos y procedimientos

En apego a la Ley y el Reglamento de la CEDH, se implementarán los procesos y procedimientos que marcarán una ruta clara para el cumplimiento de los objetivos y funciones de cada una de las áreas que integran esta institución.

Este ejercicio se realizará de manera inmediata, en seguimiento a este Plan Integral de Desarrollo, puesto que los procesos y procedimientos son determinantes para el cumplimiento de proyectos significativos, como es la actualización del sistema informático.

Los principios rectores del diseño de cada uno de los documentos, serán los mismos que han fundamentado este Plan, entre ellos: la participación activa de todo el personal, el impulso del aprendizaje estratégico y la retroalimentación. No se trata, en modo alguno, de imponer una implementación arbitraria, sino de incentivar, desde la conciencia, acerca del beneficio que otorgan los procesos y procedimientos, para cada persona y para la organización en su conjunto.

2.3.4. Manual de Organización y Perfiles de puestos

En seguimiento al Plan, se realizará un estudio de las competencias, conocimientos y experiencia requeridos en cada área, que permita definir y adjudicar puestos y funciones a cada persona que labora en la CEDH. Con este documento, se espera que cada quien sea capaz de identificar de manera clara, sus responsabilidades, derechos y obligaciones, y pueda cumplirlos y ejercerlos en favor del desarrollo de la institución.

2.3.5. Tabulador de remuneraciones

Los procesos y procedimientos, así como el Manual de Organización y Perfiles de puestos, permitirán identificar desequilibrios o desproporciones en la remuneración que el personal recibe por su trabajo, así como elaborar la correspondiente propuesta de tabulador de sueldos y salarios con una base justa, conforme a la ley. Dicha propuesta estará enfocada en el puesto, carga de responsabilidades, funciones y aportación de resultados.

2.3.6. Políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación y promoción del personal

Como elemento primordial para que los mejores perfiles ocupen las vacantes que se presenten en la Comisión, conforme a la descripción de perfiles de puesto, se prevé instaurar las políticas y procedimientos respectivos.

El enfoque principal en dichos procedimientos considera, no solo observar competencias académicas y profesionales, puesto que un aspecto de gran relevancia para la selección, contratación y promoción del personal, será la suma de actitudes y aptitudes, así como los valores y principios que manifiestan quienes integren a la institución.

Estas políticas y procedimientos serán factor clave para generar oportunidades de promoción de las personas; en ese sentido, se considera realizar el proceso de reclutamiento de manera interna y, en caso de no encontrar el perfil idóneo para puestos vacantes, se buscará a través de la publicación de convocatorias externas.

2.3.7. Políticas para la conciliación laboral y familiar

En apego al desarrollo integral de las personas que laboran en la institución, así como al derecho a la igualdad de género —que impulsa una reestructuración de los sistemas de trabajo y sociales, a fin de promover una participación más equitativa de hombres y mujeres, tanto en las actividades productivas fuera, como dentro del hogar— se establecerán medidas que favorezcan condiciones para que el personal desarrolle sus labores, sin perjuicio de su vida familiar

2.3.8. Lineamientos de colaboración entre la CEDH y las organizaciones de la sociedad civil

Las organizaciones de la sociedad civil, especializadas en derechos humanos, son fundamentales para la promoción y defensa de los mismos y en fomentar las condiciones para la vida digna de las personas. De ahí la pertinencia de hacer equipo y colaborar con este tipo de asociaciones, no solo con la contratación de sus servicios, cuando las condiciones presupuestarias así lo permiten, sino también mediante el apoyo que la Comisión les brinda en especie, a través de producciones de material audiovisual especializado, diseños de contenidos para difusión, préstamo de espacios físicos para eventos, entre otros recursos públicos administrados por la CEDH.

Sin ánimo de soslayar las necesidades antes expuestas, sabemos que nos rige un sólido marco jurídico administrativo y fiscal para las contrataciones externas; no obstante, trabajamos en el diseño de una estrategia, que nos permita atender también las demandas externas de servicios especializados que hacen las organizaciones de la sociedad civil, sin detrimento de los programas y calendarios de trabajo propios, ya establecidos en cada área de la Comisión, pues en ocasiones, dichas actividades son diferidas, debido a las solicitudes no programadas de las organizaciones mencionadas.

En ese orden de ideas y con el propósito cumplir con los compromisos adquiridos en el trabajo conjunto con la sociedad civil, para que las colaboraciones y solicitudes, se apeguen a los criterios institucionales, se emitirán estos lineamientos que contemplan aspectos jurídicos (constitución de la OSC), de pertinencia (acorde con el PIDE) y de temporalidad (tiempos de servicio y revisión de disponibilidad para la solicitud por área), entre otros.

2.4. Institucionalización de la igualdad de género

Conscientes de la problemática de desigualdad entre mujeres y hombres, que como sociedad arrastramos en muchos espacios públicos y privados, incluso en instituciones como la nuestra, que no son la excepción, entendemos que las políticas de igualdad de género debían reflejarse en este Plan como rasgos estructurales, centrales y transversales. En principio, dirigidas hacia el interior; es decir, reflejadas en las normas y la cultura organizacional, para que esta perspectiva pueda ser adherida y, paulatinamente institucionalizada, en dirección a la atención de las personas y en las funciones que ejerce la Comisión.

Adicionalmente y con el objeto de tener claridad acerca de los campos de oportunidad que la institución presenta, en materia de perspectiva de género, la Comisión solicitó recientemente al Instituto Chihuahuense de las Mujeres, una auditoría de género, que fue desarrollada en 2020.

Este proceso arrojó una serie de recomendaciones con su respectivo Plan de trabajo, con el objeto de impulsar e institucionalizar una cultura igualitaria entre mujeres y hombres y, a la vez, una atención con perspectiva de género.

Comprendemos que la sociedad vive un fenómeno de violencia contra las mujeres, sus hijas e hijos, como consecuencia de una asimetría en el reconocimiento de los derechos entre mujeres y hombres; ésto nos lleva a reconocer que, cuando algunas mujeres logran vencer las barreras sociales y

psicológicas, emprenden una búsqueda por ayuda y confían en instituciones como la Comisión Estatal de los Derechos Humanos.

Esta observación, ha motivado la necesidad de plantear la elaboración de un Protocolo de actuación para la atención y seguimiento de casos, con el que la institución podrá otorgar, en colaboración con las instancias especializadas, una respuesta integral y de profundo alcance a las víctimas.

2.4.1. Seguimiento a la Auditoría de Género

Se implementarán las recomendaciones emitidas por el Instituto Chihuahuense de las Mujeres, que concentra el Plan de Trabajo de la Auditoría de Género, que por cierto, algunas de éstas ya se consideran a lo largo de este documento, pues creemos que la perspectiva de género, es un tema transversal, que debe reflejarse en los cuatro objetivos del Plan Integral de Desarrollo (PIDE).

Dicha perspectiva se incluirá en el Presupuesto basado en Resultados, donde se advierte el componente: “promoción de la cultura institucional para la igualdad entre mujeres y hombres”, con sus respectivos recursos anuales para su operación.

Destaca al mismo tiempo, la necesidad de implementar en el corto plazo, como parte del desarrollo integral del personal y para impulsar el fortalecimiento del clima laboral armónico, un protocolo especializado, que considere la conformación de un comité interno para prevenir, atender y sancionar casos de violencia laboral, acoso y hostigamiento sexual, dentro de la CEDH.

Confiamos en que, con el PIDE, se potenciará el cumplimiento de la citada auditoría de género.

2.4.2. Protocolo de atención a personas víctimas de violencia de género

Se diseñará y pondrá en operación este protocolo que proporcionará herramientas prácticas para que, desde el área de Orientación y Quejas, se garantice la atención integral a mujeres y niñas víctimas de violencia de género que acuden a la Comisión.

El protocolo fortalecerá la respuesta de la CEDH ante la violencia contra las mujeres, gracias a los procesos especializados de detección, a fin proporcionar una primera atención a las víctimas y trazar la ruta que permita canalizarlas adecuada y oportunamente, ante las instancias correspondientes.

Confiamos en que, consecuentemente, los resultados del protocolo serán útiles para el diseño de políticas públicas para la prevención y atención de la violencia de género.

2.5. Archivo, Gestión Documental y Biblioteca

Más allá del impulso normativo en materia de archivos para el estado de Chihuahua, la Comisión tiene claridad en cuanto a la urgencia de avanzar hacia un Sistema de Gestión Documental. Este instrumento, no solo dará orden al manejo de la documentación y mejora de la productividad, sino también abonará a la seguridad de la información y a generar ahorros a la institución.

Este proyecto para administración del Archivo, Gestión Documental y Biblioteca, es prioritario, porque representa una genuina inversión y esfuerzos, a mediano y largo plazo, para optimizar los procesos.

De tal forma que, con total apego a la Ley de Archivos para el estado de Chihuahua, el proceso de organización, administración y control de los documentos será actualizado y reestructurado.

Para lograr ésto, se prevé la conformación de un grupo institucional interdisciplinario, que deberá elaborar su respectivo plan de trabajo e impulsar la implementación del consecuente programa informático, ya que se aprovechará esta transición, para la completa digitalización de expedientes e información que sea pertinente conservarla y disponerla para su consulta, de esa forma.

De manera similar a las transiciones en cuanto a la gestión documental, empujadas por la tecnología, se encuentran las bibliotecas públicas, debido al crecimiento de las consultas de información vía remota por internet, demanda transformarlas para llevarlas al ámbito digital.

En esta situación se encuentra la actual biblioteca de la Comisión.

A corto plazo deberá tener una reorganización, al tiempo que se construirá la viabilidad para convertirla en una biblioteca digital, útil y accesible para la población.

2.5.1. Sistema institucional de archivos conforme a lo establecido en la ley de la materia

Se formalizará un equipo multidisciplinario de la Comisión, que se encargará de velar en todo momento por el cumplimiento de la Ley de Archivos para el Estado de Chihuahua. Este equipo trazará planes de trabajo anuales; en el primero de éstos, se hará énfasis en el diseño de los procesos de gestión documental (correspondencia, archivo de trámite, archivo de concentración y archivo histórico), que a su vez, serán la materia prima para actualizar el sistema informático.

Es imperativo destinar un espacio físico amplio y equipado para la instalación del archivo de la institución, en los primeros años, mientras se da la transición a la digitalización de los documentos.

2.5.2. Organización, digitalización y disponibilidad de los documentos

El proyecto “Sistema Institucional de Archivos”, sentará las bases para el desarrollo y la implementación de un Sistema Integral de Gestión de documentos electrónicos, encaminado a la política de instituciones digitales y abiertas, que beneficien con sus servicios a las personas, lo que también establece la Ley de Archivos.

Por consiguiente, se contempla la transición al aspecto digital, como prioridad en el diseño de los procesos de gestión documental; paralelamente, se prevé la adquisición del equipo idóneo requerido, la capacitación del recurso humano y las adecuaciones en informática para migrar al uso de las tecnologías y la sistematización de la información, para conservación, administración y consulta cada vez más accesible.

2.5.3. Biblioteca en Derechos Humanos

Esta biblioteca será, mediante su respectivo sistema informático y página web, un repositorio de textos digitales, previamente analizados, seleccionados, estructurados y sistematizados, con contenidos como: artículos, videos y libros producidos por la Comisión, así como por otras entidades a nivel nacional e internacional. Se considera además, incluir la normativa de los sistemas universal e interamericano para la protección de Derechos Humanos, así como la legislación local y la contemplada por nuestro país, en esta materia.

Estimamos que este proyecto, será de acceso libre para las personas, instituciones y organizaciones, interesadas en las temáticas de derechos humanos, mediante un sistema de búsqueda amigable y con un enfoque didáctico.

2.6. Control interno; transparencia y rendición de cuentas

Desde la instauración de la primera Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en nuestro país y, desde luego, en el estado, se ha avanzado notablemente en la erradicación de la burocracia y opacidad de la información pública, que en México imperó por muchos años.

La transparencia y rendición de cuentas no solo se ha convertido en un instrumento ciudadano, enfocado al combate a la corrupción y al manejo poco claro de la información pública, sino también se ha configurado como el pilar de una modernización administrativa, que contribuye al fortalecimiento de la democracia.

Gracias a estas condiciones legislativas y jurídicas, la Comisión ha avanzado en los procesos de rendición de cuentas, y ha conseguido que, precisamente la transparencia, sea una de las principales fortalezas que incluso el personal de la Comisión reconoce de la institución.

No obstante, reconocemos los retos institucionales vigentes en cuanto al proceso de gestión interna que impera en la materia, para que éste se refleje con claridad, en las verificaciones y calificaciones que periódicamente realiza el Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública (ICHITAIP).

En ese contexto y siguiendo la ruta sobre avances normativos en cuanto a la rendición de cuentas, en marzo de 2019, se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua, el decreto No. LXVI/RFLEY/0032/2018 I P.O., que contempla la reforma constitucional para armonizar la legislación estatal en materia de anticorrupción.

En dicha reforma, se considera la creación de los Órganos Internos de Control de los organismos públicos a los que la Constitución les dotó de autonomía.

Debido a esta consideración, subsecuentemente, la Ley de la Comisión se reformó el 13 de marzo de 2019, para la inclusión de su Órgano Interno de Control, dotado de autonomía técnica y de gestión, para decidir sobre su funcionamiento y disponer resoluciones, entre algunas de sus atribuciones.

A partir de este mandato, dicho órgano fue constituido. Este, por cierto, ha priorizado un enfoque preventivo sobre lo correctivo, proponiendo alternativas para la consolidación de un marco jurídico eficiente, que brinde certidumbre a las personas usuarias, al igual que al personal que labora en la Comisión. Además, se han hecho aportaciones para una mejora de gestión continua, que permita promover el desarrollo y fortalecimiento administrativo, sin dejar de lado las acciones de detección, investigación y sanción.

En este marco, el Órgano Interno de Control ha sido otro avance sustancial para sentar las bases en la construcción de una gestión pública interna que sea transparente, eficiente y eficaz; con fin de mejorar el servicio prestado a las personas usuarias, que impacte de forma directa en la confianza que la sociedad deposita en esta institución y en su personal.

2.6.1. Cultura de Transparencia y Acceso a la Información Pública

La Transparencia y Acceso a la Información Pública, es otro tema transversal que interesa a la Comisión. El objetivo central es que sea parte de nuestra cultura institucional. Esto incluye involucrar a todas las áreas para fortalecer su formación en este rubro, como tema primario en el Plan Anual de Capacitación para el personal.

Será importante que cada área cuente con personal especializado, pues cada una tiene la encomienda de recabar, administrar, difundir y disponer, de forma abierta, la información pública de oficio.

Bajo esta premisa, quienes funjan como enlaces de transparencia deberán recibir su nombramiento y se formará un grupo de trabajo, cuya primera encomienda será la reorganización de las obligaciones, y la estipulación de los formatos que deberá llenar cada área; diseñar el procedimiento con la ruta para su desempeño; y elaborar un plan de trabajo anual que, no solo concentrará la parte operativa, sino también las estrategias para promover la Cultura de transparencia y acceso a la información pública.

2.6.2. Sistema de Control Interno

El Órgano Interno de Control, dada su reciente incorporación, ha propuesto un modelo de trabajo con un esquema integral, que establece de manera inicial aquellos elementos que deben ser considerados para un adecuado control institucional. Toma como referencia un marco de mayor dimensión, como el proceso anticorrupción, y permite evolucionar conforme se fortalece el Órgano, de acuerdo con el crecimiento de las capacidades institucionales de la propia Comisión Estatal.

Con base en lo anterior, el modelo será dinámico y podrá incluir diferentes acciones cada año; considerará líneas de acción para todas las fases del ciclo anticorrupción, que incluyen acciones de prevención, detección, investigación y sanción.

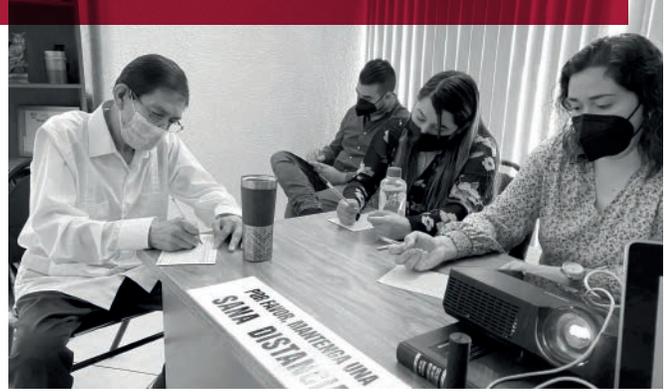
2.6.3. Elaboración del Informe Anual de la CEDH

Conforme a la Ley que rige esta Comisión y en cumplimiento con la transparencia y rendición de cuentas, quien presida el organismo tiene la obligación de presentar un informe anual a los Poderes del Estado.

Este es un compromiso que año con año ha presentado en tiempo y forma; sin embargo, consideramos que la emisión del presente Plan Integral de Desarrollo, fortalecerá la estructura de dicho informe, haciéndolo aún más integral mediante el detalle, en el cumplimiento de los proyectos institucionales preestablecidos.

Para este propósito, se integrará un equipo multidisciplinario con personas representantes de las distintas áreas de la institución, que operará la realización del informe, mediante una guía diseñada *a priori* para tal fin.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3



Implementar y/o mejorar mecanismos e instrumentos institucionales que favorezcan la prevención de violaciones de derechos humanos.

Este objetivo se torna central en el presente Plan Integral de Desarrollo, pues uno de los cambios considerados, es la redirección y focalización de los esfuerzos institucionales hacia el ámbito de la prevención, mediante el impulso de una cultura del respeto a los derechos humanos, que permee en los distintos sectores de la sociedad, para contribuir con ello, en su protección y defensa.

