

PLAN DE TRABAJO

COMISION EJECUTIVA DE ATENCION A VICTIMAS

I. INTRODUCCIÓN

La Ley General de Víctimas fue publicada el 9 de enero de 2013 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), ha sido reformada en dos ocasiones: el 3 de mayo de 2013 y el 3 de enero de 2017. La LGV tiene como propósito garantizar los derechos de las víctimas a través de una serie de medidas que el Estado tiene que cumplir y para ello, se crean instituciones y mecanismos federales y estatales.

Las últimas reformas a la Ley General de Víctimas aprobadas por el Congreso de la Unión tuvieron como objetivo mejorar la atención a víctimas del delito y de violaciones a los derechos humanos, entre los aspectos principales que se modificaron se encuentran: 1) la optimización en los procesos de acceso a medidas de ayuda; 2) el fortalecimiento de las áreas de la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas (CEAV) que prestan atención directa a las víctimas; 3) el apoyo y la atención en aquellos casos en que las víctimas del fuero común no son atendidas; 4) el derecho de las víctimas para acceder a peritajes independientes; 5) el cambio en la estructura orgánica de la CEAV; 6) la especialización del personal que presta servicios en la institución; 7) por primera vez en la legislación mexicana, la protección especial a personas que han sido desplazadas a causa de un hecho victimizante; 8) la representación de las organizaciones de la sociedad civil, colectivos de víctimas y académicos en la propia Comisión a través de una Asamblea Consultiva; y, 9) el fortalecimiento de la figura del asesor jurídico.

La LGV también establece el Sistema Nacional de Atención a Víctimas (SNAV), quien es la instancia superior de coordinación y formulación de políticas públicas y tiene para su operación y el cumplimiento de sus atribuciones, a la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas (CEAV), la cual funge como órgano operativo, de conformidad con lo establecido en el artículo 84 de esta Ley.

Con la expedición de la LGV y sus dos reformas, se reconoció la existencia de las víctimas como ciudadanos a quienes deben restablecerse los derechos vulnerados, y garantizar el goce efectivo de estos, considerando a las víctimas en sujetos de atención y de reparación integral. También estableció un ambicioso conjunto de cinco componentes de política pública: i) Prevención, protección y garantías de no repetición; ii) Atención y asistencia; iii) Reparación integral, con medidas de restitución, rehabilitación, indemnización, satisfacción y garantías de no repetición; iv) Verdad y v. Justicia. Asimismo, la política pública se formuló sobre tres ejes transversales fundamentales: participación de las víctimas, enfoque diferencial y enfoque de género.

Del mismo modo, la creación de la CEAV como organismo especializado, representó un logro importante para los derechos de las víctimas y un reconocimiento al trabajo permanente de la sociedad civil organizada, que ha impulsado que el Estado mexicano avance en la constitución de marcos legales e instancias institucionales para brindar mayor y mejor atención a los y las mexicanas que sufren delitos o violaciones de derechos humanos.

Sin embargo, actualmente la percepción de las víctimas, de las organizaciones no gubernamentales y colectivos de víctimas; y en general de la sociedad, consiste en un sentir que continúa existiendo la deuda histórica que se ha tenido por la falta de reconocimiento y tutela de los derechos de las víctimas de delitos y de violaciones a derechos humanos, del mismo modo, las víctimas consideran que el desempeño de la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas no es el deseable y su capacidad institucional esta debilidad, también consideran que las víctimas no tienen ni han tenido incidencia ni participación en los diseños institucionales que la CEAV ha formulado y ejecutado por lo que muchas veces no reconocen y apoyan las políticas públicas y estrategias que la CEAV ha implementado.

La política victimológica en México está construida para garantizar el goce efectivo de derechos de la población víctima, en consecuencia, se ha señalado la urgente necesidad de generar estrategias adecuadas para la implementación de la política pública vicimológica, acciones que fortalezcan la capacidad técnica, administrativa, de articulación, de intervención y de reporte y análisis de que la CEAV debe de contar.

II. RESUMEN EJECUTIVO

Los resultados de análisis y diagnósticos que se han realizado por distintos sectores, entre ellos el sector académico y el de la sociedad civil, coinciden en concluir que existen factores de carácter estructural y de carácter operativo y funcional que han afectado el adecuado funcionamiento del CEAV y de los componentes que integran la política victimológica en México.

