



inevap

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

Programa Anual de Evaluación 2021

Evaluación de Desempeño con enfoque en la Capacidad Organizacional

Atención Multidisciplinaria e Integral a Víctimas
de Delito y/o Violaciones a Derechos Humano

Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas





Programa Anual de Evaluación 2021

Evaluación de Desempeño con enfoque en la Capacidad Organizacional

Atención Multidisciplinaria e Integral a Víctimas
de Delito y/o Violaciones a Derechos Humano

Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas



Evaluación de Desempeño con enfoque en la Capacidad Organizacional del Programa de Atención Multidisciplinaria e Integral a Víctimas de Delito y/o Violaciones a Derechos Humanos de la Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango
Blvd. de las Rosas #151
Fraccionamiento Jardines de Durango
C.P. 34200
Durango, Durango

Citación sugerida:
Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. Evaluación de Desempeño con enfoque en la Capacidad Organizacional del Programa de Atención Multidisciplinaria e Integral a Víctimas de Delito y/o Violaciones a Derechos Humanos de la Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas: Inevap, 2021.

DIRECTORIO

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

Consejo General **Emiliano Hernández Camargo**
Consejero

Isaura Leticia Martos González
Consejera

Francisco Antonio Vázquez Sandoval
Consejero

Coordinaciones **Karla Gabriela Chávez Verdín**
Coordinadora de Administración y
Finanzas

Fátima Citlali Cisneros Güereca
Coordinadora de
Vinculación

Sergio Humberto Chávez Arreola
Coordinador de la Política de
Evaluación

Omar Ravelo Rivera
Coordinador de Seguimiento de la
Evaluación

Rafael Rodríguez Vázquez
Coordinador de Investigación y
Proyectos Especiales

**Equipo técnico de
la evaluación** Moisés Tamayo Díaz
Fátima del Rocío Betancourt Conde
Sergio Humberto Chávez Arreola

Resumen ejecutivo

En diciembre de 2017, con la promulgación de la Ley de Víctimas del Estado de Durango (LVED) se creó el Sistema Estatal de Atención a Víctimas (SEAV) como la instancia para formular y coordinar las políticas públicas de protección, ayuda, asistencia, atención y acceso a la justicia, verdad y reparación para todas las víctimas en el estado (artículo 32).

Poco después, para cumplir con las disposiciones de la LVED, se creó a la Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas (CEEAV), como un organismo descentralizado de la Secretaría General de Gobierno (SGG) con el objetivo de garantizar, promover y proteger los derechos de las víctimas de delitos del fuero común o violaciones de los derechos humanos cometidos por cualquier servidor público estatal o municipal (artículo 36 de la LVED).

La Atención Multidisciplinaria e Integral a Víctimas de Delito y/o Violaciones a Derechos Humanos es el propósito central de la CEEAV, para lo cual divide sus funciones entre 3 unidades administrativas: Registro Estatal, Fondo Estatal y Asesoría Jurídica, y un Comité Interdisciplinario Evaluador (CIE).

El Registro Estatal de Víctimas (REV) es más que una base de datos, pues constituye todo el proceso para inscribir y registrar a las víctimas, así como los mecanismos para sistematizar, integrar y resguardar la información.

Por su parte, el Fondo Estatal (FE) es el mecanismo para financiar los recursos de ayuda (gastos de ayuda, asistencia, atención y rehabilitación) y reparaciones integrales de las víctimas. El FE debe ser un fideicomiso estatal conformado por el 0.014% del gasto programable del Presupuesto de Egresos del Estado (PEE) y otras fuentes (artículo 78 de la LVED).

El CIE apoya al funcionamiento del FE, ya que es la instancia encargada de valorar las condiciones y entorno de las víctimas para determinar la autorización y magnitud de los recursos de ayuda y reparación integral que son financiadas por el fondo.

Igualmente, la Asesoría Jurídica es el área que brinda asistencia y acompañamiento legal a las víctimas a través de asesores especializados cuando las víctimas no pueden o no quieren contratar los servicios de un abogado particular.

La cobertura de la CEEAV es en todo el estado, pero solo tiene presencia constante en la capital y en la región de La Laguna en el municipio de Gómez Palacio.

Desde una perspectiva nacional, la CEEAV forma parte del Sistema Nacional de Atención de Víctimas (SNAV) y apoya a la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas (CEAV) para el cumplimiento de sus funciones y objetivos de acuerdo con la Ley General de Víctimas (LGV)

y su reglamento. De esta manera, el trabajo de la CEEAV y el SEAV debe alinearse con las directrices, estrategias y acciones nacionales en materia de protección, ayuda, asistencia, atención y acceso a la justicia, verdad y reparación de las víctimas; además de concentrar y limitar sus esfuerzos al ámbito de su competencia que son los delitos del fuero común o violaciones a los derechos humanos cometidos por servidores públicos locales.

A partir de las atribuciones del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap), la solicitud expresa del Poder Ejecutivo y la valoración de la disposición y preparación de la organización para ser evaluada, se eligió a la CEEAV como objeto de evaluación en el Programa Anual de Evaluación de las Políticas y de los Programas Públicos del Estado de Durango 2021.

La Evaluación del Desempeño con enfoque en la Capacidad Organizacional busca determinar los aspectos institucionales que favorecen o limitan la capacidad de la CEEAV para cumplir sus funciones con eficacia, eficiencia y calidad. Esta valoración de la capacidad organizacional busca identificar las brechas entre las capacidades existentes y necesarias a fin de identificar las capacidades débiles para fortalecerlas y optimizar las ya consolidadas.

Así, esta evaluación da cuenta de los avances, desafíos y debilidades de la capacidad organizacional de la CEEAV para cumplir con su mandato irrenunciable, propone vías de mejora institucional y plantea puntos de reflexión sobre la oportunidad de la política estatal de atención, protección y reparación de las víctimas para garantizar sus derechos.

Principales hallazgos

La CEEAV documenta la división y asignación de sus funciones y responsabilidades, pero debe consolidarlas. El diseño de la estructura de la CEEAV se alinea con las disposiciones normativas aplicables, pero la documentación administrativa no corresponde completamente con las condiciones de implementación real, se considera poco flexible y define de forma limitada los momentos en que debe haber coordinación o comunicación entre unidades funcionales de la comisión y con el exterior.

La CEEAV tiene poco control sobre la integración y reglas de contratación de su personal, lo cual influye en la cantidad e idoneidad de los funcionarios. Dado que la asignación de personal de la CEEAV sucede normalmente por la administración del gobierno estatal o la SGG, el espacio de decisión sobre la integración de los recursos humanos es limitado.

Además, la CEEAV carece de criterios, mecanismos y procedimientos documentados para regular el reclutamiento, admisión, promoción, capacitación y profesionalización del personal.

Asimismo, aun cuando la política de remuneraciones tampoco es controlada por la CEEAV, se identificaron brechas salariales por género entre los puestos asignados a la asesoría jurídica.

La tendencia a la baja del marco financiero anual de la CEEAV, el esfuerzo de gasto que representa los servicios personales, los retrasos en las ministraciones del presupuesto y el subejercicio de los últimos años son una restricción significativa para garantizar y mejorar los servicios de la CEEAV. Dentro de la situación financiera de la CEEAV se identifica una diferencia sustancial entre las asignaciones y los verdaderos requerimientos presupuestales de la comisión.

Igualmente, el margen de decisión de la CEEAV sobre el ejercicio de sus recursos financieros está muy restringido, 9 de cada 10 pesos gastados por la comisión en el último año se utilizaron en el pago de servicios personales, lo cual impide dedicar recursos para ampliar la cobertura del servicio, ganar eficiencia en el trabajo o incluso implementar alternativas de atención bajo la forma de programas presupuestarios.

Las instalaciones y tecnología de la CEEAV se consideran adecuadas para realizar sus funciones, pero su mantenimiento es un desafío permanente. Los espacios que la CEEAV ocupa y su nivel de tecnología le han permitido ofrecer servicios de calidad más o menos aceptable; sin embargo, no se identificaron sistemas, mecanismos o procedimientos específicos para el mantenimiento de las instalaciones y equipo, además que la disponibilidad de recursos no permite inversiones al respecto.

La alineación e integración de los procesos sustanciales de la CEEAV para cumplir su propósito no está documentada y enfrenta obstáculos críticos a nivel organizacional y del arreglo institucional externo. En la CEEAV se distinguen 3 procesos sustanciales: la inscripción de las víctimas en el REV, la atención de las víctimas y el acceso a los recursos de ayuda y reparación integral. Para cada uno de ellos se identificaron barreras que impiden su desarrollo eficaz y eficiente.

Aunque el REV probó tener protocolos avanzados de seguridad informática, carece de mecanismos, criterios y catálogos específicos para validar y sistematizar sus datos.

Por otro lado, la ausencia del SEAV limita el campo de acción de la CEEAV y la oportunidad de vincularse con otras instancias públicas, lo cual es particularmente importante para la atención de las víctimas que necesita permanecer en relación con las autoridades jurisdiccionales, de protección de derechos humanos y otras instancias públicas.

Asimismo, la falta de asignaciones presupuestales al FE impide que las víctimas accedan el financiamiento de los recursos de ayuda y compensaciones como prevé la reparación integral en la LVED.

La CEEAV tiene tensiones con ciertas instituciones que limitan el alcance de sus servicios. Además, la comunicación de la CEEAV con la población no es efectiva. La LVED no visualiza a la CEEAV como un ente aislado para el cumplimiento del propósito de este ordenamiento normativo, sino como parte de un sistema encargado de atender, proteger y reparar a las víctimas de forma integral en el estado.

Dado que el SEAV no ha sido instalado todavía, las relaciones de la CEEAV con otras instancias no están consolidadas. A pesar de ello, la CEEAV ha hecho el esfuerzo por establecer vínculos de colaboración formalizados mediante convenios con otras entidades públicas.

Por su parte, la proyección de la CEEAV hacia el exterior es débil, pues ofrece pocas alternativas de comunicación e interacción con la población en su página de internet y redes sociales.

Propuesta de recomendaciones y observaciones

Como alternativas de mejora, la evaluación recomienda hacer adecuaciones en el interior de la comisión y establecer las condiciones mínimas necesarias en el arreglo institucional externo para garantizar los derechos de las víctimas en el estado.

Las principales recomendaciones son actualizar la documentación administrativa, avanzar con la instalación del SEAV, asegurar el financiamiento y administración adecuada del FE, desarrollar el manual de procesos de la organización, definir una agenda anual de capacitación para el personal, establecer los mecanismos para asegurar la calidad de los datos del REV, desarrollar un modelo de atención integral de víctimas propio y mejorar la estrategia de comunicación social.

Conclusiones y valoración final

La aspiración de la LVED es que el estado tenga una política transversal de atención, protección y reparación de las víctimas a través del SEAV. En la práctica, la CEEAV ha quedado sola en este propósito con todas las limitantes normativas, presupuestales y estructurales que enfrenta.

La CEEAV no puede suplir al SEAV como la instancia superior de formulación y coordinación de la política local de atención de víctimas, mucho menos cuando tiene debilidades críticas en su interior y el contexto impone restricciones a su funcionamiento.

Los obstáculos que enfrenta la CEEAV van desde el nivel operativo hasta el institucional e incluso tocan el arreglo normativo de la atención de víctimas indicado en la LVED.

La ausencia del SEAV causa gran parte de las dificultades de la comisión para cumplir su propósito, principalmente relacionadas con la falta de mecanismos de coordinación y comunicación entre las instancias públicas de procuración y administración de justicia y la CEEAV. Sin el SEAV, la atención que reciben las víctimas puede convertirse en una alternativa asistencialista y no en una política de Estado que garantice sus derechos.

Igualmente, el inexistente financiamiento del FE hace que la reparación integral que prevé la LVED sea imposible, pues no hay recursos para pagar las medidas de ayuda y compensaciones a las que las víctimas tienen derecho.

Asimismo, la CEEAV tiene todavía un largo camino de consolidación institucional, el cual pasa por el desarrollo, fortalecimiento y actualización de su documentación administrativa, estrategia de monitoreo y evaluación y mecanismos de comunicación e interacción con el exterior. Además, la CEEAV tiene el desafío de ampliar su presencia territorial a fin de que la ubicación de las víctimas no sea una limitante para que el Estado las atienda, proteja y repare. A la par, las restricciones presupuestales son un desafío ya normalizado en la CEEAV que tiene repercusiones sobre la oportunidad, alcance y calidad de sus servicios.

Con todo, es importante reconocer el esfuerzo institucional de la CEEAV para desarrollar su marco normativo interno y ofrecer servicios de calidad en la medida de sus posibilidades.

Finalmente, conviene enfatizar que si no se hacen cambios sustanciales dentro de la CEEAV ni se establecen las condiciones mínimas necesarias en el arreglo institucional conforme lo previsto en la LVED, es altamente probable que las víctimas no accedan a sus derechos y el Estado esté o continúe en deuda con ellas. Aunque la CEEAV es una institución fundamental para atender, proteger y reparar a las víctimas, no es suficiente.

Contenido

Resumen ejecutivo	7
Introducción.....	15
Descripción de la organización evaluada	17
Evaluación.....	20
I. Estructura organizacional	20
II. Recursos humanos.....	29
III. Gestión financiera	42
IV. Infraestructura y tecnología.....	48
V. Gestión de procesos	54
VI. Vínculos interorganizacionales.....	74
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	79
Propuesta de recomendaciones y observaciones	82
Conclusiones y valoración final	87
Referencias.....	88
Ficha de la evaluación.....	91
Anexos	93
1. Modelo de encuesta realizada al personal de la CEEAV	93
2. Avances en la implementación de la LGV según la definición jurídica de las comisiones u organismos locales por entidad federativa.....	95
3. Presupuesto de la CEEAV	97
4. Subejercicio de la CEEAV	103
5. Informe sintetizado del REV	105
6. Valoración técnica de los principales indicadores de la CEEAV	109
7. Indicadores y metas de los objetivos y estrategias del PI de la CEEAV.....	113

Sigas y acrónimos

CAI	Centro de Atención Integral
CEAV	Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas
CEDH	Comisión Estatal de los Derechos Humanos
CEEAV	Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas
CIE	Comité Interdisciplinario Evaluador
Coepa	Coordinación General de Normatividad, Registro y Seguimiento de Entidades Paraestatales
DREV	Dirección del Registro Estatal de Víctimas
DFE	Dirección del Fondo Estatal
DAJ	Dirección de Asesoría Jurídica
FE	Fondo Estatal
FUD	Formato Único de Declaración
Inevap	Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango
LAASED	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Durango
LGV	Ley General de Víctimas
LVED	Ley de Víctimas del Estado de Durango
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
OPD	Organismo Público Descentralizado
PEE	Presupuesto de Egresos del Estado
PPE	Proyecto de Presupuesto de Egresos
PI	Programa Institucional
POA	Programa Operativo Anual
SEAV	Sistema Estatal de Atención a Víctimas
SFyA	Secretaría de Finanzas y Administración
SGG	Secretaría General de Gobierno
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SNAV	Sistema Nacional de Atención de Víctimas
SREV	Sistema para el Registro Estatal de Víctimas
PIB	Producto Interno Bruto
REV	Registro Estatal de Víctimas

Glosario

Capacidad organizacional	Políticas, acuerdos, procedimientos y marcos internos que permiten a las organizaciones funcionar y cumplir sus objetivos.
Compensación	Erogación económica a la que la víctima tiene derecho en términos de la LVED.
Enfoque formativo	Se refiere a una evaluación que busca mejorar el desempeño de la intervención, más que decidir sobre su valor y continuidad.
Evaluación	Análisis sistemático y objetivo de una intervención cuya finalidad es determinar su pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y coherencia, así como su valor y mérito.
Hallazgos	Evidencias obtenidas en las evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos.
Medidas o recursos de ayuda	Gastos de ayuda inmediata, ayuda, asistencia, atención y rehabilitación con cargo al Fondo Estatal (LVED).
Propuesta de recomendaciones y observaciones	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos identificados en una evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora.
Reparación integral	Medidas de restitución, rehabilitación, compensación, satisfacción, garantías de no repetición y de protección, aplicadas de manera individual o colectiva, que se implementan según la gravedad, circunstancias o magnitud de los hechos victimizantes (LVED).
Términos de Referencia	Documento donde se especifica el marco y las consideraciones técnicas y administrativas para realizar una evaluación.
Víctimas	Personas físicas sobre la que se produce un daño físico, mental, emocional o un menoscabo económico, incluso cualquier peligro de lesión a sus bienes jurídicos o derechos de forma directa o indirecta derivado de la comisión de un delito o violación a sus derechos humanos (LVED).

Introducción

En diciembre de 2017, con la promulgación de la Ley de Víctimas del Estado de Durango (LVED) se creó el Sistema Estatal de Atención a Víctimas (SEAV) como la instancia para formular y coordinar las políticas públicas de protección, ayuda, asistencia, atención y acceso a la justicia, verdad y reparación para todas las víctimas en el estado (artículo 32).

Poco después, para cumplir con las disposiciones de la LVED, se creó a la Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas (CEEAV), bajo la forma de un organismo descentralizado de la Secretaría General de Gobierno (SGG), con el objetivo de garantizar, promover y proteger los derechos de las víctimas de delitos del fuero común o violaciones de los derechos humanos cometidos por cualquier servidor público estatal o municipal (artículo 36 de la LVED). La CEEAV también es la instancia de coordinación y operación del SEAV.

La Atención Multidisciplinaria e Integral a Víctimas de Delito y/o Violaciones a Derechos Humanos es el propósito central de la CEEAV, pues es hacia donde dirige sus esfuerzos a través de 3 direcciones: registro de víctimas, asesoría jurídica y del fondo estatal.

Objetivos de la evaluación

Principal:

Valorar la capacidad de la organización para cumplir sus funciones con eficacia, eficiencia y calidad.

Específicos:

- Estudiar la división y asignación de las funciones y responsabilidades dentro de la organización.
 - Analizar la suficiencia de recursos humanos de la organización.
 - Examinar la gestión de los recursos financieros de la organización.
 - Valorar la adecuación de las instalaciones y tecnología de la organización.
 - Estudiar la alineación e integración de los procesos de la organización.
 - Examinar los vínculos interorganizacionales y con la población de la organización.
-

A partir de las atribuciones del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap), la solicitud expresa del Poder Ejecutivo y la valoración de la disposición y preparación de la organización para ser evaluada, se eligió a la CEEAV como objeto de evaluación en el Programa Anual de Evaluación de las Políticas y de los Programas Públicos del Estado de Durango 2021¹.

El objetivo primordial de esta evaluación es determinar los aspectos organizacionales que favorecen o limitan la capacidad de la CEEAV para cumplir sus funciones con eficacia, eficiencia y calidad. Esta valoración de la capacidad organizacional busca identificar las brechas entre las capacidades existentes y necesarias a fin de identificar las capacidades débiles para fortalecerlas y optimizar las ya consolidadas.

¹ Publicado en el [Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango No. 24 el 25 de marzo de 2021](#).

En particular, la evaluación aborda 6 aspectos de la capacidad organizacional desde un enfoque formativo: estructura, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura y tecnología, gestión de procesos y vínculos interorganizacionales, de acuerdo con los Términos de Referencia para la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional vigentes del Inevap².

El diseño y proceso de la evaluación involucró a todos los niveles de la organización evaluada para generar un proceso de reflexión y aprendizaje alrededor de las fortalezas y desafíos de la capacidad organizacional. Esto se logró gracias a la realización de múltiples entrevistas con los responsables de la CEEAV y la aplicación de una encuesta a todo el personal de la comisión (Ver Anexo 1). Además, los hallazgos y recomendaciones de esta evaluación se basan en la documentación proporcionada por la instancia evaluada, otra información pública y referentes nacionales e internacionales de buenas prácticas relacionadas con la función de la comisión.

Sustentado en un sólido marco metodológico y técnico, este informe de evaluación es el resultado del trabajo analítico del equipo evaluador del Inevap que sucedió de abril a julio del 2021.

Así, el presente informe de evaluación da cuenta de los avances, desafíos y debilidades de la capacidad organizacional de la CEEAV para cumplir con su mandato irrenunciable, propone vías de mejora institucional y plantea puntos de reflexión sobre la oportunidad de la política estatal de atención, protección y reparación de las víctimas para garantizar sus derechos.

Finalmente, esta evaluación es un ejercicio de rendición de cuentas alrededor del funcionamiento de la CEEAV que también alcanza a señalar las alternativas del estado para atender a las víctimas. Además, la evaluación aporta elementos de análisis para elevar el nivel de la discusión pública en la materia e informa a la población sobre qué es necesario considerar en el futuro para que la atención de las víctimas suceda conforme lo esperado.

² Ver: [Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Desempeño Organizacional a la Atención Multidisciplinaria e Integral a Víctimas de Delito y/o Violaciones a Derechos Humanos.](#)

Descripción de la organización evaluada

En diciembre de 2017, con la promulgación de la Ley de Víctimas del Estado de Durango (LVED) se creó el Sistema Estatal de Atención a Víctimas (SEAV) como la instancia para formular y coordinar las políticas públicas de protección, ayuda, asistencia, atención y acceso a la justicia, verdad y reparación para todas las víctimas en el estado (artículo 32).

El SEAV está conformado por representantes de los tres poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y de los municipios, además de otras organizaciones públicas y privadas y organismos constitucionales autónomos cuyo propósito o acciones se alineen con las del sistema (ver Figura 1).

Figura 1. Conformación del SEAV

Poder Ejecutivo

Gobernador del Estado
Titular de la Secretaría General de Gobierno
Titular de la Secretaría de Finanzas y de Administración
Titular de la Secretaría de Seguridad Pública
Titular de la Secretaría de Educación
Titular de la Secretaría de Salud
Titular de la Fiscalía General del Estado
Titular del Instituto Estatal de las Mujeres
Director General del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Durango
Titular del Sistema Local de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes

Poder Legislativo

Presidente de la Junta de Gobierno y Coordinación Política
Presidente de la Comisión de Justicia
Presidente de la Comisión de Derechos Humanos

Poder Judicial

Presidente del Tribunal Superior de Justicia del Estado

Un representante de cada municipio

Presidente de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos

Comisionado Ejecutivo Estatal

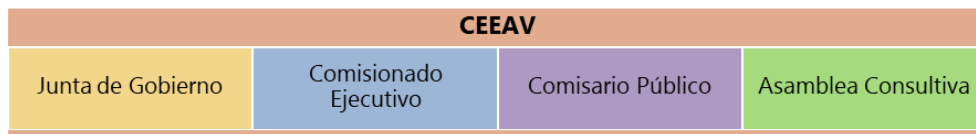
Fuente: Inevap a partir de la LVED.

Para la coordinación y operación del SEAV, la LVED creó a la Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas (CEEAV) como un Organismo Público Descentralizado (OPD) dependiente de la Secretaría General de Gobierno (SGG).

El objetivo de la CEEAV es garantizar, promover y proteger los derechos de las víctimas de delitos del fuero común o violaciones de los derechos humanos cometidos por cualquier servidor público estatal o municipal (artículo 36 de la LVED).

Dada la definición de la CEEAV como un OPD, su administración está a cargo de una junta de gobierno y un comisionado ejecutivo estatal, y cuenta con un comisario público para su vigilancia. Además, la LVED instruye que la CEEAV tenga también una Asamblea Consultiva como un órgano de opinión y asesoría para sus acciones, y de vinculación con las víctimas y la sociedad (artículo 52) (ver Figura 2)³.

Figura 2.
Conformación de la CEEAV como organismo público descentralizado



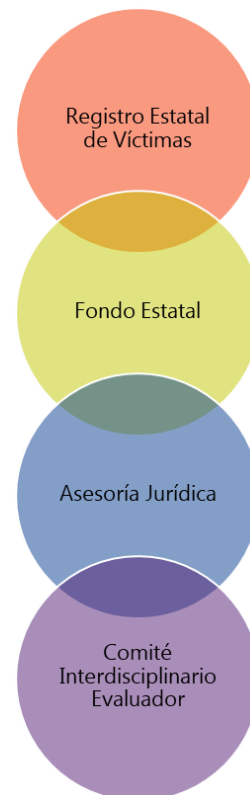
Fuente: Inevap a partir de la LVED.

El artículo 37 de la LVED enuncia las atribuciones de la CEEAV para cumplir su objetivo, las cuales necesitan de 3 unidades administrativas: Registro Estatal, Fondo Estatal y Asesoría Jurídica, y un Comité Interdisciplinario Evaluador (CIE) (ver Figura 3).