La Comisión Estatal se ha caracterizado por ser innovadora, a nivel nacional, en la implementación de estrategias preventivas, tal es el caso de DH-Net, el área especializada en la creación de contenidos de la institución, que desde hace más de una década, ha impulsado la transmisión, recopilación y producción de material multimedia propio, con enfoque derecho humanista.

Destaca además, el programa: “Empresa Comprometida con los Derechos Humanos” que promueve el reconocimiento de las empresas que impulsan la implementación de una cultura laboral, bajo un esquema de respeto a los derechos humanos.

Cabe destacar que, recientemente, este programa se ha extendido a la mitad del territorio nacional, a través de convenios de colaboración con otros organismos públicos de derechos humanos, en diferentes entidades de la república.

No obstante estos avances, la situación actual de los derechos humanos demanda de la Comisión Estatal, el diseño de una nueva estrategia integral que permita robustecer las áreas y programas preventivos vigentes.

Por ello, en este Plan se ha priorizado impulsar el fortalecimiento de la capacitación especializada en derechos humanos y cultura de paz. En las tareas de vinculación institucional y comunicación social; la cooperación interinstitucional en el contexto nacional e internacional; los estudios e investigaciones especializados propios; la producción de contenidos editoriales; y, como otro proyecto innovador, se prevé la realización del programa: “Institución (o Municipio) Comprometida (o) con los Derechos Humanos”, para promover también en las dependencias y municipios, el compromiso por el respeto a los derechos humanos de todas las personas.

Al respecto, se presenta el Mapa Estratégico del tercer objetivo, en el que se incluyen sus programas y proyectos y, posteriormente, la descripción de estos elementos.



MAPA ESTRATÉGICO - OBJETIVO 3

Objetivo Estratégico 3: Implementar y/o mejorar mecanismos e instrumentos institucionales que favorezcan la prevención de violaciones de derechos humanos.

PROGRAMAS



3.6. Promoción de los derechos humanos en empresas, dependencias públicas y municipios

3.6.1. Derechos Humanos y empresas



3.5. Atención a personas, grupos o poblaciones en situación de vulnerabilidad o susceptibles de discriminación

3.5.1. Pueblos indígenas con énfasis en sus niñas y mujeres

3.5.2. Derechos Específicos de Niñas, Niños y Adolescentes (DNNA)

3.5.3. Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia

3.5.4. Personas en contexto de movilidad humana



3.4. Capacitación y promoción

3.4.1. Formación didáctica - pedagógica para el personal de capacitación y difusión



3.3. Vinculación con organizaciones de la sociedad civil; los gobiernos federal y municipal; la comisión nacional; la academia; y otros organismos nacionales e internacionales de derechos humanos

3.3.1. Promoción de redes y alianzas con la sociedad civil para la promoción, difusión y protección de los derechos humanos



3.2. Difusión y divulgación de los derechos humanos

3.2.1. Visibilización de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos



3.1. Estudio, investigación y promoción de políticas públicas en materia de derechos humanos

3.1.1. Plataforma de integración, análisis, gestión y producción de la información

PROYECTOS

3.6.2. Derechos Humanos y dependencias públicas

3.6.3. Derechos Humanos y Municipios

3.5.5. Trata de personas

3.5.6. Personas defensoras de derechos humanos

3.5.7. Libertad de Expresión

3.5.8. Derecho a la Salud

3.5.9. Derecho a la Cultura

3.5.10. Personas con discapacidad

3.5.11. Personas mayores

3.5.12. Personas de la diversidad sexual o Comunidad LGTBTTIQ+ (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Travestis, Transgéneros, Transexuales, Intersexuales y Queer)

3.4.2. Herramientas digitales para la enseñanza – aprendizaje

3.4.3. Plan anual de capacitación para funcionariado público y población en general

3.3.2. Coordinación con municipios y gobierno federal

3.3.3. Trabajo coordinado con la CNDH

3.3.4. Colaboración con la Academia

3.3.5. Cooperación permanente con organismos externos, nacionales e internacionales

3.2.2. Implementación de medios de comunicación propios

3.2.3. Fortalecimiento de los derechos humanos en los medios de comunicación del estado

3.1.2. Estudio de la situación que guardan los Derechos Humanos en el Estado de Chihuahua

3.1.3. Promoción del Programa Estatal de Derechos Humanos

3.1. Estudio, investigación y promoción de políticas públicas en materia de derechos humanos

El estudio e investigación son procesos esenciales para proteger los derechos humanos y prevenir su violación; estas tareas representan uno de los mayores campos de oportunidad para la CEDH.

A pesar de esta consideración, debido a los recursos limitados, hasta el momento, apenas se había valorado constituir una unidad de investigación, no obstante que ya podría convertirse en toda una plataforma integral, para que, con base en la información que concentra la institución, derive en acciones que permitan identificar, incluso anticipar, el comportamiento y curso de los derechos humanos; sus tendencias; los factores de riesgo; causas estructurales e impactos a corto, mediano y largo plazo de violaciones.

En virtud de lo anterior, y visualizando la pertinencia para la creación de la citada plataforma, se proyecta que, mediante el trabajo colaborativo con autoridades, academia, medios de comunicación y sociedad civil, se efectúe un diagnóstico integral de la situación que guardan los derechos humanos en el estado; información cuyo estado esté en constante monitoreo, seguimiento y actualización.

Con base en dicho diagnóstico se buscará promover, en conjunto con el Estado, la elaboración del primer Programa Estatal de Derechos Humanos, como el documento rector que plasme la política estatal en la materia.

3.1.1. Plataforma de integración, análisis, gestión y producción de la información

La configuración de una plataforma para la integración, análisis, gestión y producción de la información, que produce la CEDH, representará la herramienta sistémica para el estudio y la investigación en derechos humanos. Esta figura contribuirá a dar confianza al proceso de toma de decisiones, bajo un esquema de oportunidad y estrategia.

En ese sentido, se establecerán en un primer momento, los lineamientos, parámetros y metodología para la recolección, registro, análisis, gestión y producción de la información por parte de CEDH.

En una segunda parte, se integrará la metodología en el sistema informático institucional, a fin de generar los informes periódicos correspondientes.

3.1.2. Estudio de la situación que guardan los derechos humanos en el estado de Chihuahua

El comportamiento y situación que guardan los derechos humanos en la entidad, es una preocupación prioritaria, tanto para la población, como las instancias públicas y privadas, por lo que los informes sobre el estudio y la investigación generados por la CEDH, bajo este nuevo enfoque, serán compartidos, validados, retroalimentados y completados con la información generada por las entidades gubernamentales, académicas, medios de comunicación y sociedad civil, empleando los mecanismos que en conjunto se propongan para tal propósito.

Esto permitirá contar con información amplia, diversificada, actualizada e integral sobre el panorama y análisis de situación de derechos humanos en el estado de Chihuahua.

3.1.3. Promoción del Programa Estatal de Derechos Humanos

Nuestro estado es una de las entidades federativas que carece de un programa especializado en la atención a los derechos humanos, lo que hace que, ante un contexto nacional y estatal en grave crisis, el asunto no deba postergarse más.

Un documento con planes claros en la materia, bajo una visión y dirección objetiva e integral en la difusión y protección de los derechos humanos, contribuirá en la articulación de programas coordinados; la actuación de las instituciones y disposición de presupuestos con perspectiva de derechos humanos; en la conformación de políticas públicas que potencien la eliminación de las amplias brechas de desigualdad latentes entre los diferentes estratos por condición social, económica, cultural, por regiones geográficas, géneros y edades.

Somos conscientes de que la implementación de un programa de este tipo corresponde al Poder Ejecutivo; sin embargo, creemos firmemente que el diseño y operación integral de un proyecto como éste, puede darse mejor mediante un diálogo abierto, y en esquema de trabajo colaborativo donde participen la sociedad civil, la academia y con asesoría de organismos estatales, nacionales e internacionales especializados en derechos humanos.

Es por ello que, bajo estas circunstancias, la Comisión Estatal como órgano autónomo orientado a la promoción y defensa de los derechos humanos, promoverá un método de trabajo para lograr la elaboración de este programa de manera colaborativa o, en su caso, participará activamente en los mecanismos que surjan como propuesta para dicho fin.

3.2. Difusión y divulgación de los derechos humanos

La CEDH difunde las actividades que desarrolla, a través de medios de comunicación externos e internos, con el propósito de que la población en general esté informada en materia de derechos humanos. Para ello, realiza periódicamente boletines de prensa; atiende de forma grupal y/o personalizada a representantes de los medios de comunicación; agenda entrevistas; y convoca con frecuencia a todos los actos de carácter público que lleva a cabo la institución.

Por otro lado, y de forma especializada, la CEDH diseña, elabora y difunde materiales educativos en materia de derechos humanos, de manera física y audiovisual, dirigidos por segmentos de población.

Sin embargo, ante el factor preponderante que representa la difusión y las tareas de divulgación con fines de atención preventiva, se considera fundamental potenciar tres proyectos. En conjunto configuran la siguiente visión de que, la Comisión sea claramente identificada por la población; reconocida como un canal innovador y profesional para la promoción de los derechos humanos en el estado de Chihuahua y una institución que establece relaciones de mediano y largo plazo con la comunidad, empleando todos los medios a su alcance, para contribuir, con información dinámica, a fomentar el interés y la formación colectiva en materia de derechos humanos.

3.2.1. Visibilización de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos

La población se ha venido dando cuenta de la causa de la Comisión Estatal; sin embargo, como toda organización en etapa de crecimiento, requiere de una estrategia integral para su posicionamiento público, a fin de que más personas sepan, de manera fehaciente, que cuentan con una institución que defiende sus derechos individuales y colectivos.

Sabedores de que una estrategia para la visibilización de la institución debe ser transversal y requiere de distintas acciones, entre ellas de la vinculación, la presencia interinstitucional, el respaldo académico, entre otras; se plantea implementar, como una acción focal para este propósito, una campaña anual de comunicación integral y diversificada, de acuerdo con el contexto de cada región en el estado, empleando medios audiovisuales, radiofónicos, impresos y digitales, con el objeto de llegar a la mayor cantidad de personas posible.

3.2.2. Implementación de medios de comunicación propios

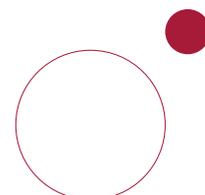
La Comisión es un organismo que cuenta con recursos limitados para la inversión en medios de comunicación externos, situación que se ha dificultado aún más en los últimos años, debido a recortes presupuestales; no obstante, se busca construir viabilidad para contar con presupuesto en la atención a este propósito.

Para cumplir con esta necesidad de difusión, es importante crear medios propios que faciliten un entorno de comunicación e interacción constante y estable con la ciudadanía, con el propósito de construir puentes en las relaciones con las personas usuarias, a mediano y largo plazo.

Con esa visión, se pondrá en marcha un programa de radio y una revista digital, en la que se abordarán distintos temas sobre derechos humanos.

Se gestionará también la factibilidad para que la Comisión coordine la edición de libros y documentos de investigación, con la colaboración de personas docentes de las distintas universidades en el estado, así como de personas especialistas, internas y externas a la institución, a fin de configurar un acervo propio.

La creación de medios de comunicación propios, permitirá incidir en las acciones de difusión acerca de temas prioritarios de la agenda sobre derechos humanos y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible del 2030.



3.2.3. Fortalecimiento de los derechos humanos en los medios de comunicación del estado

La Comisión Estatal ha construido una relación profesional con los medios de comunicación, mismos que forman parte de una de las principales alianzas que tiene la institución, para la defensa y promoción de los derechos humanos.

Además de las acciones que el área de Comunicación Social ha implementado para la constante vinculación con periodistas, se fortalecerá dicho contacto a través de reuniones periódicas, en cuya convocatoria se incluirá a representantes de los medios para compartirles, de manera puntual y cercana, información sobre las principales actividades realizadas por las distintas áreas y los eventos que se tengan programados; además, datos estadísticos y el detalle de las recomendaciones que hayan sido emitidas en los procesos ordinarios de la CEDH.

Dichas reuniones serán mejoradas con las retroalimentaciones que hagan las personas representantes de los medios de comunicación. Asimismo, serán estratégicas para mejorar las actuales acciones que año con año se dirigen a este sector como el *Premio Estatal de Periodismo en Derechos Humanos*, que busca reconocer el trabajo de periodistas que se destacan en la investigación y difusión de estos derechos; de igual forma, para generar otras estrategias que ellas y ellos consideren oportunas para seguir mejorando su labor periodística en esta materia.

3.3. Vinculación con organizaciones de la sociedad civil; los gobiernos federal y municipal; la Comisión Nacional; la academia; y otros organismos nacionales e internacionales de derechos humanos

Desde su nacimiento, una de las funciones fundamentales de CEDH ha sido contribuir estratégicamente en la prevención de violaciones de derechos humanos, empleando para ello, acciones de vinculación con organizaciones sociales e instituciones públicas. Gracias a la comunicación constante con diferentes instancias y organizaciones, se ha consolidado una participación en distintas mesas interinstitucionales, donde se observa que la institución goza de consideración y respeto.

A pesar de eso, reconocemos la necesidad de avanzar hacia una dinámica proactiva, para fortalecer los vínculos a través de la formalización de canales continuos que propicien el diálogo y participación constante, con el propósito de generar redes sólidas para la defensa y protección de los derechos humanos.

En el primer objetivo de este Plan se describió el proyecto para la coordinación con los Poderes Ejecutivo y Legislativo; y en el apartado de Difusión y Divulgación, lo concerniente con los medios de comunicación. Por ello, en este segmento se explican las propuestas de vinculación con otros sectores de igual importancia, como: sociedad civil, gobiernos federal y municipal; y otros organismos nacionales e internacionales de derechos humanos.

3.3.1. Promoción de redes y alianzas con la sociedad civil para la promoción, difusión y protección de los derechos humanos

El respeto a los derechos humanos le atañe a todas las personas y, en las tareas promoción de dicho respeto y conocimiento, las alianzas con la sociedad civil son de vital importancia, ya que su visión y compromiso social, han trazado un camino sólido para que la dignidad humana sea considerada como prioridad de las instituciones; para garantizar la libertad, igualdad y el reconocimiento de todos los derechos inherentes al ser humano

Sin duda, el trabajo colaborativo entre las organizaciones y la Comisión, acentúa la confianza de las mismas hacia la institución, al sentirse respaldadas en su labor para la protección y defensa de los derechos humanos.

La fortaleza de las organizaciones civiles del estado, nos permite visualizar un esquema de compromiso conjunto, para impulsar la creación de redes y planes de trabajo que posibiliten afianzar una mayor presencia en el todo el territorio estatal; asimismo, para potenciar el cumplimiento de los objetivos que cada organización persigue en favor de los derechos humanos de las personas.

Para este propósito, será también fundamental mantener la disposición para construir una vinculación estrecha con organismos y dependencias, que promueven convocatorias y apoyos dirigidos a la sociedad civil, para implementar proyectos de derechos humanos.

3.3.2. Coordinación con municipios y gobierno federal

La CEDH definirá una estrategia para crear, conforme a la normatividad que le rige, las condiciones que faciliten brindar asesoría técnica en materia de desarrollo y derechos humanos, a los municipios.

El propósito es establecer una comunicación más cercana con las autoridades municipales de los 67 ayuntamientos, para impulsar un trabajo coordinado, en conjunto con otras instituciones y organizaciones involucradas en la materia, y generar una agenda común, que priorice la institucionalización de los derechos humanos; su respeto en los ámbitos de la salud, educación, seguridad pública, acceso a la justicia; así como su ejercicio en la economía, sociedad, cultura y medio ambiente.

La CEDH continuará las labores de promoción y protección con visitas de circuito a los municipios. Dichas labores serán fortalecidas mediante una estrategia integral con las siguientes acciones: a) revisión en instalaciones de seguridad pública; b) capacitaciones para funcionariado público y población abierta; c) apertura de espacios en las presidencias municipales, para orientación y quejas; d) solicitud a gobiernos municipales para la difusión previa y convocatorias de interés público. Más personas podrían ser beneficiadas y aprovechar de una mejor manera los recursos.

Es importante resaltar que la atención a las quejas dirigidas contra las instituciones de nivel federal, es competencia de la Comisión Nacional de Derechos Humanos: No obstante, las personas quejasas, en su mayoría, son atendidas por esta Comisión Estatal que, inmediatamente, gestiona todas las acciones para canalizar los asuntos y acompañar a las personas usuarias, en busca de una solución a su problemática, ante las autoridades correspondientes.

En ese contexto, resulta imprescindible generar estrategias de vinculación que faciliten una adecuada atención interinstitucional y, más aún, que permitan implementar, en forma conjunta, acciones para prevenir la violación a los derechos humanos.

3.3.3. Trabajo coordinado con la CNDH

La relación con la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), representa una de las principales alianzas para el logro de los objetivos en cuanto a la promoción y protección de los derechos humanos. Debido a ello, entre las acciones que se proponen para fortalecer dicha relación, está la de llevar a cabo, de forma periódica y conjunta, tareas de asesoría técnica y capacitación para el personal de la institución, en temas diversos sobre derechos humanos; además, la implementación de seminarios cursos y talleres para el personal de las dependencias federales con presencia en el estado.

3.3.4 Colaboración con la Academia

Las universidades públicas, tanto a nivel local como nacional, han sido fundamentales para la consolidación del reconocimiento de los derechos humanos en nuestro país, puesto que la investigación y estudios que realizan, en forma permanente, han dado soporte a su prevalencia, vigencia y exigencia. Es por ello que la vinculación con este sector, para la CEDH se vuelve elemental.

Las universidades cada vez generan más espacios para que las y los estudiantes sigan la ruta de los derechos humanos en su profesión, aportando desde diferentes espacios, los frutos de los conocimientos adquiridos.

Además del estudio e investigación en derechos humanos y la promoción de éstos en los planes de estudio, la academia es factor importante para la difusión y edición de publicaciones especializadas, en esta materia.