Se ha reconocido la necesidad urgente de disponer de una entidad especializada (CEAV) que brinde una intervención integral de tres niveles de atención a la población víctima del país, que sin desconocer las competencias y funciones asignadas a las Comisiones Estatales de Atención y Protección a la víctimas opere y coordine bajo las pautas de un organismo de dirección del más alto nivel y responda directamente por la ejecución de la política y el goce efectivo de los derechos de dicha población.

En este sentido, se ha señalado la urgencia de revisar a fondo del modelo de operación de dicha Comisión, con el objeto de fortalecerlo y lograr que la CEAV ejecute acciones eficaces que produzcan resultados concretos a favor de las víctimas y garantizar que los recursos públicos tengan repercusiones directas y visibles para ellas.

Por lo anterior, el presente Plan de Trabajo ha sido estructurado desde la óptica de la nueva gestión pública que se caracteriza en abandonar las estructuras diseñadas por una administración burocrática y se encaminan a la consecución de la eficiencia y la aplicación racional de los recursos en beneficio de las víctimas.

El Plan de Trabajo se estructura a partir de cuatro (4) componentes que reflejan los objetivos de la Ley General de Víctimas, cada uno de estos componentes tiene una naturaleza propia de ahí que se materialicen mediante acciones coordinadas, articuladas y simultáneas entre las distintas medidas que desarrollan:

- a) **Prevención y Protección:** La CEAV debe utilizar diferentes programas y estrategias para prevenir los delitos y las violaciones a los derechos humanos (prevención temprana y urgente), y adoptar medidas de protección integral a las víctimas, testigos y funcionarios que intervengan en los procedimientos administrativos y judiciales, en coordinación con autoridades competentes del Sistema de Justicia y del SNAV en general.
- b) **Atención y Asistencia:** Tienen por objeto garantizar la recuperación de condiciones que les permitan llevar una vida digna y su incorporación a la vida social, política y económica, que permitan el goce efectivo de los derechos que le han sido vulnerados a las personas víctimas y generar nuevos proyectos de vida.
- c) **Reparación Integral:** De acuerdo con la Ley General de Víctimas, la población víctima debe ser reparada de manera efectiva, integral y diferenciada, para compensar los daños ocasionados por el delito o la violación a los derechos humanos. La reparación puede ser individual o colectiva, según los afectados por el hecho victimizante.
- d) **Verdad y justicia:** La verdad busca reconocer a las víctimas, sus familiares y la sociedad en general el derecho a conocer la verdad acerca de los hechos, los motivos y las circunstancias en que se cometieron los hechos victimizantes y la garantía del acceso efectivo a la justicia.

III. DIAGNOSTICO

La adecuación o expedición de políticas públicas para las víctimas resultan un instrumento necesario para la garantía de los derechos de las víctimas. En este sentido, se realizó un diagnóstico que para su elaboración se ha consultado informes oficiales, reportes y estudios sobre la materia, pronunciamientos publicados por el Observatorio Ciudadano de Derechos de Víctimas, también a través de la revisión y análisis de artículos académicos, entrevistas con organizaciones de la sociedad civil y colectivos, entrevistas con profesionales que directa o indirectamente atienden a víctimas, así como titulares de CEEAV de varios estados y notas periodísticas.

La metodología empleada ha combinado la información cuantitativa y la cualitativa, con técnicas de investigación social que han permitido un nivel de debate y contraste, analiza principalmente la calidad de respuesta y el impacto que las víctimas reciben por parte de la política pública nacional. Comprende el período entre 2018-2020 y surge del interés exclusivo de conocer el estatus y las características actuales de las políticas victimológicas en el país ordenadas por la Ley General de Víctimas.

El diagnóstico, ha generado una serie de reflexiones que intentan contribuir al diseño del presente Plan de Trabajo, a continuación, se describen los hallazgos detectados y se conforma de los siguientes ámbitos:

1. **Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente:** Predomina el culto a lo escrito, la tarea artesanal, rutinaria y desconectada del trabajo en equipo, desmotivadora de la labor creativa y la mejor utilización de los recursos disponibles y el desarrollo de las capacidades de los /as operadores de la CEAV, esto se ve reflejado en el tiempo entre la inscripción de la víctima y el otorgamiento de su registro, son procesos largos, plagados de trámites complejos, repetitivos y revictimizadores, entre 2014 y 2018 el RENAVI negó 5,421 solicitudes de inscripción obstaculizando además a las víctimas su acceso a medidas de ayuda, asistencia y reparación; no son públicos ni conocidos los verdaderos motivos de esta negativa.