El Registro Estatal de Víctimas (REV) es más que una base de datos, pues constituye todo el proceso para inscribir y registrar a las víctimas, así como los mecanismos para sistematizar, integrar y resguardar la información.

Por su parte, el Fondo Estatal (FE) es el mecanismo para financiar los gastos de ayuda, asistencia, atención y rehabilitación (recursos de ayuda) y reparaciones integrales de las víctimas. El FE es un fideicomiso estatal conformado por el 0.014% del gasto programable del Presupuesto de Egresos del Estado (PEE) y otras fuentes (artículo 78 de la LVED). Las víctimas pueden acceder a los recursos del FE de forma subsidiaria, es decir, hasta que las responsabilidades y sanciones se determinen por

Figura 3.
Pilares de la CEEAV



Fuente: Inevap a partir de la LVED.

³ La Asamblea Consultiva de la CEEAV debe integrarse por representantes de colectivos de víctimas, organizaciones de la sociedad civil y académicos.

las autoridades competentes según los requisitos y procedimientos estipulados en la LVED y su reglamento.

El CIE apoya al funcionamiento del FE, ya que es la instancia encargada de valorar las condiciones y entorno de las víctimas para determinar las medidas de ayuda, asistencia, protección y reparación integral que son financiadas por el fondo o para canalizar a las víctimas hacia otro servicio dentro o fuera de la comisión.

Finalmente, la Asesoría Jurídica es el área que brinda asistencia y acompañamiento legal a las víctimas a través de asesores especializados cuando las víctimas no pueden o no quieren contratar los servicios de un abogado particular.

En la práctica, el REV, el FE y la Asesoría Jurídica se materializan en direcciones de la CEEAV, mientras que el CIE se conforma por el comisionado ejecutivo estatal y los directores jurídico, del FE y del REV.

La cobertura de la CEEAV es en todo el estado, pero solo tiene presencia constante en la capital y en la región de La Laguna en el municipio de Gómez Palacio.

Desde una perspectiva nacional, la CEEAV forma parte del Sistema Nacional de Atención de Víctimas (SNAV) y apoya a la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas (CEAV) para el cumplimiento de sus funciones y objetivos de acuerdo con la Ley General de Víctimas (LGV) y su reglamento. De esta manera, el trabajo de la CEEAV y el SEAV debe alinearse con las directrices, estrategias y acciones nacionales en materia de protección, ayuda, asistencia, atención y acceso a la justicia, verdad y reparación de las víctimas; además de concentrar y limitar sus esfuerzos al ámbito de su competencia que son los delitos del fuero común o violaciones a los derechos humanos cometidos por servidores públicos locales.

Evaluación

I. Estructura organizacional

1. ¿La estructura organizacional permite el cumplimiento de las funciones de la organización?

En principio, la estructura organizacional de la CEEAV se configura según las reglas de los OPD, por lo que cuenta con una junta de gobierno, un comisionado ejecutivo —que es el equivalente al director general— y un comisario público⁴. Sin embargo, el diseño de la estructura de la CEEAV en términos operativos se enmarca en la LVED y su reglamento, así como en la documentación administrativa de la comisión como su manual de organización y reglamento interno.

En particular, la junta de gobierno de la CEEAV se integra por representantes del Poder Ejecutivo del estado y de la Asamblea Consultiva, y por el comisario público (ver Figura 4). La junta de gobierno es la máxima autoridad de decisión de la comisión y es responsable de su administración junto con el comisionado ejecutivo.

Figura 4. Integrantes de la Junta de Gobierno de la CEEAV

Presidente:

Gobernador del Estado

Vicepresidente:

Secretario General de Gobierno

Secretario Técnico del Consejo:

Comisionado Ejecutivo Estatal

Vocales:

Titular de la Secretaría de Finanzas y de Administración del Estado

Titular de la Secretaría de Salud del Estado

Titular de la Secretaría de Educación del Estado

Titular del Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia

Titular de la Secretaría de Desarrollo Económico

Representantes de la Asamblea Consultiva

Comisario Público (con voz pero sin voto)

Fuente: Inevap a partir de la LVED y su reglamento.

Dentro de las atribuciones de la junta de gobierno destacan la aprobación de la documentación normativa y administrativa de la comisión, la definición de las metas y prioridades, la aprobación de los convenios y acuerdos de colaboración con otras

⁴ Ver el artículo 19 de la [Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Durango](#) y el artículo 49 de la LVED.

instituciones y la validación de la entrega de recursos de ayuda y reparación integral a las víctimas (artículo 51 de la LVED).

La junta de gobierno de la comisión debe reunirse al menos 4 veces al año de forma ordinaria. Hasta el momento de la evaluación, este órgano de la CEEAV ha sesionado solamente en 3 ocasiones desde el 2018, lo cual representa un incumplimiento normativo a la LVED y su reglamento que, según el personal de la CEEAV, se debe a la dificultad para alinear las agendas de los miembros de la junta⁵.

En las sesiones realizadas se han abordado temas administrativos como la aprobación de documentación interna de la comisión y la presentación de informes de actividades y presupuestales.

A pesar de que el artículo 44 de la LVED y la segunda sección de su reglamento permiten que la junta de gobierno de la CEEAV instaure y opere comités especiales para atender problemáticas o grupos de población específicos, la comisión no ha aprovechado esta oportunidad normativa. Según el nivel directivo de la comisión, esto es consecuencia de la poca interacción que existe entre la CEEAV y su junta de gobierno y el posible desconocimiento de sus miembros sobre el alcance de la comisión⁶.

Por su parte, el papel del comisionado ejecutivo es fundamental para el funcionamiento de la CEEAV en términos normativos y técnicos. Entre las funciones del comisionado ejecutivo conviene resaltar que es el representante legal de la comisión y dirige las sesiones del SEAV y la junta de gobierno; además, debe conducir y vigilar el cumplimiento de las actividades de la CEEAV.

El comisionado ejecutivo es designado por el gobernador del estado y su duración en el cargo es de 5 años con posibilidad de reelección. Para ocupar este puesto, la LVED dicta algunos requisitos, como ser ciudadano duranguense y mayor de 30 años, tener el grado académico de licenciatura y no formar parte de ningún partido político (artículo 46).

⁵ El desarrollo y acuerdos de las reuniones de la junta de gobierno de la CEEAV registrados en actas son de la segunda sesión ordinaria del [2018](#) —la primera de ese año no fue documentada— y las primeras ordinarias del [2019](#) y [2020](#).

En mayo de 2021, la CEEAV realiza en los preparativos para la primera sesión ordinaria de su junta de gobierno de este año.

⁶ También, los responsables de la CEEAV argumentan el cambio de titular de la SGG a mediados de 2020 —quien es la cabeza del sector al que pertenece la comisión y vicepresidente de su junta de gobierno— se reinició el aprendizaje que se había acumulado con el anterior titular de esa dependencia.

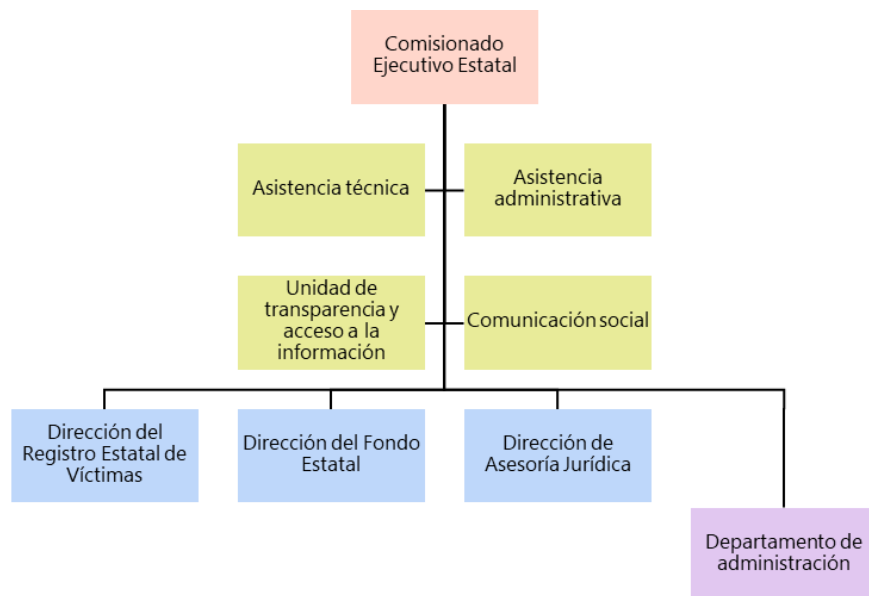
Igualmente, la ley indica que la experiencia o conocimientos probados en la atención a víctimas es un requisito para ser comisionado ejecutivo (artículo 45).

El comisario público también es parte de la CEEAV. Esta figura existe en el resto de los OPD y su función es vigilar el funcionamiento, desempeño e ingresos y gastos de estos organismos. El comisario público es asignado por la Secretaría de Contraloría del estado y constituye el órgano de vigilancia de la CEEAV según la LVED (artículo 54) y la Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Durango (artículo 63). En la práctica, el comisario público de la CEEAV es el titular del órgano interno de control.

En cuanto a la estructura de la CEEAV para cumplir su propósito, esta divide sus funciones en tres direcciones, una para cada figura administrativa requerida por la LVED (artículo 37): Dirección del Registro Estatal de Víctimas (DREV), Dirección del Fondo Estatal (DFE) y Dirección de Asesoría Jurídica (DAJ), las cuales cuentan con unidades funcionales para su operación.

Al mismo tiempo, la CEEAV asigna los temas administrativos a un departamento, quien se encarga, por ejemplo, de la presupuestación, ejercicio y registro del gasto, gestión del personal, mantenimiento y control de inventarios, etc. Además, la estructura de la CEEAV cuenta con unidades de asesoría técnica y administrativa, de transparencia y acceso a la información y de comunicación social (ver Figura 5).

Figura 5.
Estructura organizacional de la CEEAV (simplificada)



Fuente: Inevap a partir del manual de organización de la CEEAV.

En este caso, llama la atención la posición jerárquica del área administrativa. Según los responsables de la CEEAV, a pesar de la importancia del departamento administrativo para el funcionamiento de la comisión, no ha sido posible convertirlo en una dirección debido a las restricciones presupuestales y la rigidez administrativa. Esta situación tiene implicaciones sobre la relación de la administración con la junta de gobierno y el exterior de la comisión.

Si bien, la LVED y su reglamento definen el arreglo orgánico elemental de la CEEAV, el manual de organización y el reglamento interno detallan su estructura. Ambos documentos fueron publicados recientemente (en diciembre del 2020), son complementarios y se consideran actualizados con los requerimientos normativos. Sin embargo, estos documentos no prevén mecanismos de revisión periódica, salvo por solicitud de los miembros de la junta de gobierno.

En particular, el reglamento y el manual de organización describen las funciones de cada área y puesto de la CEEAV, aunque el último documento es más específico pues define las relaciones y líneas de comunicación internas y externas de las unidades funcionales de la comisión. De acuerdo con los creadores de estos documentos, ambos se diseñaron según la operación real de la comisión y no el escenario ideal donde habría más puestos y una distribución de funciones distinta.

De hecho, en la práctica existen unidades funcionales que no aparecen en el manual de organización ni el reglamento interno de la comisión, por lo que sus responsabilidades, relaciones y atribuciones no están documentadas. Tal es el caso del área de planeación y los coordinadores de la asesoría jurídica.

Asimismo, los responsables de la CEEAV consideran que esta documentación administrativa es poco flexible, pues cualquier modificación está sujeta a la disponibilidad presupuestaria y la voluntad y acuerdo de la junta de gobierno.

Tanto el manual como el reglamento interno de la comisión identifican de forma limitada los momentos en el desarrollo de sus funciones cuando las unidades administrativas requieren colaboración, comunicación o cooperación entre ellas o con instituciones externas.

Igualmente, esta documentación define las relaciones de comunicación formal entre las áreas de la comisión, pero el trabajo cotidiano se sustenta también en la comunicación informal entre los miembros.

Las funciones de la DREV tienen que ver con la administración de tal registro, desde la inscripción de las víctimas, hasta la sistematización, actualización y resguardo de la información. En particular, su responsabilidad es que el REV constituya una fuente de

información confiable, segura y veraz para que las víctimas tengan acceso a la atención, recursos de ayuda y reparación integral que ofrece la comisión⁷. En la CEEAV, según la documentación administrativa, el REV es administrado por 4 personas: un director, un auxiliar, un trabajador social y un analista de tecnologías de la información y comunicación.

Figura 6.
Fuentes de ingresos del FE según la LVED

- I. Al menos el 0.014% del gasto programable del PEE.
 - II. El producto de la enajenación de los bienes decomisados en los procedimientos penales.
 - III. Recursos de las fianzas o garantías que se hagan efectivas por incumplimiento de obligaciones de los procesados.
 - IV. Reparaciones del daño no reclamadas.
 - V. Aportaciones altruistas en efectivo o en especie de personas físicas o morales de carácter público, privado o social nacionales o extranjeras.
 - VI. Rendimientos que generen los recursos del FE.
 - VII. Lo que se recupere en virtud del derecho de repetición según la LVED.
 - VIII. El resto de los recursos que se determinen en las disposiciones aplicables.
-

Fuente: Inevap a partir de la LVED.

Por su parte, la DFE se encarga de gestionar el FE que es el esquema para el financiamiento de los recursos de ayuda (gastos de asistencia, atención y rehabilitación) y reparaciones integrales de las víctimas de acuerdo con el artículo 76 de la LVED. El FE es un fideicomiso cuyos recursos provienen de una asignación anual mínima del 0.014% del gasto programable del PEE, además de otras fuentes como los productos de la enajenación de bienes decomisados por procedimientos penales, los recursos provenientes de fianzas o garantías cuando se hagan efectivas por incumplimiento de los procesados, aportaciones altruistas, entre otras (ver Figura 6)⁸.

En este caso, es importante documentar que el FE no ha recibido las aportaciones dictadas por la LVED, lo cual no solo representa una falta normativa, sino también restringe el trabajo de la DFE, pone en riesgo el cumplimiento del propósito y funciones de la CEEAV, limita su alcance y reduce su utilidad como organismo de atención, protección y reparación de las víctimas.

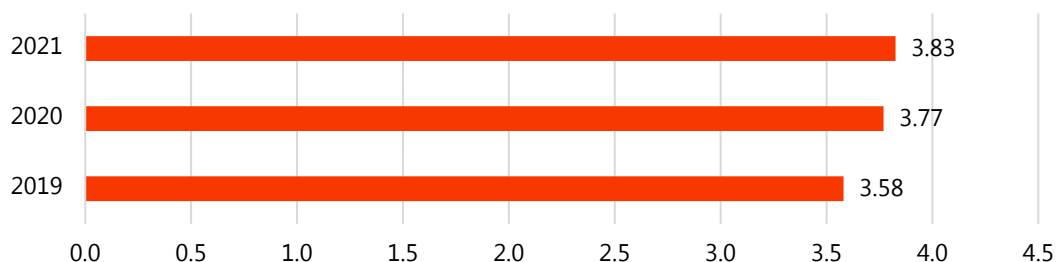
Según los datos de las leyes de egresos del estado, del 2019 al 2021 debieron entrar al menos 11,176,024 pesos al FE, sólo por concepto de la proporción del gasto programable

⁷ Ver los artículos 61 a 73 de la LVED y 50 a 61 del reglamento de la LVED para conocer más sobre el funcionamiento del REV y el capítulo IX del reglamento interno de la CEEAV para detallar las funciones y atribuciones de la DREV.

⁸ Ver el capítulo XIX de la LVED y VIII del reglamento de la LVED para conocer más sobre el funcionamiento del FE y el capítulo X del reglamento de la CEEAV donde se enuncian todas las atribuciones y funciones de la DFE.

(ver Gráfica 1). Únicamente la Ley de Egresos del Estado de Durango para el ejercicio fiscal 2020 asigna recursos al FE por 166,718 pesos, pero estos no llegaron a la comisión.

Gráfica 1.
Ingresos mínimos esperados del FE según las leyes de egresos del estado de Durango, 2019-2021
Millones de pesos



Nota: los montos calculados solo representan el 0.014% del gasto programable del PEE de cada año, no se toman en cuenta las otras fuentes de financiamiento indicadas en el artículo 78 de la LVED.

Fuente: Inevap con datos de las leyes de egresos del estado de Durango del 2019 al 2021.

Sin embargo, como parte de las asignaciones presupuestales de la CEEAV, dentro del capítulo de gasto 4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas se destinaron hacia el FE 180,000 pesos en 2018, 236,585 pesos en 2019 y 166,718 pesos en 2020. No obstante, conviene mencionar que sólo en 2019 es cuando el FE tuvo ingresos efectivos por 232,455 pesos⁹.

Si para el estado es una prioridad garantizar la atención, protección y reparación de las víctimas es necesario asignar recursos al FE según lo establecido en la LVED.

En principio, el acceso a los recursos del FE por las víctimas es de forma subsidiaria, es decir, hasta que las responsabilidades y sanciones se determinen por la autoridad competente. La decisión de autorizar o negar el financiamiento del FE está a cargo del CIE conformado por el comisionado ejecutivo y los directores jurídico, del REV y del FE (artículo 92 de la LVED), quienes valoran y documentan las condiciones, entorno y necesidades de las víctimas, así como las consecuencias sufridas por el delito o violación de los derechos humanos. Para priorizar la atención de las víctimas en este aspecto, la LVED define criterios en el artículo 95¹⁰.

En la CEEAV, la DFE se conforma únicamente por 2 personas: un director y un analista administrativo, quienes cargan con toda la responsabilidad de la operación y vigilancia del

⁹ La pregunta 9 de evaluación trata con detalle los ingresos y destino de los recursos del FE.

¹⁰ El capítulo XXI de la LVED explica el funcionamiento y conformación del CIE. El capítulo VII del reglamento de la LVED expone el procedimiento para asignar los recursos del FE.

FE. Dado que no ha habido aportaciones al FE, la continuidad de esta dirección está en riesgo. Hasta ahora, el pago de recursos de ayuda ha tenido el apoyo del departamento administrativo financiado por la misma comisión mediante reasignaciones de recursos y la creación de un fondo de emergencia de acuerdo con el artículo 76 de la LVED.

Por otro lado, la DAJ se encarga de asistir, acompañar y representar a las víctimas legalmente a través de asesores especializados. La Asesoría Jurídica busca cubrir la necesidad de las víctimas de tener un abogado particular, ya sea por imposibilidad o decisión propia, con prioridad en aquellas desempleadas, sin ingresos, jubiladas, indígenas, trabajadoras eventuales o subempleadas, o sin recursos económicos para pagar por el servicio. Para garantizar la atención integral de las víctimas, la LVED permite que la asesoría jurídica contemple también servicios médicos, psicológicos y de trabajo social (fracción II del artículo 91)¹¹.

Entre las funciones del director de la DAJ sobresalen la de coordinación y vigilancia del servicio de asesoría, la definición de las políticas de protección y atención integral de las víctimas y el fortalecimiento del servicio mediante la colaboración con otras instituciones (artículo 90).

Los asesores jurídicos conforman el resto de la DAJ quienes tienen el contacto directo con las víctimas para acompañarlas legalmente, ofrecer las medidas de ayuda y reparación integral de la comisión y vigilar que los procesos jurisdiccionales o no jurisdiccionales sucedan adecuadamente ante las autoridades competentes, entre otras (artículo 91)¹².

Según la documentación de la CEEAV, la DAJ se conforma idealmente por un director, 20 asesores jurídicos, 5 psicólogos, un médico y un analista administrativo. En este caso, aunque la ley no define las funciones de los psicólogos y médicos de la comisión, el manual de organización sí lo hace. De acuerdo con sus responsables, la capacidad de la DAJ es insuficiente ya que consideran que faltan asesores jurídicos y médicos para cubrir la demanda del servicio¹³.

De esta forma, en la estructura orgánica e inventario de puestos de la CEEAV descritos en los párrafos anteriores, se observa que las direcciones tienen amplias diferencias en la cantidad de personal asignado a ellas. La más robusta es la DAJ, lo cual puede entenderse

¹¹ Los artículos 88 y 89 de la LVED determinan el propósito y características de la Asesoría jurídica de la CEEAV, al igual que el capítulo XII del reglamento de la LVED.

¹² Las funciones de la DAJ, su director y los asesores jurídicos se definen en los artículos 90 y 91 de la LVED, así como el capítulo XI del reglamento interno de la CEEAV.

¹³ Durante el 2020, los 18 asesores jurídicos de la CEEAV atendieron en promedio a 45 víctimas cada uno.

como la respuesta de la CEEAV a la necesidad del servicio por la población. Sin embargo, los responsables de la comisión manifiestan que, aunado a las vacantes existentes, el personal asignado es insuficiente para cumplir las funciones; además, como trata la siguiente sección de la evaluación, la integración de los recursos humanos de la comisión tiene ciertas particularidades.

Con todo, la estructura orgánica de la CEEAV se alinea con los requerimientos normativos de la LVED y su reglamento, así como con los de la Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Durango por ser un OPD. No obstante, se identifican algunas debilidades en su estructura como la ausencia de unidades funcionales intermedias entre las direcciones o no documentadas, la insuficiencia del personal y la posición jerárquica inferior del departamento administrativo.

Por su parte, el artículo 52 de la LVED instruye que la CEEAV cuente con una Asamblea Consultiva como un órgano de opinión y asesoría para las acciones de la comisión y de vinculación con las víctimas y la sociedad. Tal asamblea debe integrarse por representantes de colectivos de víctimas, organizaciones de la sociedad civil y miembros académicos a través de convocatorias públicas emitidas por el comisionado.

Hasta ahora, la CEEAV no ha logrado conformar su Asamblea Consultiva, ya que, como se documenta en el acta de la segunda sesión ordinaria del 2018 de la junta de gobierno de la comisión, las dos convocatorias realizadas en ese año no tuvieron respuesta. Desde entonces, no existe otro registro sobre los avances o nuevas convocatorias para la conformación de la Asamblea Consultiva. Este debe ser un asunto prioritario por resolver en el corto o mediano plazo, no solo por el cumplimiento normativo, sino por la fortaleza, legitimidad y objetividad que puede aportar la Asamblea Consultiva al trabajo de la CEEAV.

En cuanto a su definición jurídica, la CEEAV encuentra que ser un OPD representa un riesgo para que las víctimas accedan de forma efectiva a la atención, protección y reparación, sobre todo cuando perciben una injerencia de otras dependencias del Poder Ejecutivo en términos presupuestales y de recursos humanos. De hecho, una de las ambiciones de la CEEAV es convertirse en un organismo constitucional autónomo.

El Observatorio Ciudadano sobre los Derechos de las Víctimas documenta los avances en la implantación de la LGV en las entidades federativas. Para ello, clasifica a los estados en 4 categorías: sin avances, pocos avances, algunos avances y avances prometedores, al tomar en cuenta la creación de una ley estatal de víctimas, la conformación de una comisión ejecutiva estatal, la asignación presupuestal de las comisiones y del fondo, la suficiencia de personal, la existencia de un consejo ciudadano y la transparencia y rendición de cuentas.

Aunque la información de cada entidad federativa es limitada y el funcionamiento y resultados reales de las comisiones no se conocen con detalle, se identifica que la definición jurídica de las comisiones no parece determinar los avances para atender a las víctimas (ver Anexo 2).

Finalmente, uno de los obstáculos más grandes, no solo para el funcionamiento de la CEEAV y logro de sus objetivos, sino también el cumplimiento del propósito de la LVED es que no se ha instalado el SEAV. A pesar de los esfuerzos de la CEEAV por avanzar al respecto, sus llamados no han sido suficientes para movilizar la voluntad de los potenciales miembros del sistema.

En ausencia del SEAV, la CEEAV se convierte de facto en la responsable de toda la atención, protección y reparación de las víctimas en el estado, aunque la comisión tiene limitantes normativas, presupuestales y estructurales para asumir tal responsabilidad.

La CEEAV no puede suplir al SEAV como la instancia superior para el diseño y coordinación de la política de atención de víctimas, por lo que es imperante que el estado haga lo necesario para instalar esta figura en el futuro más próximo¹⁴.