El servicio social del estudiantado universitario, es otro tema de colaboración conjunta entre la Comisión y las instituciones de educación superior, ya que representan una oportunidad para que las y los estudiantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos sobre derechos humanos. Lo que significa, además, un apoyo invaluable para la institución.

En tal sentido, desde los citados ángulos de actuación, se buscará formalizar alianzas institucionales, a través de convenios con universidades estatales y nacionales que propicien el fortalecimiento de las tareas de promoción y defensa de los derechos humanos.

3.3.5. Cooperación permanente con organismos externos, nacionales e internacionales.

Los derechos humanos son fundamentales en el desarrollo de la democracia de pueblos y comunidades. Distintos y muy reconocidos organismos nacionales e internacionales velan por su preservación y la aplicación en México y en el mundo. Bajo esta premisa, entendemos que la cooperación con este tipo de instituciones resulta insustituible para el

cumplimiento de algunas de las estrategias consideradas en este Plan; por lo que se prevé promover una agenda de trabajo permanente, que contribuya a los fines de tales organizaciones y, a la vez, de esta Comisión Estatal.

Este proyecto de cooperación tendrá como ejes la generación y actualización de conocimiento; intercambio de experiencias y buenas prácticas por medio de estudios, foros internacionales e invitación de los organismos a mesas de trabajo locales; participación en redes globales sobre derechos humanos; fortalecimiento de la vinculación con organizaciones de migrantes y otros grupos en situación de vulnerabilidad; entre otras acciones.

Un ejemplo de esta agenda de trabajo conjunto, fue el programa de capacitación impartido por la Corte Interamericana de Derechos Humanos al que, durante 2021, el personal de la institución asistió. Este hecho ha permitido constatar que la colaboración internacional, es la ruta a seguir en la actualización de las competencias adecuadas de la CEDH, para enfrentar los desafíos presentes y aquellos que se están gestando en la materia que nos ocupa.

3.4 Capacitación y Promoción

La Comisión Estatal cuenta con el área de Capacitación y Promoción de los derechos humanos, cuyos programas resultan estratégicos para el cumplimiento de las responsabilidades de la institución, puesto que, por una parte, actualizan en la materia al funcionariado público y a la población en general y, por otro lado, se constituyen como factor clave en la atención y seguimiento de las recomendaciones emitidas por la CEDH, ya que dichas acciones de capacitación, contribuyen para solventar las observaciones dirigidas a las autoridades.

En la atención de las necesidades de capacitación a la población objetivo, destaca el personal del ámbito de la procuración de justicia; de la seguridad pública; de la salud y del sector educativo, por ser las instituciones con registro ante la CEDH, de mayor cantidad de quejas.

La capacitación dirigida al sector educativo, que incluye al personal docente, directivo, administrativo y al alumnado, es primordial, porque promueve el conocimiento y la vivencia de los derechos humanos, en el espacio escolar lo que, consecuentemente, impactará en el entorno familiar y social.

En el trabajo conjunto con las organizaciones de la sociedad civil se coadyuva para el desarrollo del conocimiento y en el ejercicio de los derechos humanos entre la población a la que se asiste que, por cierto, en un alto porcentaje, pertenece a algún grupo de atención prioritaria.

Dada la magnitud de la problemática que vive la población que requiere los servicios de capacitación y actualización en materia de derechos humanos, se describe a continuación la estrategia integral con tres proyectos:

1) Se fortalecerán las capacidades pedagógicas del personal del área de Capacitación y Promoción para mejorar su desempeño y, en su caso, reestructurar los programas educativos preexistentes;

2) Se implementarán herramientas digitales para la enseñanza – aprendizaje con opciones educativas creativas, atractivas, ágiles y significativas; asimismo, con el apoyo de las nuevas tecnologías, se llegará a un mayor número de personas;

3) Se reforzará el Plan Anual de Capacitación para funcionariado público y población en general, tanto con las primeras dos acciones antes citadas, como con un análisis integral de cada uno de los sectores a los que se dirigen las capacitaciones, a la par del fortalecimiento de la vinculación con los gobiernos estatal y municipales; la sociedad civil; organismos internacionales de derechos humanos; sector empresarial, entre otros.

3.4.1. Formación didáctica - pedagógica para el personal de capacitación y difusión

En el ámbito internacional existe la imperiosa necesidad de elevar en las personas responsables de la instrucción en derechos humanos, la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje. Ésto ha dado lugar al reto de formular estrategias para que las y los instructores tengan una formación profesional, tanto de la disciplina que imparten, como con las metodologías didácticas y pedagógicas que emplean.

Por ello, algunas instituciones educativas y organizaciones que fomentan este tipo de actividades de instrucción, han empezado a tomar conciencia sobre la exigencia de crear nuevas políticas y estrategias orientadas a la formación profesional pedagógica de quienes lideran estos procesos de enseñanza de los derechos humanos, a otras personas.

La Comisión Estatal está en esta misma tesitura. Por ello, se promoverá en el equipo de capacitación la constante formación y actualización; la certificación como instructoras e instructores por diferentes organismos y la formación en pedagogía. Ésto tiene el propósito de fortalecer la planeación y descripciones de cursos; las herramientas didácticas; la aplicación de nuevas tecnologías, entre otros elementos que nos lleven a cumplir, de una mejor manera, los objetivos de enseñar y difundir los derechos humanos.

Otra actividad que se retomará, será la de realizar reuniones mensuales y presenciales entre todo el equipo de capacitación, de todas las regiones.

En éstas se organizarán los programas de entrenamiento para el personal capacitador, así como sesiones de planeación que servirán para encontrar soluciones a problemas comunes y homogeneizar criterios y dinámicas de trabajo.

3.4.2. Herramientas digitales para la enseñanza – aprendizaje

Desde hace años, se vive en una constante evolución tecnológica en todos los ámbitos. El educativo no es la excepción, al contrario, es el que más cambios acelerados ha presentado, derivados de la pandemia por Covid-19, lo que ha enfatizado en la importancia del uso de la tecnología, durante los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Más allá del contexto de la pandemia, las herramientas tecnológicas y digitales contribuyen al desarrollo de las funciones de capacitación más básicas, como la de optimizar la comunicación entre las personas instructoras y quienes reciben la capacitación; aplicación de técnicas didácticas atractivas, empleando herramientas de las llamadas Tic's (tecnologías de la información); evaluar aprendizajes en tiempo real, entre muchas otras.

Este proyecto se aplicará en forma paralela con el de formación didáctica-pedagógica integral. Primero se capacitará al personal en torno a las nuevas tecnologías para la educación y en habilidades digitales y, luego, se implementarán aquellas herramientas tecnológicas disponibles, que se consideren viables y efectivas, para integrarse en los procesos de capacitación institucionales.

La formación híbrida es otro aspecto incluido en la mirada de la nueva normalidad post pandemia. Se trata de un recurso valioso para llegar a más público, empleando prácticamente los mismos recursos generados para una capacitación presencial. Mientras que algunas personas asisten a las capacitaciones en forma directa, otras se unen a las mismas de forma virtual. Quienes imparten la enseñanza, lo hacen tanto de forma física, como a distancia, y al mismo tiempo, a través de las herramientas y plataformas disponibles para tal propósito. Por lo tanto, se equipará al área para estar en posibilidades de llevar a cabo las capacitaciones en dicho formato híbrido.

Y con el objetivo de que las formaciones híbridas sigan siendo útiles con el paso del tiempo, las sesiones serán grabadas para crear un acervo propio que se ofrecerá a través de una plataforma digital, instalada desde la página web oficial de la Comisión Estatal, donde, por áreas temáticas, estarán disponibles y accesibles para todas las personas, cada uno de los cursos sobre derechos humanos diseñados, creados e impartidos por la CEDH.

3.4.3. Plan anual de Capacitación para funcionariado público y población en general

Como se ha hecho mención, el Plan Anual de Capacitación será reforzado con los proyectos de formación didáctica - pedagógica, dirigidos al personal responsable de las tareas de capacitación y difusión, con herramientas digitales para la enseñanza – aprendizaje, así como como bajo la observancia de algunos criterios, que se especifican en las siguientes líneas.

Como se sabe, el servicio público es el medio para hacer valer los derechos humanos. Para la Comisión Estatal la capacitación al funcionariado público es una tarea fundamental para incidir en la sensibilización sobre los derechos humanos, tanto con un enfoque en la prevención, al igual que para dar atender y dar cumplimiento a las recomendaciones emitidas por esta institución.

La capacitación en el sector educativo, es igual o más importante. La ONU lo describe así: “La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un rayo de esperanza para nuestro mundo, y la educación en derechos humanos cumplirá una función muy importante en su ejecución: además de ser un componente específico del Objetivo 4 de la Agenda, es también un factor clave para la consecución de todos los demás Objetivos de Desarrollo Sostenible, que se basan en la necesidad urgente de hacer efectivo el disfrute de los derechos humanos para todas las personas, sin que nadie quede rezagado”.

En este contexto y, gracias a los vínculos establecidos en el ámbito de la educación, se llevan a cabo eventos continuos con estudiantes pertenecientes a los niveles de preescolar, primaria y secundaria, hasta nivel universitario, en temas como el curso básico de derechos humanos, comunicación asertiva, cultura de la paz, derecho a la educación, entre otros.

Sin embargo, tenemos claridad en cuanto a que la estrategia en materia de formación sobre los derechos humanos, tiene que pasar a otro nivel; dar un giro desde, únicamente la capacitación continua, hacia una promoción decisiva y consistente, para que este enfoque de enseñanza sea institucionalizado y/o reforzado en los distintos sectores.

Favorecer una cultura de respeto por los derechos humanos es una tarea de todos y todas. Su institucionalización es la clave para garantizar acciones permanentes y sistemáticas en esta materia. De hecho, el sistema educativo tiene el deber de incluir y favorecer, explícitamente, la formación en derechos humanos desde el nivel preescolar en adelante. Los otros sectores públicos también tienen políticas al respecto.

Si bien es cierto que lo anterior es una atribución conferida a los Poderes ejecutivo (inclusive hasta federal, en caso de la SEP) y al Legislativo, la CEDH tiene como mandato en su ley: “Promover el estudio, la enseñanza y divulgación de los derechos humanos en el Estado”.

Ésa es la razón por la que el Programa Anual de Capacitación tendrá dos estrategias medulares, para dar cumplimiento a dicho mandato:

- a) Capacitación continua para funcionariado público, sistema educativo y población en general.
- b) Promoción de la institucionalización o el reforzamiento de ésta en los gobiernos estatal, municipales y en el sistema educativo.

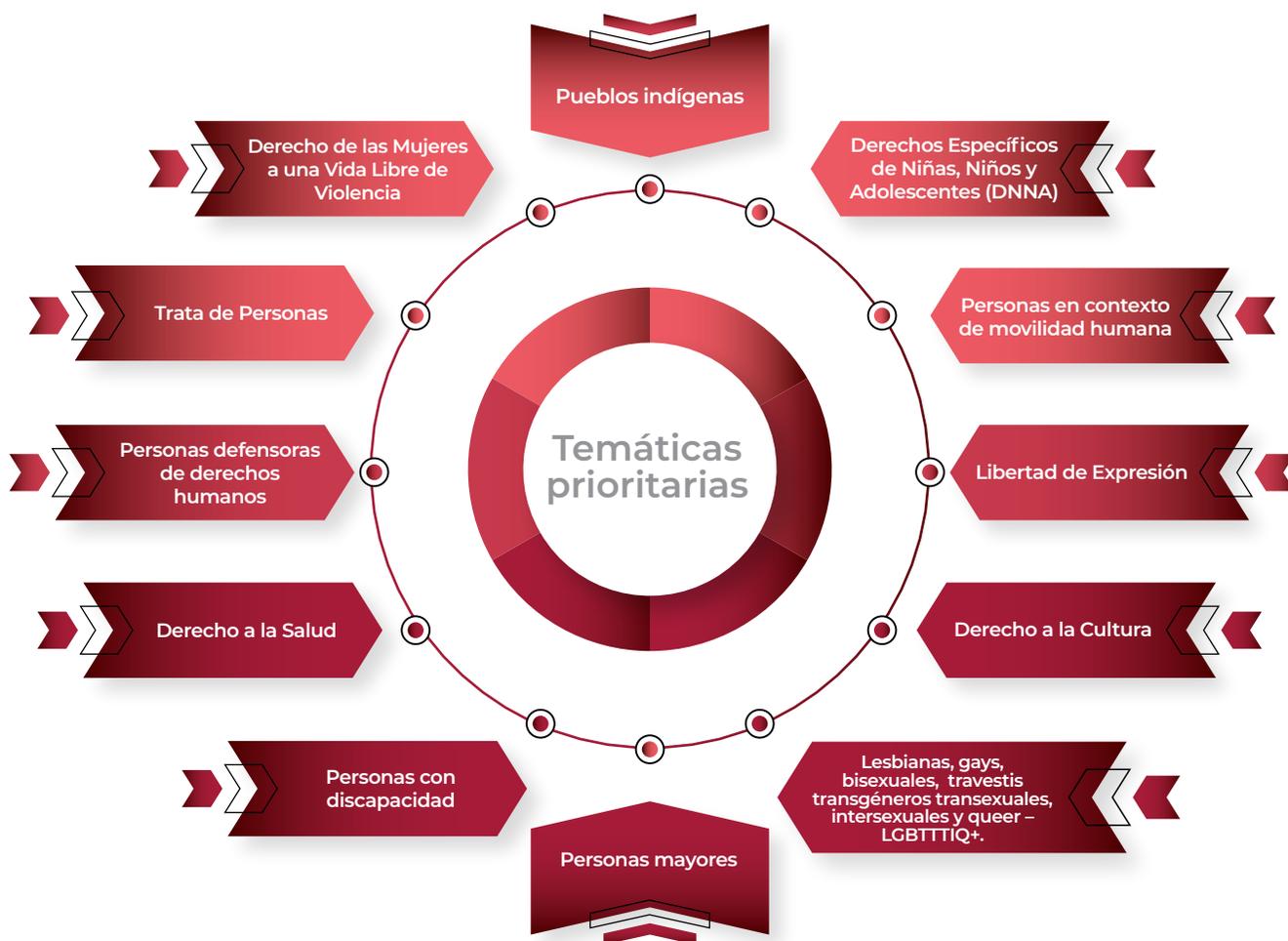
Para lo anterior, dicho Plan, se verá fortalecido o integrará lo siguiente:

- Las formaciones híbridas citadas en el segmento anterior.
- Un análisis de la incidencia por violaciones a derechos humanos que permita direccionar y priorizar las capacitaciones.
- Establecimiento de indicadores que permitan evaluar si se generaron cambios y disminuciones en el índice de dichas violaciones.
- Con alianzas estratégicas con el Sector Educativo, la Secretaría de Gobierno del Estado y las de los ayuntamientos, así como organizaciones nacionales e internacionales, para promover la institucionalización de la educación en derechos humanos e implementar y coordinar en conjunto programas de capacitación. En estas colaboraciones también se promoverá el sistema estatal de personas funcionarias públicas capacitadas.
- Fortalecer la incidencia de capacitación al personal del sistema penitenciario y de las cárceles municipales.

3.5. Atención a personas, grupos o poblaciones en situación de vulnerabilidad o susceptibles de discriminación

Este programa entraña una gran relevancia, puesto que, sin menoscabar el carácter universal, indivisible e interdependiente de los derechos humanos y reconocer la importancia de todos y cada uno de ellos, es imprescindible situar en el centro la atención a poblaciones o grupos que se encuentran históricamente en situación de mayor de vulnerabilidad.

En ese sentido, y conforme al contexto actual de los derechos humanos en el estado de Chihuahua, ya se preparan varios proyectos institucionales dirigidos a los temas que se visualizan en la siguiente imagen:



A continuación se presenta una breve descripción y, a la vez, una reflexión sobre la pertinencia de asumir estas temáticas como proyectos.

3.5.1 Pueblos indígenas

Chihuahua es un estado multicultural en donde conviven diferentes pueblos indígenas, tanto en la Sierra Tarahumara, como en las grandes ciudades. Resalta la presencia de los Rarámuri (tarahumaras), Odamis (tepehuanes), O'oba (pimas), Warijó (guarijios) y de otras regiones del país. Cabe destacar, que el estado se encuentra entre las siete entidades con mayor porcentaje de hablantes de lengua indígena.

Estos grupos, históricamente, han sufrido la marginación del desarrollo económico, político, social y cultural; incluso se desconocen las manifestaciones propias de cada una de sus culturas. Por citar un dato, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), muestra que el 80 por ciento de la población indígena en México es pobre en términos socioeconómicos, lo que significa que 8 de cada 10 hogares indígenas no cuentan con los recursos necesarios para cubrir sus necesidades esenciales y las condiciones de sus viviendas, están marcadas por la precariedad en cuanto al acceso a servicios básicos.

Con estos antecedentes, es inexcusable resolver una problemática histórica apremiante, donde la discriminación se manifiesta en aquellos lugares en los que hombres y mujeres se desenvuelven habitualmente: su trabajo, hogar, la sociedad, las instituciones, la educación, el acceso a la salud, etc.

Aún y cuando se cuenta con un robusto marco jurídico internacional, nacional y local, para prevenir y sancionar la discriminación contra las personas indígenas, la evidencia muestra que continúan violentándose los derechos humanos de quienes pertenecen a estos grupos.

Entre este contexto, es aún más preocupante la situación que viven mujeres y niñas de la población indígena. Con frecuencia, por su condición de ser mujeres, indígenas y pobres, sufren múltiples discriminaciones y violaciones a sus derechos humanos.

Por lo anterior, este segmento de la población significa una prioridad en el presente Plan Integral de Desarrollo.

El propósito es lograr que las personas pertenecientes a los pueblos originarios, tengan el conocimiento sobre sus derechos y puedan exigir que sean respetados.