Las limitaciones actuales en la capacidad de gestión de la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas se han visto agudizadas por el aumento y diversificación de la demanda social de los servicios que evidencia un problema de desincronización: mientras la sociedad reclama la solución de problemas que se han incrementado y de más rápida ocurrencia, las respuestas que la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas puede brindar no contemplan tal diversidad y llegan más lentamente, profundizando la revictimización ante la falta de respuesta oportuna. Ello redundando en la disminución de la imagen y legitimidad de la CEAV respecto de la sociedad a la cual debe prestar servicios, la gran deuda que tiene la CEAV con las víctimas es que se ha limitado a brindar apoyos y su programa no se sustenta en la construcción de políticas públicas integrales de atención a las víctimas.

2. **Confusión de actividades:** Es habitual el desorden de las tareas –para cuya ejecución se realizan acciones administrativas y operativas sin ser diferenciadas, la LGV mandata la atención de dos esferas de intervención en las que existen características y diferencias fundamentales, por lo cual la CEAV debe atender a víctimas de delitos y víctimas de violaciones a derechos humanos, esta situación ha generado un falso debate que ha contrapuesto, por ejemplo, a víctimas versus delincuentes o, peor aún, víctimas del delito versus víctimas de violaciones a los derechos humanos, por lo que hoy en día resulta difícil de entender claramente qué significan estas nociones y, mucho menos, sus respectivos contenidos, lo que termina por constituirse como un factor más de revictimización para las miles de víctimas que desde el dolor y la indignación han logrado dar visibilidad a esta tremenda realidad. En este mismo sentido las definiciones que la LGV hace de la figura de víctima es tan amplia que puede considerarse víctimas directas, indirectas, potenciales, individuales, grupales y de cualquier otra índole.

3. **Anarquía en la gestión:** Resulta muy frecuente la adopción de criterios individuales para la organización interna del trabajo en las áreas de la CEAV, lo que ha generado diferencias en la forma en que se gestiona y tramita los respectivos casos, por ejemplo, la falta de claridad en cómo opera el Comité Interdisciplinario Evaluador (CIE) y no son claros los criterios y las dimensiones que se utilizan para otorgar la reparación entre una y otra víctima y ahora con la extinción del Fondo de Ayuda, Asistencia y Reparación Integral (FAARI), es urgente determinar el procedimiento operativo con el que se continuara brindando las medidas de protección, asistencia y compensación a las víctimas, es importante recordar que una de la queja principal en el pasado era la discrecionalidad y la desigualdad con la que se asignan los recursos del FAARI.
4. **Falta de procesamiento y uso de la información:** Es escaso o nulo el empleo de los diagnósticos y uso de las estadísticas internas para planificar la organización del trabajo y la gestión. Con ello, se deja de lado el análisis de tal insumo para identificar necesidades y diseñar respuestas, tanto en el nivel macro como a nivel micro. En la página de internet de la CEAV la información pública es insuficiente, desorganizada y poco accesible para las víctimas y la sociedad en general, lo cual obstaculiza un control ciudadano sobre el desempeño de la institución.
5. **Inadecuada política y gestión de recursos humanos:** Existe una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil –bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados-, lo que se ve exacerbado por inadecuados procesos de planificación, selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación de las personas. Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias.
6. **Debilidades en el perfil y profesionalización de los y las operadores de la CEAV:** La idoneidad y la positiva evaluación periódica de las aptitudes de las y los operadores es muy baja, en un número importante la formación se ha dirigido a tener contenidos jurídicos y procesales, sin dar mayor relevancia la gestión especializadas de los conocimientos y saberes sobre todo los relacionados con la intervención victimológica especializada. Existen denuncias en relación con la inadecuada atención a víctimas en las entidades federativas y se le atribuye entre otras cosas no solo a la falta de sensibilización del personal de las CAI, sino también su capacitación sobre temas clave para una adecuada atención de estas.
7. **Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones:** La estructura de organización y funciones de la CEAV (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir y tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento operativa y de su presupuesto. Esto puede deberse a que la CEAV fue diseñadas bajo un modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos que deben realizar con la calidad y pertinencia requeridos, además de que la CEAV cuenta con un número elevado de personal contratado a través de la figura del outsourcing, que inclusive originó que el 19 de enero de 2019 fuera de conocimiento a través de redes sociales, el paro total de actividades realizado por servidores públicos de la CEAV en protesta por sus condiciones laborales y la excesiva carga de trabajo que tiene asignada el personal adscrito a la CEAV, sobre todo los abogados de las Asesoría Jurídica, lo que ha impedido o una adecuada representación jurídica de las víctimas.
8. **Falta de actualización y modernización en sus Moldeos Operativos de Procesos:** Los procesos dentro de la CEAV no fueron definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena. La CEAV no cuenta con las capacidades o con los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de intervención