¹⁴ A nivel nacional, la CEAV enfrenta problemas para su funcionamiento a pesar de que existe el SNAV. En el [Informe de Atención a Víctimas de la CEAV del 2019](#), esa comisión argumentó que el SNAV estaba lejos de cumplir sus objetivos por la falta de atención y coordinación entre las instituciones públicas que lo conforman y que la CEAV había asumido las responsabilidades de los integrantes del SNAV en la práctica.

Incluso, el mismo documento se advirtió que si no había un esfuerzo institucional importante, la atención de las víctimas podría ser una estrategia asistencialista más que una política de Estado que respondiera a las necesidades de las víctimas y la aspiración de la LGV (CEAV, 2019).

En este caso, la CEEAV tiene la oportunidad de anticiparse para diseñar mecanismos, más allá de los considerados en la LVED y su reglamento, a fin de prevenir que en el SEAV ocurra la misma desconexión que en SNAV.

II. Recursos humanos

2. ¿La organización estima y satisface sus requerimientos de recursos humanos?

Hasta el momento de esta evaluación, la CEEAV se conforma por 37 servidores públicos distribuidos en todos los niveles de su estructura. No obstante, la documentación normativa interna de la comisión considera, al menos, 42 personas en su estructura, lo cual significa que hay vacantes en 5 puestos.

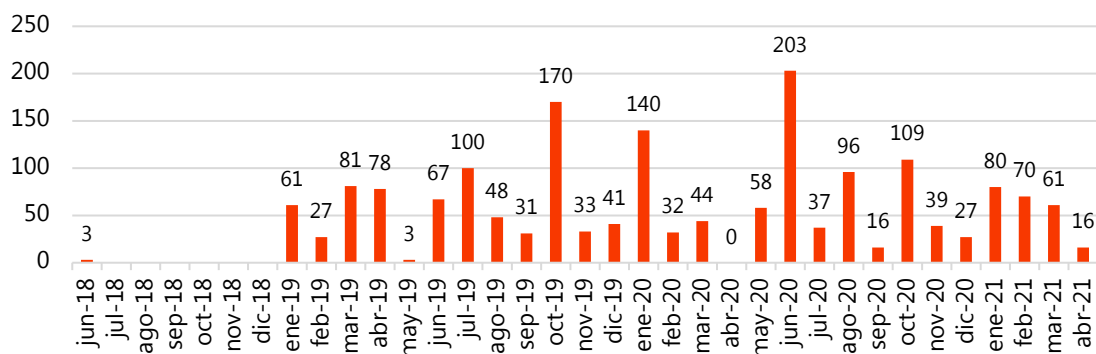
La integración del personal de la CEEAV se atiene a su manual de organización y reglamento interno; sin embargo, la evidencia sugiere que no obedece a un esquema de planeación de los requerimientos de recursos humanos que tome en cuenta, por ejemplo, la demanda del servicio de la comisión, las necesidades de cobertura o las metas de crecimiento de la organización.

En este sentido, aunque la CEEAV conoce la demanda de su servicio documentada en el REV, esta información no se utiliza para estimar y satisfacer las necesidades de personal en la comisión por áreas o fechas (ver Gráfica 2)¹⁵.

Gráfica 2.

Víctimas atendidas por la CEEAV por mes, junio 2018-abril 2021

Personas



Nota: el número de víctimas atendidas corresponde al de las registradas en el REV.

Fuente: Inevap con datos del REV.

De hecho, el proceso para definir los puestos y abrir las vacantes de la CEEAV está sujeto a restricciones presupuestales y en ocasiones a la asignación de personal desde el nivel central de la administración del Poder Ejecutivo —por la Secretaría de Finanzas y Administración (SFyA)— y no a la identificación de las necesidades de la comisión.

¹⁵ El equipo evaluador anticipa que el registro de la demanda del servicio de la CEEAV podría estar subestimada dado el poco conocimiento de la población sobre las funciones y acciones de la comisión.

Esta situación tiene implicaciones sobre la capacidad de la CEEAV para cumplir sus objetivos, sobre todo por las brechas entre la cantidad de personal existente y la que la comisión considera necesaria para realizar sus funciones, pero también sobre la idoneidad del personal para cubrir los puestos, sobre todo aquellos que requieren perfiles, habilidades y competencias especializadas.

En particular, la dificultad mencionada en el último punto del párrafo anterior es exacerbada por la definición poco específica en la documentación normativa interna sobre los perfiles profesionales requeridos para ocupar sus puestos, pues solamente se enuncian los conocimientos básicos necesarios.

De acuerdo con los responsables de la CEEAV, los recursos humanos disponibles son insuficientes para cumplir las funciones de la comisión, principalmente en la DAJ y el departamento administrativo.

Según ellos, para que la DAJ opere correctamente y se garantice la atención de toda la población que lo requiera, su cobertura debe ser en los 13 distritos judiciales del estado, para lo cual serían necesarias al menos un número equivalente de personas y definir coordinadores para cada lugar, además de los asesores jurídicos existentes asignados a las instituciones de procuración y administración de justicia¹⁶. En la práctica, el trabajo de coordinación se asigna informalmente a algunos de los asesores jurídicos por instrucción del director y el comisionado.

Por otro lado, el departamento administrativo tiene una carga de trabajo excesiva pues lleva todos los temas presupuestales y de administración de recursos materiales y humanos de la comisión entre solo dos personas.

A pesar de la falta de personal, 9 de cada 10 funcionarios están motivados para trabajar en equipo según la encuesta aplicada al personal de la comisión.

En otro asunto, aunque el manual de organización y reglamento interno de la CEEAV señalan las funciones, responsabilidades y relaciones de autoridad y comunicación internas y externas de los puestos de la comisión, estos documentos definen con poco detalle los momentos críticos del trabajo de la CEEAV que requieren de coordinación, comunicación y colaboración con instancias externas y los mecanismos para ello. Esto se debe a la ausencia

¹⁶ Existe evidencia de asesores jurídicos designados a atender los asuntos del Centro de Justicia para la Mujer, Centro de Reinserción Social #1, Tribunal de Menores Infractores y los Centros de Justicia para Niñas, Niños y Adolescentes de Durango y Gómez Palacio.

de manuales de procesos y procedimientos, lo cual puede ser cubierto por un esfuerzo de su junta de gobierno.

Asimismo, dado que la asignación de personal de la CEEAV sucede normalmente por la administración del gobierno estatal o la SGG, la comisión tiene muy poco espacio de decisión sobre la integración de sus recursos humanos. Además, cuando tiene la oportunidad de cubrir alguna vacante, la decisión es exclusiva del comisionado pues no existen mecanismos para el reclutamiento, selección o admisión de personal¹⁷.

Así, las reglas de contratación del personal de la CEEAV también son definidas por el gobierno del estado. En particular, gran parte de los funcionarios de la comisión llegaron junto con su creación de otras entidades de la administración pública estatal a través del «Formato único para el movimiento de personal» de la Dirección de Capital Humano de la SFyA, el cual especifica, entre otras cosas, las características de la plaza, las razones del movimiento y las funciones por desempeñar en el puesto asignado.

Aunque según los responsables de la CEEAV, la llegada de nuevo personal es poco común —el promedio de antigüedad del personal es 2.4 años y la comisión tiene 3 años de vida— la sucesión de funcionarios no está documentada.

Como consecuencia, la CEEAV no cuenta con un Servicio Profesional de Carrera para ninguna de sus áreas, a pesar de que la comisión lo considera importante y la LVED lo instruye para la función de asesoría jurídica (artículo 88). Dado que en el gobierno estatal tampoco existe un mecanismo parecido, se anticipa que sería difícil implementarlo en la comisión.

¹⁷ De acuerdo con los responsables de la CEEAV, cuando la comisión opera algún programa de financiamiento federal que permite contratar personal eventual, la comisión lo elige y contrata, pero tampoco existe evidencia documentada sobre los criterios, instrumentos y procesos al respecto.

3. ¿La organización capacita al personal e incentiva su desempeño?

Para asegurar que los perfiles, habilidades y competencias del personal de una organización sean idóneos para desempeñar sus funciones, el reclutamiento y selección adecuada es el primer paso, el resto ocurre a través de la capacitación inicial y continua, actualización y profesionalización.

En el caso de la CEEAV, cada puesto requiere de capacitación diferenciada según sus responsabilidades, sin embargo se espera que todo el personal tenga conocimientos básicos sobre el propósito de la comisión.

De forma particular, la capacitación toma mayor relevancia para la función de asesoría jurídica. Los asesores jurídicos son el contacto de la comisión con las víctimas, por lo que deben tener ciertas habilidades personales y relacionales; además, acompañan y defienden a las víctimas durante los procesos administrativos, judiciales y de investigación, por lo que deben conocer perfectamente las disposiciones, actualizaciones y procesos legales.

Es importante entender que la CEEAV puede cumplir con su propósito de atender, proteger y reparar a las víctimas solo si su personal tiene preparación profesional especializada, capacitación y entrenamiento jurídico y técnico.

Para ello, existe evidencia que la CEEAV ha implementado al menos un curso de capacitación por año desde el 2019, todos relacionados con las funciones y objetivos de la comisión, aunque enfocados en la función de asesoría jurídica (ver Tabla 1). El financiamiento de la mayoría de estas acciones provino del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública bajo la categoría de proyectos de inversión a través de los Programas de Prioridad Nacional «Implementación y Desarrollo del Sistema de Justicia Penal y Sistemas Complementarios» y «Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia con Participación Ciudadana» y el Subprograma «Fortalecimiento de Asesorías Jurídicas».

Tabla 1.
Cursos de capacitación del personal de la CEEAV, 2019-2021

Año	Nombre del curso	Participantes	Horas
2019	Sistema Acusatorio y Derechos Humanos	40	Sin información
2019	Detección de víctimas de trata	10	8
2020	Victimología	38	48
2021	Derechos Humanos y Amparo	38	48

Fuente: Inevap a partir de registros administrativos de la CEEAV.

De esta manera, a pesar del esfuerzo de la comisión por capacitar a su personal, no se identifica una agenda de capacitación diferenciada por puestos, lo cual deja algunas áreas y necesidades desatendidas. Por ejemplo, no hay registro de capacitaciones o actualizaciones

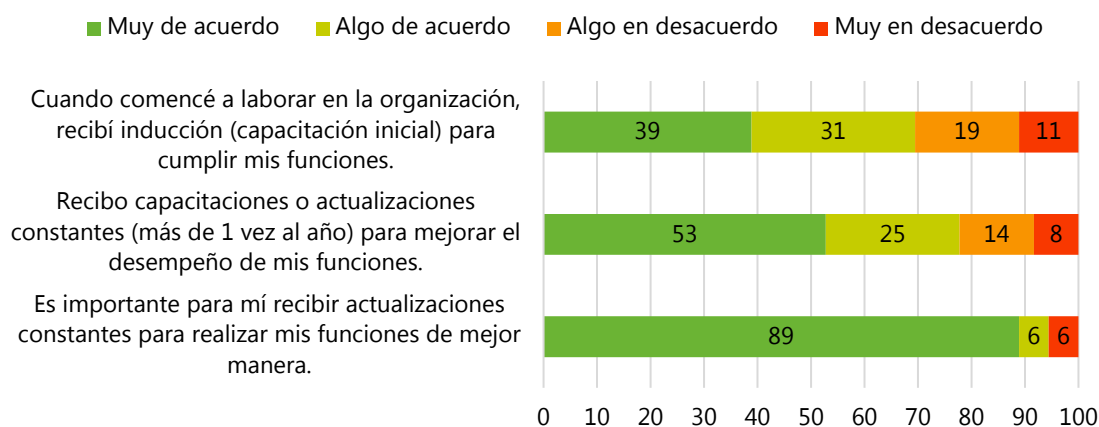
sobre el manejo y registro de operaciones presupuestales para el departamento administrativo, de gestión financiera de fideicomisos para la DFE, ni sobre tecnología, administración de bases de datos o informática para la DREV.

Tampoco se identifica una trayectoria de profesionalización del personal de la CEEAV que articule varias acciones de capacitación según las responsabilidades de cada puesto. Hasta ahora, parece que los cursos implementados están desconectados entre sí y que las acciones de capacitación son decididas unilateralmente, pues tampoco se identificaron mecanismos de participación del personal para, al menos, definir las necesidades formativas.

Igualmente, la CEEAV no documenta una estrategia de inducción para el nuevo personal o reasignaciones entre puestos de la comisión de acuerdo con las funciones previstas en la documentación interna ¹⁸, salvo la enseñanza informal por los funcionarios más experimentados. Puesto que se espera que el personal de la CEEAV llegue desde otra área del gobierno estatal, la falta de capacitación inicial formal es especialmente crítica.

Los resultados de la encuesta realizada al personal de la CEEAV apoyan los hallazgos mencionados arriba. El 30% de los funcionarios no están de acuerdo en que recibieron algún tipo de capacitación inicial cuando comenzaron a laborar en la comisión; incluso el 22% reconoció que no reciben capacitaciones constantes para su trabajo. Con todo, más del 90% del personal de la comisión considera que la actualización es importante para cumplir con su trabajo de la mejor forma (ver Gráfica 3).

Gráfica 3.
Opinión del personal de la CEEAV sobre la capacitación, 2021
Porcentaje (cifras redondeadas)



Fuente: Inevap con datos de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV.

¹⁸ Los registros del personal de la comisión indican que al menos 5 funcionarios tienen solo 1 año en sus puestos hasta el momento de esta evaluación.

Para avanzar al respecto, la CEEAV tiene la oportunidad de diseñar una estrategia de capacitación inicial y continua de su personal que busque aumentar, mejorar y actualizar los conocimientos y habilidades de los funcionarios. Tal estrategia debe iniciar por reconocer las necesidades formativas del personal como el insumo básico para definir la agenda de capacitación, priorizar las acciones formativas y seleccionarlas, además de contar con un enfoque multidisciplinario, de género y de derechos humanos para la atención y reparación integral de las víctimas. La implementación de la agenda de capacitación de la CEEAV puede apoyarse de convenios con instituciones educativas y organismos públicos o privados y debe incluir mecanismos para asegurar que los funcionarios asistan a las acciones de capacitación.

En cuanto a la política de remuneraciones de la CEEAV, esta es controlada por la SFyA dadas las características de la integración del personal de la comisión. De esta manera, la CEEAV tiene poco control sobre la política salarial de su personal, por lo que no existen elementos para relacionar las remuneraciones con el desempeño. Cada año, junto con el PEE se determinan los rangos salariales y de prestaciones por puesto de la comisión (ver Tabla 2).

Tabla 2.
Remuneraciones y prestaciones brutas del personal de la CEEAV, 2021

Pesos

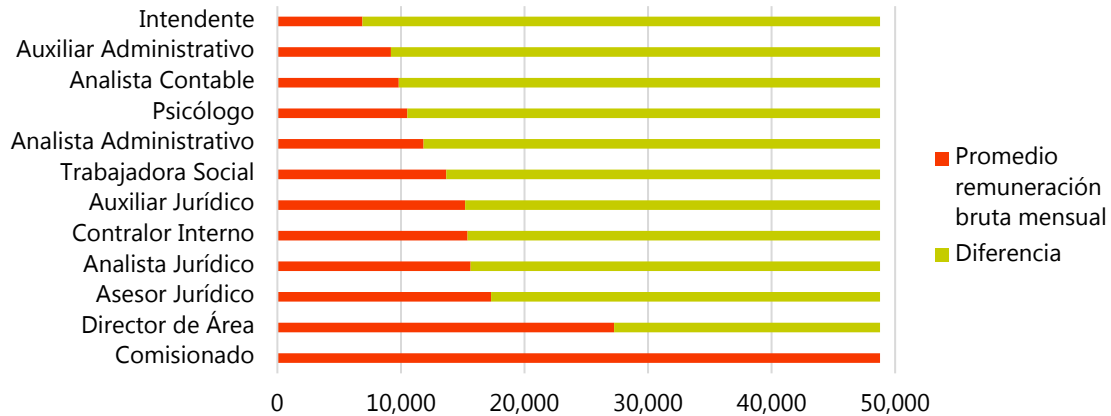
Puesto	Remuneración		Prestaciones	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Comisionado	48,783.00	70,000.00	19,461.36	27,898.06
Director de Área	27,251.00	27,251.00	10,891.06	10,891.06
Titular de la Unidad de Transparencia	13,850.00	13,850.00	5,557.11	5,557.11
Contralor Interno	15,390.50	15,390.50	6,170.27	6,170.27
Asesor Jurídico	7,254.00	20,313.50	2,931.73	7,784.54
Analista Jurídico	15,900.00	15,900.00	6,353.16	6,353.16
Analista Administrativo	10,830.00	10,830.00	4,355.07	4,355.07
Analista Contable	10,830.00	10,830.00	4,355.07	4,355.07
Psicólogo	10,529.00	10,529.00	4,235.66	4,235.66
Trabajadora Social	10,529.00	10,529.00	4,235.66	4,235.66
Auxiliar Jurídico	10,830.00	15,800.00	4,453.70	6,253.16
Auxiliar Administrativo	7,194.00	7,194.00	2,907.85	2,907.85
Intendente	5,300.00	5,300.00	2,153.99	2,153.99

Nota: el puesto Director de Área incluye al puesto Jefe del Departamento Administrativo.

Fuente: Inevap a partir de los anexos de la Ley de Egresos del Estado de Durango, 2020.

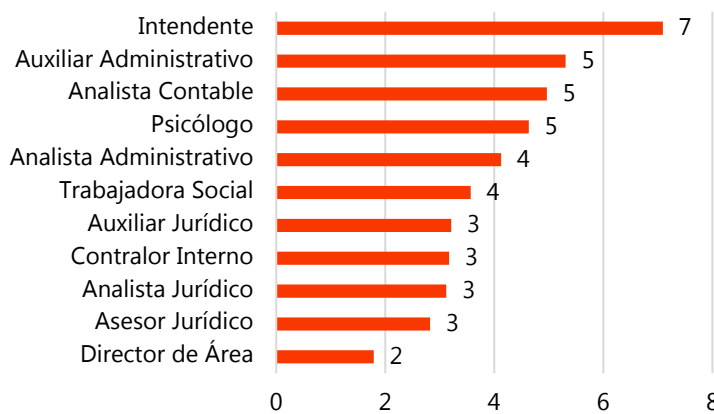
Un elemento que destaca en la política de remuneraciones de la CEEAV es la amplia diferencia entre sueldo que recibe la autoridad de la comisión (comisionado) y el primer nivel de mando (directores), la cual aumenta conforme se compara con puestos inferiores jerárquicamente (ver Gráfica 4).

Gráfica 4.
Brechas entre la remuneración mensual bruta promedio más alta de la CEEAV y la del resto del personal según puestos, primer trimestre 2021
Pesos



Notas: la remuneración incluye ingresos, compensaciones y bonos.
El puesto Director de Área incluye al puesto Jefe del Departamento Administrativo.
Fuente: Inevap con datos de la Plataforma Nacional de Transparencia al primer trimestre de 2021.

Gráfica 5.
Veces que la remuneración mensual bruta promedio más alta de la CEEAV supera a la del resto del personal según puestos, primer trimestre 2021



Notas: la remuneración incluye ingresos, compensaciones y bonos.
El puesto Director de Área incluye al puesto Jefe del Departamento Administrativo.
Fuente: Inevap con datos de la Plataforma Nacional de Transparencia al primer trimestre de 2021.

Por ejemplo, los puestos de nivel directivo tienen una remuneración promedio bruta mensual cercana a la mitad que recibe el nivel más alto de la CEEAV. Igualmente, los asesores jurídicos, reciben un salario 3 veces menor que el comisionado y 1.6 veces inferior que el nivel jerárquico superior inmediato (ver Gráfica 5).

Las brechas pronunciadas entre las remuneraciones pueden ser una causa de desmotivación del personal y baja productividad, más aún

cuando no hay mecanismos para recompensar el desempeño de los trabajadores ni el personal cuenta con prestaciones de seguridad social¹⁹.

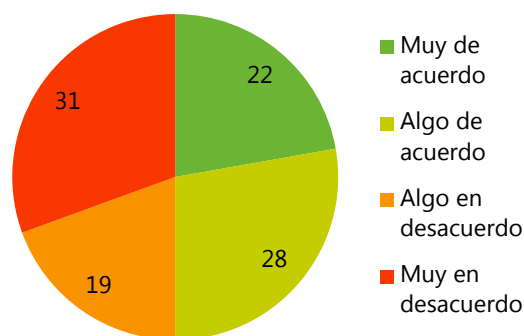
Además, según los tabuladores de salarios, las remuneraciones mínimas brutas en la comisión no han cambiado para ninguno de los puestos ni por ajustes inflacionarios desde el 2019. La justificación de la CEEAV sobre esto hace referencia a las restricciones presupuestarias y al control que ejerce la SFyA sobre la política de remuneraciones.

Aunado a ello, uno de los resultados de la encuesta realizada al personal de la CEEAV indica que el 50% de los funcionarios considera que su salario es insuficiente y no adecuado para las responsabilidades de su cargo (ver Gráfica 6). Esta situación fue corroborada en entrevistas con los responsables y personal de la CEEAV quienes dijeron que, en ocasiones, las funciones reales de los puestos se multiplicaban, pero no su ingreso por trabajo.

En otro asunto, hasta el primer trimestre del 2021, en la CEEAV trabajan 23 mujeres y 13 hombres. Naturalmente, la mayoría realiza funciones de asesoría jurídica. Si se comparan las remuneraciones de este puesto entre mujeres y hombres, las primeras reciben en promedio 563 pesos menos; incluso, en términos de la remuneración máxima de los asesores jurídicos, se identifica una brecha de 2,985 pesos entre las mujeres y los hombres a pesar de que tienen la misma categoría de puesto²⁰. Para el resto del personal, no se observaron diferencias salariales notorias entre sexo. Si la CEEAV se interesa

Gráfica 6.
Opinión del personal de la CEEAV sobre si el salario que reciben es suficiente y adecuado para las responsabilidades de sus cargos, 2021

Porcentaje



Fuente: Inevap con datos de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV.

¹⁹ En este sentido, el empleo en la CEEAV cabe en la definición de precariedad laboral. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), los empleos precarios incluyen, entre otras cosas, la informalidad, bajos salarios, escasa estabilidad y poco entrenamiento.

²⁰ La categoría de puesto para el personal de asesoría jurídica es CJ0302300 según la información de la [Plataforma Nacional de Transparencia al primer trimestre de 2021](#), consultada en mayo de 2021.

por fomentar la igualdad de género, una prioridad debe ser reducir la brecha salarial existente, la cual también tendría efectos sobre la productividad total de la organización²¹.

Además del sueldo, no se identifican otros incentivos como diferenciales de remuneración o recompensas no monetarias para celebrar o motivar el desempeño, salvo el reconocimiento informal entre los compañeros y por el liderazgo de la CEEAV.

²¹ El impacto de la brecha salarial en las mujeres implica que obtengan menos ingresos a lo largo de su vida, lo que conduce en el futuro a tener pensiones más bajas y a un mayor riesgo de pobreza en la tercera edad.

4. ¿Cómo se gestionan las relaciones internas en la organización?

Como parte de los esfuerzos de la CEEAV para gestionar las relaciones entre su personal, la comisión cuenta con un Comité de Ética que emitió en 2020 un Código de Conducta.

El Código de Conducta de la CEEAV precisa los principios constitucionales, valores y reglas de integridad que deben seguir sus funcionarios para el ejercicio de sus cargos, especifica una serie de conductas esperadas del personal (ver Figura 7) y establece, de forma general, los mecanismos para denunciar los incumplimientos a sus disposiciones. Este documento obedece y complementa los Lineamientos Generales para Propiciar la Integridad de los Servidores Públicos y para Implementar Acciones Permanentes que Favorezcan su Comportamiento Ético a través de los Comités de Ética y Prevención de Conflictos de Interés²², y el Código de Ética de las Personas Servidoras Públicas del Poder Ejecutivo del Estado de Durango²³, ambos emitidos por la Secretaría de Contraloría²⁴.

Figura 7.
Conductas esperadas (compromisos) del personal de la CEEAV

Sociedad	Compañeros de trabajo	Trabajo
I. Tengo vocación de servicio	I. Me conduzco con respeto	I. Conozco mis atribuciones
II. Asesorar, orientar y tramitar	II. Fomento la igualdad de género y la no discriminación	II. Ejercer adecuadamente el cargo público
III. Participo en el combate a la corrupción	III. No tolero ni fomento el acoso y hostigamiento sexual	III. Manejo correctamente la información
	IV. Promuevo un ambiente libre de acoso laboral	IV. Uso adecuadamente los recursos informáticos
		V. Manejo los recursos materiales y financieros con eficiencia y austeridad
		VI. Identifico y gestiono los conflictos de interés

Nota: se omiten los compromisos específicos relacionados con el trabajo.
Fuente: Inevap a partir del Código de Conducta de la CEEAV.