Se fomentará, además, que las políticas públicas se fundamenten en diagnósticos integrales que analicen el contexto en el que se desenvuelven las personas indígenas; es decir, sus costumbres, experiencias, expectativas y dilemas cotidianos, y que sean claramente identificados los obstáculos para el cumplimiento del respeto y garantía de sus derechos humanos.

Toda acción emprendida para atenderles, será en acatamiento a consulta previa, libre, informada y culturalmente pertinente, desde su cosmovisión.

3.5.2. Derechos Específicos de Niñas, Niños y Adolescentes (DNNA)

A partir del establecimiento de la Convención sobre los Derechos del Niño en 1989, tales derechos han permeado en la implementación de una larga lista de instrumentos internacionales, que son el corolario para que los países se adscriban a ellos, a efecto de que todas las personas, desde la niñez y hasta la adolescencia, tengan garantías sobre el respeto de sus derechos humanos, permitiéndoles desarrollarse, de manera integral, en un ambiente con condiciones de igualdad.

Aspectos importantes de esta delimitación de sus garantías, tienen que ver con la de ser sujetos de derecho, sin ningún tipo de discriminación debido a su edad. Algunos de estos aspectos son: vivir en condiciones de bienestar y desarrollo integral, por medio de la participación en la toma de decisiones sobre su propia vida; el acceso a una vida libre de violencia; consejería sobre salud sexual y reproductiva, entre otros tópicos de los que a este grupo etario le corresponden.

Sin embargo, aunque se hayan ratificado los instrumentos internacionales y nuestro país posea leyes que protegen los derechos de los niños, niñas y adolescentes, muchos de éstos, definitivamente no se cumplen.

Ese incumplimiento de sus derechos, ha sido una de las causas estructurales que ha dificultado el avance en la erradicación de problemáticas cruciales que aquejan a este segmento de la población, como la violencia, principalmente la emocional y la sexual, así como la que se presenta en el ámbito escolar y familiar; el suicidio; el matrimonio infantil; el embarazo en adolescentes; entre otros.

El reto para esta CEDH, será redoblar esfuerzos para impulsar que el gobierno y la sociedad en general, comprenda, de manera clara y precisa, cuáles son los derechos humanos de la niñez y la juventud y, con ello, contribuir a que se produzca un cambio de pensamiento, principalmente, en aquellas personas e instituciones que diseñan y operan políticas públicas en esta materia y/o fungen como garantes de las leyes respectivas.

3.5.3. Derecho de las mujeres a una vida libre de violencia

Ante la gravedad del fenómeno nacional y estatal que representa la violencia de género, en cualquiera de sus formas, la CEDH presentó en junio de 2019 la solicitud para que las autoridades correspondientes emitieran la declaratoria de Alerta de Violencia de Género contra las mujeres, en cinco municipios del estado de Chihuahua, misma que fue decretada en agosto de 2021.

Conforme al artículo 22 de la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, la Alerta de Violencia de Género consiste: “en un conjunto de acciones gubernamentales de emergencia para enfrentar y erradicar la violencia feminicida y/o la existencia de un agravio comparado que impida el ejercicio pleno de los derechos humanos de las mujeres, en un territorio determinado (municipio o entidad federativa); la violencia contra las mujeres la pueden ejercer los individuos o la propia comunidad”.

De este modo se emitió la declaratoria para los municipios de Chihuahua, Ciudad Juárez, Parral, Cuauhtémoc y Guadalupe y Calvo.



La solicitud que hizo esta Comisión Estatal, conlleva mantener un seguimiento puntual del cumplimiento de las acciones gubernamentales; un compromiso que esta institución asume con toda responsabilidad.

En este sentido, una prioridad para atender este compromiso, será centrar la atención en promover y coadyuvar en la coordinación interinstitucional, pues se tiene claridad de que, la desarticulación para la implementación de esta política pública, constituye una de las causas estructurales que ha dificultado el progreso para la erradicación de este flagelo social.

Por la misma razón, la Alerta de Violencia de Género tiene como esencia el trabajo en equipo y la colaboración conjunta, sin menoscabo del esfuerzo y comunicación interinstitucional.

3.5.4. Personas en contexto de movilidad humana

Otra situación que se ha hecho prioritaria en México y, particularmente en algunas entidades como la nuestra, es la atención a los derechos de las personas en contexto de movilidad humana. El estado de Chihuahua, por su naturaleza fronteriza, comunidades como Ciudad Juárez, una de las fronteras más grandes del país con los Estados Unidos, desarrolla un alto índice en el flujo migratorio, tanto de connacionales, como de personas extranjeras.

La migración interna, de acuerdo con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM/ONU), es el movimiento de la población hacia el territorio, de otro estado o dentro del mismo, que abarca toda circulación de personas, sea cual fuere su tamaño, su composición o las causas que provocan su movilidad; ésto incluye personas refugiadas, desplazadas, desarraigadas o migrantes económicos.

En cuanto a la migración externa, dicho organismo internacional cita que se trata de “toda persona que se traslada fuera de su lugar de residencia habitual, ya sea dentro de un país, o a través de una frontera internacional, de manera temporal o permanente, y por diversas razones”.

Tanto la migración externa como la interna, tiene repercusiones fuertes, ya que sus efectos convierten a éste, en un grupo altamente vulnerable, ante situaciones que violentan sus derechos, como ser detenidos, quedar a expensas de acciones del crimen organizado y al tráfico o la trata de personas; además, sufrir violencia y discriminación y no tener acceso a distintos servicios básicos y de salud.

Ante este escenario en la movilidad humana en el estado, la CEDH será un ente promotor del fortalecimiento de las políticas públicas dedicadas a la atención imperiosa de personas migrantes externas, internas o como migración forzada o voluntaria.

Lo anterior, con alta prioridad en el impulso de los derechos humanos de las personas refugiadas y desplazadas internas, y en la atención a los múltiples obstáculos que enfrentan para acceder a su protección efectiva.

Asimismo, se promoverá la erradicación de todo acto de discriminación y violencia hacia las personas en movilidad; el fortalecimiento de la normatividad en materia de sus derechos humanos; los obstáculos en el acceso a la justicia, asesoría legal y en materia de garantías de debido proceso; entre otros aspectos.

3.5.5. Trata de personas

Igualmente, al tema de migración se ha añadido otra situación sensible que se ha incrementado en Chihuahua: la Trata de Personas. De acuerdo con la información emitida por la Red por los Derechos de la Infancia en México, en el informe denominado: “Entre la invisibilidad y la violencia, desafíos del nuevo gobierno para garantizar los derechos de niñas niños y adolescentes”, se muestra que Chihuahua ocupó el segundo lugar en cuanto al índice de trata de personas en este grupo de edad, con 58 casos registrados en 2019. El total por todas las edades, solo ese año, fue de 77 casos.

Según las estadísticas, este delito que generalmente es cometido por particulares, sólo podría ser radicado como queja ante la CEDH, si en los hechos se demostrara la intervención u omisión de personas servidoras públicas; no obstante, es preciso comentar que esta Comisión participa de forma activa, en las políticas y medidas que se han implementado, a nivel estatal para la prevención y atención a esta problemática, pues forma parte del Consejo para la Prevención, Combate y Erradicación de la Trata de Personas y en el de Protección, Atención y Asistencia a las Víctimas, instalado en 2019, derivado de la Ley establecida en esta materia, en 2017.

Así, se trabaja conjuntamente con 23 organismos públicos; con la sociedad civil, instituciones educativas, en al menos 6 comisiones: a) atención y protección a víctimas; b) capacitación; c) enlace con las organizaciones de la sociedad civil, ONG y de participación ciudadana; d) difusión; e) jurídica y f) evaluación.

La Comisión forma parte de las mesas de capacitación y difusión por ello, varias acciones de la Comisión estarán enfocadas en estas materias preventivas.

3.5.6. Personas defensoras de derechos humanos

De forma central, se presenta el tema de las personas defensoras de derechos humanos quienes, en su valiente y comprometida labor de exponer el deterioro social y buscar protección a los derechos de los grupos más vulnerados, suman considerablemente a la construcción de un Estado democrático e igualitario. La ONU ha declarado que: “las y los defensores constituyen el factor más poderoso para hacer realidad los derechos humanos”.

Sin embargo, tristemente, estas personas al realizar dicha tarea, viven con constantes amenazas y agresiones a su integridad y las de sus familias. En México y particularmente en el estado de Chihuahua, se han registrado ataques, incluso asesinatos en contra de personas defensoras de los derechos humanos. Como refiere el Centro de Derechos Humanos de las Mujeres A.C. (CEDEHM): “En Chihuahua, desde 1973 y hasta el año 2019 han sido asesinadas, por lo menos, 38 personas defensoras de derechos humanos. Con un incremento sustancial del 2008 a la fecha”.

De este modo, nuestra entidad es considerada como uno de los lugares más peligrosos para ejercer la defensa de los derechos humanos en el país y cuenta, además, con el mayor número de medidas cautelares adoptadas por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH).

La CEDH seguirá en la promoción y participación activa del trabajo coordinado entre personas, organizaciones e instituciones, para la protección de las personas defensoras de los derechos humanos.

Se hará énfasis en el impulso de políticas y medidas para la investigación y sanción de amenazas y ataques a las y los defensores; así como, de medidas preventivas, por ejemplo, para la detección de situaciones de riesgo.

3.5.7. Libertad de Expresión

El derecho a la libertad de expresión ha sido una tarea de promoción constante por parte de esta Comisión, por ende, se participa activamente en algunos mecanismos implementados para garantizar su respeto.

No obstante, sabemos que persisten graves violaciones a este derecho. Agresiones, detenciones, asesinatos de periodistas; represiones en protestas sociales; barreras para el acceso a la información, especialmente con grupos marginados, una situación que representa nuevas oportunidades y desafíos en la libertad de expresión por sus avances dado el internet.

Ante ese contexto, un antecedente importante lo constituye la creación del Sistema Integral de Seguridad para la Protección a Periodistas del Estado de Chihuahua (SISPPECH), en el año 2010, que conjunta esfuerzos entre autoridades estatales y periodistas, con la intención de coadyuvar para solventar la problemática que se presenta en materia de seguridad pública, al momento de ejercer el derecho a la libertad de expresión.

La publicación del Acuerdo para la Implementación del SISPPECH, se registró en septiembre de 2010, en el Periódico Oficial del Estado. En dicho acuerdo se desglosan los Principios Generales; el Protocolo de Seguridad para la Cobertura de Sucesos de Alto Riesgo; el Procedimiento Cautelar de Protección y el Procedimiento de Flujo de Información.

Cabe señalar, que dentro del Procedimiento Cautelar de Protección, se contempla la existencia del Comité de Riesgo, el cual constituye un mecanismo que ha sido reactivado por esta Comisión, y forma parte de una de las principales estrategias que seguirán siendo impulsadas para fortalecer las medidas de protección a periodistas.

A través de dicho Comité, y de los diferentes medios al alcance de la institución, se promoverá la coordinación con los gobiernos estatales y municipales para asegurar entornos seguros, que garanticen el derecho a la libertad de expresión y, particularmente, llevar adelante estrategias para la erradicación de la violencia y criminalización de los y las periodistas.

Por otra parte, la organización que realiza anualmente la CEDH, consistente en el Premio Estatal de Periodismo en Derechos Humanos, es ya otro instrumento que, entre otras cosas, visibiliza el derecho a la libertad de expresión y a la participación comprometida de quienes ejercen el periodismo para promover y difundir los derechos humanos y la cultura de paz.

3.5.8. Derecho a la Salud

En 1966, a partir del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, adoptado por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y, de manera conjunta, con el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP), los Estados pretenden alcanzar la satisfacción de las necesidades básicas de las personas y el máximo nivel posible de vida digna, atendiendo aspectos elementales como el trabajo, la seguridad social, la salud, la educación, la alimentación, el agua, la vivienda, un

medio ambiente adecuado y la cultura.

Entre todos estos derechos, y de acuerdo con lo que más adelante se detalla, se hará hincapié en los temas de salud y cultura.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) señala que el goce de la salud, así como el ejercicio de los derechos humanos, actúan en sinergia. En ese sentido, debe entenderse que la salud representa un estado de completo bienestar físico, mental, social, correlativo con la ausencia de afecciones o enfermedades, y es un factor medular en el desarrollo social y económico.

Aunque la pandemia de COVID-19 vino a reconstruir a las personas, a las empresas y a las instituciones, también ha causado una revolución en el sistema educativo, económico y de salud. En este último sector, además de que el servicio público presenta un alto número de quejas ante la CEDH, la actual pandemia también ha detonado una severa crisis en el sistema de salud.

En ese orden de ideas, ante la nueva normalidad, que invariablemente implica una reestructura en el sistema de salud en todos los sentidos, en las normas y en la práctica, también representa la oportunidad, no solo para fortalecer las capacidades operativas para la prevención, sino las de reacción y respuesta ante las crisis de este sector, así como los mecanismos para impulsar el acceso a una atención sanitaria oportuna, aceptable, asequible y de calidad satisfactoria.

La promoción del derecho a la salud no se limita únicamente a defender una atención médica integral y de calidad, pues comprende una serie de factores socio económicos básicos para la supervivencia como son: agua limpia, alimentación sana, condiciones de trabajo seguro, condiciones sanitarias adecuadas, entre otras.

No obstante la amplitud de aspectos que abarca esta temática, la CEDH se enfocará, en mayor medida, a la promoción de una atención sanitaria conforme a los principios fundamentales que sustentan el derecho internacional, en materia de derechos humanos: la igualdad, la no discriminación y la dignidad de la persona.

Por ello, en los planes de capacitación, un eje prioritario será la formación del personal del sector salud en asistencia sanitaria basada en derechos humanos. También se promoverán estrategias de difusión para que las personas usuarias de las instituciones de salud conozcan sus derechos como pacientes.

De igual forma, las instituciones de salud serán centrales en el proyecto denominado Derechos Humanos y dependencias públicas, cuyo objetivo es impulsar la cultura institucional y la promoción de acciones afirmativas para prevenir las violaciones a derechos humanos.

También es importante resaltar que el Gobierno Estatal ha establecido la Salud como uno de los temas principales del Plan Estatal de Desarrollo 2022 - 2027, junto con el impulso económico y la seguridad. En ese orden de ideas, se coadyuvará para que las distintas políticas y mecanismos institucionales en este tema, sean diseñadas e instrumentadas en cumplimiento a los derechos fundamentales.

3.5.9. Derecho a la Cultura

El derecho a la cultura, como un derecho humano, tiene una historia similar a

la de los Derechos específicos de Niñas, Niños y Adolescentes (DNNA). Antes de ser considerado como tal, pasó mucho tiempo para ser reconocido y comprendido.

Al respecto, la Dra. Florence Léze, reconocida catedrática e investigadora de la UNAM refiere: *“a partir de los años sesenta, se constata el hecho de que el modelo de desarrollo basado inicialmente en criterios económicos no había tomado en cuenta aspectos importantes relacionados al medio ambiente o a especificidades socio-culturales, las cuales se decía que iban en contra de la modernidad. La crítica condujo inclusive a cuestionar la noción de progreso y de modernización”.*

Lentamente se ha ido tomando consciencia del aspecto cultural como un eje para impulsar el crecimiento económico. Pero más allá de esa dimensión, hoy se ha empezado a valorar su impacto en el desarrollo social.

Está consignado en el artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos que estipula que: *“1. Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten. 2. Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.”*

En ese sentido, la Declaración sobre Diversidad Cultural (UNESCO, 2001) hace de la defensa de la cultura un imperativo ético para el desarrollo económico y social. De hecho, la propia UNESCO y diversos organismos internacionales, en la evaluación de políticas públicas para el desarrollo social, han encontrado que una de las causas principales del fracaso en la aplicación de muchas de éstas, se deben a que no toman en cuenta los factores culturales.

La UNESCO logró reconocer el lugar central de la cultura en la problemática de desarrollo. Cuando los valores son aplicados en la sociedad, se introducen en sus leyes y costumbres, y de esta forma disminuyen en gran medida las violaciones a los derechos humanos.

Entre todo lo que comprende la cultura, en la CEDH tenemos el interés particular de difundir en nuestra sociedad el ángulo de este derecho, que genera en las personas la convicción de adherirse o fortalecer valores que les permitan un desarrollo humano integral, y, por ende, propiciar en lo colectivo un Estado de Paz.

De este modo, la Comisión promoverá la Cultura como política transversal en el estado y los municipios. Para ello, se propone vincular y centrar los derechos culturales en el Programa Estatal de Derechos Humanos.

3.5.10. Personas con discapacidad

El Informe Mundial sobre la Discapacidad (2011:7-8), estima que más de mil millones de personas viven con algún tipo de discapacidad; es decir, alrededor del 15% de la población mundial.

Por otro lado, en los datos reportados en la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica [ENADID] (2014), se mostró que en México, el 6% de la población total del país vive con alguna discapacidad; ésto es, 7.1 millones de personas.

Ahora bien, los derechos de las personas con alguna discapacidad, muestran contundentemente la situación de atraso normativo para su reconocimiento real, como ha sido el caso de los derechos de niñas, niños y adolescentes y el derecho a la cultura.

La Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad, se realizó hasta 1999, y este atraso normativo, que es una falta de conciencia, ha permeado, por supuesto, en la práctica.

Transitar hacia un nuevo modelo social de inclusión, accesibilidad, oportunidades y de no discriminación para las personas con discapacidad, ha sido uno de los retos sistemáticos que los organismos públicos de derechos humanos a lo largo del territorio nacional, han tenido que enfrentar, lo que ha implicado distintos esfuerzos en cada región: gestiones, adecuaciones de normas, armonización legislativa, pero sobre todo, de sensibilización social sobre estos temas.