integral victimológica. En ese sentido, no se ha trabajado de manera rigurosa y estructural cómo optimizar, cada uno de los procesos internos a lo largo de la cadena de valor. Por otra parte, en cuanto a la mayoría de sus procesos, se ha identificado que son complejos y engorrosos, no están diseñados considerando la gran heterogeneidad existente de las necesidades que presentan las víctimas.

- 9. Débil articulación intergubernamental e intersectorial:** La Ley General de Víctimas en su artículo 5 establece que los mecanismos, medidas y procedimientos establecidos en esta Ley, serán diseñados, implementados y evaluados aplicando los principios de transparencia, participación conjunta y rendición de cuentas, entre otros, por lo que la coordinación como proceso apunta a vincular entre sí a las diversas entidades y agentes públicos de los tres niveles de gobierno, con el fin de complementar sus recursos y capacidades y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales a favor de las víctimas, sin embargo, la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro de la CEAV es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva, hasta la fecha no ha sido posible lograr que las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Atención a Víctimas (SNAV) operen de forma articulada entre ellas, inclusive el Pleno del Sistema no ha sido convocado desde su instalación en enero de 2014, ha existido una falta de coordinación entre las Comisiones Ejecutivas Estatales de Atención a Víctimas y la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas, esto ha limitado la coordinación y complementariedad de competencia compartida.
- 10. Insuficiencia presupuestaria:** De ella ha derivado restricciones en la prestación del servicio, su calidad y la posibilidad de ampliar la cobertura de los servicios, entre otras acciones. En los aspectos prácticos y estratégicos que han impedido la operación del SNAV, debe señalarse expresamente el retraso en la instalación de comisiones estatales de atención integral a víctimas en las entidades federativas (CEEAV), así como la debilidad institucional que aún caracteriza a la mayoría de las comisiones existentes, las cuales carecen generalmente de recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para su adecuada operación. El mayor reto enfrentado hoy en día por las Comisiones Estatales es la carencia de un presupuesto suficiente y adecuado para su operación, así como la ausencia o limitado presupuesto del Fondo Estatal que les impide brindar a las víctimas las medidas de ayuda, asistencia y reparación integral previstas en la Ley, o bien el etiquetar a víctimas de primera y víctimas de segunda, al acceder a servicios de mayor envergadura en acceso a servicios y reparación cuando son atendidos en la CEAV y de menor y acotada intervención cuando son atendidos por las Comisiones Estatales de Atención a Víctimas, al respecto, es importante reconocer que durante este año no se encontró registro de casos donde la función subsidiaria determinada en el supuestos previstos en el artículo 88 bis, y no se han realizado caos de atracciones por parte de la CEAV, particularmente cuando en el lugar de la comisión del delito o de la violación a derechos humanos no se cuenta con el Fondo respectivo o carezca de fondos suficientes.
- 11. Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de actividades:** Como consecuencia de la falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y medibles tomando en cuenta las brechas de necesidades de las víctimas, la CEAV no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidad sobre los mismos, lo que ha generado que la CEAV este carente de mecanismos eficientes de transparencia y rendición de cuantas. Además, se identifica que la información para la toma de decisiones no necesariamente pasa por procesos rigurosos de control de calidad; los datos no están centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables, sino que se encuentran dispersos entre diferentes áreas, personas y en bases de datos desvinculadas, hay una ausencia de información de los mecanismos de seguimiento y rendición de cuenta acerca de las quejas presentadas ante el Órgano Interno de Control.