En la encuesta realizada al personal de la CEEAV, 1 de cada 2 funcionarios estuvieron muy de acuerdo en que conocen el Código de Conducta y que la comisión fomenta la integridad y comportamiento ético de los trabajadores. Sin embargo, una cuarta parte de los funcionarios opinó que en la comisión no existen protocolos para evitar y resolver los

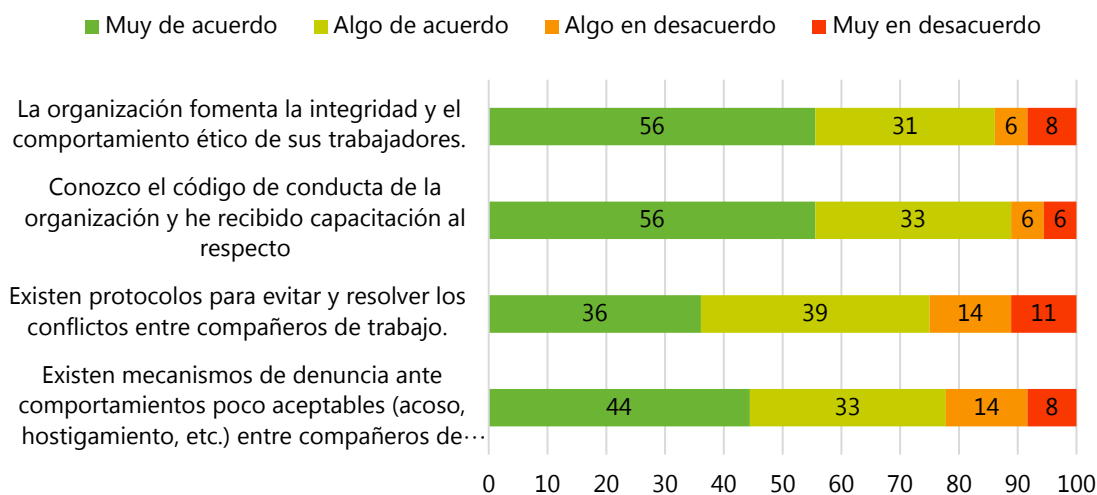
²² Publicado en el [Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango No. 55 el 9 de julio de 2017.](#)

²³ Publicado en el [Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango No. 81 el 10 de octubre de 2019.](#)

²⁴ Además de estos documentos, los servidores públicos de cualquier nivel e instancia pública deben seguir los principios del capítulo II de la [Ley General de Responsabilidades Administrativas.](#)

conflictos entre compañeros, y el 22% consideró que tampoco existen mecanismos de denuncia ante comportamientos poco aceptables entre el personal (ver Gráfica 7).

Gráfica 7.
Opinión del personal de la CEEAV relacionada con el código de conducta, protocolos y mecanismos de denuncia para evitar conflictos y comportamientos poco aceptables, 2021
Porcentaje



Fuente: Inevap con datos de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV.

Este último hallazgo es uno de los puntos donde la comisión tiene un área de oportunidad, pues conviene que defina un protocolo para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual, problemas en el trabajo y situaciones de conflicto de intereses, donde se definan los procedimientos, mecanismos e incluso formatos específicos para presentar, recibir, registrar, tramitar y resolver las denuncias²⁵.

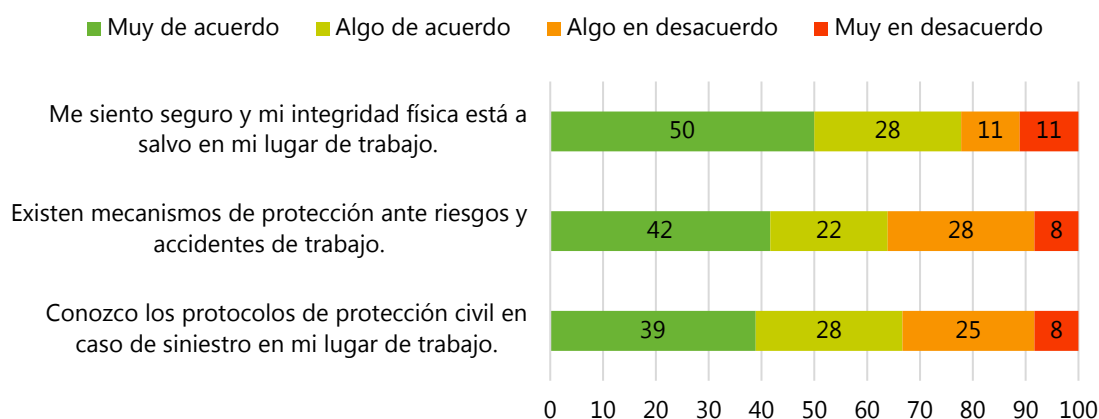
Parte de las opiniones negativas del personal sobre el conocimiento del código de conducta y sobre la existencia de protocolos y mecanismos de denuncia por conductas inadecuadas, se explica porque al momento de esta evaluación los responsables de la CEEAV están en proceso de difusión del Código de Conducta, para lo cual tienen planeado enviar este documento a todo el personal y hacer reuniones para explicarlo.

Por otro lado, en la CEEAV no se identificó un Comité o un Programa de Protección Civil para el personal ni para los usuarios de los servicios que ofrece la comisión. De hecho, una

²⁵ Para ello, un referente de buenas prácticas puede ser el [Procedimiento para la Atención de Denuncia por Faltas al Código de Ética de los Servidores Públicos, a las Reglas de Integridad para el Ejercicio de la Función Pública y al Código de Conducta de la Secretaría de Finanzas y Administración.](#)

tercera parte del personal no conoce los protocolos de protección civil en caso de siniestros en los lugares de trabajo y el 36% consideró que no existen mecanismos de protección ante riesgos y accidentes. A pesar de ello, el 78% del personal admitió sentirse seguro en su lugar de trabajo (ver Gráfica 8).

Gráfica 8.
Opinión del personal de la CEEAV relacionada con la seguridad y protocolos de protección civil, 2021
Porcentaje



Fuente: Inevap con datos de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV.

El requerimiento de un programa y unidad de protección civil está indicado por los artículos 41 y 42 de la Ley de Protección Civil del Estado de Durango²⁶. La CEEAV tiene la oportunidad de avanzar con la configuración de su programa de protección civil para el inmueble que ocupa y así garantizar la seguridad de sus trabajadores y usuarios en caso de siniestros.

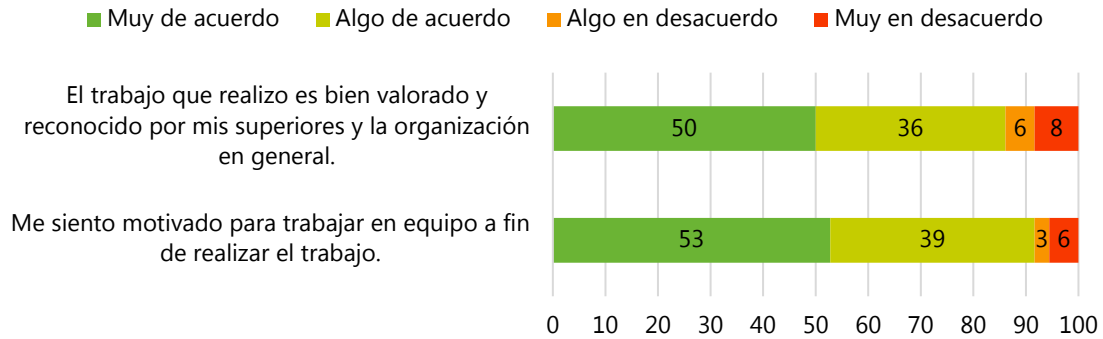
Adicionalmente, dos resultados de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV pueden terminar de dibujar la situación de la gestión de las relaciones internas de la organización.

Por un lado, solo la mitad de los funcionarios consideraron que su trabajo es bien valorado y reconocido por los superiores en la organización, el 36% tuvo dudas al respecto y el 14% creyó lo contrario. En contraste, 9 de cada 10 funcionarios manifestaron estar algo o muy motivados para trabajar en equipo (ver Gráfica 9).

En otras palabras, se distingue una apertura del personal para colaborar entre pares, pero solo la mitad siente que los superiores valoran y reconocen su esfuerzo, esto representa un elemento por mejorar para el nivel directivo de la comisión.

²⁶ Los artículos 45 a 50 del [reglamento de la Ley de Protección Civil del Estado de Durango](#) detallan los requisitos, contenido e implicaciones del programa y unidad interna de protección civil.

Gráfica 9.
Opinión del personal de la CEEAV relacionada con la gestión de las relaciones entre la organización y su personal, 2021
Porcentaje

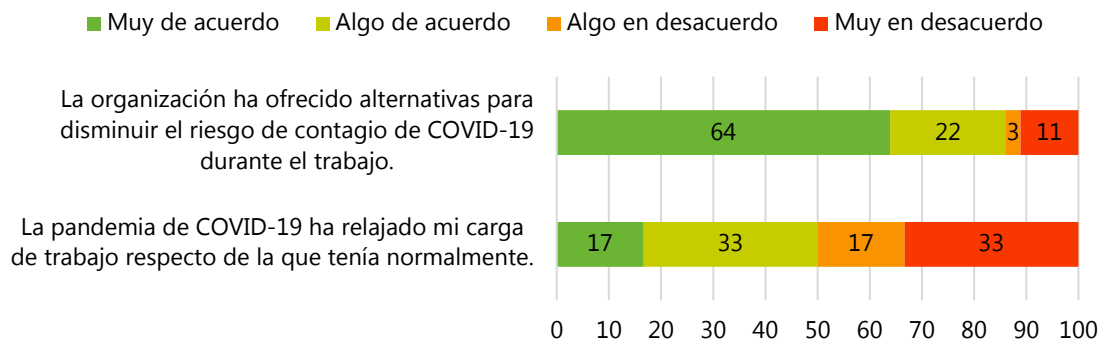


Fuente: Inevap con datos de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV.

Finalmente, la pandemia por el virus SARS-CoV-2 fue un evento que tuvo repercusiones sobre el trabajo y personal de la CEEAV, pues las actividades tuvieron que reducir su capacidad como respuesta a las medidas del gobierno para evitar la diseminación de la enfermedad.

En este sentido, 7 de cada 10 funcionarios de la comisión admitieron que la organización les proveyó alternativas para disminuir el riesgo de contagio de COVID-19 durante el trabajo, lo cual es reflejo de una gestión oportuna por parte del nivel directivo de la organización. Igualmente, la mitad de los funcionarios (50%) consideraron que el trabajo durante la pandemia no disminuyó a pesar de las restricciones implementadas (ver Gráfica 10).

Gráfica 10.
Opinión del personal de la CEEAV relacionada con el trabajo durante la pandemia por COVID-19, 2021
Porcentaje



Fuente: Inevap con datos de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV.

III. Gestión financiera

5. ¿La organización estima los recursos financieros necesarios para cumplir sus funciones?

El Proyecto de Presupuesto de Egresos (PPE) es el documento que presenta la distribución y objetivos de los recursos públicos del estado para un ejercicio fiscal. En Durango, la SFyA es la dependencia encargada de elaborar el PPE y transmitirlo al H. Congreso del Estado para su discusión, modificación y aprobación.

Con este fin, la SFyA emite cada año los Lineamientos para elaborar el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Durango donde define las disposiciones para que las entidades y dependencias públicas diseñen, elaboren y presenten sus propuestas de necesidades presupuestales antes del ejercicio fiscal de referencia en un anteproyecto²⁷. Este es el principal documento que guía el proceso de presupuestación dentro de la CEEAV, la cual debe comenzar idealmente en agosto del año anterior al ejercicio fiscal de interés.

Como el capítulo de gasto de servicios personales no es controlado por la CEEAV, sino por la SFyA²⁸, la comisión solo está en condiciones de estimar y elaborar sus necesidades de presupuesto en el resto de los capítulos de gasto.

Junto con los lineamientos de la SFyA, el departamento administrativo de la CEEAV utiliza los registros presupuestales de los años anteriores para estimar los requerimientos financieros y realizar el anteproyecto de presupuesto. En este caso, no existe evidencia de que la planeación financiera de la comisión se apoye en información sobre su desempeño, funciones, demanda del servicio o costos.

Además, el margen de la CEEAV para realizar su planeación financiera está limitada por los escenarios presupuestales que la SFyA determina para las dependencias y entidades de la administración pública estatal. Incluso, en caso de que las unidades ejecutoras de gasto no se ajusten al escenario asignado, la SFyA puede invalidar el proyecto.

El reducido espacio de decisión presupuestal impide que la CEEAV estime sus requerimientos financieros para un horizonte mayor a un ejercicio fiscal, más que de forma episódica al interior de la comisión.

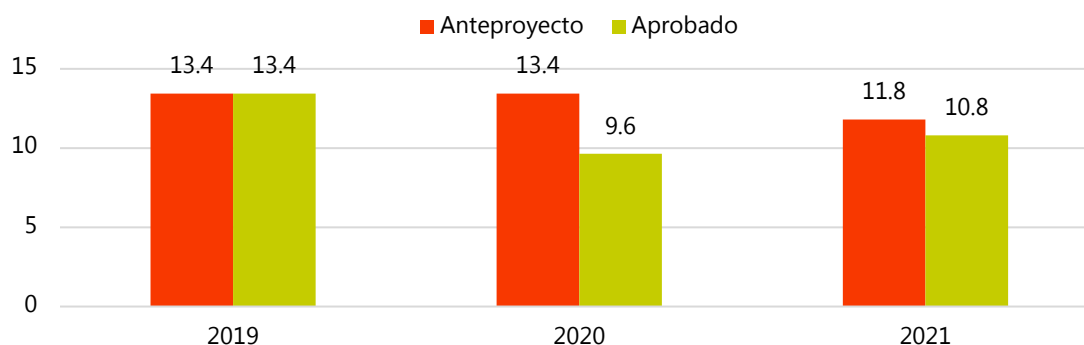
²⁷ Los lineamientos para el 2020 y 2021, están disponibles en:

http://www.finanzasdurango.gob.mx/proceso_de_presupuesto.html

²⁸ Esto se confirma al notar que el monto asignado al capítulo 1000 en los anteproyectos de presupuesto de la comisión no ha cambiado desde el 2019.

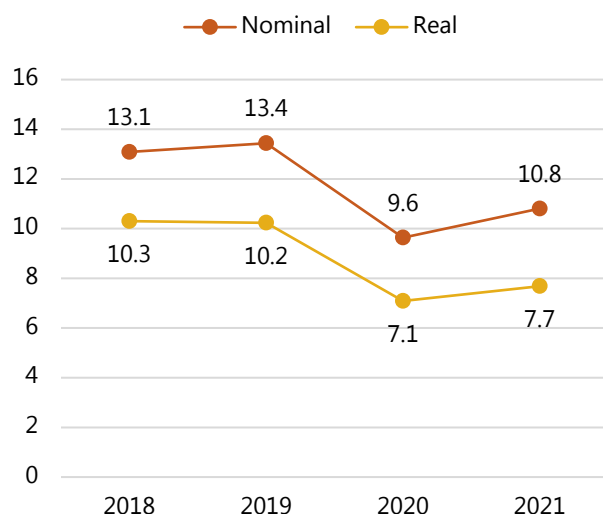
Al comparar el presupuesto estimado por la CEEAV contra el presupuesto aprobado en las leyes de egresos del estado, se observan diferencias de -3,800,007 pesos y -1,000,000 de pesos para 2020 y 2021 respectivamente (ver Gráfica 11). En otras palabras, la CEEAV ha tenido brechas entre su presupuesto planeado y real durante los últimos 2 años.

Gráfica 11.
Presupuesto estimado en el anteproyecto y aprobado de la CEEAV, 2019-2021
Millones de pesos



Fuente: Inevap con datos de registros presupuestales de la CEEAV y del Anexo XXXV de las Leyes de Egresos del estado de Durango de 2019 a 2021.

Gráfica 12.
Presupuesto aprobado de la CEEAV, 2018-2021
Millones de pesos



Nota: el monto real se calcula con los [deflatores](#) del PIB para el año correspondiente según la SHCP.
Fuente: Inevap con datos del Anexo XXXV de las Leyes de Egresos del PEE de 2018 a 2021.

Más aun, el presupuesto aprobado de la CEEAV tuvo una tendencia negativa hasta el 2021 en términos reales (ver Gráfica 12). Entre 2019 y 2018, el monto real disminuyó más de 30%, aunque del 2020 al 2021 tuvo una recuperación real de 8.4%.

Con todo, el último presupuesto aprobado de la CEEAV para el 2021 es 25.4% menor al de su primer año de operación, esto habla de que el marco de gasto anual de la comisión ha venido a la baja a pesar del ligero aumento aprobado en el último año. Esta situación evidencia la brecha entre la asignación presupuestal y los verdaderos requerimientos financieros de la CEEAV.

6. ¿Cómo se administran los recursos financieros de la organización?

Uno de los desafíos más importantes de las organizaciones es gestionar y ejecutar sus recursos financieros eficientemente.

En el caso de las organizaciones públicas estatales, los procesos de ejecución del gasto deben seguir las disposiciones de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Durango (LAASED)²⁹. A nivel estatal, el gobierno opera un sistema de contabilidad gubernamental para regular los procedimientos, criterios e informes sobre el ejercicio de los recursos financieros para toda la administración pública estatal.

Al mismo tiempo, el gobierno del estado también ha establecido unos lineamientos de austeridad, disciplina, eficiencia y transparencia del gasto público. Tales lineamientos definen las disposiciones de racionalidad y austeridad en la creación de plazas y ocupación de vacantes, establecen medidas para la adquisición de suministros y servicios y buscan regular el crecimiento de la plantilla de personal y del monto por servicios personales al suspender los incrementos y nivelaciones salariales al personal, entre otras disposiciones³⁰.

En ausencia de un manual de procesos para la CEEAV, no se identifica otra documentación que explique los pasos y responsabilidades sobre la asignación y ejecución del gasto, salvo la descripción de las funciones del departamento administrativo en el manual de organización y el reglamento interno.

La planeación del gasto se documenta en el Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios. En atención al artículo 17 de la LAASED, cuando los montos del gasto son mayores a los indicados en el artículo 46 de las leyes de egresos del ejercicio correspondiente³¹, la CEEAV debe activar su Comité de Adquisiciones.

Por otro lado, la SFyA, además de intervenir en gran parte de la planeación financiera de la CEEAV, también controla el comportamiento de gasto de la comisión a través de las

²⁹ Disponible en:

<http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20ADQUISICIONES,%20ARRENDAMIENTOS%20Y%20SERVICIOS.pdf>.

³⁰ Este documento fue publicado en [Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango No. 22 Ext. Bis., del 23 de diciembre de 2016.](#)

³¹ Los montos máximos de las adquisiciones, arrendamientos o servicios de cualquier naturaleza para el 2021 son de 729,558.79 pesos para adjudicación directa, de 729,558.80 a 1,365,018.40 pesos para adjudicación mediante invitación a cuando menos tres proveedores y de 1,365,018.40 pesos en adelante para licitación pública. Ver la [Ley de Egresos del Estado de Durango para el ejercicio fiscal 2021.](#)

ministraciones de recursos a lo largo del año, de modo que la CEEAV no cuenta con su presupuesto aprobado en una exhibición, sino en parcialidades. Este hecho no es un problema por sí mismo, pues el resto de las dependencias y entidades públicas del estado reciben su financiamiento mediante el mismo esquema —incluso los organismos constitucionales autónomos—, las dificultades surgen porque las ministraciones suelen retrasarse, lo que afecta la seguridad y oportunidad de los recursos financieros para el funcionamiento de la comisión.

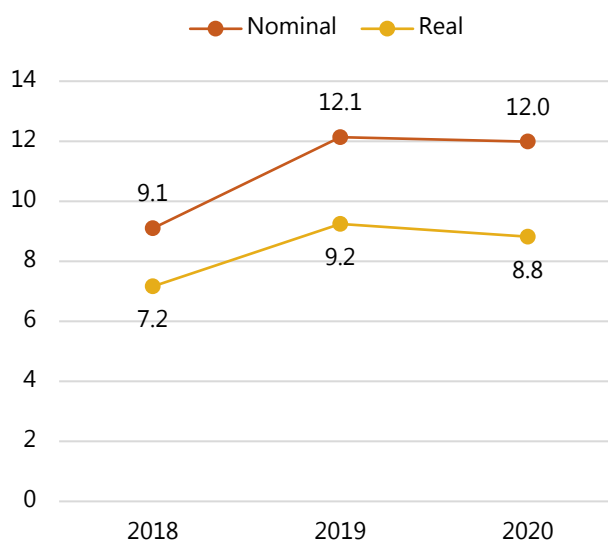
Según los responsables de la CEEAV y su personal administrativo, la principal consecuencia de la demora de las ministraciones presupuestales es el aplazamiento del pago de los proveedores y servicios de la comisión³². Aunque la CEEAV dice haber insistido ante la SFyA y la SGG para que las ministraciones sucedan a tiempo, pues ponen en riesgo la continuidad del servicio, los retrasos siguen siendo usuales.

La CEEAV registra el destino y ejercicio de los recursos públicos según la normatividad de contabilidad gubernamental y transparencia; en particular, a través de los informes trimestrales y la cuenta pública al final del ejercicio.

El presupuesto pagado por la CEEAV aumentó 29.1% del 2018 al 2019; entre 2019 y 2020, este disminuyó 4.6% en términos reales (ver Gráfica 13). De esta forma, en el último año, la CEEAV erogó 12,134,783 pesos, si se toma en cuenta el total de víctimas atendidas ese año, el costo por cada una de ellas es de 15,150 pesos.

El Anexo 3 detalla el presupuesto de la CEEAV según momentos contables.

Gráfica 13.
Presupuesto pagado por la CEEAV, 2018-2020
Millones de pesos



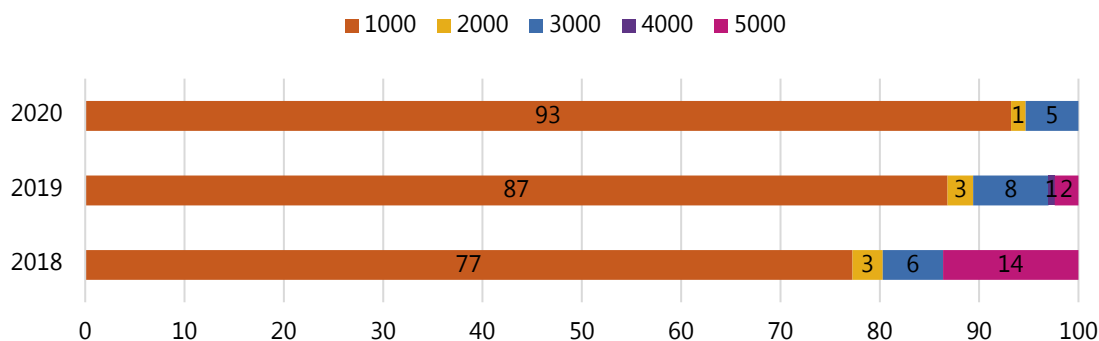
Nota: el monto real se calcula con los [deflatores](#) del PIB para el año correspondiente según la SHCP.

Fuente: Inevap con datos de registros presupuestales de la CEEAV de 2018 a 2020.

³² Ya que los servicios personales son pagados directamente por la SFyA, este capítulo del gasto no enfrenta el problema del retraso.

De acuerdo con los capítulos del gasto (ver Gráfica 14), el monto destinado al pago de los servicios personales ha aumentado año con año como proporción del total, hasta superar el 90% en 2020.

Gráfica 14.
Distribución del presupuesto pagado de la CEEAV según capítulo del gasto por año, 2018-2020
 Porcentaje



1000 Servicios personales, 2000 Materiales y suministro, 3000 Servicios generales, 4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas, 5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles
 Fuente: Inevap con datos de registros presupuestales de la CEEAV de 2018 a 2020.