Una de las principales estrategias para impulsar y monitorear los derechos humanos de las personas con discapacidad, es el Mecanismo Independiente de Monitoreo del estado de Chihuahua, en el marco de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (MIMECH), instalado en 2016 y actualmente coordinado por esta Comisión, el cual está integrado también por organizaciones de la sociedad civil.

Bajo esta mirada, se prevé redoblar esfuerzos con respecto al trabajo de este mecanismo, para que, desde ese espacio, se potencien y visibilicen fehacientemente los derechos de este grupo poblacional, en las agendas programáticas de los diferentes niveles de gobierno.

Al colocar a este grupo de la población como un tema prioritario en este Plan, se buscará, de la mano con las organizaciones y colectivos que defienden sus derechos, impulsar estrategias y prácticas que permitan garantizar su protección.

3.5.11. Personas mayores

Hoy en día México vive un fenómeno llamado: envejecimiento demográfico, que hará que el grupo etario de las personas adultas mayores de 60 años y más, sea gradualmente en mayor proporción, ésto gracias a los avances en el cuidado de la salud, la baja natalidad y el alargamiento de la esperanza de vida. Aunque, en realidad, no tenemos la preparación suficiente para enfrentar este cambio.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2015) las personas adultas mayores de 60 años y más se duplicarán de unas 900 millones a 2 mil millones, en el transcurso de medio siglo. Y se pronostica que para el 2050, la cantidad de esas personas, especialmente las que no pueden valerse por sí mismas, se multiplicará por cuatro, solo en los países en desarrollo.

Esto quiere decir que quienes se encuentran en este momento en el grupo etario de 40 a 59 años, que según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía México (INEGI), en 2010 contaba con 21 millones 897 mil 612 personas, serán las adultas mayores del futuro.

El Consejo Nacional de Población (CONAPO) señala que en México hay 42 millones de personas que requieren algún tipo de cuidado; 33 millones son menores de 15 años y 9 millones son adultos mayores de 65. El organismo proyecta además que en 2030, las personas dependientes llegarán a 45.3 millones, mientras que para 2050, la cifra ascenderá hasta unos 51.4 millones. Lo que coincide con la proyección del INEGI que advierte que en el 52%, es decir, en 5 de cada 10, de los hogares en México vive, por lo menos, una persona en situación de dependencia.

Ante esta situación, y desde el ámbito internacional, se estableció la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores, que establece retos prioritarios, los cuales la CEDH impulsará para que las autoridades generen mecanismos que garanticen que las políticas, programas y planes que se diseñen y operen para el ejercicio de los derechos humanos de las personas adultas mayores, atiendan los siguientes temas medulares: a) el derecho a su cuidado b) el establecimiento de políticas públicas relacionadas con el envejecimiento; c) la facilitación, formulación y el cumplimiento de leyes y programas para la prevención del abuso, abandono, negligencia, maltrato y violencia contra las personas de este grupo de edad d) la igualdad de oportunidades: de formación y realización, así como a la alimentación, el agua, la vivienda, vestido, atención sanitaria, oportunidad de un trabajo remunerado, educación y capacitación, a vivir en un entorno seguro y adaptado a sus necesidades, que privilegie su integridad física, su salud y su vida; e) la participación activa en la aplicación de las políticas que incidan directamente en su bienestar; f) las oportunidades para desarrollar plenamente su potencial, mediante el acceso a los recursos educativos, culturales, espirituales, recreativos y a la participación política; y g) el acceso a la justicia.

De igual manera, será crucial promocionar en las políticas públicas el enfoque de derechos y calidad de vida, en todos los grupos de edad; asimismo, la perspectiva de ciclo de vida y visión prospectiva, que permita instrumentar alternativas que consideren escenarios futuros para la población, ante el escenario de envejecimiento demográfico.

3.5.12. Personas de la diversidad sexual o Comunidad LGBTTTIQ+ (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Travestis, Transgéneros, Transexuales, Intersexuales y Queer)

La Comisión ha sumado esfuerzos con organizaciones de la sociedad civil, para atender la problemática que enfrentan las personas de la diversidad sexual, identificadas como Comunidad LGBTTTIQ+, para propiciar un pleno acceso al ejercicio de sus derechos humanos y a su cabal desarrollo, ya que este grupo de la población ha sufrido, históricamente, por prejuicios sociales, estigmatización y actos de discriminación.

Los derechos humanos de todas las personas, independientemente de sus preferencias sexuales, están consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la particular del estado de Chihuahua, así como en los tratados internacionales, de los que nuestro país es parte, incluyendo normas secundarias referentes con la igualdad; la no discriminación; el libre desarrollo de la personalidad; el acceso a los servicios de salud, educación, empleo, entre otras.

No obstante, aún prevalecen múltiples factores que condicionan el acceso efectivo al goce de estos derechos y oportunidades para quienes pertenecen a este grupo poblacional.

En ese sentido, en la Comisión se mantendrán y potenciarán los programas que den impulso a las acciones que pongan en relieve las necesidades y circunstancias en las que viven las personas de esta comunidad, con el fin de procurar la vigencia de sus derechos, en igualdad de condiciones que el resto de la población.

3.6. Promoción de los derechos humanos en empresas, dependencias públicas y municipios

La CEDH tiene entre sus responsabilidades la de impulsar la observancia de los derechos humanos en el estado de Chihuahua y contribuir para consolidar una cultura del conocimiento, creencia y confianza en ellos.

En esa perspectiva, la institución, conforme a las directrices y tendencias internacionales, ha emprendido la implementación de una estrategia para la promoción de los derechos humanos en el sector privado.

Dicha estrategia, emprendida desde el 2018, consiste en un mecanismo que acompaña y reconoce, mediante un distintivo, a las empresas que buscan comprometerse en adoptar o fortalecer la cultura del respeto y desarrollo de mejores prácticas, relacionadas con los derechos humanos.

La presente administración ha retomado dicho programa para seguir fortaleciendo el proyecto “Derechos Humanos y Empresas”, a través del “Distintivo Empresa Comprometida con los Derechos Humanos”.

La Comisión se ha planteado, no solo convertir dicho proyecto en un programa integral, que contempla, paralelamente a la difusión de los derechos humanos en el sector privado, sino también promoverlos en el sector público, al interior de las dependencias públicas y en los gobiernos municipales.

En este esquema se ha desarrollado una agenda que considera tres proyectos fundamentales para la conformación de este programa, como se describe a continuación:

3.6.1. Derechos Humanos y empresas

Este proyecto se apoya en distintas directrices internacionales, particularmente en las Normas sobre las Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la Esfera de los Derechos Humanos y los Principios Rectores sobre Empresa y Derechos Humanos, emitidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Los principios rectores establecen expresamente la responsabilidad de las empresas de proteger, respetar y remediar las afectaciones a derechos humanos.

Siguiendo ese influjo derivado del impulso de la ONU, la Comisión creó su propio mecanismo, para revisar el cumplimiento de los derechos humanos en las empresas, con base en 77 indicadores divididos en 7 ejes.

Se trata de un mecanismo integral que, entre los siete ejes, además de contemplar las garantías y prácticas de respeto irrestricto de los derechos de cada ser humano en el interior de las empresas, también considera el entorno, las familias del personal y, en general, los grupos de interés de las comunidades en las que operan.

En ese sentido, se difunde la cultura de respeto a los derechos humanos en las empresas, donde se reconoce la importancia de colocar a la persona y su dignidad, como el centro en todas sus actividades; promoviendo relaciones laborales armoniosas; reprobando el trabajo infantil; sancionando la discriminación; apoyando la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad; eliminando cualquier forma de discriminación; impactando el entorno social y protegiendo el medio ambiente.

3.6.2. Derechos Humanos y dependencias públicas

En este compromiso de la CEDH de dirigir los esfuerzos hacia la prevención de violaciones a los derechos humanos, se ha propuesto este proyecto como una forma innovadora de acompañamiento a las dependencias públicas, para que éstas y quienes ahí laboran, fortalezcan la cultura institucional y, por tanto, los derechos humanos sean respetados y ejercidos en el servicio público.

Dichos procesos de acompañamiento forman parte de una estrategia medular que la Comisión impulsará con la intención de analizar en qué medida se institucionalizan los derechos humanos; visibilizar las buenas prácticas, y señalar procesos efectivos y eficaces, que permitan avanzar hacia su respeto y garantía en cada una de las actividades que desarrollan las diferentes dependencias gubernamentales.

Para implementar estos procesos de acompañamiento, en primera instancia, se generará una guía que brinde con claridad, instrucciones prácticas para facilitar el desarrollo de su planificación y ejecución de éstos.

La guía, por supuesto, tomará los principios rectores que rigen en materia de derechos humanos y empresa, y que sean aplicables al sector público. En este contexto, se justifican las acciones debido a las quejas y recomendaciones que son implementadas en la propia Comisión, y que permiten visualizar puntos medulares para optimizar los procesos en otras dependencias públicas.

Con esta premisa, se integrará el método de intervención con cada etapa del proceso de acompañamiento que lleve a cabo la CEDH en las dependencias públicas.

Se espera que los procesos concluyan con recomendaciones y, a la vez, con la propuesta de un plan de acción para mejorar la ruta que conduzca a la integración de los derechos humanos en una dependencia dada.

3.6.3. Derechos Humanos y Municipios

El municipio es la primera entidad política de contacto directo y el primer círculo de convivencia cercana con la población.

En su carácter jurídico, el municipio es también el primer generador de normas, reglamentos y otras disposiciones cuyo objetivo es regular el orden cívico dentro de la comunidad. He aquí la importancia de extender la promoción de los derechos humanos al ámbito municipal, a través de mecanismos e instrumentos, que contribuyan a que las personas vivan en un entorno libre de discriminación y accedan al disfrute pleno, efectivo y equitativo de sus derechos humanos. Para este efecto, se diseñará una hoja de ruta que brindará apoyo a los municipios para alcanzar los siguientes objetivos:

Promover la transversalidad de los derechos humanos en los instrumentos normativos de los municipios, así como en sus planeaciones y presupuestos.

Organizar y conducir los procesos de sensibilización y capacitación en materia de derechos humanos a actoras/es institucionales y sociales de los municipios.

Establecer alianzas y mecanismos de vinculación con la sociedad civil, academia y diversas actoras/es municipales.

Planear, ejecutar, dar seguimiento y evaluar acciones con perspectiva de derechos humanos impulsadas por el municipio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4



Proteger y defender los derechos humanos, mediante la atención integral a personas usuarias o víctimas; la tramitación eficiente de quejas, procedimientos, asesorías y orientaciones, y con mecanismos eficaces para el trámite y conclusión de expedientes.

Este objetivo se ubica en la parte superior del Mapa Estratégico de este Plan Integral de Desarrollo, dado que los otros tres, son básicos para su cumplimiento eficiente.

Es decir, en el grado en que la institución fortalezca su capacidad organizacional, consolide su gestión interna e implemente u optimice los mecanismos institucionales que favorezcan la prevención de violaciones de derechos humanos, mejor será la atención oportuna e integral a las personas usuarias o víctimas; y habrá más eficiencia en los procedimientos de queja, asesorías y orientaciones y mejor operatividad en el trámite y conclusión de expedientes.

Este objetivo permite también mostrar la consistencia de este Plan Integral de Desarrollo 2021 – 2024.

Un análisis de consistencia, en términos de planeación estratégica, permite observar la coherencia y la lógica entre los distintos objetivos, programas y proyectos.

Lo anterior, no limita la implementación de proyectos específicos en este objetivo, al contrario, el Plan debe operar acciones por cada objetivo de manera paralela, a fin de alcanzar las metas propuestas.

Cabe mencionar que, de este objetivo general se trazaron, a su vez, cuatro objetivos específicos de alta prioridad para la CEDH y de los cuales derivan los programas y proyectos que se explican más adelante.

Los objetivos específicos son:

1. Fortalecer la atención integral a personas usuarias o víctimas.
2. Brindar asesorías jurídicas con gran capacidad de gestión.
3. Agilizar los lapsos de formulación de la queja hasta la emisión de la resolución correspondiente.
4. Mejorar la calidad de las recomendaciones y el cumplimiento de éstas.

Derivado de estos objetivos específicos, a su vez, se diseñaron los programas y proyectos que a continuación se presentan, primero mediante el mapa estratégico concerniente al objetivo estratégico 4.

MAPA ESTRATÉGICO - OBJETIVO 4

Objetivo Estratégico 4. Proteger y defender los derechos humanos, mediante la atención integral a personas usuarias o víctimas; la tramitación eficiente de quejas, procedimientos, asesorías y orientaciones; y mediante mecanismos eficaces de trámite y conclusión de expedientes.

PROGRAMAS	PROYECTOS		
 <p>4.5. Impulsar el respeto a los derechos humanos de las personas privadas de la libertad en el sistema penitenciario de la entidad y cárceles municipales</p>	<p>4.5.1. Mejoramiento continuo del Diagnóstico del Sistema Penitenciario, de Reinserción Social y Preventivo (DSPRSP)</p>		
 <p>4.4. Atención integral a las víctimas de violaciones a derechos humanos o víctimas del delito</p>	<p>4.4.1. Atención a Víctimas de Tortura de acuerdo con el Protocolo de Estambul</p>		
 <p>4.3. Elaboración de Resoluciones de Fondo y seguimiento al cumplimiento de Recomendaciones</p>	<p>4.3.1. Monitoreo a las resoluciones de fondo</p>	<p>4.3.2. Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de Recomendaciones</p>	
 <p>4.2. Integración y análisis de las quejas</p>	<p>4.2.1. Monitoreo y seguimiento a la integración y análisis de las quejas</p>		
 <p>4.1. Atención y orientación al público</p>	<p>4.1.1. Reforzamiento de los canales de comunicación con la población</p>	<p>4.1.2. Monitoreo y seguimiento a la atención y orientación al público</p>	<p>4.1.3. Implementación de las Visitadurías Itinerantes en Creel, Bocoyna; Guachochi; Camargo; y Ojinaga</p>

4.1. Atención y orientación al público

En la misión de la CEDH, se expone, de manera central, realizar la observancia y defensa: *“con un enfoque de atención integral, a los derechos de las víctimas, a fin de garantizar el pleno respeto a la dignidad humana”*.

En ese sentido, se busca brindar atención a las personas usuarias con calidad y calidez, desde el primer contacto, y durante todo el proceso. Para ello, es fundamental procurar en todo momento un trato amable, así como reducir paulatinamente trámites burocráticos, obviando plazos y formalismos innecesarios.

Para la CEDH el núcleo de toda la atención en el servicio público es la persona y, por igual, lo que más importa, es la solución a la problemática por la que acude.

Cuando la naturaleza del asunto que se plantea lo permite, se busca de inmediato una respuesta efectiva y favorable a los intereses de la persona usuaria, sin la necesidad de dar tratamiento de un expediente de queja como tal; esto permite que las visitadurías agilicen la tramitación de los expedientes que sí han sido radicados, dada la naturaleza de los asuntos que resulta imprescindible atender vía procedimiento de queja.

Este escenario permite deducir entonces dos objetivos en torno a la atención y orientación al público:

a) Brindar un servicio eficiente, con calidad y calidez, por medio de una atención integral con trato directo y amable; y de la inmediatez en la respuesta a las personas que recurren a la CEDH para recibir orientación o solicitar intervención, por cualquier otro medio.

b) Ofrecer asesorías jurídicas con gran capacidad de gestión.

Debemos señalar, sin embargo, que en el análisis de estos dos objetivos específicos antes descritos, se encontraron algunas condiciones que por ahora limitan su cumplimiento eficaz.

Varios de estos campos de oportunidad serán atendidos en los programas y proyectos de otros objetivos orientados a fortalecer la capacidad organizacional y la gestión interna. Esto permite visualizar entonces, una porción clara que muestra la consistencia de este Plan.

La siguiente tabla refleja los campos de oportunidad por objetivo específico, así como el programa y proyecto en los cuales se les dará atención.



----->

Objetivo específico	Campo de oportunidad	Elemento que da atención al campo de oportunidad		Observaciones
		Programa	Proyecto	

“Brindar un servicio eficiente, con calidad y calidez, por medio de una atención integral con trato directo y amable...”

Potenciar las virtudes de nobleza; espíritu de servicio y compromiso; así como de compañerismo y amabilidad.

Aunque se reconocen en parte del personal, no significa que estén generalizadas; la visión es que sean expandidas y vivenciadas en su totalidad.

Contención emocional para el personal de orientación y quejas.

La ausencia de esta acción de contención, afecta la salud física, mental y emocional del personal y, por lo tanto, su efecto, puede verse reflejado en el servicio a las personas.



Un eje importante del plan es impulsar el desarrollo de virtudes y valores como los aquí descritos, tales como: la humildad, el servicio a los demás; entre otros.

El programa de contención emocional, será prioritario para el personal de orientación y quejas. Se enseñará, además, técnicas de primera contención para personas usuarias que presenten crisis emocionales.

“...Inmediatez en la respuesta a las personas que recurren a la CEDH para recibir orientación o solicitar intervención, por cualquier otro medio”.

Fortalecer y priorizar el procedimiento de atención a persona usuaria y/o víctima en cada etapa del proceso. Es imperativa una reorganización administrativa y el establecimiento de procesos y procedimientos claramente definidos para agilizar la atención y los trámites.

Homologar criterios para la recepción y admisión de las quejas.

2.3. Fortalecimiento normativo.

2.3.3. Elaboración de procesos y procedimientos.

Este procedimiento será parte de todo el proceso sustantivo, el cual abarca desde la primera atención con un acompañamiento efectivo, cercano e inmediato; y, en caso necesario, la sustanciación de la queja hasta su notificación acerca de la conclusión y seguimiento para supervisar la reparación del daño hasta su total cumplimiento.

Sistema Informático Institucional eficiente. Las deficiencias en el sistema informático derivan en hacer trámites innecesarios y duplicar acciones, que limitan la agilidad del servicio prestado en el área de orientación y quejas.