Los ciudadanos demandan un Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas (CEAV), al servicio de las personas en situación de víctima, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos.

Con ese sentido, es necesario fortalecer a la CEAV hacia la dirección de una institución caracterizada por ser eficiente, inclusiva y abierta (transparente y que rinde cuentas).

IV. ACCIONES INICIALES

De acuerdo con el diagnóstico y análisis realizado con respecto a la de su organización estructural y procedimental, la capacidad técnica y de talento humano, la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas (CEAV) enfrenta grandes retos en el corto, mediano y largo plazos, a continuación, se plantean las pautas y estrategias programáticas orientadas al fortalecimiento institucional y a la mejora continua como procesos clave para garantizar a las víctimas el acceso a los derechos a la verdad, la justicia, la reparación del daño y las medidas de no repetición. Para lograrlo se plantea las siguientes estrategias:

Estrategia 1: Fortalecimiento de los procesos y procedimientos relacionados con la CEAV.

Esta estrategia busca cerrar las brechas encontradas en los procesos requeridos para la prevención, atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del delito y de violaciones a derechos humanos.

La política pública para las víctimas es una intervención integral del Estado dirigida a los individuos, las familias o las colectividades que se han visto afectados por los delitos o las violaciones a derechos humanos, por tanto, su objetivo es contar con procedimientos especializados en los temas relacionados con la intervención integral victimológica, las acciones que se proponen son las siguientes:

- a) Realizar un diagnóstico organizacional funcional, a fin de proporcionar a las Unidades Administrativas de la CEAV oportunidades de mejora en la gestión de sus procesos, para superar posibles debilidades, aspectos susceptibles de mejora y potenciar las fortalezas de los equipos.
- b) Integrar y actualizar los manuales de procedimientos, formatos, guías y formularios correspondientes para el desarrollo óptimo de procesos sustantivos y de soporte de la CEAV
- c) Diseñar la ruta que garantice el funcionamiento articulado y coordinado del SNAV para formular, implementar y evaluar medidas, lineamientos, directrices y cursos de acción de la política nacional integral de atención, asistencia, protección, acceso a la justicia, a la verdad y a la reparación integral a las víctimas, promoviendo que el Pleno del Sistema Nacional de Atención a Víctimas (SNAV) se reúna por lo menos una vez cada seis meses tal como previsto en la LGV.
- d) Fortalecer el Modelo Nacional Integral de Atención a Víctimas (MNIIV), es necesario revisar, actualizar, homogenizar y fortalecer la ruta de intervención integral, que apunte a la innovación en la gestión interinstitucional e interdisciplinaria en materia jurídica, psicosocial, social, de seguridad y de vinculación institucional que garantice el funcionamiento articulado y coordinado entre las distintas áreas de intervención con base en las necesidades individuales o colectivas de cada víctima.
- e) Establecer las acciones que permitan fortalecer los servicios de atención inmediata y de primer contacto que brinda la CEAV para garantizar a las víctimas el ejercicio de sus derechos a la ayuda inmediata, asistencia y atención.
- f) Diseñar un ante proyecto para la actualización del Reglamento Interno y abrir un espacio de consulta y retroalimentación por parte de víctimas, colectivos, organizaciones civiles y personas expertas que retroalimenten este instrumento.
- g) Establecer pautas programáticas orientadas al fortalecimiento institucional y a la mejora continua como procesos clave para garantizar a las víctimas el acceso a los derechos a la verdad, la justicia, la reparación del daño y las medidas de no repetición.

- h) Diseñar una guía que determine en la ruta de intervención integral los dispositivos institucionales existentes para la prestación eficiente, puntual y diligente de las medidas de atención inmediata y de primer contacto y el acceso integral a las medidas de reparación del daño. De acuerdo con lo establecido en el MNAIV, el otorgamiento del conjunto de medidas previstas en la LGV y que esta guía establezca los procesos que contribuyan determinadamente a que las víctimas ejerzan los derechos que les garantiza el marco normativo vigente.
- i) Elaborar un manual para establecer criterios institucionales para homologar la formulación de estudios socioeconómicos, diagnósticos psicosociales y planes de atención integral orientados a la reparación integral del daño.
- j) Promover la efectividad en la operación y seguimiento de la Comisión del SNAV que dé seguimiento al cumplimiento de las resoluciones de reparación integral del daño, para valorar el grado de avance y las áreas de oportunidad y mejora continua.
- k) Fortalecer la relación interinstitucional con las Dependencias de los tres niveles de gobierno, principalmente como la FGR y CNB garantizando con ello una verdadera atención psicosocial a las personas en situación de víctimas.