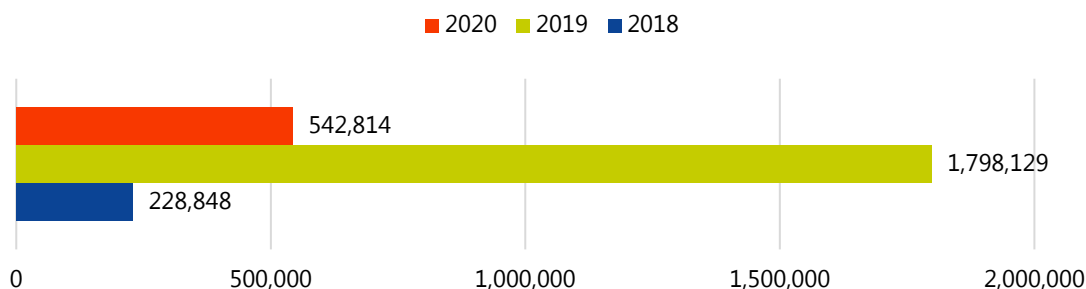
De igual manera, se observa que el gasto en el Capítulo 5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles representó el 15% de las erogaciones totales en 2018. En 2020, no se destinaron recursos para este capítulo.

El esfuerzo de gasto que representa el Capítulo 1000 Servicios personales en la comisión significó que, 9 de cada 10 pesos en 2020 se utilizaran en remuneraciones al personal y solo 1 peso de cada 10 se destinara a otros rubros.

Esta distribución es una restricción importante para la mejora de los servicios que ofrece la comisión, como la ampliación de su cobertura o la eficiencia en el trabajo, incluso para las alternativas de atención que pueda implementar bajo la forma de programas presupuestarios. Por ejemplo, el monto cada vez menor destinado al Capítulo 2000 Materiales y suministro, tiene efectos en la disponibilidad de materiales y equipo para el desarrollo de las funciones. También, menos recursos en el Capítulo 3000 Servicios generales significan menor oportunidad para el mantenimiento y la contratación de otros servicios necesarios para la operación como la difusión, viáticos y capacitaciones.

A pesar de la presión presupuestal, la CEEAV ha tenido subejercicios en los 3 últimos años por un monto total de 2,569,790 pesos. El 2019 fue el año cuando la suma del subejercicio alcanzó un máximo de 1,798,129 pesos (ver Gráfica 15).

Gráfica 15.
Monto del subejercicio de la CEEAV por año, 2018-2020
Pesos



Nota: el monto del subejercicio se obtiene de la resta entre el presupuesto modificado y pagado para el año correspondiente.

Fuente: Inevap con datos de registros presupuestales de la CEEAV de 2018 a 2020.

En 2018, el subejercicio de 228,848 pesos se debió principalmente al monto no pagado en el capítulo del gasto 4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas, derivado de una aportación al FE que fue asignada pero no pudo ser ejecutada.

En 2019, hubo subejercicio en todos los capítulos del gasto de la CEEAV. Sin embargo, el 57.7% se debió a montos no pagados en el Capítulo 5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles, particularmente en el concepto 5400 Vehículos y equipo de transporte.

El subejercicio del 2020 tiene su principal origen en los capítulos del gasto 4000 y 5000. Ambos suman más del 60% de los recursos subejercidos en ese año.

El Anexo 4 detalla la distribución del subejercicio del presupuesto de la CEEAV según capítulos y conceptos del gasto por año.

Adicionalmente, la CEEAV tuvo financiamiento federal como parte de la declaración de la Alerta de Violencia de Género contra las Mujeres en 2018 por la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres³³. En particular, la CEEAV recibió 265,274 pesos bajo el nombre del proyecto Atención Multidisciplinaria e Integral a Mujeres y Niñas en Situación de Violencia de Género y Violaciones de Derechos Humanos.

³³ Más información sobre este asunto disponible en la [Solicitud de Alerta de Violencia de Género contra las Mujeres en el estado de Durango](#).

IV. Infraestructura y tecnología

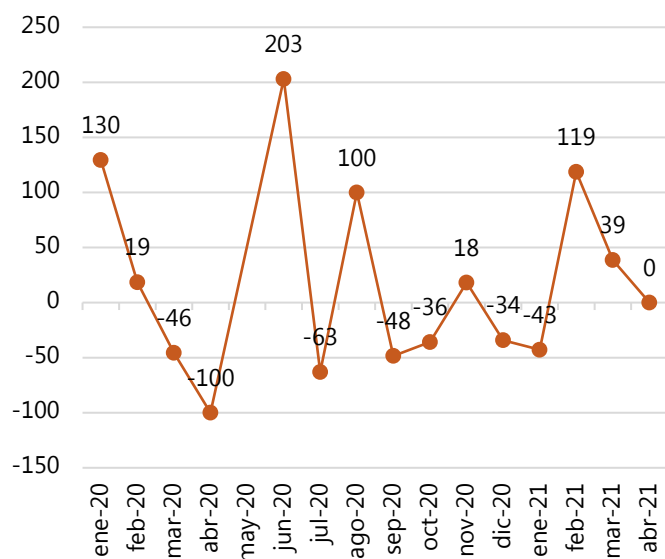
7. ¿Las instalaciones de la organización son adecuadas para cumplir sus funciones?

Si bien, los responsables de la CEEAV afirman que las instalaciones del edificio que ocupa la comisión le han permitido prestar un servicio de calidad más o menos aceptable, se anticipa que será limitado a medida que la demanda del servicio aumente.

Hasta abril de 2021, el registro de las víctimas atendidas por la CEEAV muestra que hay meses con picos de demanda (ver Gráfica 16), y en términos anuales, la atención creció 8% del 2019 al 2020 a pesar del contexto de pandemia vivido en el último año. Además, la misma CEEAV admite que para ciertas funciones de la atención de víctimas, como la médica o psicológica, los espacios en las instalaciones actuales no son óptimos para asegurar la privacidad del servicio.

Gráfica 16.
Variación porcentual del número de víctimas atendidas por la CEEAV por mes, enero 2020-abril 2021

Variación porcentual respecto del mismo mes del año anterior



Notas: el número de víctimas atendidas corresponde al de las registradas en el REV.

Con fines de visualización se omite la variación porcentual de +1,833.3% del mes de mayo de 2020.

Fuente: Inevap con datos del REV.

Las restricciones presupuestales de la CEEAV han limitado la ampliación de la cobertura de la atención de las víctimas al interior del estado, salvo la presencia de la comisión en el municipio de Gómez Palacio.

De hecho, la atención de las víctimas en los municipios depende de que estas se desplacen hacia la oficina de la CEEAV o contacten a la comisión luego de ser canalizados por otra instancia, como la Fiscalía General del Estado. Dada esta condición, aunada al poco conocimiento de la población sobre la existencia y función de la comisión, el acceso de las víctimas a la atención y reparación no está garantizado en todo el estado³⁴.

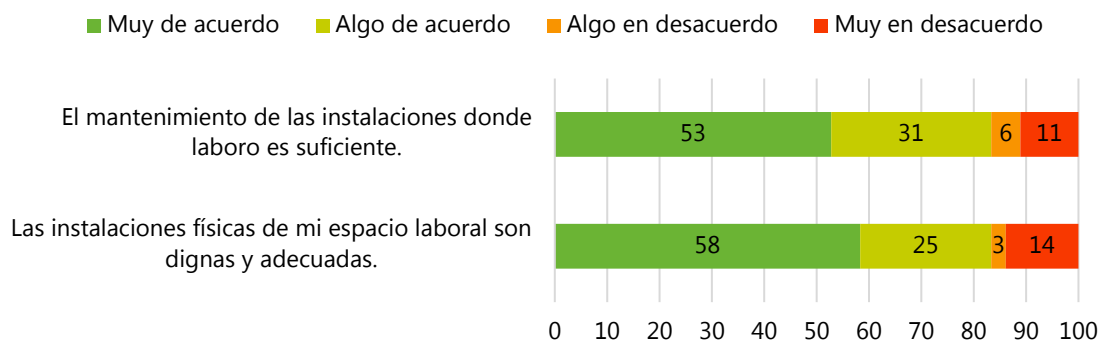
³⁴ Como alternativa, los asesores jurídicos de la comisión se desplazan hacia los municipios para atender a las víctimas cuando es necesario.

En este caso, un paso de mejora para la CEEAV, que toma en cuenta la presión presupuestal que significa la cobertura física del servicio, es la implementación de canales digitales de contacto para las víctimas, mínimamente para el registro en el REV a través del Formato Único de Declaración (FUD)³⁵ y para hacer solicitudes de atención y/o reparación³⁶.

Independientemente de la instalación de medios de contacto virtuales, la CEEAV debe considerar su presencia en más municipios del estado, al menos en los 13 distritos judiciales, pues las características de la atención, ya sea legal, médica o psicológica, lo requieren.

En cuanto a la opinión del personal sobre las instalaciones de la CEEAV, solo el 17% consideró que su espacio laboral es inadecuado, esto es signo de que la mayoría de los funcionarios se sienten cómodos en su lugar de trabajo y que los espacios permiten el cumplimiento de sus funciones (ver Gráfica 17).

Gráfica 17.
Opinión del personal de la CEEAV relacionada con las instalaciones y su mantenimiento, 2021
 Porcentaje



Fuente: Inevap con datos de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV.

Por otro lado, la responsabilidad sobre el mantenimiento de las instalaciones de la CEEAV es responsabilidad de su departamento administrativo, pero no se identifican sistemas, mecanismos o procedimientos específicos para ello ni la disponibilidad de recursos permiten inversiones al respecto³⁷. Además, las condiciones del arrendamiento del edificio de la

³⁵ El FUD es el formulario para el registro en el REV que indica los datos de identificación y contacto de las víctimas, así como el relato y condiciones de los delitos y/o violaciones de los derechos humanos recibidos.

³⁶ Hasta el momento de la evaluación, la CEEAV sólo permite la descarga del FUD en su [sitio en línea](#).

³⁷ El gasto en el Capítulo 3000 Servicios Generales, especialmente en el concepto 3500 Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación, representó solo el 0.2% del gasto total pagado en 2020, que es 50% menos que el gasto en el mismo concepto del 2019.

Este hecho es generalizado, aunque con distinta magnitud, para todos los capítulos del gasto, excepto el Capítulo 1000 Servicios personales (ver Gráfica 14).

comisión también dificultan la intervención de mantenimiento o incluso modificación o rehabilitación de los espacios.

La CEEAV, como parte del Poder Ejecutivo estatal puede recibir acciones de mantenimiento de su infraestructura a través de la Dirección de Servicios Generales de la SFyA. En particular, se espera que la Dirección de Servicios Generales sea quien administre, organice y controle la intendencia, los servicios de energía eléctrica, agua potable, mantenimiento y arrendamiento de los bienes inmuebles destinados a la función pública. Sobre este tema, no se encontró información sobre el contacto de tal dirección con la CEEAV.

En la encuesta realizada al personal de la CEEAV, la mitad de los funcionarios estuvieron muy de acuerdo en que el mantenimiento de las instalaciones de la comisión es suficiente, solo el 17% consideró lo contrario (ver Gráfica 17).

8. ¿La tecnología de la organización es apropiada para cumplir sus funciones?

La transformación digital que sucede alrededor del gobierno trae consigo cambios en la estructura, organización y requerimientos de la administración pública para garantizar que los servicios y soluciones que ofrece se alineen con las expectativas de los ciudadanos.

La CEEAV no está aislada de estos cambios tecnológicos por lo que si desea fortalecer su eficiencia, desarrollar resiliencia y entregar servicios de forma más simple, clara y efectiva debe adaptarse a la digitalización del gobierno³⁸.

En particular, se distingue el desafío de la CEEAV para ofrecer sus servicios y trámites de forma digital, al menos, a través de la habilitación de medios virtuales para la atención legal, médica y psicológica, el registro en línea de las víctimas y la implementación de procedimientos a distancia para el trámite de las compensaciones. Tales retos no solo requieren elevar el nivel de tecnología de la comisión, sino también deben acompañarse de los arreglos normativos y de la estructura interna necesarios³⁹.

La necesidad de adoptar los cambios tecnológicos se aceleró por la aparición de la pandemia del virus SARS-CoV-2 que causa la enfermedad COVID-19 y las medidas de control implementadas por el gobierno mexicano a partir de marzo de 2020 que cerraron total o parcialmente las actividades administrativas y obligaron a realizar el trabajo a distancia⁴⁰.

Como consecuencia, una parte de los funcionarios de la CEEAV trabajaron en sus casas desde marzo de 2020 hasta mayo de 2021, durante ese tiempo, algunos se enfrentaron con problemas para continuar sus labores derivado de la falta de equipo de cómputo y acceso

³⁸ Algunas referencias que explican la necesidad, estado y tendencias del gobierno digital en México y América Latina son: [Organisation for Economic Cooperation and Development \(2020\). Digital Government in Mexico: Sustainable and Inclusive Transformation. OECD.](#), [Banco Interamericano de Desarrollo \(2018\). Servicios sociales para ciudadanos digitales. Oportunidades para América Latina y el Caribe. BID.](#), [Banco Interamericano de Desarrollo \(2018\). Fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital. BID.](#) e [Inter-American Development Bank \(2018\). How to achieve and sustain government digital transformation. IDB.](#)

³⁹ En este sentido, la [Ley de Gobierno Digital del Estado de Durango](#) representa un paso hacia adelante pues establece el marco para que la administración pública estatal ofrezca sus servicios y trámites de forma electrónica (artículo 29).

Entre las comisiones ejecutivas de atención a víctimas de las entidades federativas y la nacional, la experiencia sobre los servicios y trámites digitales es incipiente. A partir de una búsqueda de información pública de otras comisiones, se encontró que algunas de ellas se limitan a publicar los formatos para el registro de las víctimas, como la [CEEAV de Coahuila](#) o la [CEEAV del Estado de México](#), o para solicitar el acceso a los recursos de ayuda, como la [CEAV](#).

⁴⁰ Ver el [ACUERDO por el que se declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV-2 \(COVID-19\).](#)

a internet. A pesar de ello, el nivel directivo de la CEEAV argumenta que el trabajo no se detuvo y fue flexible para el término de ciertas actividades y el cumplimiento de metas, pero no hay evidencia de que haya ofrecido alternativas para que los funcionarios que no disponían de material y equipo continuaran trabajando.

Una parte de la CEEAV que requiere especial atención en términos tecnológicos es la administración del REV. Como se mencionó al inicio de esta evaluación, el REV no es solo una base de datos, sino que constituye todo el proceso para inscribir y registrar a las víctimas, así como los mecanismos para sistematizar, integrar y resguardar la información. Estos últimos puntos explican por qué la tecnología es prioritaria para el funcionamiento del REV.

El REV se materializa en un sistema informático (SREV) desarrollado por la Dirección de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de la SFyA. En el SREV, además de registrar a las víctimas, también se puede reportar el seguimiento de la asesoría jurídica, esta funcionalidad es una buena práctica que facilita el servicio, aunque puede ser una carga adicional dado el ritmo y cantidad de trabajo de los asesores.

Para la operación del SREV, la CEEAV autoriza el acceso solo a ciertos funcionarios, cuenta con un manual de usuario y existe evidencia sobre la aplicación de protocolos avanzados de seguridad informática.

El mantenimiento del SREV es brindado por la misma dirección que lo desarrolló gracias a un «Acuerdo de Nivel del Servicio de Soporte y Mantenimiento de Sistemas» cuya vigencia es hasta finales de este año.

De esta forma, se considera que el REV es seguro en términos informáticos, aunque como se especifica más adelante, carece de mecanismos documentados para sistematizar, estandarizar y actualizar la información que contiene⁴¹.

En cuanto a la opinión del personal sobre la disponibilidad de materiales, equipo y tecnología para el trabajo, solo 4 de cada 10 funcionarios admitieron contar con el equipo tecnológico y material necesario para desempeñar adecuadamente sus funciones (ver Gráfica 18).

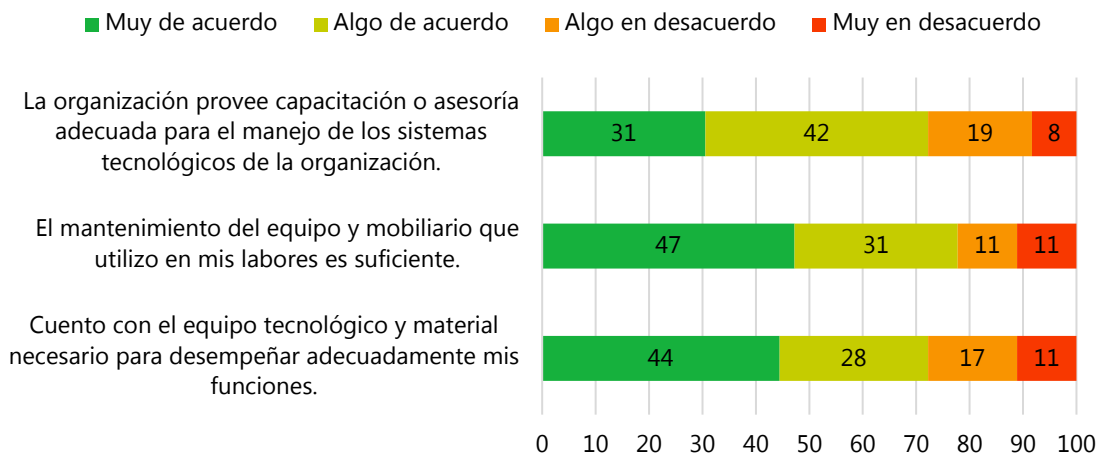
Por otro lado, aunque el mantenimiento del REV está garantizado, al menos en el papel, por la Dirección de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de la SFyA mediante el acuerdo mencionado en los párrafos anteriores, el mantenimiento del equipo tecnológico del resto de la comisión no está asignado explícitamente a un área de la comisión ni existen

⁴¹ Ver la respuesta a la pregunta 9.

mecanismos documentados para ello. En la práctica, el personal de la DREV se encarga de resolver los problemas y dar soporte informático cuando es necesario, gracias a su experiencia, formación y habilidades profesionales.

Tampoco se identificó una estrategia de mantenimiento preventivo ni de reparación o rehabilitación de los bienes muebles de la comisión. Como consecuencia, la CEEAV debe contratar los servicios de proveedores externos, lo cual no es precisamente negativo, pero impone una presión adicional sobre las finanzas de la comisión.

Gráfica 18.
Opinión del personal de la CEEAV relacionada con el mobiliario, equipo y tecnología de la organización, su mantenimiento y la capacitación recibida, 2021
Porcentaje



Fuente: Inevap con datos de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV.

Sobre este tema, poco más de la mitad de los funcionarios (53%) no estuvieron totalmente de acuerdo con que el mantenimiento del equipo y mobiliario del que disponen sea suficiente. Más aun cuando una proporción similar (56%) considera que le falta el equipo tecnológico y material necesario para desempeñar adecuadamente sus funciones (ver Gráfica 18).

Finalmente, el uso de la tecnología requiere de aprendizaje y actualización inicial y constante. En este caso, solo 3 de cada 10 funcionarios consideraron que la comisión provee capacitación o asesoría adecuada para el manejo de los sistemas tecnológicos de la organización (ver Gráfica 18).

V. Gestión de procesos

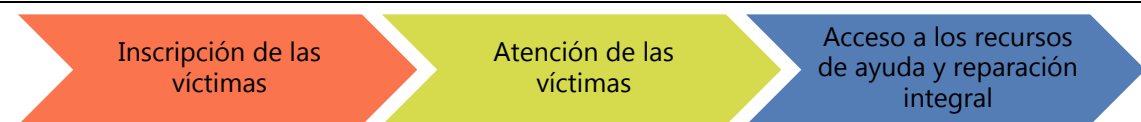
9. ¿Cuáles son los procesos sustanciales de la organización para cumplir sus funciones?

Para cumplir su propósito, la CEEAV organiza sus funciones en tres direcciones: DREV, DFE y DAJ. El trabajo de cada una es esencial y debe ser coordinado para que las víctimas reciban atención y reparación integral de forma eficaz y eficiente.

En particular, el funcionamiento de la CEEAV se enmarca por las disposiciones de la LVED y su reglamento, así como el manual de organización y reglamento interior de la comisión; sin embargo, carece de un manual de procesos y procedimientos que guíe su operación. De esta manera, la comisión tiene la oportunidad de documentar sus procesos conforme a las condiciones reales de ejecución y establecer mecanismos para revisarlos y actualizarlos cada cierto periodo.

Derivado de la ausencia de procesos documentados por la comisión, el equipo evaluador se dio a la tarea de reconstruirlos de forma sintetizada junto con sus responsables a partir de la experiencia acumulada y normatividad relacionada. En específico, se distinguen 3 procesos sustanciales de la CEEAV: la inscripción de las víctimas en el REV, la atención de las víctimas y el acceso a los recursos de ayuda y reparación integral (ver Figura 8).

Figura 8.
Procesos sustanciales de la CEEAV



Fuente: Inevap.

Inscripción de las víctimas en el REV

La DREV es la encargada del proceso de inscripción de las víctimas en el REV, el cual representa la entrada de las víctimas hacia otros servicios de la comisión, como las medidas de ayuda y la reparación integral.

Para la inscripción de las víctimas en el REV existen varios caminos. Cuando una víctima se acerca por voluntad propia a la CEEAV, una unidad de primer contacto a cargo de la DAJ la recibe e invita a llenar el FUD. Luego esta unidad, representada por un asesor jurídico, revisa el contenido del FUD y valora el estatus de víctima de acuerdo con el artículo 66 de la LVED⁴².

⁴² Este artículo junto con el 73 especifican que si existe una sentencia condenatoria o resolución de una autoridad jurisdiccional o administrativa competente, una determinación de la Comisión Estatal de Derechos Humanos local o de otra entidad federativa o cuando el ministerio público, la autoridad

Sobre este asunto, la ley considera la posibilidad de rechazar el registro cuando no se cumplen los supuestos mencionados en la ley o la valoración de la comisión no lo justifica (artículos 63 y 66)⁴³.

Además de las disposiciones de la LVED —que son muy generales—, no se identifican criterios y procedimientos documentados para valorar y determinar si una persona es víctima o no. Esta cuestión es sumamente delicada pues pone en riesgo la legitimidad de la decisión de la CEEAV y la deja al conocimiento y experiencia del asesor jurídico de la unidad de primer contacto sobre la LVED, el código penal y las ofensas que constituyen violaciones a los derechos humanos. Es importante que la CEEAV documente criterios y procedimientos claros al respecto para legitimar la determinación de reconocer o no la condición de víctima y ofrecer alternativas para las personas excluidas por la comisión.

Igualmente, la LVED admite que cualquier persona o entidad que tenga conocimiento de los hechos victimizantes puede solicitar la inscripción de las víctimas en el REV (artículo 72), para lo cual es necesario llenar el FUD y transmitirlo a la CEEAV, quien debe revisarlo y autorizar su registro según los requisitos expuestos arriba o luego de la propia valoración⁴⁴. En este caso, el conocimiento que tenga la población y otras instancias públicas sobre el papel de la CEEAV en la atención, protección y reparación de las víctimas es crítico para asegurar que las potenciales víctimas lleguen a la comisión⁴⁵.

De hecho, los datos del REV señalan que del total de víctimas registradas, el 24% fue gracias a la solicitud de alguna autoridad. Desde mediados del 2020, el comportamiento del registro en función de quién solicitó la inscripción se invirtió, pues el registro solicitado por una autoridad superó al registro por cuenta propia de las víctimas (ver Gráfica 19).

responsable de la violación a los derechos humanos o algún mecanismo internacional de protección de derechos fundamentales reconozca a la víctima como tal, la valoración de la CEEAV no es necesaria.