1.2 Servicios generales e infraestructura física y tecnológica.

1.2.4. Sistema Informático y desarrollo de software.

Este proyecto va ligado con el antes citado: “Elaboración de Procesos y Procedimiento”, puesto que éstos son determinantes para la actualización del sistema informático.



Objetivo específico	Campo de oportunidad	Elemento que da atención al campo de oportunidad		Observaciones
		Programa	Proyecto	
“Ofrecer asesorías jurídicas con gran capacidad de gestión”.	Fortalecer las asesorías jurídicas.	1.1. Desarrollo Integral de las personas.	1.1.2. Plan Anual de Capacitación.	Cabe destacar que otra característica del Plan Anual de Capacitación, será el aprendizaje colectivo y la retroalimentación, de manera que, por ejemplo, en el tema que nos ocupa, entre el mismo personal se capacitará para compartir buenas prácticas en materia de asesorías jurídicas y gestión a las problemáticas de las personas usuarias.
	Mejorar la coordinación interinstitucional con instancias federales. Un alto porcentaje de las quejas que presentan las personas usuarias, son de orden federal y por lo tanto competencia de la CNDH. No obstante, la CEDH gestiona y canaliza oportunamente los asuntos, para atender la problemática de la persona.	3.3. Vinculación con organizaciones de la sociedad civil; los gobiernos federal y municipal; la Comisión Nacional; la academia; y otros organismos nacionales e internacionales de derechos humanos.	3.3.2. Coordinación con municipios y gobierno federal.	Por ejemplo, el caso de falta de medicamentos. En ese sentido, se hace importante generar estrategias de vinculación con las instancias federales para tratar encontrar una solución conjunta.

Aunado a los proyectos antes citados, que corresponden a otros programas y objetivos de este plan, pero que impactan directamente en la atención y orientación al público, se hizo necesario implementar tres proyectos para este programa: el primero, tendiente a reforzar los canales de comunicación con la población; el segundo, respecto al monitoreo y seguimiento del servicio de orientación y quejas; y el tercero, concerniente a la implementación de visitadurías itinerantes.

4.1.1. Reforzamiento de los canales de comunicación con la población

La CEDH cuenta con servicio de atención vía telefónica las 24 horas, los siete días de la semana, a través del número 800. Asimismo, en la página web institucional, existe un apartado para que las personas presenten su queja en línea. Un medio de comunicación adicional para la atención es también a través de Facebook.

Aún cuando se busca mejorar el servicio con la instauración y operación del procedimiento respectivo y la capacitación constante al personal, es importante resaltar, que los canales de comunicación con la población presentan una coyuntura para su crecimiento y desarrollo, debido a los avances del internet y de las tecnologías de la información.

Dichos avances serán aprovechados para modernizar y fortalecer la cohesión con la población, ya sea actualizando los actuales canales de comunicación, o innovando para crear otros más. Como ejemplo, se considera implementar, además del servicio de atención telefónica y vía Whatsapp, también una aplicación digital para mantener la vinculación y el servicio directo con la comunidad.

4.1.2. Monitoreo y seguimiento de la atención y orientación al público

En esta transformación institucional de orientación estratégica del trabajo hacia el logro de objetivos concretos, entre ellos, “brindar un servicio de calidad, calidez y eficiente...”, se requiere de la puesta en marcha de mecanismos de monitoreo y seguimiento sólidos, coherentes, y que promuevan el continuo aprendizaje institucional a través de la medición del desempeño.

De este modo, se instrumentará dicho programa de monitoreo y seguimiento, basado en un esquema integral e integrador, elaborado gracias a un trabajo colaborativo con el personal del área.

El sentido de este programa es también pedagógico. Se trata de un instrumento que nos permita identificar oportunidades para optimizar la calidad del servicio y la atención profesional a las personas usuarias y/o víctimas.

Por consiguiente, la metodología para el monitoreo y seguimiento, se orientará hacia cuatro propósitos esenciales:

1. Mejorar la calidad del servicio a las personas usuarias y/o víctimas.
2. Simplificar los procedimientos, para agilizar la atención.
3. Impulsar el conocimiento y el aprendizaje mediante las evaluaciones de resultados.
4. Alinear este proyecto al Sistema de Seguimiento y de Evaluación con la Gestión basada en resultados, que se deriva de este Plan Integral de Desarrollo.

Sin duda, el principal elemento evaluador del trabajo de la institución, siempre serán las personas usuarias de la misma. Y para conocer directamente su opinión sobre la atención que reciben de esta Comisión, se implementarán encuestas para medir y calificar el servicio brindado.

Este no será el único elemento que se instrumentará y analizará para medir y mejorar el desempeño institucional. Se trata de construir una evaluación integral con elementos cuantitativos y cualitativos. Para ello, se contemplan acciones que se estarán operando en forma permanente; por lo cual, será fundamental medir cada uno de los avances; por ejemplo: los procedimientos implementados; la reorganización administrativa; las modificaciones al sistema informático, entre otros.

Por supuesto, esta dinámica implica el desarrollo de un esquema de trabajo que considera un nuevo enfoque para la institución; una nueva mirada en torno a la medición de resultados y, sobre todo, una honesta retroalimentación constante, producto de las evaluaciones para mejorar el desempeño global de esta institución de servicio público.

Serán indispensables las reuniones para el ejercicio de dicha retroalimentación, en las que participe todo el equipo de orientación y quejas, a fin de potenciar el curso de las buenas prácticas. Con la retroalimentación y lecciones aprendidas, podrán tomar las decisiones asertivas para la gestión del área.

Más aún, este proyecto, se hace crucial, porque ayudará directamente en lo que más importa: la atención integral a las personas usuarias y/o víctimas, con eficiencia, eficacia y calidad.

4.1.3. Implementación de las Visitadurías Itinerantes en Creel, Bocoyna; Guachochi; Camargo; y Ojinaga

Existen regiones en el estado de Chihuahua, donde aún se desconocen las atribuciones de este organismo. Por ello ha sido prioritario que, desde el inicio de la presente administración, cuando se implementó el programa “La CEDH en tu Comunidad”, se impulsen de inmediato acciones para garantizar la observancia de los derechos humanos en la totalidad del territorio estatal; así como promover el estudio, enseñanza y divulgación de los mismos.

Así, se han establecido unidades de atención itinerante en aquellas regiones del estado, en donde la Comisión no cuenta con una oficina permanente. Esto no ha implicado la necesidad de aumentar la plantilla laboral, sino que se ha instruido al personal de las cinco oficinas regionales del organismo a acudir, al menos una vez al mes, a las zonas del estado, cercanas a cada sede regional de la CEDH.

En atención a esta instrucción, antes de la llegada de la pandemia, quienes integran la oficina de Parral, acudían a Guachochi; el personal especializado de Cuauhtémoc acudía a Creel, en el municipio de Bocoyna; personal de Nuevo Casas Grandes, se trasladaba a Madera, y quienes integran la oficina regional en Ciudad Juárez, atendían a las personas usuarias en Samalayuca.

A partir de la implementación de este programa, pero sobre todo desde la suspensión del mismo con motivo de las medidas sanitarias dictadas por la pandemia, se ha advertido la necesidad de fortalecer dicho proyecto, primero, porque se trata de una estrategia funcional, eficiente, cercana y que permite un contacto directo con la población.

En segundo lugar, se ha visibilizado, notablemente, la necesidad crucial de establecer nuevas sedes regionales de la CEDH para generar mayor cercanía en otros municipios, puesto que muchos de éstos, se ubican a distancias demasiado extensas, como para que las personas usuarias puedan ser atendidas con oportunidad por las actuales oficinas regionales.

En tercer lugar y, más importante aún, es que la atención a las comunidades de la zona serrana en el estado, que concentra una gran población de origen indígena, se brinde de manera oportuna y eficiente.

Estas comunidades concentran habitantes que viven con un alto grado de discriminación y constantes violaciones a sus derechos humanos, situación que ha sido detallada en segmentos anteriores de este documento.

La atención a este grupo poblacional ha quedado como tema prioritario en el presente Plan Integral de Desarrollo, y de la misma manera, se considera vital acercar los servicios directos de esta Comisión, a la zona serrana del estado.

En este contexto, se promoverá la instalación de dos unidades itinerantes, en dos puntos estratégicos, que posibiliten cubrir el total de la zona serrana: Creel, Bocoyna, y Guachochi.

Cabe señalar, que se prevé la contratación de personal de origen indígena para la creación de dichas visitadurías itinerantes. Esta será, además, una forma de cumplir con la deuda histórica que esta Comisión tiene, y que está normada en el artículo 5 de su Ley, que cita: "...Una de las visitadurías, preferentemente, deberá recaer en una persona de origen indígena de alguna de las etnias del Estado".

Además de las dos unidades itinerantes en los municipios antes citados, se impulsarán otras dos, en Camargo y Ojinaga. Estas últimas, cubiertas por equipos de trabajo multidisciplinarios de las oficinas de Delicias y Chihuahua, respectivamente.

Estas unidades itinerantes serán oficinas instaladas, ya sea en espacios prestados por organismos privados, o en un vehículo especialmente equipado para el traslado del personal que brindará información, asesoría jurídica y apoyará para la presentación de quejas, cuando se advierta la existencia de actos u omisiones que se consideren probables violaciones a los derechos humanos; atendiendo y resolviendo, en todo momento, también problemáticas específicas a través de la gestión, y asimismo impartiendo capacitaciones en la materia.

4.2. Integración y análisis de las quejas

Este programa abarca desde el trámite de las quejas, hasta la integración de sus expedientes, lo que implica varias acciones simultáneas que incluyen: recepción y admisión de quejas; solicitud de informes a la autoridad; solución de conflictos entre particulares y funcionariado público y/o autoridades; acuerdos de conclusión; elaboración de proyectos (de no responsabilidad, propuestas o recomendaciones).

Para el desarrollo y cumplimiento eficaz y eficiente de cada una de estas acciones, se ha planteado focalizar los esfuerzos en los siguientes objetivos específicos:

1. Homologar los criterios de recepción y admisión de quejas.
2. Eficientar los tiempos desde la formulación de la queja hasta la emisión de la resolución correspondiente, en plazos razonables.
3. Disminuir, en la medida de lo posible, la práctica de concluir o archivar expedientes bajo las causales de falta de interés de la persona quejosa o desistimiento; es decir, por factores atribuibles a la persona que en principio acudió a presentar su queja.
4. Cerrar las conciliaciones hasta que exista una verdadera satisfacción a los intereses legítimos de las personas interesadas.
5. Capacitar al personal en técnicas de conciliación, así como en diversas temáticas jurídicas.
6. Implementar ejercicios de retroalimentación entre el personal de Visitadurías y Orientación y Quejas; igualmente entre las áreas de Visitadurías y de la Dirección de Control, Análisis y Evaluación.

Como fue el caso del programa anterior, varios de los objetivos específicos serán atendidos en los programas y proyectos de otros objetivos alusivos a la capacidad organizacional y la gestión interna, como a continuación se explica:



Objetivo específico	Elemento que da atención		Observaciones
	Programa	Proyecto	

Homologar los criterios de recepción y admisión de quejas.

Implementar ejercicios de retroalimentación entre el personal de Visitadurías y Orientación y Quejas; igualmente entre las áreas de Visitadurías y Control, Análisis y Evaluación.

2.3. Fortalecimiento normativo

2.3.2. Reforma al Reglamento Interno

2.3.3. Elaboración de procesos y procedimientos

Los procesos y procedimientos se realizarán de forma colaborativa. Para la homologación de criterios de recepción y admisión de quejas es importante la participación de todo el equipo jurídico: Orientación y Quejas, Visitadurías, así como el área de Control, Análisis y Evaluación.

Eficientar los tiempos desde la formulación de la queja hasta la emisión de la resolución correspondiente, en plazos razonables.

2.3. Fortalecimiento normativo

2.3.2. Reforma al Reglamento Interno

2.3.3. Elaboración de procesos y procedimientos

Representa el eje total para promover una reorganización administrativa que suprimirá aquellos vicios burocráticos que retrasan el trabajo.

Este ejercicio se realizará de manera inmediata, en seguimiento a este Plan Integral de Desarrollo, puesto que los procesos y procedimientos son determinantes para el cumplimiento de otros proyectos significativos y el cumplimiento de diversos objetivos específicos como el presente.



Objetivo específico	Elemento que da atención		Observaciones
	Programa	Proyecto	
Eficientar los tiempos desde la formulación de la queja hasta la emisión de la resolución correspondiente, en plazos razonables.	1.2 Servicios generales e infraestructura física y tecnológica	1.2.4. Sistema Informático y desarrollo de software	Este proyecto va ligado con el antes citado: "Elaboración de Procesos y Procedimiento", puesto que éstos son determinantes para la actualización del sistema informático.
	1.4. Poderes Ejecutivo y Legislativo	1.4.1. Coordinación y Gestión con el Poder Ejecutivo.	Se generarán alianzas estratégicas con dependencias estatales y municipales para la creación de mecanismos de coordinación y comunicación, para agilizar las solicitudes de información; por tanto, los procesos de queja. Uno de los mecanismos propuestos es un directorio de enlaces interinstitucional.
Disminuir la práctica de concluir o archivar expedientes bajo las causales de: falta de interés de la persona quejosa o desistimiento; es decir, por factores atribuibles a la persona, que en principio acudió a presentar su queja.	2.3. Fortalecimiento normativo	2.3.3. Elaboración de procesos y procedimientos	En los mismos procesos y procedimientos se puntualizará el mecanismo de seguimiento y comunicación con las personas víctimas. Igualmente, especificar los distintos recursos para la localización de las personas. Asimismo, la comunicación estará monitoreada y se dará seguimiento puntual a este tipo de expedientes.
Cerrar las conciliaciones hasta que exista una verdadera satisfacción a los intereses legítimos de las personas interesadas. Capacitar al personal en técnicas de conciliación, así como en diversas temáticas jurídicas.	1.1. Desarrollo Integral de las personas	1.1.2. Plan Anual de Capacitación	Resulta necesaria la especialización y constante capacitación en diversas áreas: derechos humanos, convencionalidad, redacción y argumentación jurídica; derecho penal, constitucional, civil, laboral, entre otras ramas. Igualmente en técnicas de conciliación.

Para este programa, se considera necesario implementar un proyecto de monitoreo y seguimiento, en la integración y análisis de las quejas; lo que resulta esencial para la medición de resultados, en relación con los objetivos específicos antes planteados.

4.2.1. Monitoreo y seguimiento a la integración y análisis de las quejas

Como se citó en párrafos anteriores, el mecanismo de monitoreo y seguimiento institucional tiene como propósito promover el aprendizaje del personal dentro de la institución, a través de la medición del desempeño.

Dado los objetivos y la importancia de la función sustantiva para la defensa y protección de los derechos humanos, es esencial medir puntualmente cada uno de los resultados, conforme a los objetivos específicos, detallados en cada etapa del proceso, que va desde la primera atención a las personas usuarias, hasta la emisión, en su caso, de la resolución correspondiente.

Al igual que en la fase de monitoreo y seguimiento a la atención y orientación al público, este proyecto se construirá con base en un esquema integral e integrador, sustentado en el trabajo colaborativo con el personal de las áreas sustantivas. Este será un instrumento que permita identificar oportunidades para optimizar la calidad del servicio a las personas usuarias y/o víctimas, así como la integración y análisis de cada una de las quejas.

En esta etapa, igualmente, el principal elemento evaluador del trabajo lo representan las personas usuarias y/o víctimas; por ello, se implementarán encuestas para calificar el servicio, en torno a la atención brindada durante la etapa de integración y análisis de las quejas.

Este procedimiento otorgará retroalimentación para mejorar el servicio brindado por las Visitadurías, a las personas usuarias y/o víctimas, en el seguimiento de sus casos. Y servirá, asimismo, para encontrar oportunidades para perfeccionar los procesos de mediación y, al igual que los acuerdos de conclusión de expedientes.

Los proyectos jurídicos de no responsabilidad, propuestas o recomendaciones que elaboran las Visitadurías Generales, son revisados por el área de Control, Análisis y Evaluación (CAE); sin embargo, hasta el momento, dicha medición se ha realizado, principalmente, desde un ángulo cuantitativo y, debido a las cargas de trabajo, ha carecido de ejercicios que permitan una retroalimentación directa.

Para esta fase, el proyecto de monitoreo y seguimiento será diseñado conjuntamente entre las áreas de Visitadurías y CAE, que a la vez, incluirá un esquema de revisión de los proyectos jurídicos, con elementos cuantitativos y cualitativos; es decir, al tiempo de medir los plazos para la integración de los documentos, también se revisarán aspectos medulares como la lógica jurídica, redacción y argumentación, entre otros.

Asimismo, el monitoreo y seguimiento incluirá un análisis de los distintos acuerdos de Conclusión y Medidas Cautelares.

Dicho esquema será el instrumento metodológico para llevar a cabo las reuniones de retroalimentación entre el área de CAE y las Visitadurías, con el fin de potenciar las buenas prácticas. Con las retroalimentaciones y lecciones aprendidas, se tomarán las decisiones necesarias para cumplir con los estándares de calidad requeridos para el procedimiento de integración de los proyectos jurídicos.

De la misma forma, el instrumento de monitoreo y seguimiento, será el recurso que permitirá medir los resultados de los distintos proyectos y acciones emprendidas desde el fortalecimiento institucional y la gestión interna para mejorar la labor sustantiva.

4.3. Elaboración de resoluciones de fondo y seguimiento al cumplimiento de Recomendaciones

Las resoluciones de fondo están establecidas y detalladas en el capítulo IV del Título Cuarto del Reglamento Interno de la CEDH. Las más importantes causales de conclusión de quejas, se formalizan mediante resoluciones definitivas que dan lugar a una Recomendación, Propuesta o un Acuerdo de No Responsabilidad.