Estrategia 2 Fortalecer las condiciones operativas de la Asesoría Jurídica Federal (AJF) que permitan el derecho a la justicia de las víctimas de delitos del fuero federal y violaciones a derechos humanos.

- a) Diseño del Protocolo de Intervención del Asesor Jurídico Federal que permita establecer los actos administrativos y procesales específicos que involucren a las víctimas en el proceso penal acusatorio y en el sistema no jurisdiccional de protección de los derechos humanos articularlos con el conjunto de derechos, obligaciones del Estado, principios de actuación y medidas de atención y reparación integral contemplados en el artículo 1º y 20 Constitucionales, junto con la Ley General de Víctimas (LGV y que tenga énfasis en generar una asesoría y representación jurídica de las víctimas diferencial y especializada se cuenta con un Protocolo de Actuación del Asesor Jurídico, el cual debe ser revisado y actualizado para posteriormente ser implementado, el protocolo debe tener incorporado el abordaje diferencial y especializado de los delitos específicos y violaciones a derechos humanos, en sus diferentes especialidades.
- b) Integrar y alinear protocolos, manuales, guías, entre otros documentos similares con el MNAIV, MAIS y PAIV, con la finalidad de homologar e institucionalizar criterios, formatos y procedimientos para la prestación de servicios de asesoría, acompañamiento y representación que brinda la AJF.
- c) Mejorar e innovar en la gestión para enfrentar el sostenido aumento de expedientes por lo que promoverá la suscripción e implementación de convenios de colaboración y coordinación con instancias gubernamentales, sociales y académicas que fortalezcan la operación y funcionamiento de la AJF.
- d) Incluir la perspectiva de derechos humanos, diferenciadas y con transversalidad de género e interculturalidad. El Modelo que se propone parte del supuesto básico de que las víctimas son titulares de los derechos reconocidos por la Constitución, los tratados internacionales y sus pautas de interpretación idóneas, y por tanto, no son objetos de asistencia o apoyos meramente altruistas, sino sujetos activos de derechos cuya respeto, garantía y protección son obligaciones de todas las autoridades del Estado, para lo que las acciones deben desarrollarse con enfoque diferencial y especializado.
- e) Formular y difundir criterios institucionales de integración de expedientes, gestión de documentación, soporte e información complementaria de hechos victimizantes del fuero federal que contribuyan a facilitar la emisión de dictámenes sobre reparaciones integrales.
- f) Fortalecer la figura del Asesor Jurídico Federal, para que esté deje de ser solo una figura de acompañamiento a víctimas y se convierta en el verdadero sujeto procesal que establece el Código Nacional de Procedimientos Penales y con ello garantizar el acceso a la justicia de las víctimas directas e indirectas de delitos y/o violaciones a Derechos Humanos.

Estrategia 3. Fomentar la optimización operativa del FAARI para garantizar a las víctimas los derechos a la ayuda, asistencia y las medidas de compensación económica que, en su caso, formen parte de la reparación integral del daño.

- a) Establecer un Protocolo para el diseño del Plan de Reparación Integral a Víctimas, en el que se establezca la integración y funcionamiento de un equipo de trabajo que gestionen particularmente las solicitudes de ayuda y ayuda inmediata para las áreas de asesoría jurídica federal y de atención inmediata.
- b) Actualizar y difundir criterios institucionales para la documentación e integración de las solicitudes para el otorgamiento de medidas de ayuda inmediata para las víctimas de delito del fuero federal y violaciones a derechos humanos con cargo al FAARI.
- c) Actualizar los criterios institucionales para la documentación e integración de las solicitudes para el otorgamiento de medidas de ayuda inmediata para las víctimas de delito del fuero federal y violaciones a derechos humanos con cargo al FAARI, mediante una guía sencilla y eficiente.
- d) Actualizar el Protocolo formulado para elaborar y difundir criterios institucionales que permitan homologar la formulación de estudios socioeconómicos, diagnósticos psicosociales y planes de atención integral orientados a la reparación integral del daño.
- e) Utilizar el Protocolo para implementar estándares homologados de reparación individual y colectiva del daño para todo el país, aplicables a nivel federal y local, sin soslayar la diferenciación de los efectos victimizantes.