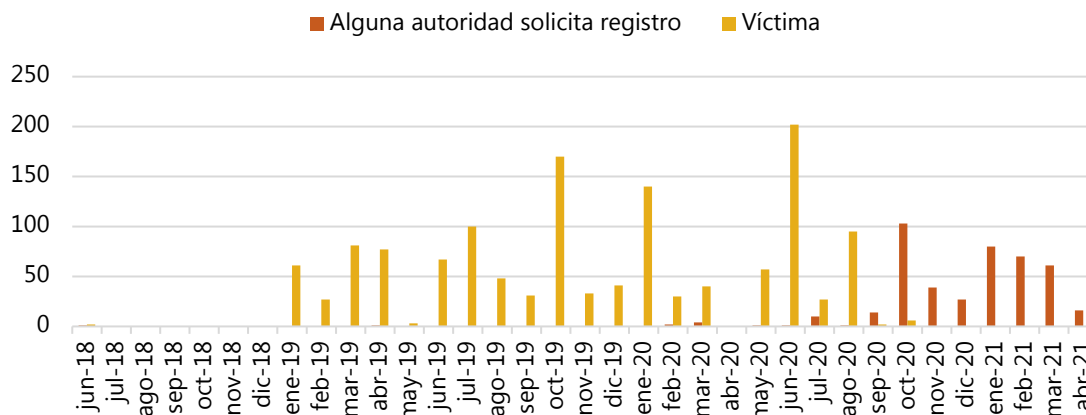
⁴³ En este punto, conviene resaltar que la responsabilidad sobre la prueba de su condición de víctima y su registro se traslada a la persona y no al Estado.

⁴⁴ Según el artículo 66 de la LVED, en ningún caso la atención de emergencia de las víctimas podrá estar condicionada a su registro.

⁴⁵ La fracción III del artículo 75 de la LVED indica que el REV debe «elaborar un plan de difusión, capacitación y actualización sobre el procedimiento para la recepción de la declaración y su trámite hasta la decisión de inclusión o no en el registro». Según el mismo texto, dicho plan debe dirigirse en las víctimas pero también a los servidores públicos, asesores jurídicos, integrantes de organizaciones de víctimas y la población en general.

Hasta el momento de esta evaluación, no se encontró evidencia sobre el diseño, mucho menos implementación, de un plan al respecto.

Gráfica 19.
Víctimas registradas en el REV según persona o entidad que solicitó la inscripción ante la CEEAV por mes, junio 2018-abril 2021
Personas



Fuente: Inevap con datos del REV.

Aquí vale la pena remarcar que el trabajo de la unidad de primer contacto debe ser fortalecida; en primer lugar, con un enfoque multidisciplinario explícito al contar con atención psicológica y médica de primer contacto, no solo la orientación jurídica inicial; en segundo término, con la ampliación de las personas dedicadas a ella; y en tercer lugar, con la atención de primer contacto a distancia vía telefónica o virtual. En el futuro la CEEAV debe plantearse la necesidad de definir una unidad administrativa específica encargada del primer contacto y separarla de la DAJ.

Una vez que las víctimas han sido reconocidas como tales, la DREV se encarga de capturar la información en el SREV donde se genera un folio estatal de víctima individualizado que sirve como medio de identificación a nivel local y concede el acceso a todos los servicios de la comisión en términos del artículo 74 de la LVED.

No obstante, a fin de asegurar la verosimilitud de tales registros, no se identificaron mecanismos, criterios e incluso catálogos específicos para validar los datos recabados por el FUD y que son capturados en el REV. Esto es importante para garantizar la confiabilidad, estandarización y utilidad del registro⁴⁶.

⁴⁶ El análisis de los datos del REV arroja algunas inconsistencias preliminares, por ejemplo, no se registra a ninguna persona indígena pero sí a 6 personas que no hablan español. Tampoco se distingue un catálogo de delitos, violaciones de derechos humanos o daños recibidos estandarizado.

Otro aspecto importante de la inscripción de las víctimas en el REV es que la CEEAV, como parte del SNAV, debe transmitir la información de las víctimas al Registro Nacional de Víctimas. Este trabajo también es realizado por la DREV⁴⁷.

Puesto que el registro en el REV es la llave para que las víctimas accedan a la atención y reparación integral que ofrece el Estado a través de la CEEAV, el tiempo de espera de las víctimas para obtener su registro es fundamental. Según la DREV, la entrega de un folio estatal de víctima sucede máximo 2 o 3 días después de la solicitud; sin embargo, no hay reportes estadísticos al respecto.

A manera descriptiva, el Anexo 5 contiene un informe sintetizado de los datos del REV del 2018 a la fecha de esta evaluación.

Atención de las víctimas

La atención de las víctimas materializa la búsqueda de justicia, la cual es una parte importante del cumplimiento del propósito de la CEEAV. Tal atención está a cargo de la DAJ aunque, como se explicó antes, depende de que las víctimas hayan sido inscritas en el REV.

La DAJ dispone de asesores jurídicos que brindan asistencia y acompañamiento legal a las víctimas cuando estas no pueden o no quieren contratar los servicios de un abogado particular. Para asignar a un asesor jurídico, la LVED establece criterios de prioridad (artículo 89), pero en la práctica la atención se entrega a todas las personas que lo soliciten una vez acreditado su estado de víctima.

A pesar de que el componente principal de la atención de la CEEAV indicada por la LVED es la asesoría legal, la misma ley contempla la posibilidad de ofrecer servicios de atención médica y psicológica. Lamentablemente, la CEEAV solo ofrece el servicio psicológico de forma continua, mientras que el médico no está disponible desde hace más de un año. Además de ello, los asesores jurídicos también son responsables de ofrecer las medidas de ayuda y reparación integral de la comisión a las víctimas.

Con todo, la asistencia jurídica no está garantizada permanentemente en todo el estado. La organización del servicio jurídico por la DAJ tiene ciertas particularidades, pues se concentra en la capital del estado y en la región de La Laguna con asesores jurídicos en algunos sitios específicos: el Centro de Justicia para la Mujer, Centro de Reinserción Social #1, Tribunal de

⁴⁷ En este sentido, la CEEAV reconoce en su informe del 2020 que Durango es uno de los 10 estados que sí entregó la información de su REV al nacional en ese año atendiendo las disposiciones de la LGV.

Menores Infractores y los Centros de Justicia para Niñas, Niños y Adolescentes de Durango y Gómez Palacio.

Para el resto de los municipios, la CEEAV pone a disposición de las víctimas a asesores jurídicos que trabajan desde la oficina sede de la comisión y se trasladan a los municipios para atender a las personas cuando son requeridos. Naturalmente, este hecho tiene implicaciones sobre el involucramiento que los asesores pueden tener con las víctimas y sus casos a fin de representarlos ante las autoridades correspondientes. Una de las metas de la CEEAV es tener presencia en los 13 distritos judiciales del estado.

La asesoría jurídica de la CEEAV acompaña a las víctimas desde antes del proceso judicial, sobre todo cuando las personas se acercan voluntariamente a la comisión y los asesores jurídicos las reciben, ayudan a llenar el FUD y acompañan a imponer su denuncia o queja ante la autoridad competente.

Ya en el proceso judicial, los asesores jurídicos se encargan de la representación legal de las víctimas, pero la atención se distingue en función de la autoridad donde se resuelven los casos o si se trata de una violación de los derechos humanos.

Por ejemplo, en los Centros de Justicia para Niñas, Niños y Adolescentes, el trabajo de los asesores jurídicos comienza hasta la primera audiencia entre las partes, lo cual restringe la oportunidad para conocer a las víctimas y las condiciones de los delitos sufridos⁴⁸. Por otro lado, en el Centro de Reinserción Social #1, el juzgado de control y juicio oral es quien contacta a la CEEAV para participar en la audiencia inicial de los casos, por lo que también la relación previa de los asesores jurídicos con las víctimas que defienden es muy poca, además están a expensas de ser avisados por el juzgado mencionado para participar. Finalmente, cuando existe una violación a los derechos humanos el proceso es no jurisdiccional y la asesoría jurídica se encarga de acompañar a las víctimas desde la puesta de la queja ante la Comisión Estatal de los Derechos Humanos (CEDH) hasta que esta la resuelve y emite sus recomendaciones⁴⁹.

⁴⁸ Esto se debe a que en estos centros existe la figura de un asesor jurídico de acompañamiento.

⁴⁹ Incluso, ciertas recomendaciones emitidas por la CEDH se comunican a la CEEAV para garantizar la reparación integral de las víctimas de violaciones de derechos fundamentales, con sustento en el artículo 14 de la LVED y el convenio de colaboración entre ambas instituciones. A partir de ello, la CEEAV se encarga de realizar los dictámenes para valorar las condiciones de las víctimas y determinar los montos y características de las reparaciones o compensaciones conforme a las facultades del CIE (artículo 92 de la LVED). Luego, la CEEAV da seguimiento en conjunto con la CEDH sobre el cumplimiento de las recomendaciones por la autoridad responsable. Esta situación representa una alianza entre ambas instituciones, pero debe manejarse con precaución para no duplicar esfuerzos o

De esta manera, la coordinación que la CEEAV establezca con otras instancias públicas es crítica para el buen inicio, desarrollo y conclusión de la atención jurídica, sobre todo con los ministerios públicos y los juzgadores. En particular, desde una vista externa, no se identifican con claridad los momentos en que la responsabilidad sobre las víctimas pasa de los ministerios o defensorías públicas o incluso de la atención a víctimas que ofrece la Fiscalía General del Estado, hacia los asesores jurídicos de la CEEAV. Según la DAJ, esta situación de poca coordinación y comunicación provoca que los asesores jurídicos permanezcan desconectados de los casos de las víctimas hasta las primeras audiencias frente a las autoridades.

Los avances de la atención jurídica de la CEEAV se reportan por los asesores en un aplicativo del SREV y la atención termina cuando las autoridades jurisdiccionales o el organismo de protección de los derechos humanos local determinan las responsabilidades, o cuando las víctimas desisten.

Para todo el trayecto de la atención jurídica que ofrece la CEEAV, no se identifica un manual que explique los pasos de la atención y diferencie entre casos judiciales, tipos de víctimas y grupos vulnerables⁵⁰. Así, toda la atención de las víctimas se deja a la experiencia y conocimientos de los asesores jurídicos.

Solo con una asesoría jurídica profesional, capacitada y especializada, la CEEAV puede garantizar el derecho al acceso a la justicia para las víctimas, lo cual se complica sin un Servicio Profesional de Carrera para esta función como lo especifica el artículo 88 de la LVED⁵¹. En términos del desempeño, una medida que permitiría aproximar la calidad del servicio de la asesoría jurídica sería la proporción de sentencias dictadas en favor de las víctimas representadas; sin embargo, la CEEAV no recaba información al respecto.

Más aún, no se distingue un modelo integral de atención de víctimas de la CEEAV que reconozca los principios fundamentales de la atención, defina los procedimientos de

traslapar responsabilidades. Se espera que con la instalación del SEAV se encuadren con claridad las atribuciones y mecanismos de comunicación entre la CEDH y CEEAV.

⁵⁰ Aquí, se destaca la necesidad de la CEEAV por acercar la atención jurídica para las personas indígenas en su lengua y de forma diferenciada. De hecho, los datos del REV muestran que la CEEAV no ha atendido a ninguna persona indígena desde su instalación hasta el momento de esta evaluación. Además, este hecho resalta pues la atención de este grupo poblacional corresponde a la estrategia 3.4 del PI de la CEEAV.

⁵¹ Un elemento valioso para la profesionalización de los asesores jurídicos sería que aprobaran el [Examen de Conocimientos del Sistema Penal Acusatorio para Agente del Ministerio Público, Defensora o Defensor y Asesora Jurídica o Asesor Jurídico](#) del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior.

atención, asistencia, protección y reparación de las víctimas, determine los niveles de calidad de los servicios, distinga la participación de las partes de la comisión y presente los mecanismos de coordinación entre otras instancias públicas y la CEEAV⁵².

Igualmente, tampoco se encontró evidencia sobre el Plan Anual Integral de Atención a Víctimas, Programa Estatal de Atención a Víctimas y Programa de Protección de Víctimas en términos de lo instruido por la LVED (artículo 37 fracción IV) y su reglamento (capítulos V y VI). Esto se debe a que, si bien su formulación es responsabilidad de la CEEAV, esta puede recibir ayuda de las entidades que conforman el SEAV para diseñarlos y dicho sistema debe autorizarlos. Dado que el SEAV no ha sido todavía instalado en el estado, no ha sido posible avanzar en tales planes.

Asimismo, entre las funciones del titular de la DAJ resalta la definición de políticas de protección y atención integral de las víctimas (artículo 90 de la LVED); no obstante, hasta ahora no se han identificado iniciativas al respecto. Según la comisión, el reto actual es asegurar que la asesoría jurídica suceda.

Es importante recordar que, en términos de la LVED, la atención jurídica, psicológica y médica solo es parte de la reparación integral que aspira entregar la CEEAV, la cual incluye las medidas de restitución, rehabilitación, compensación, satisfacción, garantías de no repetición y de protección. En ausencia del SEAV, se prevé difícil que la comisión pueda garantizar a las víctimas todos los derechos consagrados en la ley.

Acceso a los recursos de ayuda y reparación integral

Como parte de la reparación integral, la LVED considera la posibilidad de entregar recursos de ayuda (gastos de ayuda inmediata, ayuda, asistencia, atención y rehabilitación) y compensaciones monetarias a las víctimas. Para ello, la ley y su reglamento definen mecanismos, asigna su responsabilidad al FE e instituye al CIE.

La sección VI del reglamento de la LVED describe el procedimiento de solicitud para recibir los recursos de ayuda y reparación integral, que comienza con una petición escrita de las víctimas ante la CEEAV para lo cual no se identificaron formatos específicos.

Después de la solicitud, la CEEAV debe instalar el CIE y turnarla hacia él junto con la información de las necesidades que la víctima tuvo para enfrentar las consecuencias del delito o violación de derechos humanos sufrida, los dictámenes médicos y psicológicos

⁵² Una referencia inicial al respecto es el [Modelo Integral de Atención a Víctimas de la CEEAV](#).

pertinentes y una evaluación de su estado socioeconómico⁵³. Para los casos de compensación, el reglamento de la LVED considera también el requisito de contar con las resoluciones de las autoridades en protección de derechos humanos o judiciales competentes (artículo 41).

El CIE es el encargado de valorar la solicitud y dictaminar la autorización y monto de los recursos de ayuda y/o reparaciones que sean entregados a las víctimas, para lo que tampoco existen criterios documentados —salvo los mencionados de forma general en el artículo 95 de la LVED⁵⁴—. Además, dada la conformación de este comité, su denominación de interdisciplinario no está consolidada pues faltan perfiles de psicología, medicina y trabajo social entre sus miembros. En caso de negar la entrega del financiamiento, el CIE puede canalizar a las víctimas hacia otros servicios y ofrecer beneficios de otras instancias públicas. Aquí, la CEEAV tiene la oportunidad de construir un catálogo de apoyos alternativos del nivel federal o local para facilitar el acceso de las víctimas a ellos.

Si el CIE autoriza el otorgamiento de recursos de ayuda o reparación integral, la DFE es la encargada de hacer los trámites para el depósito del dinero a las víctimas beneficiarias⁵⁵. Luego, esta misma dirección se encarga de recabar las comprobaciones sobre el uso de los recursos entregados a las víctimas según el artículo 80 de la LVED. Para este proceso no se identificó documentación específica que guíe el funcionamiento del FE, por lo que la CEEAV puede construir unos lineamientos donde regule la dispersión de recursos del fondo.

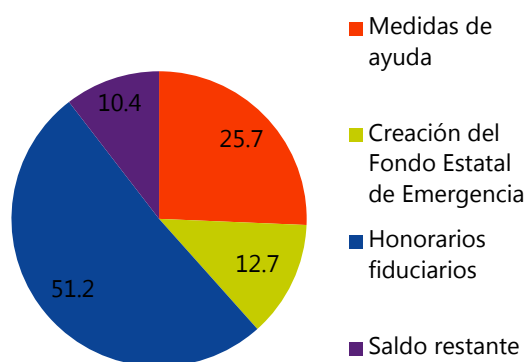
Dado que el FE solo ha recibido financiamiento en 2019 contemplado dentro del presupuesto de la CEEAV, el proceso para acceder a los recursos de ayuda y reparación integral no ha operado continuamente e incluso, se detuvo a partir de mayo de 2020 con la extinción del contrato del fideicomiso. De esta forma, no hay seguridad de que se hayan cubierto las necesidades de las víctimas que en su momento requirieron recursos de ayuda y/o reparaciones integrales.

⁵³ Tampoco se encontraron formatos, procedimientos ni guías de aplicación específicos para esta tarea, lo cual aumenta el riesgo de arbitrariedad de los estudios socioeconómicos.

⁵⁴ El artículo 85 del reglamento de la LVED indica que la CEEAV debe elaborar tabuladores de montos compensatorios para lo cual debe considerar, al menos, los montos para los riesgos de trabajo definidos en la Ley Federal del Trabajo y los criterios para la reparación del daño del Código Civil del Estado de Durango. No obstante, no se identifica evidencia sobre la existencia y uso de tales tabuladores en la CEEAV.

⁵⁵ El artículo 51 de la LVED señala que la junta de gobierno de la comisión debe validar los recursos de ayuda y reparaciones integrales que se entreguen a las víctimas, aunque no hay claridad de como sucede esto en la práctica.

Gráfica 20.
**Destino de los recursos del FE, agosto 2019-
mayo 2020**
Porcentaje



Fuente: Inevap con datos de registros administrativos del FE.

Solo por concepto de la proporción del gasto programable (artículo 78 de la LVED) debieron haber ingresado 11,176,024 pesos al FE de acuerdo los datos de las leyes de egresos del estado del 2019 al 2021. No obstante, únicamente la Ley de Egresos del Estado de Durango para el ejercicio fiscal 2020 asigna recursos al FE por 166,718 pesos, pero estos nunca llegaron a la comisión.

De la misma forma, la asignación al FE por parte del presupuesto de la CEEAV de 180,000 pesos en 2018, 236,585 pesos en 2019 y 166,718 pesos en 2020, solo fue efectiva en agosto de 2019 con un único depósito de 232,455 pesos.

Desde agosto de 2019 a mayo de 2020 —cuando se extingue el contrato del fideicomiso del FE— se generaron ganancias financieras por 3,031 pesos gracias a los instrumentos de inversión contratados, de modo que los ingresos totales del FE durante ese periodo fueron 235,486 pesos.

Tales recursos se utilizaron para el pago de medidas de ayuda inmediata bajo la forma de servicios funerarios (25.7%), además de las comisiones de administración cobradas por la instancia fiduciaria (51.2%) y una transferencia para abrir el fondo de emergencia de la CEEAV (12.7%) (ver Gráfica 20). De esta distribución resalta que 1 de cada 2 pesos del FE se gastaron en el pago de comisiones bancarias, lo cual limitó la capacidad de la CEEAV de beneficiar a más personas y motivó la extinción del contrato del fideicomiso cuyo saldo restante fue transferido a una cuenta a nombre de la comisión⁵⁶. Este hecho es síntoma de un manejo inadecuado del FE. La Gráfica 21 muestra el comportamiento del saldo del FE.

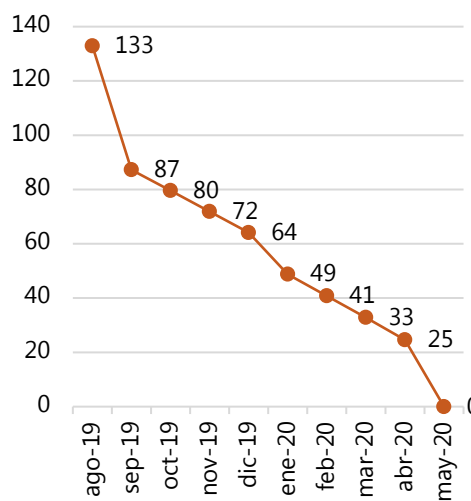
⁵⁶ Según el texto, la instrucción de la CEEAV hacia la institución fiduciaria para extinguir el contrato del fideicomiso del FE en el oficio número CEEAV/DFAV/CTF/002/2020 se fundamenta en la política de austeridad implementada por el Poder Ejecutivo del estado y expone el acuerdo de terminación del contrato tomado por el comité del fideicomiso en su primera reunión extraordinaria el 22 abril de 2020.

En este sentido, conviene resaltar los argumentos que la CEEAV expuso a la Coordinación General de Normatividad, Registro y Seguimiento de Entidades Paraestatales del estado (Coepa), mencionados

Parte de la inseguridad financiera del FE es consecuencia de las diferencias entre su definición jurídica en la LVED y su reglamento, y la poca claridad que existe para la asignación de recursos al FE derivado de la falta de instalación del SEAV.

En diciembre de 2017, cuando la LVED fue promulgada, el artículo 36 indicaba que el FE sería un fideicomiso público⁵⁷, de la misma forma se determinó en el artículo 62 del reglamento de dicha ley emitido en mayo de 2019⁵⁸. Esto explica por qué en la Ley de Egresos del Estado de Durango para el ejercicio fiscal 2020 —que se preparó a finales del 2019— se considere al FE como un fideicomiso público y se le asignen recursos⁵⁹, aunque como se anotó arriba nunca fueron entregados al fondo.

Gráfica 21.
Saldo del FE, agosto 2019-mayo 2020
Miles de pesos



Fuente: Inevap con datos de registros administrativos del FE.

Cuando se trata de un fideicomiso público, se considera una entidad paraestatal por lo que las disposiciones normativas sobre su composición, organización y administración son distintas a las de un fondo de recursos dentro de una dependencia⁶⁰.

Después, en diciembre de 2020, los legisladores decidieron cambiar el texto normativo para quitar la denominación de fideicomiso público al FE y dejarlo solamente como fideicomiso; sin embargo, el reglamento de la LVED no fue actualizado en consecuencia.

en el oficio número COEPA/372/2020 para solicitar la cancelación del contrato del fideicomiso, entre los cuales está fueron la falta de depósitos de la Subsecretaría de Egresos de la SFyA al FE en términos de la LVED, la poca cantidad de solicitudes de apoyo y la carga excesiva de las comisiones bancarias. Aquí, llama la atención el segundo argumento de la CEEAV que se refiere a la baja demanda de apoyos por las víctimas, siendo que la entrega de recursos de ayuda y reparaciones integrales es una de las funciones irrenunciables de la comisión y es su responsabilidad asegurar el financiamiento para ello. Por otro lado, en el mismo documento la Coepa comentó que una vez que llegaran los recursos al FE según el artículo 78 de la LVED, se abriría otra cuenta fiduciaria. Hasta el momento de escribir estas líneas, no hay evidencia de avances en este tema.

⁵⁷ Ver el Decreto 338 que contiene la Ley de Víctimas del Estado de Durango en el [Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango No. 104 del 28 de diciembre de 2017](#).

⁵⁸ Ver el Reglamento de la Ley de Víctimas del Estado de Durango en el [Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango No. 13 Ext. del 28 de mayo de 2019](#).

⁵⁹ Ver [Anexos de la Ley de Egresos del Estado de Durango para el ejercicio fiscal 2020](#).

⁶⁰ Para los fideicomisos públicos es aplicable la [Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Durango](#).

La solicitud del Poder Ejecutivo para modificar la denominación pública del fideicomiso del FE se basó en que la CEEAV ya era una entidad paraestatal dada su definición jurídica como OPD, por lo que era innecesario constituir otra entidad paraestatal bajo la forma de un fideicomiso público que sería administrado por la misma comisión. Además de este argumento, se añadió que contar con una relación contractual entre el gobierno y la banca de desarrollo, como se espera en un fideicomiso público, sería una «inconveniencia presupuestal» y que la comisión prefiere «ampliar sus opciones de colaboración interinstitucional pública o privada». Igualmente, se argumentó que la CEEAV considera dentro de su estructura una unidad administrativa específica para la administración del FE, por lo que no resultaba necesario construir un fideicomiso público para su operación⁶¹.

Con todo, a pesar de la discrepancia entre la LVED y su reglamento sobre si el FE es un fideicomiso público o no, la realidad es que el fondo no ha sido el mecanismo de financiamiento de los recursos de ayuda y reparaciones integrales como aspiran la LVED y la CEEAV. El único momento en el que el FE ha funcionado es gracias a la aportación del patrimonio de la comisión en agosto de 2019⁶².

De esta forma, el pago de recursos de ayuda y reparaciones integrales considerados en la LVED y que forman parte de los componentes del servicio de la CEEAV para el cumplimiento de su propósito, no ha sido, ni está garantizado por el Estado.

Aunque la LVED admite que la CEEAV puede solicitar a la CEAV el financiamiento de recursos de ayuda o compensaciones subsidiarias cuando las víctimas no hayan sido todavía reparadas según los términos de la fracción XVII del artículo 80 de la LGV, no se identificó información relacionada por parte de la comisión.

Finalmente, más allá de las medidas pecuniarias de ayuda y compensación, no existe evidencia del esfuerzo de la CEEAV para garantizar el acceso a otros elementos de la reparación integral como la verdad, memoria y garantías de no repetición y protección⁶³.