Proteger y defender los derechos humanos por medio de Recomendaciones, es quizá la atribución con mayor reconocimiento público de las actividades que realizan los organismos públicos protectores de derechos humanos.

Se trata de una resolución mediante la cual la Comisión, después de haber concluido las investigaciones del caso, determina, de acuerdo con el análisis y evaluación de los hechos, argumentos y pruebas que constan en el expediente, que la autoridad incurrió en violaciones a los derechos humanos, por haber efectuado actos u omisiones consideradas ilegales, injustas, irrazonables, inadecuadas o erróneos. Señala además, las medidas procedentes para una efectiva restitución a las y los afectados de sus derechos fundamentales, la reparación integral y en su caso, la responsabilidad administrativa que atañe a las personas servidoras públicas responsables, así como las medidas a tomar para evitar que se cometan de nuevo violaciones de similar naturaleza.

Las Recomendaciones constituyen una herramienta fundamental en la tarea de esta Comisión, ya que representan una solicitud enérgica a la autoridad y un llamado ineludible para que se brinde una adecuada atención a las víctimas, de tal manera que le permita —cuando sea posible—, restituir la situación, al estado en el que se encontraba, antes de sufrir el daño, o llevando a cabo una reparación integral.

Desde el inicio de esta administración, se ha puesto especial énfasis en que las Recomendaciones tengan un efecto más protector en favor de las víctimas. De igual modo, se ha buscado incidir en la no repetición de actos de similar naturaleza. Para ello, se ha profundizado en el análisis de cada una de dichas resoluciones, principalmente en lo relacionado con las medidas de satisfacción, rehabilitación, restitución, compensación y de no repetición, como parte de la reparación integral del daño, causado con el hecho victimizante, tomando en cuenta, fundamentos de normatividad y de jurisprudencia de nivel local, nacional y la integrada en acuerdos

internacionales de derechos humanos, a los que nuestro país está adherido.

Por otra parte, dentro de las atribuciones marcadas en la normativa interna y Ley que regula a la Comisión Estatal de los Derechos Humanos, existe la facultad de proponer a las diversas autoridades estatales y municipales, que en el exclusivo ámbito de su competencia, promuevan los cambios y modificaciones de disposiciones legislativas y reglamentarias, así como de prácticas administrativas, que, a juicio de la Comisión, redunden en una mejor protección de los derechos humanos.

Los Acuerdos de No Responsabilidad, son las resoluciones que emite esta Comisión sobre aquellos expedientes de queja, dentro de los cuales, luego del estudio de los hechos, argumentos y pruebas, no se logró acreditar fehacientemente que el acto reclamado atribuido a la autoridad o persona servidora pública, hubiere sido violatorio de derechos humanos.

Como se ha hecho mención, uno de los retos más importantes para la institución, es eficientar los tiempos, desde la formulación de la queja, hasta la emisión de la resolución correspondiente, dentro de plazos razonables.

La Comisión ha mejorado la calidad de las resoluciones de fondo. No obstante, el objetivo es continuar fortaleciendo este aspecto, al tiempo que se reducen los plazos para la integración y resolución de los expedientes que derivan en las Recomendaciones, Propuestas o los Acuerdos de No Responsabilidad.

El otro reto imperante, es redoblar esfuerzos en el seguimiento a las Recomendaciones, puesto que se observa un evidente atraso en el cumplimiento de los puntos recomendatorios, derivado de una serie de factores que dificultan la atención institucional que deben brindar las autoridades a quienes se dirigen este tipo de resoluciones, pudiendo interpretarse como una falta de interés o desatención de las gestiones realizadas por este organismo.

El tercer aspecto significativo de este proyecto, será reducir el índice de recursos de impugnación, ya que muchos son desechados por la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, y ello deja en un estado de indefensión a la persona afectada. En ese sentido, se fortalecerá el seguimiento puntual a cada una de las Recomendaciones y la atención a las víctimas, para impedir la simulación en su cumplimiento, ya que esto provoca la inutilidad de todo un procedimiento que inicia con la radicación de la queja, hasta la emisión de la Recomendación.

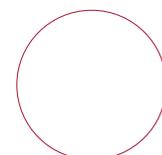
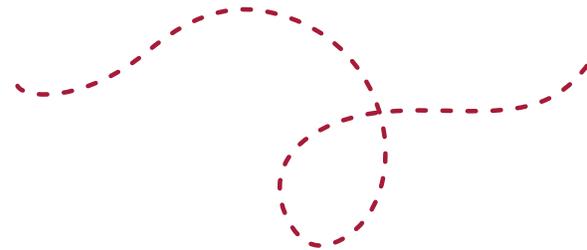
Las Recomendaciones representan una fuente sustancial y objetiva de información para la realizar la función preventiva. Por esta razón, se propone crear un expediente único por autoridad, para analizar prácticas sistemáticas de violaciones a derechos humanos, lo que será de gran utilidad para diseñar otros proyectos con enfoque de prevención. Un ejemplo de esto, es el impulso del conocimiento y ejercicio de los derechos humanos en dependencias públicas de orden estatal o municipal y para el estudio de la situación que guardan los derechos humanos en el estado de Chihuahua.

Lo anterior se resume en cuatro objetivos específicos para este programa:

1. Mantener y/o mejorar la calidad de las resoluciones de fondo, al tiempo de reducir los tiempos de integración e investigación de las quejas.
2. Impulsar el cumplimiento de las Recomendaciones.
3. Reducir el índice de recursos de impugnación.
4. Realizar un monitoreo por autoridad para analizar prácticas sistemáticas de violaciones a derechos humanos.

Como ha sido una constante en el abordaje de esta sección de protección y defensa de los derechos humanos, varios de los objetivos específicos serán atendidos en los programas y proyectos de otros, alusivos a la capacidad organizacional y a la gestión interna.

Para una mayor comprensión, se describen en la siguiente tabla:



Objetivo específico	Elemento que da atención		Observaciones
	Programa	Proyecto	

Mantener y/o mejorar la calidad de las Resoluciones de Fondo, al tiempo de reducir los tiempos de integración e investigación de las quejas.

2.3. Fortalecimiento normativo

2.3.2. Reforma al Reglamento Interno

Representa el eje toral para promover una reorganización administrativa que suprimirá vicios burocráticos que retrasan el trabajo.

Serán el medio por el cual se operará lo planteado en el Reglamento Interno.

Marcarán la ruta propuesta por los propios equipos de trabajo, para trazar la mejor forma de operar las funciones y lograr ser más eficaces y eficientes.

2.3.3. Elaboración de procesos y procedimientos

Impulsar el cumplimiento de las Recomendaciones.

1.4. Poderes Ejecutivo y Legislativo

1.4.1. Coordinación y Gestión con el Poder Ejecutivo

Se generarán alianzas estratégicas con dependencias estatales en materia de prevención de violaciones a derechos humanos, y en la creación de mecanismos de coordinación y comunicación, para agilizar las solicitudes de información; por tanto, los procesos de queja y el cumplimiento de recomendaciones.

1.4.2. Coordinación y Gestión con el Poder Legislativo

Se promoverá una vinculación permanente con la Comisión de Derechos Humanos y Atención a Grupos Vulnerables, para que, conforme a lo establecido por la Ley, se impulsen acciones para el cumplimiento de recomendaciones, por parte de autoridades estatales y municipales.

Objetivo específico	Elemento que da atención		Observaciones
	Programa	Proyecto	
Impulsar el cumplimiento de las Recomendaciones.	2.3. Fortalecimiento normativo	2.3.1. Reforma a la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos	<p>En la cual se propone:</p> <p>a) La coordinación con autoridades estatales y municipales para la elaboración y revisión de sus políticas públicas en materia de derechos humanos; así como en el cumplimiento de recomendaciones.</p> <p>b) Comunicación permanente con el Congreso del Estado, especialmente con la Comisión de Derechos Humanos y Atención a Grupos Vulnerables, para exhortar al cumplimiento, por parte de las autoridades, de las recomendaciones emitidas por la CEDH, y en la revisión e impulso de propuestas sobre armonización legislativa.</p>
		2.3.3. Elaboración de procesos y procedimientos	
Reducir el índice de recursos de impugnación que son desechados por la CNDH.	2.3. Fortalecimiento normativo	2.3.3. Elaboración de procesos y procedimientos	Junto al Reglamento Interno, los procesos y procedimientos representarán la reorganización administrativa que suprimirá aquellos vicios burocráticos que retrasan el trabajo o provocan omisiones.
Realizar un monitoreo por autoridad para analizar prácticas sistemáticas de violaciones a Derechos Humanos.	2.3. Fortalecimiento normativo	2.3.2. Reforma al Reglamento Interno	Es indispensable normar esta propuesta en el reglamento interno, para ser también considerada como parte de los procesos y procedimientos.

En este programa, resulta esencial implementar también un proyecto de monitoreo y seguimiento, para que, de esta manera, se complete la medición de resultados durante las distintas etapas que componen esta labor sustantiva de protección y defensa.

4.3.1. Monitoreo a las resoluciones de fondo

Como ha podido advertirse, en el desarrollo de este proyecto se ha reiterado la importancia de implementar un mecanismo para el monitoreo y seguimiento de las resoluciones, debido a su relevancia en el proceso de aprendizaje institucional y la mejora continua.

Este mecanismo tendrá cuatro ángulos para su operación, uno para cada etapa del proceso sustantivo. En esta ocasión se describe lo correspondiente al monitoreo de resoluciones de fondo; y, más adelante, el concerniente al cumplimiento de Recomendaciones.

Lo anterior, deriva en precisar que en esta etapa ya no hay un contacto directo con las personas usuarias y/o víctimas, puesto que ya se está en el cierre del documento que se proyecta como Recomendación.

En este sentido, el elemento principal para la atención de esta etapa, es el área de Control, Análisis y Evaluación (CAE).

Por lo tanto, en esta medición se revisarán los resultados respecto a las medidas en la gestión que, de manera coordinada, hayan decidido tanto el área CAE, como las Visitadurías, a fin de mantener y/o mejorar la calidad de las resoluciones de fondo; simultáneamente, se trabajará en reducir los tiempos de integración e investigación de las quejas. Esta interacción servirá también de apoyo para disminuir el índice de recursos de impugnación, que son remitidos a la CNDH para su tramitación, pues el objetivo es hacer que las personas quejas estén satisfechas con las resoluciones que emite este organismo local.

Paralelamente a este ejercicio de autoanálisis, por parte del área CAE y las Visitadurías, se sumarán a este proyecto de monitoreo y seguimiento, quienes integran la Primera Visitaduría y la Dirección Jurídica.

De ese modo, el área CAE, en conjunto con la persona titular de la Primera Visitaduría, y con la opinión técnica de la Dirección Jurídica, establecerán colaborativamente el esquema de monitoreo, para medir consistentemente los resultados obtenidos.

De la misma forma, como sucede con todo el mecanismo propuesto de monitoreo y seguimiento, se implementarán reuniones para la retroalimentación, durante las cuales, con base en el esquema de monitoreo y los resultados del mismo, se permitirá identificar las oportunidades y se tomarán las decisiones pertinentes que conduzcan a una mejor gestión e integración de las resoluciones de fondo.

4.3.2. Monitoreo y seguimiento al cumplimiento de Recomendaciones

El monitoreo y seguimiento que se ha mencionado, abarca hacia el interior y hacia el exterior. En ese sentido, este proyecto tiene como objetivos:

- 1) Impulsar el cumplimiento de las Recomendaciones.
- 2) Realizar un monitoreo personalizado por autoridad para analizar prácticas sistemáticas de violaciones a derechos humanos.

Es trascendental la medición del cumplimiento por parte de las autoridades, a las Recomendaciones. Por lo tanto, será prioritario robustecer el seguimiento y monitoreo de éstas, con miras a consolidar un Sistema de Seguimiento a Recomendaciones.

Para dicho Sistema, será importante diseñar la metodología, con indicadores específicos para dar seguimiento a las Recomendaciones; asimismo, será indispensable contar con la integración de factores cualitativos, como el registro de buenas prácticas y lecciones aprendidas, en el proceso de implementación de Recomendaciones.

Este Sistema también ayudará a integrar el monitoreo por autoridad, que servirá, a su vez, para consolidar un análisis detallado sobre prácticas sistemáticas de violaciones a derechos humanos, así como del seguimiento otorgado para la atención a las Recomendaciones; el funcionariado público implicado en las mismas y las medidas tomadas por la institución, para evitar la impunidad en la aplicación de sanciones y medidas, para la no repetición de los hechos violatorios comprobados con las Recomendaciones.

Finalmente, será medular realizar un análisis detallado y continuo, de los recursos de impugnación que son desechados, con el objetivo de orientar jurídicamente a las personas quejas sobre la conclusión definitiva de los asuntos. Esta práctica permitirá dar una atención más personalizada a las personas usuarias, y al mismo tiempo contribuirá a que la Comisión concluya sus expedientes de una manera más adecuada.

4.4. Atención integral a las víctimas de violaciones a derechos humanos o víctimas del delito

En 1985, en el Congreso de las Naciones Unidas para la prevención del delito y para el tratamiento de los delincuentes, se estableció la *Declaración sobre los Principios Fundamentales de Justicia para las Víctimas de Delito y del Abuso de Poder*, la cual recomienda que se adopten medidas a nivel internacional y en los países para facilitar el acceso a la justicia así como el tratamiento adecuado a las víctimas del delito, la obtención para parte de estas víctimas de una reparación del daño así como el ofrecimiento de una asistencia social, y subraya las principales medidas a adoptar para prevenir los delitos que implican un abuso de poder y ofrecer recursos a las víctimas de éstos.

De tal forma, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se incluye, en su artículo 20: “Los derechos de las víctimas del delito”. Y en 2008, se hizo la inclusión de un apartado dedicado específicamente al tema.

Más tarde en 2011, con la reforma constitucional en materia de derechos humanos, se consolidó un marco jurídico que reconoce y protege, expresamente, los derechos de las víctimas del delito y de violaciones a derechos humanos.

En ese marco y, sobre todo, gracias al ahínco de las organizaciones civiles y familiares de las víctimas, se publicó la Ley General de Víctimas, en enero de 2013.

Dicho instrumento recoge los estándares internacionales en la materia y fue el impulso para la creación de la Ley de Víctimas para el Estado de Chihuahua, publicada en febrero de 2016.

Dicha Ley prevé además, la creación de un Sistema Estatal de Atención a Víctimas, conformado por las personas titulares de los tres Poderes, así como de la Fiscalía General del Estado, la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común (antes Secretaría de Desarrollo Social), la Comisión Ejecutiva Estatal; dos presidentes o presidentas municipales y la persona titular de la Comisión Estatal de Derechos Humanos.

De esta forma, la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas (CEAVE), es la instancia facultada para proporcionar asesoría jurídica y cuenta, incluso, con un Fondo de Ayuda, Asistencia y Reparación Integral.

En este contexto, se prevé potenciar el trabajo conjunto con la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas de nuestro Estado, a efecto de buscar acciones en favor de las personas que son víctimas de delito, o de violaciones a sus derechos humanos.

De igual manera, la CEDH, a través de su participación en las sesiones del Sistema Estatal de Atención a Víctimas, vela para que se garantice a las víctimas, la atención y reparación integral del daño, así como que se adopten medidas y protocolos para evitar una doble victimización, generada por la actuación indebida de las instituciones públicas.

No obstante esa colaboración interinstitucional, la CEDH continuará con el fortalecimiento de los siguientes servicios a las personas víctimas del delito:

a) Atención psicológica: mediante una primera contención emocional para luego canalizar y acompañar a las instituciones correspondientes.

b) Atención jurídica: con una orientación integral de los derechos y procedimientos previstos en el orden jurídico en materia de procuración y administración de justicia, con el fin de promover una justicia pronta y expedita.

c) Atención a Víctimas de Tortura de acuerdo con el Protocolo de Estambul, para este caso, se presenta el siguiente proyecto.

4.4.1. Atención a Víctimas de Tortura de acuerdo con el Protocolo de Estambul

La tortura es un tema complejo. Y a pesar del estigma que tienen los organismos públicos de derechos humanos acerca de ser “defensores de personas que han delinquido”, resulta alarmante el número de quejas que se reciben por casos de tortura, abultando la estadística, en gran medida, por los alegatos de tortura empleados como estrategia de defensa de personas imputadas y profesionales del derecho que fungen como abogados o abogadas defensoras, así como por las vistas que jueces y juezas dan a la CEDH, ante señalamientos de tortura.

Influyen también los diversos criterios jurisprudenciales en el sentido de que, basta la simple manifestación de haber sido víctima de tortura, para que se engendre la obligación de realizar las investigaciones correspondientes, ya que la tortura debe investigarse como violación a derechos humanos y como delito.

Es también de conocimiento público, que al existir datos que muestren actos de tortura o de alguna otra violación grave a derechos humanos, se da pie a ordenar una reposición de los procedimientos o incluso, al dictamen de sentencias absolutorias en asuntos criminales.

Existen diferentes aspectos a destacar en este entorno, uno de ellos, que describe cómo, al acreditarse algún acto de tortura, en automático se deslegitima la actuación de las autoridades encargadas de la investigación y persecución de delitos. Otro, debido al conocimiento público de casos emblemáticos tipificados como tortura y que propician la percepción en la comunidad, de que se trataría de una práctica generalizada, aun cuando los hechos no se ajusten a la realidad. Y uno más, cuando sí ocurre la tortura y se violenta gravemente la integridad física y psicológica de quien la sufre, lo que convierte jurídicamente a la persona imputada de la comisión de un delito, en una víctima de tortura, delito por cierto, tipificado como de alto impacto.

Algunas de estas circunstancias dan lugar a que una persona que ha cometido un hecho delictivo, no reciba las sanciones correspondientes y, por ende, hace nugatorio, es decir ilusorio, el derecho de la víctima a que se imparta justicia y se le repare integralmente el daño causado, así como el derecho de la colectividad a que se investiguen y sancionen todos los delitos.