Estrategia 4. Fortalecer los mecanismos de enlace y vinculación entre las instituciones que conforman al SNAV con la finalidad de articular su operación práctica y estratégica en términos de eficacia, agilidad y efectividad.

- a) Promover la armonización legislativa en las entidades federativas a efecto de que las CEEAV operen las medidas de ayuda, asistencia, atención y reparación integral del daño en los términos de la LGV.
- b) Integrar anualmente y difundir al interior de la CEAV, un catálogo actualizado de programas, servicios, apoyos, entre otras medidas, que puedan brindarse a las víctimas en las entidades federativas por parte de las instancias que conforman al SNAV y de dependencias estatales o municipales.
- c) Promover la integración continua y sistemática de los Registros Estatales de Víctimas, así como la transmisión de sus bases de datos al RENAVI.
- d) Promover e impulsar la suscripción de convenios de coordinación entre la CEAV y todas las CEEAV o instancias homólogas para la erogación de recursos del FAARI por conceptos de Recursos de Ayuda o de compensación subsidiaria, conforme la fracción XVII del artículo 81 de la LGV, de intercambio de información y trabajo coordinado de las Asesorías Jurídicas.
- e) Promover espacios y mecanismos para que instancias públicas y OSC formulen y presenten propuestas de programas emergentes de ayuda, atención, asistencia, protección, acceso a la justicia a la verdad y la reparación integral ante casos de graves violaciones a derechos humanos o delitos de alto impacto.

Estrategia 5. Fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión de los Recursos Humanos

- a) Implementar las condiciones de servicio profesional de carrera en la CEAV, para la consolidación de los equipos de trabajo de las áreas sustantivas y de soporte.
- b) Establecer servicios y espacios para la salud emocional y el autocuidado del personal de la CEAV que prevenga el desgaste físico y emocional y contribuya a la prestación de los servicios con calidad y calidez.
- c) Actualizar y hacer público los perfiles de puestos de la estructura de la CEAV a efecto de reflejar las necesidades operativas de las áreas sustantivas y de soporte e identificar las áreas de oportunidad.

- d) Generar diagnósticos anuales de necesidades de capacitación que permitan promover procesos de capacitación, certificación y formación continua del personal de la CEAV, a fin de fortalecer la inclusión y participación efectiva y el servicio civil de carrera.
- e) Implementar una cultura institucional de igualdad y equidad.
- f) Diseñar e implementar un programa específico permanente de formación continua para el personal de la CEAV en materia de derechos humanos, igualdad y no discriminación.
- g) Implementar las medidas necesarias para certificar y, en su momento, ratificar y mejorar la certificación de la CEAV en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación o en otra que sea necesaria para el cumplimiento de sus fines.

Estrategia 6. Implementación de un Sistema de Integridad Institucional, Innovación y Transparencia Institucional. (SITI)

- a) Diseñar e implementar el Sistema de Integridad e Innovación y Transparencia Institucional en la CEAV con sus cuatro ejes rectores: Normatividad, Cultura de Integridad, Innovación Operativa y Clima Organizacional, Consecuencias, Mérito y Disciplina.
- b) Coordinar con las Unidades Administrativas de la CEAV la implementación de acciones de integridad con base en un esquema de responsabilidad compartida.
- c) Implementar las acciones de carácter preventivo que favorezcan la observancia de los principios, valores y reglas de integridad del Código de Ética de las personas servidoras públicas del Gobierno Federal y el Código de Conducta de la CEAV.
- d) Asegurar el funcionamiento y mejora progresiva de los procedimientos correctivos.
- e) Impulsar la certificación del personal de la CEAV en los estándares de competencia laboral vigentes en materia de atención a víctimas.
- f) Promover la instalación y funcionamiento de un Comité de Planeación y Programación integrado por representantes de todas las Unidades Administrativas de la CEAV.
- g) Impulsar y facilitar la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación externos e independientes, para valorar los logros y resultados de las acciones del SNAV por parte de la sociedad en general y de las víctimas en lo particular.
- h) Generar y difundir informes de evaluación de acciones, logros y resultados obtenidos por el SNAV y sus comisiones respecto al cumplimiento de objetivos institucionales.
- i) Desarrollar un proceso de gestión que permita transformar los datos obtenidos del sistema de medición en acciones inteligentes destinadas a mejorar el funcionamiento de la CEAV.