⁶¹ La justificación completa sobre esta reforma se encuentra en el Decreto 221 publicado en el [Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango No. 104 bis del 29 de diciembre de 2019](#).

⁶² También, conforme el artículo 76 de la LVED, el fondo de emergencia creado por la CEEAV con una aportación inicial de 30,000 pesos ha servido para pagar algunas solicitudes apoyo de las víctimas, pero no hay registros documentales al respecto.

⁶³ Esto tiene que ver con el enfoque de justicia transicional (ver [Centro de Investigación y Docencia Económicas \(2018\). Estudio para elaborar una propuesta de política pública en materia de justicia transicional en México. CIDE.](#)).

10. ¿Cuáles son los principales obstáculos para el flujo de los procesos de la organización?

En la descripción anterior de los tres procesos sustanciales de la CEEAV para cumplir su propósito se identifican varios obstáculos para su desarrollo, que van desde el nivel operativo hasta el institucional e incluso, tocan el arreglo normativo de la atención de víctimas indicado en la LVED.

El primer gran obstáculo tiene que ver con la ausencia del SEAV que no ha podido ser instalado en el estado a pesar de la instrucción de la LVED y la insistencia de la CEEAV. La falta de tal sistema limita el campo de acción de la comisión y la oportunidad de vincularse con otras instancias públicas, lo cual es particularmente importante para la función de asesoría jurídica que necesita permanecer en relación con las autoridades jurisdiccionales, de protección de derechos humanos y otras instancias públicas.

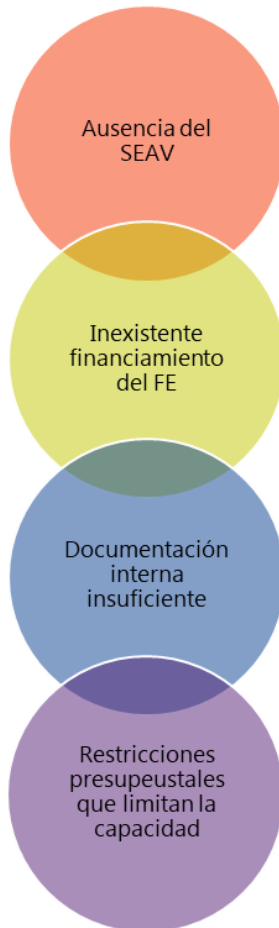
Y no solo eso, la carencia del SEAV también deja toda la responsabilidad de la atención, protección y reparación de las víctimas a la CEEAV, aunque la comisión solamente sea su órgano de coordinación y operación, y el sistema deba diseñar, implementar y organizar todas las políticas públicas relacionadas. En este caso, la atención que reciben las víctimas puede convertirse en una alternativa asistencialista y no en una política de Estado que garantice sus derechos.

El segundo gran obstáculo es el inexistente financiamiento del FE que no solo es responsabilidad de la CEEAV, sino también de los poderes Ejecutivo y Legislativo pues el primero debe establecer los mecanismos para que el financiamiento suceda y el segundo tiene la facultad exclusiva de aprobar el PEE.

Sin el FE, la reparación integral que prevé la LVED es imposible pues no se pueden pagar los recursos de ayuda y compensaciones de las víctimas. En consecuencia, la CEEAV no puede ofrecer este servicio y no se cubren las necesidades que las víctimas tuvieron que afrontar como resultado de los delitos o violaciones a los derechos humanos sufridos. En la práctica, la CEEAV ha intentado solventar esta carencia mediante el ofrecimiento a las víctimas de apoyos de otras instancias públicas gracias a los convenios de colaboración que sostiene, pero esto no puede cubrir ni remotamente la función que tiene el FE.

Es inadmisibles que el Estado no haya establecido mecanismos seguros de financiamiento de los recursos de ayuda y reparaciones integrales de las víctimas. Más allá del discurso, es fundamental asegurar la financiación de acuerdo con los términos indicados en las leyes de víctimas estatal y general.

Figura 9.
Principales obstáculos para el funcionamiento de la CEEAV



Fuente: Inevap.

Hacia el interior de la comisión también se identifican obstáculos para su funcionamiento, sobre todo relacionados con la documentación insuficiente de los procesos de la comisión, la falta de formatos específicos para la solicitud de apoyo y reparación y de criterios para su autorización o negación, y la imposibilidad de hacer trámites a distancia. Igualmente, la incapacidad de la comisión para tener presencia en al menos los 13 distritos judiciales del estado es un impedimento para el desempeño de la CEEAV.

Las fuertes restricciones presupuestales que enfrenta la CEEAV es el cuarto obstáculo identificado, el cual tiene repercusiones sobre la oportunidad de la comisión para implementar programas presupuestarios de atención de víctimas, aumentar la capacidad y calidad de sus servicios e incluso hacer aportaciones para la reparación integral de las víctimas.

Finalmente, la pandemia por el virus SARS-CoV-2 que causa la enfermedad COVID-19 fue un obstáculo para la continuidad y seguridad de los servicios de la CEEAV, ya que desde principios del 2020, al igual que otras funciones gubernamentales, el trabajo de la comisión disminuyó su capacidad en respuesta a las medidas implementadas por el gobierno para contener la propagación de la enfermedad.

Gracias al relajamiento de tales disposiciones como secuela del mayor control de la pandemia, la CEEAV ha podido poco a poco volver al trabajo con normalidad, aunque algunos cambios provocados por la pandemia en otras áreas públicas y privadas deberían ser adoptados como prácticas cotidianas de la comisión, como poner a disposición de las víctimas opciones de atención a distancia.

11. ¿La organización cuenta con una estrategia de monitoreo y evaluación de su desempeño?

La estrategia de monitoreo y evaluación de la CEEAV se basa en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), Programa Institucional (PI) y Programas Operativos Anuales (POA).

Como indican los Lineamientos para elaborar el PEE de la SFyA, junto con el proyecto de presupuesto de cada año, las dependencias y entidades públicas del estado deben desarrollar una MIR.

En el caso particular, la MIR de la CEEAV se configura alrededor de un programa presupuestario denominado Atención Multidisciplinaria e Integral a Víctimas de Delito y/o Violaciones a Derechos Humanos, el cual se alinea, al menos textualmente, con un eje y objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 y con la misión y visión de la comisión.

La construcción de la MIR es responsabilidad del área de planeación de la CEEAV, —aunque esta no existe formalmente en la estructura orgánica, sí tiene responsabilidades y funciones asignadas en la práctica—, para lo cual hay evidencia sobre el uso de la Metodología de Marco Lógico (MML) al menos para el 2021⁶⁴.

Para cada uno de los niveles de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades), la CEEAV define indicadores para medir el avance de las acciones operativas y servicios de la comisión y el logro de sus objetivos. Todos los indicadores cuentan con una ficha técnica que indica su definición, método de cálculo, variables, frecuencia de medición, dimensión, unidad de medida, comportamiento esperado, línea base y meta.

En total, para el 2021 la CEEAV estableció 19 indicadores en su MIR. La mayor parte de ellos se emplea para medir las Actividades (12 indicadores), 6 indicadores más se dedican a los Componentes, mientras que el Propósito y Fin tienen 1 indicador cada uno (ver Figura 10).

Sobre la pertinencia y utilidad de estos indicadores conviene hacer los siguientes comentarios sintetizados. La valoración técnica detallada de los principales indicadores de la MIR de la CEEAV (Fin, Propósito y Componentes) se presenta en el Anexo 6.

⁶⁴ Si bien, el análisis de la lógica vertical y horizontal de la MIR supera el alcance de esta evaluación, es importante subrayar que la MIR no es un fin por sí misma, sino una herramienta que resume el desarrollo analítico de la MML.

Una buena referencia sobre la configuración y uso de la MML es: [Aldunate, E., & Córdoba, J. \(2011\). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. CEPAL.](#)

Figura 10.
Indicadores de la MIR 2021 de la CEEAV (sic)

Fin

Índice de personas en situación de víctimas atendidas de manera integral

Propósito

Porcentaje de víctimas atendidas integralmente y de manera oportuna

Componentes

C1. Porcentaje de folios validados por el Registro Nacional de Víctimas

C2. Porcentaje de víctimas a las que se les proporciona asesoría jurídica integral y acompañamiento en tiempo y forma

C3. Porcentaje de recomendaciones de derechos humanos emitidas sobre las dictaminadas

C4. Porcentaje de personas en situación de víctimas beneficiadas con recursos del fondo sobre las solicitudes recibidas

C5. Porcentaje de víctimas en situación de urgencia atendidas por la unidad de primer contacto de forma oportuna

C6. Porcentaje de actividades programadas sobre las realizadas.

Actividades

A1.C2. Porcentaje de víctimas suscritas en el formato único de declaración sobre las víctimas registradas

A1.C2. Porcentaje de víctimas registradas sobre las audiencias y diligencias penales en tiempo y forma

A2.C2. Porcentaje de víctimas registradas sobre las audiencias y diligencias civiles en tiempo y forma

A1.C3. Porcentaje de recomendaciones de derechos humanos remitidas sobre las atendidas en proceso de diligencias

A2.C3. Porcentaje de dictámenes elaborados sobre los dictámenes aprobados por el comité interdisciplinario evaluador.

A1.C4. Porcentaje de solicitudes de ayuda recibidas sobre las solicitudes validadas por la Dirección del Fondo

A1.C5. Porcentaje de víctimas atendidas sobre las terapias proporcionadas en tiempo y forma

A2.C5. Porcentaje de víctimas con necesidades detectadas sobre víctimas atendidas en tiempo y forma

A3.C5. Porcentaje de víctimas que requieren atención médica general sobre las víctimas atendidas en tiempo y forma

A1.C6. Porcentaje de publicaciones en redes sociales de la CEEAV sobre las reacciones y seguidores

A2.C6. Porcentaje de servidores públicos de la CEEAV sobre los servidores públicos capacitados

Fuente: Inevap a partir de la MIR 2021 de la CEEAV.

En cuanto a las dimensiones del desempeño monitoreadas por los indicadores, no se identificó ninguno relacionado con la calidad de los servicios que entrega la comisión, como

la satisfacción de los usuarios⁶⁵. Tampoco, a pesar de la dimensión escrita en las fichas técnicas, ningún indicador mide estrictamente la eficiencia —entendida como la relación entre el logro de los objetivos y los recursos utilizados para ello— pues la mayoría se concentra en medir el grado de cumplimiento del objetivo establecido, es decir, la eficacia.

De igual forma, la cobertura de los servicios de la CEEAV no se considera como una medida de su desempeño, lo cual contrasta con el interés manifestado por los responsables de la comisión de que el servicio esté disponible permanentemente, al menos, en todos los distritos judiciales del estado para que la atención sea segura e inmediata.

Sobre los indicadores de resultados de la CEEAV, se puede anotar que el indicador del Fin señala que su medio de verificación es la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública del Instituto Nacional de Estadística y Geografía; sin embargo, en tal fuente de datos no se identifica el nombre o definición de algún indicador parecido al del Fin de la CEEAV, aun en los cuestionarios de la encuesta. Además, la lógica matemática para el cálculo de este indicador descrita en su ficha técnica es incomprensible.

Por su parte, una de las variables para calcular el indicador del Propósito de la MIR de la CEEAV se refiere a la atención oportuna de las víctimas sin que se explique cómo medir este concepto en la práctica. En adición, el medio de verificación definido para este indicador es el SEAV, el cual no existe todavía en el estado.

En pocas palabras, los indicadores de desempeño de la CEEAV, aunque sí miden un concepto importante para el funcionamiento de la comisión, se limitan a monitorear el avance programático de acciones inherentes al trabajo, aun en los niveles de resultados de la MIR (Fin y Propósito), además tienen debilidades críticas en su conceptualización, lógica matemática y calidad⁶⁶.

Por ello, con el objetivo de medir más integralmente el desempeño de la CEEAV, se pueden considerar otros indicadores relacionados con el costo y tiempo promedio de la atención, tasa de resolución judicial favorable de los asuntos, satisfacción de los usuarios, avance de la reparación de las víctimas y cobertura del servicio⁶⁷.

⁶⁵ Según los resultados de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV, más del 90% de los funcionarios consideran que la satisfacción de los usuarios sería un buen indicador del éxito de la comisión, solo el 6% no estuvo de acuerdo con esta afirmación.

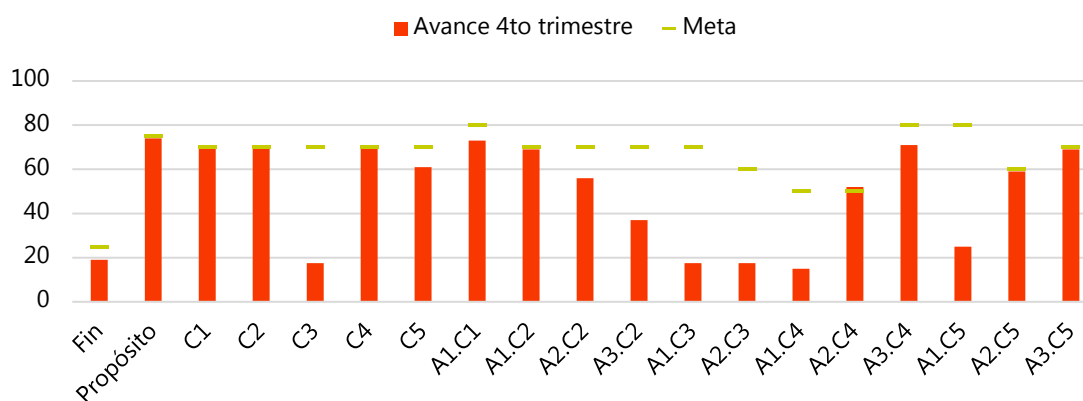
⁶⁶ Ver Anexo 6.

⁶⁷ El trabajo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social sobre la construcción MIR e indicadores puede servir para mejorar los instrumentos de monitoreo de la CEEAV. En especial, se aconseja revisar el [Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores](#), la [Guía](#)

En otro tema, para cada indicador de la MIR, la CEEAV define metas anuales a partir de la experiencia de sus responsables, donde el principal criterio son los resultados alcanzados el año anterior. A pesar de ello, según el área de planeación de la comisión, frecuentemente es necesario hacer ajustes a la baja de las metas, ya que el avance real de algunas de ellas no es el esperado.

En particular, los resultados alcanzados por la comisión en 2020 muestran que solo 4 de los 19 indicadores de la MIR alcanzaron sus metas al cierre de ese año. Esto puede tener dos explicaciones, la primera se refiere al establecimiento de metas poco realistas —demasiado ambiciosas— o la definición de indicadores inadecuados para monitorear los objetivos, la segunda razón sería síntoma de un bajo desempeño de las unidades funcionales de la comisión⁶⁸. En todo caso, las brechas en el Componente 3 se debieron a la falta de ingresos al FE, lo que limitó su funcionamiento y por lo tanto, el logro de sus metas (ver Gráfica 22).

Gráfica 22.
Resultados alcanzados por la CEEAV según los indicadores de desempeño de su MIR 2020, cuarto trimestre 2020
Porcentaje



Fuente: Inevap con datos de la Plataforma Nacional de Transparencia al cuarto trimestre de 2020.

[enfoque de resultados para la construcción de objetivos e indicadores de resultados de programas sociales](#) y la [Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados](#).

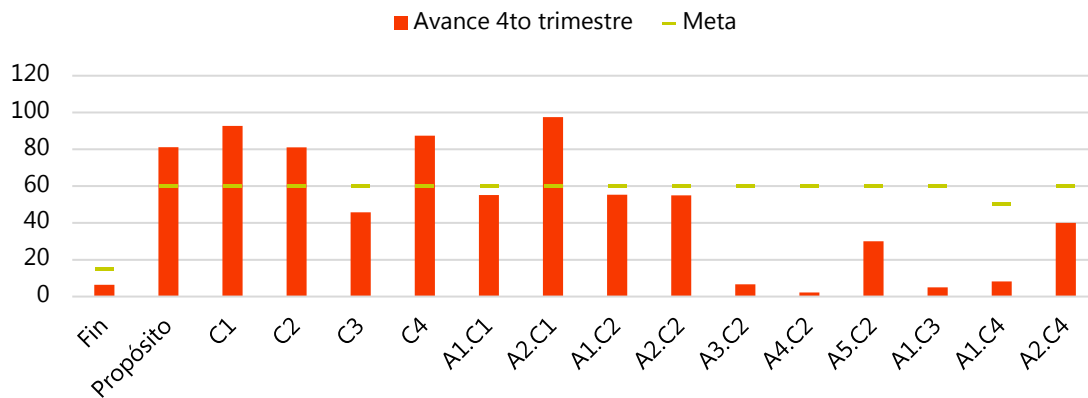
Igualmente, la siguiente documentación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público puede ser útil como referencia: [Guía rápida para la Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico \(MML\)](#), [Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados](#) y [Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos](#).

⁶⁸ Si la razón es esta última, las adecuaciones a la baja de las metas pueden manipular los resultados de la comisión.

La [Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas](#) del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social es una excelente referencia para definir las metas de un programa público, dicho documento puede ser útil para la CEEAV.

En 2019, el comportamiento de los resultados fue similar al 2020. En ese año, solo 5 de los 16 indicadores de la MIR alcanzaron sus metas (ver Gráfica 23).

Gráfica 23.
Resultados alcanzados por la CEEAV según los indicadores de desempeño de su MIR 2019, cuarto trimestre 2019
 Porcentaje



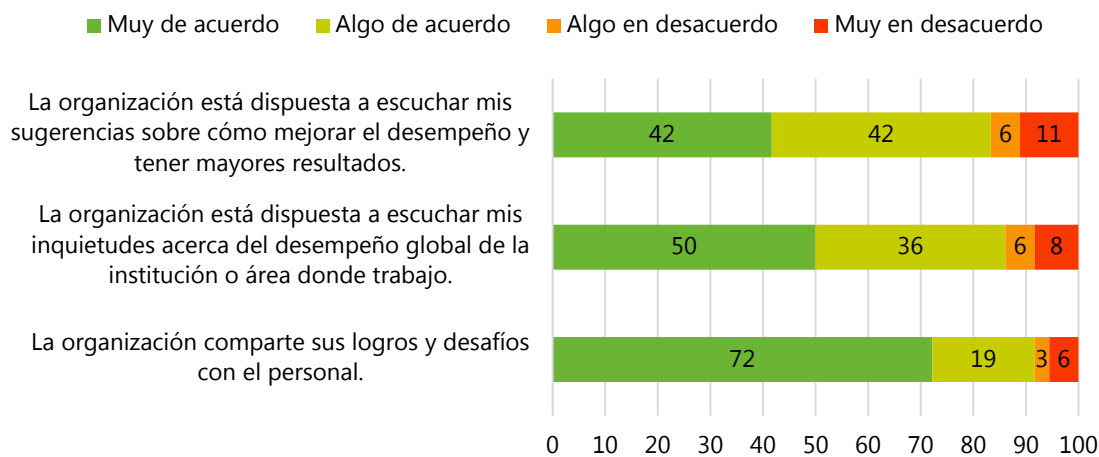
Fuente: Inevap con datos de la Plataforma Nacional de Transparencia al cuarto trimestre de 2019

Por otro lado, para el seguimiento práctico de los indicadores de la CEEAV, estos se distribuyen entre las unidades funcionales de las que depende la información para generarlos; por ejemplo, los indicadores relacionados con el REV se asignan a la DREV. No obstante, el seguimiento de los indicadores de resultados (Fin y Propósito) son responsabilidad del área de planeación quien también integra la información que transmiten las otras unidades de la comisión.

El registro de los avances de los indicadores se hace a través de una plataforma digital provista por el gobierno del estado denominada Sistema Estatal de Información. En ella, el área de planeación reporta el progreso de cada indicador respecto de las metas definidas según su periodicidad. Si bien, esta información es conocida por el comisionado y el nivel directivo de la CEEAV, no se identifica evidencia, excepto de forma anecdótica, sobre su utilización para hacer adecuaciones que mejoren los resultados, ni sobre su difusión entre el resto del personal a fin de motivar el desempeño.

En contraste, la mayoría del personal de la CEEAV (72%) reconoció que la organización comparte sus logros y desafíos. También, 1 de cada 2 funcionarios están seguros de que la CEEAV está dispuesta a escuchar sus inquietudes respecto del desempeño de toda la institución o áreas específicas. Sin embargo, el 59% de los funcionarios tuvieron dudas sobre si la CEEAV está dispuesta a escuchar sus propuestas de mejora del desempeño o resultados (ver Gráfica 24).

Gráfica 24.
Opinión del personal de la CEEAV relacionada con la comunicación del desempeño de la organización, 2021
 Porcentaje



Fuente: Inevap con datos de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV.

En este punto, es importante recordar que la información del monitoreo sólo es útil cuando se definen indicadores pertinentes según los objetivos y funciones de la organización, se establecen mecanismos para que la información de los indicadores sea confiable y oportuna y los resultados constituyan un insumo para tomar decisiones de mejora.

Por su parte, salvo por la publicación de los avances trimestrales de los indicadores de la CEEAV en las plataformas de transparencia derivado de las obligaciones locales y nacionales en la materia⁶⁹, no se identifican otras estrategias para comunicar los resultados del desempeño de la comisión a la población de forma accesible⁷⁰.

Otro componente de la estrategia de monitoreo y evaluación de la CEEAV lo conforma el PI cuya configuración está mandatada por la LVED (artículo 38). Este documento fue publicado en 2019⁷¹ y comienza con la presentación del marco jurídico e institucional de la CEEAV; luego, hace una descripción de la situación de seguridad, delincuencia y victimización en el

⁶⁹ Fracciones V y VI del artículo 70 de la [Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública](#) y las fracciones V y VI del artículo 65 de la [Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Durango](#).

⁷⁰ Más aun cuando la información de los indicadores publicada en la plataforma de transparencia local no está actualizada. La última modificación registrada hasta el momento de esta evaluación es de julio de 2019, ver: <http://transparencia.durango.gob.mx/CEEAP/8> y <http://transparencia.durango.gob.mx/CEEAP/9> (consultados el 15 de mayo de 2021).

⁷¹ Disponible en el [Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango No. 89 Bis del 7 de noviembre de 2019](#).

estado para definir la problemática y retos institucionales. Igualmente, el PI expone un escenario prospectivo para 2030 y define los objetivos estrategias y líneas de acción, así como los proyectos estratégicos de la comisión. Al final, el PI establece indicadores y metas para sus objetivos hasta el 2022 (final del sexenio actual) y los mecanismos de instrumentación y seguimiento (ver Anexo 7).

Aunque el artículo 39 de la LVED define que el PI debe contener los resultados económicos y financieros esperados de los objetivos y metas definidas y la previsión y organización de los recursos para alcanzar las estrategias y prioridades, no se identificó una parte del texto dedicado a ello.

En términos del monitoreo, el PI establece 9 indicadores y metas para sus objetivos y estrategias. Todos los indicadores dependen del trabajo de la comisión y miden un aspecto importante de su trabajo. Sin embargo, se desconoce cómo fueron seleccionados y cuáles fueron los criterios para definir sus metas. Además, algunos de ellos todavía se ocupan de medidas programáticas más que del desempeño institucional de la comisión. Aunado a ello, no se identificaron estrategias particulares para alimentar estos indicadores, reportar y vigilar su avance a nivel de la comisión ni hacia el gobierno del estado.

Finalmente, la CEEAV documenta la planeación de sus actividades en un POA donde estima los gastos necesarios por mes para su cumplimiento. El POA incluye también los indicadores operativos de la MIR para dar seguimiento a su progreso.

Más allá de las fortalezas y áreas de oportunidad de los mecanismos e instrumentos de monitoreo de la CEEAV relacionadas con la comprehensividad, confiabilidad y oportunidad de la información producida, se nota el vacío de procesos y canales de comunicación específicos para que esta conduzca hacia acciones de mejora y sobresale la falta de una estrategia de evaluación del desempeño interna.

VI. Vínculos interorganizacionales

12. ¿La organización aprovecha las alianzas y resuelve las tensiones con otras instituciones?

Las relaciones interinstitucionales tienen un rol indispensable para cualquier organización. Las alianzas de una organización con otra incentivan su desempeño, mientras que las tensiones lo limitan.