Dentro de ese contexto, se impulsará desde este proyecto, el cumplimiento de los siguientes propósitos:

- 1) Elaborar directrices para una investigación y documentación exhaustiva de las quejas recibidas por tortura;
- 2) Consolidar, en las oficinas de Chihuahua y Ciudad Juárez, un cuerpo colegiado especialista en atender, investigar y resolver quejas por tortura, conformado por una persona de las Visitadurías, una profesional de la medicina y una más de la psicología; y,
- 3) Impulsar la formación de un grupo interinstitucional, integrado por la CEDH, Fiscalía General del Estado, Tribunal Superior de Justicia y organizaciones de la sociedad civil para que, con fines de diagnóstico, analicen probables casos de tortura y las resoluciones judiciales dictadas, así como aquellos casos en los que se haya acreditado la existencia de tortura. Esta acción, tendiente a impulsar adecuaciones reglamentarias y de prácticas administrativas, busca disuadir la comisión del ilícito, pero sin invadir las atribuciones y procedimientos establecidos por la legislación vigente, para prevenir, sancionar y erradicar la tortura.

4.5. Impulsar el respeto a los derechos humanos de las personas privadas de la libertad en el sistema penitenciario de la entidad y cárceles municipales

La Ley que rige a esta Comisión en su artículo 6, fracción X, cita como atribución para esta institución: "Supervisar el respeto de los derechos humanos en el sistema penitenciario y de readaptación social del Estado y el preventivo en los Municipios mediante la elaboración de un diagnóstico anual sobre la situación que estos guarden". Además, se establecen obligaciones específicas para documentar las violaciones a los derechos

humanos de las personas privadas de su libertad.

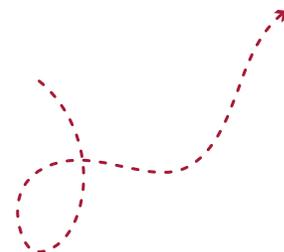
Al respecto, recientemente, fue necesario emitir un posicionamiento firme, sustentado en consideraciones de nueve recomendaciones dirigidas a las autoridades municipales, en relación a la situación carcelaria de personas en esa condición. Ha sido insuficiente el hecho de solo enunciar las fallas detectadas, que históricamente se han percibido por dependencia y que, a la fecha no han sido solventadas.

Aunque la naturaleza jurídica de nuestras resoluciones tiene un carácter no vinculante, estimamos viable emitir tales recomendaciones para impulsar un nuevo enfoque en el ejercicio de la facultad supervisora, a fin de estar en aptitud de dar un seguimiento oportuno a cada uno de los puntos recomendatorios, en estos casos.

En tal sentido, es necesario fomentar el respeto de los derechos humanos de las personas privadas de su libertad, dentro del sistema penitenciario de la entidad, con base en los objetivos específicos, que a continuación se detallan:

1. Coordinar con la Fiscalía General del Estado y los gobiernos municipales actividades de estudio, promoción, difusión y divulgación de los derechos humanos de las personas privadas de la libertad, así como impulsar el cumplimiento a las Recomendaciones.
2. Supervisar el respeto de los derechos humanos en el sistema penitenciario del Estado y en las cárceles municipales.
3. Reforzar la capacitación sobre derechos humanos al funcionariado público del sistema penitenciario y de las cárceles municipales de la entidad.
4. Fortalecer la atención a personas privadas de libertad y a sus familiares en los centros penitenciarios.

La siguiente tabla permite visualizar la cohesión y consistencia de los objetivos específicos antes descritos con otros programas y proyectos.



Objetivo específico	Elemento con el que se dará atención		Observaciones
	Programa	Proyecto	

<p>Coordinar con la Fiscalía General del Estado y los gobiernos municipales actividades de estudio, promoción, difusión y divulgación de los derechos humanos de las personas privadas de la libertad, así como impulsar el cumplimiento a las Recomendaciones.</p>	<p>1.4. Poderes Ejecutivo y Legislativo</p>	<p>1.4.1. Coordinación y Gestión con el Poder Ejecutivo</p>	<p>Con énfasis en la Fiscalía General del Estado, para establecer convenios de colaboración para el estudio, promoción, difusión y divulgación de los derechos humanos de las personas privadas de la libertad. También será medular generar alianzas estratégicas con dependencias estatales y gobiernos municipales en materia de prevención de violaciones a derechos humanos, y en la creación de mecanismos de coordinación y comunicación, para agilizar las solicitudes de información; por tanto, los procesos de queja y cumplimiento de las Recomendaciones.</p> <p>Se promoverá una vinculación permanente con la Comisión de Derechos Humanos y Atención a Grupos Vulnerables, para que, conforme a lo establecido por la Ley, se impulsen acciones para el cumplimiento de recomendaciones, por parte de autoridades estatales y municipales.</p>
		<p>1.4.2. Coordinación y Gestión con el Poder Legislativo</p>	

<p>Supervisar el cumplimiento de los derechos humanos en el sistema penitenciario del Estado y en las cárceles municipales.</p>	<p>1.4. Poderes Ejecutivo y Legislativo</p>	<p>1.4.1. Coordinación y Gestión con el Poder Ejecutivo</p>	<p>Generar alianzas estratégicas con dependencias estatales y gobiernos municipales en materia de prevención de violaciones a derechos humanos, y en la creación de mecanismos de coordinación y comunicación, para las distintas acciones de supervisión, como por ejemplo: la programación de visitas, las estrategias de capacitación, entre otras.</p>
	<p>3.3. Vinculación con organizaciones de la sociedad civil; los gobiernos federal y municipal; la Comisión Nacional; la academia; y otros organismos nacionales e internacionales de derechos humanos</p>	<p>3.3.2. Coordinación con municipios y gobierno federal</p>	<p>La CEDH continuará las labores de promoción y protección con visitas de circuito a los municipios. Dichas labores serán fortalecidas mediante una estrategia integral con las siguientes acciones: a) revisión en instalaciones de seguridad pública; b) capacitaciones para funcionariado público y población abierta; entre otras.</p>

Objetivo específico	Elemento con el que se dará atención		Observaciones
	Programa	Proyecto	
Reforzar la capacitación sobre derechos humanos al funcionariado público del sistema penitenciario y de las cárceles municipales de la entidad.	3.4 Capacitación y Promoción	3.4.3. Plan anual de Capacitación para funcionariado público y población en general.	Un eje prioritario del Plan Anual de Capacitación de la CEDH será el funcionariado público del sistema penitenciario y de las cárceles municipales de la entidad.
Fortalecer la atención a personas privadas de libertad y sus familiares en los centros penitenciarios.	4.1. Atención y orientación al público.	4.1.2. Monitoreo y seguimiento a la atención y orientación al público.	Dentro del proyecto se monitoreo y seguimiento, se considerarán para el estudio a las personas privadas de libertad y sus familiares que sean usuarias de la CEDH, mediante aplicación de encuestas para medir la calidad del servicio en las visitadurías y el área de Orientación y Quejas, que permita mejorar el mismo.

Como se observa, varios de los objetivos específicos serán atendidos en distintos programas y proyectos de este Plan, no obstante, se hace necesario implementar en este programa, el proyecto: “Mejoramiento continuo del Diagnóstico del Sistema Penitenciario, de Reinserción Social y Preventivo (DSPRSP)”.



4.5.1. Mejoramiento continuo del Diagnóstico del Sistema Penitenciario, de Reinserción Social y Preventivo (DSPRSP)

El Diagnóstico del Sistema Penitenciario, de Reinserción Social y Preventivo (DSPRSP) que realiza anualmente la Comisión Estatal de los Derechos Humanos, se elabora atendiendo a una de las atribuciones conferidas al organismo, contemplada en la fracción X del artículo 6, de la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos. Dicha atribución consiste en supervisar el respeto de los derechos humanos en el sistema penitenciario estatal; el de reinserción social; el especializado para adolescentes, así como el preventivo, en cada uno de los municipios (cárceles municipales).

En ejercicio de esta facultad, se examina la situación que impera en los centros de reinserción social, los especializados y del sistema preventivo, por medio de evaluaciones realizadas con supervisión in situ, en las que se documenta y verifican las condiciones de estancia e internamiento de las personas detenidas, procesadas y sentenciadas, ponderando ante todo, el respeto a la dignidad de las personas.

Para el diagnóstico anual 2020, evidentemente, la situación actual generada por la pandemia de COVID-19, obligó a todas las instituciones a tomar medidas preventivas, que incluyeron el distanciamiento social; por lo que la supervisión tuvo que adecuarse a las posibilidades al alcance del organismo, con la premisa de no poner en riesgo a la población penitenciaria, o a las personas detenidas en cárceles municipales.

Esa es la razón por la que se dio prioridad a la comunicación documental, intercambiada con las autoridades de manera oficial, por encima de la interacción personal, como antes solía realizarse.

Ante la imposibilidad de realizar una inspección física en la totalidad de las instalaciones penitenciarias y carcelarias, por obvias razones, nos vimos en la necesidad de vincular la supervisión de los derechos de las personas privadas de la libertad (PPL), con las quejas que se integraron, para emitir un pronunciamiento.

Como puede observarse, la situación de la pandemia, nos obligó a innovar y encontrar soluciones para cumplir con esta tarea, en tiempo y forma.

Dicha innovación generó campos de oportunidad y múltiples lecciones aprendidas, que serán consideradas para que, año con año, siga mejorando la elaboración de este diagnóstico. Lo más importante es mantener la práctica de la mejora continua.

Se prevé que para los próximos informes en esta materia, se organice un grupo de trabajo con personas especialistas, en una primera etapa al interior de la propia institución. Luego, paralelamente, con personas e instituciones externas, para revisar y, en su caso, reestructurar el marco metodológico del diagnóstico.

El objetivo central para la realización del diagnóstico anual es que se convierta en una herramienta de apoyo, que impacte en el trabajo diario de las autoridades que integran el Sistema Penitenciario, de Reinserción Social y Preventivo, a fin de que se instrumenten, modifiquen y adopten políticas públicas garantes del respeto a los derechos de las personas detenidas, procesadas y sentenciadas.

X. GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO (PIDE).

Anteriormente, en el programa 2.1. “Planeación y Seguimiento” y sus respectivos proyectos, se describió lo concerniente a la Gestión, Seguimiento y Monitoreo del presente Plan que, para facilitar su abordaje en este documento, hemos llamado: PIDE, así como su correlación con el Presupuesto basado en Resultados (PbR).

En este apartado se comparten los aspectos medulares sobre este proceso.

La operación de este PIDE supone efectuar cambios y mejoras, para lograr el cumplimiento de la misión y visión de la institución; en este sentido, es fundamental el compromiso y la colaboración de todo el personal para su implementación.

Para llevar a la práctica las propuestas referidas en este PIDE 2021 – 2024, es necesario considerar lo siguiente:

- a) La implementación del PIDE es un proceso de planeación y aprendizaje continuo, por lo que es fundamental capacitar al personal sobre la gestión proyectos, ya que es imprescindible que se cuente con las competencias indispensables para la implementación y el seguimiento de los mismos.
- b) Lo anterior también es importante porque se está en un proceso de institucionalización de una Cultura de Planeación y Evaluación del desempeño.
- c) El Proceso de Planeación, Seguimiento y Monitoreo, es un instrumento de apoyo a la gestión de las áreas, que no debe ser impositivo y, en ningún modo, punitivo. Más bien, en dicho proceso, debe establecerse cómo aplicar los proyectos en conjunto para solucionar las problemáticas que se han reconocido y son obstáculos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- d) El PIDE es un documento vivo, lo que significa que será enriquecido y, en su caso, modificado con propuestas generadas desde cada una de las áreas al interior de la institución, o derivadas de la cambiante dinámica externa. Recordemos que la situación de la pandemia generó replantear los planes de múltiples organizaciones. Lo importante en este sentido, es mantener siempre una direccionalidad para no actuar de manera reactiva y solo correctiva.
- e) Se priorizará la implementación de los proyectos en función del impacto de los problemas. No todo se hará al mismo tiempo, pero siempre se estará en permanente avance.
- f) Se estará en una constante búsqueda para identificar los medios y ventajas que permitan hacer posibles los proyectos que requieren de recursos extraordinarios.
- g) El proceso de planeación, monitoreo, seguimiento y evaluación es un sistema de transformación social, y no de administración de recursos. La prioridad no está en gestionar el presupuesto, sino en mejorar el desempeño de la institución en todos los niveles de responsabilidad, lo que implica hacer cambios en su rutina, e introducir, paulatinamente, prácticas y hábitos que conduzcan a que su actuar sea más eficaz para el cumplimiento de los objetivos.

A continuación se presenta el diagrama de implementación del PIDE, cabe destacar que el seguimiento y monitoreo, en una primera etapa se realizará mediante bases de datos en el programa Excel, mientras se elabora el Sistema Informático para este propósito.



GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PIDE

FASES:



XI. PRINCIPALES RESULTADOS ESPERADOS

*“No sirve la misma forma para todos, cada uno inventa la suya, la suya propia, hay quien se pasa la vida entera leyendo sin conseguir nunca ir más allá de la lectura, se quedan pegados a la página, no entienden que las palabras son sólo piedras puestas atravesando la corriente de un río, si están allí es para que podamos llegar a la otra margen, la otra margen es la que importa (...).
José Saramago, La Caverna.*

A lo largo de todo el proceso, hemos tenido claro que este Plan Integral de Desarrollo, sólo representa el primer paso de un largo camino.

Al mismo tiempo, sabíamos que ese paso tenía que darse, de manera firme y con confianza, como bien lo cita el legendario derecho humanista Martin Luther King:

“Da tu primer paso con fe, no es necesario que veas toda la escalera completa, sólo da tu primer paso”.

Comprendemos que se trata de un proceso de cambio organizacional, y ello demanda una voluntad férrea y una base firme; con una reflexión profunda, grupal y pertinente que permita decidir las estrategias, programas y proyectos. De lo contrario, se corre el riesgo de cambiar algo, solo para que no cambie nada.

Hemos diseñado “una forma”, “un camino” o “un método” sustentado, precisamente, en esa base firme que soporta la construcción para los pilares de este proyecto.

Haciendo referencia a la frase de Saramago: “...las palabras son sólo piedras puestas atravesando la corriente de un río...”, la analogía nos ayuda para mostrar, simbólicamente, el punto en el que nos encontramos como institución: “...al pie del río”; es decir, “en el primer escalón de la escalera”.

La brújula que nos dará “el norte” hacia donde caminar o la “lámpara que iluminará nuestro camino”, seguirá siendo la Planeación. Es un proceso continuo, pero es también, una poderosa herramienta para intervenir y transformar la realidad.

Esto no podría ser posible sin edificar en un proceso compartido, colaborativo, que compromete, e involucra a todo el personal, en la búsqueda de la mejora institucional.

Nos estamos transformando, comprometidos con la evolución y el dinamismo social, que nos demanda el momento que vivimos.

Ahora bien, “la otra margen es la que importa”, entonces ¿qué está en la otra margen?

En esta margen se encuentra una Comisión que:

- Es creativa y que promueve espacios de aprendizaje y reflexión institucional entre su personal;
- Se piensa a sí misma y revisa constantemente su actuar.
- Su ámbito de trabajo es un entorno de aprendizaje, por lo que la práctica se torna una actividad innovadora en la que hay lugar para la planificación flexible, la toma real de decisiones y una mayor autonomía para actuar.
- Tiene una reacción proactiva frente a los problemas, aprende de los demás y logra transferir conocimientos.
- Que funciona como una red de conocimientos e interacciones entre personas para operar en forma conjunta y conciente una visión compartida.
- Se anima a experimentar e investigar nuevos enfoques, que aprende de sus experiencias pasadas potenciando sus buenas prácticas y adquiriendo la riqueza que dejan los fracasos, sin detenerse en ellos.
- Cuenta con personal motivado y en un ambiente laboral agradable; sostenible financieramente; distinguida por su gestión eficiente, su transparencia y rendición de cuentas; así como por sus políticas de género y accesibilidad.

Estos aspectos nos permiten mostrar que la Comisión:

- Ha unido esfuerzos sustentables en el exterior para diseñar e implementar el primer Diagnóstico y Programa Estatal de Derechos Humanos del Estado de Chihuahua.
- Es una institución digna del estado, donde sus habitantes la conocen y le tienen plena confianza.
- Ha fortalecido las capacidades en dependencias, municipios, empresas y organizaciones de la sociedad civil para la protección y defensa de los derechos humanos.
- Impulsó en personas de grupos históricamente discriminados la protección y goce de sus derechos.
- Es reconocida por los resultados de su estrategia de prevención de violaciones de derechos humanos; por su capacidad de gestión con respuestas rápidas y oportunas para las personas usuarias; y por su trato humanitario y de calidad, con perspectiva de género y de atención integral a la víctima.
- Logró optimizar, agilizar y reducir los plazos de formulación de la queja hasta la emisión de la resolución correspondiente.
- Gestionó y logró implementar un sistema de seguimiento a recomendaciones, que ha potenciado el cumplimiento de éstas.

Nuestro desafío es hacer realidad la frase de Saramago con la que hemos iniciado este capítulo final.

Hemos encontrado nuestras orillas, sabemos el camino; sin embargo, solo en la puesta en marcha de este Plan Integral de Desarrollo, vendrán los resultados.

© ® CEDH, 2021, Av. Francisco Zarco
#2427, Colonia Zarco,
31020, Chihuahua, Chihuahua, México.

Fecha de publicación: octubre 2021.
Prohibida su venta.



C E D H

COMISIÓN ESTATAL DE LOS
DERECHOS HUMANOS CHIHUAHUA

**PLAN
INTEGRAL DE
DESARROLLO** 2021-2024
CEDH



CEDH

COMISIÓN ESTATAL DE LOS
DERECHOS HUMANOS CHIHUAHUA