V. RETOS

- a) Buscar y Promover fuentes de financiación de la política de atención y reparación a víctimas, con énfasis en la destinación de recursos no solo monetarios, sino optimizar los recursos existentes y redistribuir los recursos de manera que puedan atenderse las necesidades del total del universo de víctimas.
- b) Garantizar el cumplimiento de las medidas de reparación y asegurar que en los próximos años la reparación integral se ofrezca a la totalidad de las víctimas, desde una óptica holística que permita incorporar formas diferenciadas de reparar el daño y no solamente delimitarse al aspecto monetario.
- c) Fortalecer la ruta de atención y asistencia integral a las víctimas.
- d) Fortalecer la ruta de atención y reparación a las víctimas desde un enfoque integral y diferencial para mujeres, niños, niñas y adolescentes, personas con discapacidad pueblos indígenas, personas afrodescendientes, personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersexuales, defensoras y defensoras de derechos humanos, entre otros.
- e) Implementar programas que permitan la reconstrucción del proyecto de vida, el desarrollo de acciones simbólicas e intervenciones psicosociales a las víctimas.

- f) Modificar la forma en la que se ejecutan los recursos de tal manera que desde el diseño hasta el seguimiento de la política pública de las víctimas tengan enfoque diferencial.

El SNAV y la CEAV, después de 8 años de su creación, son entidades que requieren del impulso político y fortalecimiento innovador, con el fin de lograr impulsar la confianza de las víctimas en la protección a las garantías de sus derechos a la verdad, justicia y reparación integral.

Este Plan de Trabajo, ha pretendido recorrer los distintos componentes de la política pública de atención, asistencia y reparación integral a víctimas, recopila la gestión y compromiso del Gobierno Federal para asegurar el goce efectivo de los derechos de las víctimas durante estos ocho años. De la misma forma se ha buscado formular algunas estrategias de trabajo que tiene como objeto proponer las acciones que permitan potenciar y mejorar la atención y la reparación integral a la población víctima del país.

En un ejercicio introspectivo, el presente Plan de Trabajo reúne las lecciones aprendidas, buenas prácticas y retos de la implementación de la política pública con el propósito de ser atendidas en el beneficio de todas las personas afectadas por los delitos y las violaciones a derechos humanos, con un enfoque para la construcción de la paz y el desarrollo de México.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- CMDPDH. (2015). Manual para la atención y orientación de víctimas de violaciones a derechos humanos en el marco del Sistema de Justicia Penal. Ciudad de México: Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos.
- CMDPDH. (2019). Propuesta ciudadana para la construcción de una política sobre verdad, justicia y reparación a las víctimas de la violencia y de las violaciones a DDHH. En Et Al. Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos A.C.
- México Evalúa. (2012). Indicadores de víctimas visibles e invisibles de homicidio.
- Reporte Indigo. Combaten Carencias En Atención A Víctimas, Imelda García, visto en <https://www.reporteindigo.com/reporte/combaten-carencias-en-atencion-a-victimas-acceso-recursos-reparacion-dano-servicios-familiares-victimas/>
- IDHEAS. Litigio Estratégico en Derechos Humanos, A.C., Diagnóstico sobre atención a víctimas en Ciudad de México, visto en: <https://www.idheas.org.mx/comunicaciones-idheas/sala-de-prensa-idheas/comunicados/idheas-presenta-diagnostico-sobre-atencion-a-victimas-en-ciudad-de-mexico/>
- Animal Político. El rediseño radical de la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas, visto en: <https://www.animalpolitico.com/seguridad-180/el-rediseño-radical-de-la-comision-ejecutiva-de-atencion-a-victimas/>
- IDHEAS, Litigio Estratégico en Derechos Humanos, A.C., Observatorio Ciudadano sobre Derechos de las Víctimas, visto en: <http://idheas.org.mx/especiales/informe-2019/capitulo-5.html>



SOLEDAD GABRIELA SAAVEDRA GARCÍA