La LVED no visualiza a la CEEAV como un ente aislado para el cumplimiento del propósito de este ordenamiento normativo, sino como parte de un sistema encargado de atender, proteger y reparar a las víctimas de forma integral en el estado. Más aun, la LGV considera a la CEEAV —y a cualquier otra comisión u organismo equivalente en el resto de las entidades federativas— como un componente del SNAV con la visión de articular e implementar una política nacional de atención.

De esta forma, la CEEAV debería tener alianzas —entendidas como aquellos vínculos que facilitan el trabajo— con las instituciones que conforman el SEAV (ver Figura 1). Dado que dicho sistema no existe en el estado, las relaciones de la comisión con otras instancias se sostienen en acuerdos, muchas veces informales, entre sus titulares.

Por ejemplo, la CEEAV se ha acercado con el Poder Judicial para que facilite las condiciones para el buen desarrollo de la asesoría jurídica. Según los responsables de la comisión, la acertada respuesta de este poder ha fortalecido la relación entre ambas instancias lo cual ha servido para asegurar la participación de los asesores jurídicos en las audiencias de los juicios.

Por el contrario, los responsables de la comisión encuentran tensiones con la Fiscalía General del Estado pues consideran que existe poca apertura para generar acuerdos entre ambas instituciones sobre la atención de las víctimas y no duplicar esfuerzos.

Igualmente la relación entre la CEEAV y la SFyA ha sido afectada derivado del control que esta última ejerce sobre la comisión para la conformación de su personal y la ministración de su presupuesto autorizado y aportaciones al FE. Los responsables de la CEEAV comentaron que, si bien no hay tensiones serias entre ambas entidades, sí consideran que la SFyA deja muy poco espacio de decisión para la comisión sobre la gestión de sus recursos humanos y financieros a pesar de que la CEEAV tiene patrimonio propio por ser un OPD.

También, los responsables de la CEEAV identifican que la SGG, aunque es su cabeza de sector, ha demostrado poco interés en fortalecer los servicios que ofrece la comisión y no ha recibido respuesta a sus llamados para instalar el SEAV.

Con todo, la CEEAV considera que las fallas o ausencia de comunicación, coordinación y cooperación entre la comisión y el resto de los miembros del sistema se resolverán cuando por fin sea constituido el SEAV. Aunque estos beneficios no están garantizados, la instalación del SEAV sí representaría un gran paso de mejora, no solo para la comisión, sino también para la construcción de una política estatal de atención, protección y reparación integral de las víctimas.

Al mismo tiempo, la CEEAV sostiene relaciones formalmente establecidas mediante convenios de colaboración con otras instancias locales y con la CEAV. Tales relaciones formales se consideran alianzas de la CEEAV, sin embargo, el desafío es asegurar que sus objetivos lleguen a la práctica desde el texto.

En particular, los convenios de colaboración de la CEEAV con la Secretaría de Salud, la Secretaría de Educación y la CEDH buscan fortalecer los mecanismos de vinculación de las víctimas hacia la CEEAV cuando estas lleguen a cualquiera de las instituciones mencionadas. También, es posible distinguir algunos intereses especiales para cada uno. Por ejemplo, el convenio con la Secretaría de Salud busca asegurar la atención médica de emergencia de las víctimas cuando así lo requieran según los artículos 8, 97 y 98 de la LVED; por su parte, el convenio con la Secretaría de Educación espera capacitar al personal del sector educativo en materia de víctimas.

El convenio de colaboración ente la CEEAV y la CEAV es el mecanismo para coordinar las acciones de ambas comisiones, intercambiar información y hacer actividades de capacitación.

Igualmente, como parte del SNAV, la CEAV tiene una representación en cada entidad federativa denominada Centro de Atención Integral (CAI) en donde se reciben a las víctimas de delitos del fuero federal. Según los responsables de la CEEAV, aunque la relación entre la comisión y el CAI de Durango no es estrecha, pues cada institución se enfoca en su ámbito de competencia, sí ha favorecido la canalización de víctimas entre ellas. No obstante, la CEEAV reconoce que la comunicación con el CAI local puede mejorar, así como su vínculo con la CEAV a fin de realizar estrategias de atención en conjunto.

Finalmente, otra de las debilidades de las relaciones institucionales de la CEEAV es la ausencia de la Asamblea Consultiva de la comisión, instruida en el artículo 52 de la LVED como un órgano de opinión y asesoría para sus acciones y de vinculación con las víctimas y la sociedad. Si bien, la falta de la Asamblea Consultiva puede atribuirse a que el SEAV no existe todavía, la realidad es que la instalación del sistema no es una condición para construir la asamblea. En todo caso, hay evidencia de que la CEEAV ha intentado conformarla en 2 ocasiones durante el 2018, pero sin éxito.

13. ¿La organización se proyecta adecuadamente hacia el exterior?

El reconocimiento, valor y satisfacción que la población otorga a los servicios e instituciones del gobierno es uno de los elementos que guía la operación, modernización y mejora de la relación entre los ciudadanos y la administración pública. Si la CEEAV no ignora este hecho, se espera que contemple mecanismos para comunicarse con la población, ofrecer sus servicios, recibir retroalimentación y mejorar sus procesos.

El uso de redes sociales y una página de internet institucional es una alternativa para proyectar las funciones, resultados y servicios de una organización hacia el exterior.

Sobre esto, la CEEAV cuenta con un sitio de internet oficial, pero su contenido es mínimo, pues solo permite descargar el FUD, presenta los datos de contacto de la comisión, contiene algunos enlaces a la información administrativa de transparencia del 2019 e incluye un pequeño formulario para hacer denuncias anónimas de trata de personas⁷².

De esta manera, la página de internet de la CEEAV no informa sobre los servicios que ofrece ni sobre sus actividades o resultados, mucho menos permite realizar trámites en línea. Este punto se considera una debilidad crítica de la proyección externa de la comisión.

Otras instancias gubernamentales de atención a víctimas nacionales, pero sobre todo internacionales, tienen sitios en línea que no solo informan sobre su trabajo, sino también permiten entregar servicios y recibir retroalimentación de la población.

Por ejemplo, las páginas de internet de los programas de compensación de víctimas de los estados de California, Nueva York y Tennessee en los Estados Unidos⁷³ y de la Autoridad de Compensación por Lesiones Criminales del Reino Unido⁷⁴ permiten a las víctimas presentar solicitudes de reparación o compensación a distancia. Incluso, el sitio en línea de Víctimas del crimen del gobierno canadiense admite que las víctimas se registren por sí mismas en una plataforma donde también pueden hacer solicitudes y seguimiento de sus casos⁷⁵. Por su parte, el estado de Victoria en Australia pone a disposición de las víctimas un sitio en línea

⁷² Ver: <http://ceeav.durango.gob.mx/>

⁷³ Si bien, el propósito y alcance de estas instituciones son distintos a los de la CEEAV, la mayoría cuenta con prácticas de comunicación y servicios digitales que son referentes modernos para la atención de las víctimas. Esta [página de internet](#) contiene los vínculos a la información de los programas de compensación de víctimas de todos los estados de los Estados Unidos. A nivel nacional, las páginas de internet de la CEEAV de [Coahuila](#), del [Estado de México](#), de la [Ciudad de México](#) y la [CEAV](#), pueden servir de ejemplo sobre lo mínimo esperado.

⁷⁴ Ver: <https://www.victimandwitnessinformation.org.uk/claim-compensation/>

⁷⁵ Ver: <https://www.canada.ca/en/services/policing/victims/federalcorrectionsparole/victim-registration.html>

con toda la información sobre el proceso de justicia en aquel lugar, además de ofrecer servicios de asistencia y líneas de ayuda⁷⁶.

Otro de los medios de comunicación de la CEEAV es su espacio en las plataformas de transparencia nacional y local en atención a las disposiciones normativas en la materia. Empero, la mayoría de la información publicada en esta última no ha sido actualizada desde julio 2019⁷⁷.

Además de estas opciones, la CEEAV tiene cuentas institucionales de redes sociales en Facebook y Twitter⁷⁸, donde se publican las actividades de la comisión y del gobierno del estado, se promocionan los servicios que ofrece y se comparten felicitaciones por fechas conmemorativas e incluso ofertas de empleo. En este caso, llama la atención que la cuenta de Twitter de la CEEAV no ha sido actualizada desde marzo del 2020⁷⁹, pero la cuenta de Facebook sí recibe publicaciones cotidianamente.

Sobre este tema, el uso de redes sociales, al igual que la página de internet institucional, no debe limitarse a una comunicación unidireccional, es decir, solo a informar sobre las funciones y labores de una organización. Más bien, el uso moderno de los medios de comunicación digital está orientado a acercar los servicios a los ciudadanos mediante interacción que permita realizar trámites y recibir los servicios⁸⁰.

Adicionalmente, la difusión y la publicidad de métricas de la CEEAV también puede jugar a su favor con el objetivo de informar los avances y desafíos en la atención de las víctimas, más allá de los instrumentos de medición programática de su MIR.

De esta manera, la CEEAV tiene la oportunidad de construir una página de internet con información actualizada sobre sus servicios y la posibilidad de realizar algunos de ellos en línea. Además, derivado del poco conocimiento de la población sobre la existencia funciones y alcance de la comisión, esta puede realizar una campaña digital para darse a conocer.

⁷⁶ Ver: <https://www.victimsofcrime.vic.gov.au/>

⁷⁷ Ver: <http://transparencia.durango.gob.mx/CEEAP> (consultado el 25 de mayo de 2021).

⁷⁸ Ver: <https://www.facebook.com/CEEAVDGO> y <https://twitter.com/CeeavD>

⁷⁹ Consultado en mayo de 2021.

⁸⁰ Este asunto tiene que ver con pasar de sitios en línea informativos a transaccionales, que es una de las tendencias del gobierno digital. Luego de este enfoque transaccional, la idea es avanzar hacia un estilo de servicios públicos relacionales donde el grado de personalización, empoderamiento y participación colectiva de los usuarios sea mayor, sobre todo cuando «la calidad del servicio depende del grado de relación de los usuarios con el gobierno», como es el caso de la atención de las víctimas (ver: [Muir, R., & Parker, I. \(2014\). *Many to Many: How The Relational State Will Transform Public Services*. London: Institute for Public Policy Research.](#)).

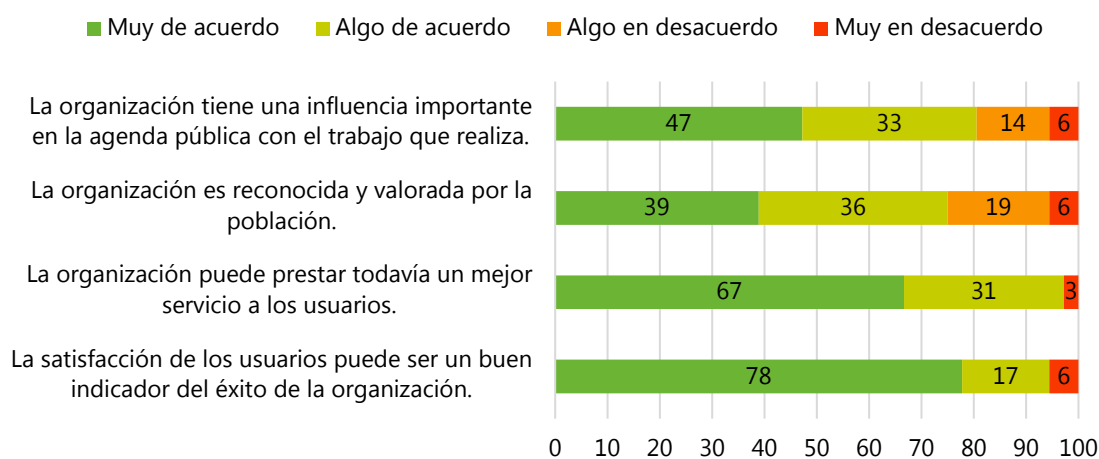
Sin el reconocimiento de la población —solo 4 de cada 10 funcionarios de la CEEAV creen que la comisión es reconocida y valorada socialmente (ver Gráfica 25)—, será muy difícil que la CEEAV cumpla con sus funciones y se consolide como una institución pública valiosa.

En este momento, el reto de la comisión es acercarse a sus posibles usuarios, por lo que todavía no se identifican ejemplos en los que la CEEAV haya movilizado sus temas de interés con otras organizaciones e influido la visión del público⁸¹.

Por otro lado, la calidad del servicio que ofrece la comisión es considerado por ella misma como un buen indicador de su desempeño —casi el 80% de los funcionarios así lo manifestaron (ver Gráfica 25)—; sin embargo, no se identificó evidencia de que la comisión recoja información al respecto⁸².

Con todo, la mayoría de los funcionarios (67%) también reconocen que la CEEAV puede ofrecer un mejor servicio a la población (ver Gráfica 25), sobre todo ampliando la cantidad y capacitación de personal dedicado a la atención de las víctimas.

Gráfica 25.
Opinión del personal de la CEEAV relacionada con la proyección hacia el exterior de la organización, 2021
Porcentaje



Fuente: Inevap con datos de la encuesta aplicada al personal de la CEEAV.

⁸¹ Esto puede atribuirse a la ausencia del SEAV, con el cual la CEEAV tendría una voz más contundente frente a las dependencias del Poder Ejecutivo y el resto de los poderes. A pesar de ello, la LVED faculta a la comisión para elaborar propuestas de reformas legislativas en materia de atención de las víctimas (artículo 37, fracción XV).

⁸² La Secretaría de Contraloría del estado implementó una plataforma de [Encuestas de Calidad en los Servicios Públicos Estatales](#) donde incluye a la CEEAV, pero no se encontró su contenido ni resultados.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Tabla 3.	
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	
Fortalezas	*
El diseño de la estructura de la CEEAV se alinea con las disposiciones de la LVED y su reglamento, y de la Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Durango por ser un OPD.	1
La CEEAV cuenta con un manual de organización y reglamento interno que definen su estructura orgánica fundamental y guían su funcionamiento.	1
Existe evidencia que la CEEAV ha implementado al menos un curso de capacitación por año desde el 2019, todos relacionados con las funciones y objetivos de la comisión.	3
La CEEAV cuenta con un Comité de Ética y Código de Conducta formalizados. Además, la mayoría del personal considera que la comisión fomenta la ética y buen actuar.	4
Al menos la mitad de los funcionarios de la CEEAV consideran que la organización está dispuesta a escuchar sus inquietudes y sugerencias sobre el desempeño.	4
Gran parte del personal admite sentirse seguro en su lugar de trabajo. Sin embargo, no existen procedimientos de protección civil documentados.	4
La mayoría del personal de la CEEAV está motivada para trabajar en equipo.	4
La CEEAV afirma que las instalaciones del edificio que ocupa le han permitido prestar un servicio de calidad, pero anticipa que será limitado cuando la demanda del servicio aumente y reconoce que puede mejorar para ciertas funciones de la atención.	7
El seguimiento de la asesoría jurídica se documenta y sistematiza en un aplicativo del SREV.	8
El SREV cuenta con protocolos avanzados de seguridad informática.	8
El mantenimiento del REV está formalizado mediante un acuerdo entre la CEEAV y la SFyA.	8
La mayoría de los funcionarios consideran que la comisión provee capacitación o asesoría adecuada para el manejo de los sistemas tecnológicos de la organización.	8
La CEEAV cuenta con un PI que define sus objetivos, estrategias y metas en el mediano plazo.	11
La CEEAV cuenta con una estrategia, aunque incipiente, para monitorear su desempeño y resultados.	11
La CEEAV sostiene relaciones de colaboración formalmente documentadas mediante convenios.	12
Debilidades	*
En la práctica, existen unidades funcionales que no aparecen en la estructura y documentación de la CEEAV, por lo que sus responsabilidades, relaciones y atribuciones no están documentadas.	1
La documentación administrativa de la CEEAV es poco flexible y documenta de forma limitada los momentos en que debe haber coordinación o comunicación entre unidades funcionales de la comisión y con el exterior.	1
A pesar de los esfuerzos de la CEEAV no ha sido posible la instalación del SEAV. En ausencia de tal sistema, es difícil que se garanticen todos los derechos de las víctimas consagrados en la LVED.	1 9 10
La CEEAV ha intentado conformar su Asamblea Consultiva, pero sin éxito hasta ahora.	1 12
La falta de aportaciones al FE como dicta la LVED, la ineficiente administración financiera de los pocos recursos que sí entraron al fondo y la incertidumbre sobre su definición jurídica terminaron por extinguirlo.	1 9 10

Tabla 3.

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

	1
El servicio de la CEEAV no está garantizado permanentemente en todo el estado dada la cobertura y capacidad actuales de la comisión.	2 9 10
La CEEAV tiene poco control sobre la integración y reglas de contratación de su personal, lo cual influye en la cantidad e idoneidad de los funcionarios.	2 9
No se identificó un manual de procesos de la CEEAV que guíe el desarrollo de las funciones de la comisión.	2 9 10
La CEEAV no cuenta con un Servicio Profesional de Carrera para regular el reclutamiento, selección, admisión y promoción de personal. Esto, a pesar de la obligación prescrita por la LVED para la función de asesoría jurídica.	2 3
No se identifica una agenda de capacitación, trayectoria de profesionalización ni estrategia de inducción para los funcionarios de la CEEAV.	3
Al menos la mitad del personal de la CEEAV considera que el salario que recibe es insuficiente y no adecuado para las responsabilidades de su cargo. Además de que no existen mecanismos para vincular la remuneración con el desempeño.	3
Existe evidencia de brechas salariales por género entre los puestos asignados a la asesoría jurídica.	3
Una parte de los funcionarios considera que no existen mecanismos de denuncia adecuados en la CEEAV ante comportamientos poco aceptables entre el personal.	4
No se identificó un Comité ni Programa de Protección Civil en la CEEAV.	4
La planeación financiera de la comisión es inercial, pues no se apoya en información sobre su desempeño, funciones, demanda del servicio o costos.	5
La tendencia a la baja del marco financiero anual de la CEEAV, el esfuerzo de gasto que representan los servicios personales, los retrasos en las ministraciones del presupuesto y el subejercicio de los últimos 3 años son una restricción significativa para garantizar y mejorar los servicios de la CEEAV.	5 6 10
No se identificaron sistemas, mecanismos o procedimientos específicos para el mantenimiento de la instalación y bienes muebles de la CEEAV, además de que la disponibilidad de recursos no permite hacer inversiones al respecto.	7
La CEEAV carece de criterios y procedimientos documentados para valorar y determinar si una persona es víctima o no.	9 10
No se identificaron mecanismos, criterios ni catálogos específicos para validar los datos recabados por el FUD y que son capturados en el REV, lo cual pone en riesgo la confiabilidad, estandarización y utilidad del registro.	8 9
Se distingue poca coordinación y comunicación entre la CEEAV y otras instancias de procuración y administración de justicia, su cabeza de sector y otras entidades del gobierno.	9 10
No existe un manual, modelo ni programas de atención de las víctimas propios de la CEEAV.	9 10
No se identifican criterios documentados ni lineamientos para valorar y dictaminar la autorización y monto de los recursos de ayuda y/o compensaciones que son entregadas a las víctimas, ni para regular la dispersión de recursos del FE.	9 10

Tabla 3.

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Los indicadores de desempeño de la CEEAV se limitan a monitorear el avance programático de acciones inherentes al trabajo. Además, se distinguen debilidades críticas en su conceptualización, lógica matemática y calidad y en la definición de sus metas.	11
Pocos indicadores del desempeño de la CEEAV alcanzaron sus metas definidas para 2019 y 2020.	11
El nexo entre la medición del desempeño y la mejora no está consolidado en la estrategia de monitoreo y evaluación de la CEEAV.	11
La página de internet de la CEEAV no informa sobre los servicios que ofrece ni sobre sus actividades o resultados, mucho menos permite realizar trámites en línea.	13
El uso de las redes sociales de la CEEAV se limita a la publicación informativa y no interactúa con la población.	13
Oportunidades	*
La tendencia hacia el gobierno digital a nivel nacional y global permite que las instancias públicas, como la CEEAV, fortalezcan su eficiencia, desarrollen resiliencia y entreguen servicios de forma más simple, clara y efectiva.	8 13
La consolidación del sistema penal acusatorio facilitaría el flujo de los procesos judiciales de las víctimas representadas por la CEEAV.	-
A medida que el interés de la población en los asuntos públicos aumente, la sociedad será más exigente sobre las acciones del gobierno. En especial, se esperaría que la población cuestione las alternativas del Estado para atender, proteger y reparar a las víctimas.	-
La mayor penetración de los medios digitales en la población puede ser aprovechada por la CEEAV para acercar sus servicios a los ciudadanos.	8 13
El fortalecimiento del SNAV puede influir en la atención y recursos que los gobiernos locales dedican a las comisiones u organismos encargados de atender a las víctimas.	-
Amenazas	*
Los escenarios presupuestales futuros pueden restringir la disponibilidad de recursos de los gobiernos para atender a las víctimas.	-
La demanda del servicio de la CEEAV puede aumentar extraordinariamente en función del comportamiento colectivo e individual de la población y el gobierno, lo cual impondría mayor presión sobre la capacidad de la comisión.	-
Los cambios de titulares y representantes de los poderes del Estado pueden afectar los avances alcanzados en la sensibilización sobre el propósito, alcance y funciones de la CEEAV, así como sus requerimientos para funcionar.	1
Nota: el símbolo (*) señala el número de la pregunta de evaluación cuya respuesta sustenta la fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza mencionada.	

Propuesta de recomendaciones y observaciones

Tabla 4. Propuesta de recomendaciones y observaciones					
#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
1	Actualizar la documentación administrativa	Ejecución	1	<ul style="list-style-type: none"> Documentar en el manual de organización y reglamento interno las responsabilidades, acciones y atribuciones de las unidades funcionales de la comisión que operan en la práctica, pero no están registradas como el área de planeación y coordinadores de la asesoría jurídica. Fortalecer en la documentación administrativa la definición de los perfiles y habilidades profesionales necesarias para ocupar los puestos de la comisión. Definir mecanismos de actualización y revisión periódica de la documentación administrativa. 	<p>Alinear la documentación administrativa con las condiciones reales de operación.</p> <p>Asegurar que la documentación administrativa constituya una guía útil para el trabajo en la comisión.</p>
2	Avanzar con la instalación del SEAV	Resultados	1 9 10	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones de sensibilización con los potenciales miembros del SEAV. Formalizar la instalación del SEAV. Documentar las funciones, responsabilidades y atribuciones de cada miembro del SEAV y los mecanismos de comunicación y coordinación entre ellos. 	<p>Aumentar la probabilidad de garantizar todos los derechos de las víctimas.</p> <p>Mejorar la comunicación y colaboración entre las instancias públicas de atención a víctimas.</p>
3	Avanzar con la conformación de la Asamblea Consultiva de la CEEAV	Ejecución	1 12	<ul style="list-style-type: none"> Realizar convocatorias y acciones de difusión para atraer a los potenciales miembros de la Asamblea Consultiva. Definir criterios y mecanismos para elegir a los miembros de la Asamblea Consultiva. Documentar mecanismos específicos para que la Asamblea Consultiva cumpla sus funciones. 	<p>Contar con el organismo de consulta y vinculación de la CEEAV como lo estipula la LVED.</p>

Tabla 4.
Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
4	Asegurar el financiamiento adecuado del FE	Resultados	1 9 10	<ul style="list-style-type: none"> Establecer con claridad la definición jurídica del FE. Gestionar ante el Poder Ejecutivo y Legislativo las asignaciones debidas al FE según el artículo 78 de la LVED. 	Garantizar el derecho de las víctimas de acceder a los recursos de ayuda y reparación integral.
5	Garantizar el servicio de la CEEAV en todo el estado de forma permanente	Resultados	1 2 9 10	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la cobertura presencial de la CEEAV en al menos los 13 distritos judiciales del estado. Valorar la oportunidad de abrir subsedes de la comisión en más municipios. Formalizar mecanismos de canalización de víctimas hacia la CEEAV desde otras entidades públicas que tengan mayor presencia territorial. 	Incrementar la oportunidad de que las víctimas reciban la atención de la comisión. Mejorar la calidad de los servicios de la comisión.
6	Desarrollar el manual de procesos de la CEEAV	Ejecución	2 9 10	<ul style="list-style-type: none"> Documentar las funciones y actividades de cada unidad administrativa de la CEEAV, así como los momentos donde se requiere colaboración o comunicación entre ellas y con el exterior. 	Mejorar el flujo de las actividades de la comisión para aumentar su eficiencia, eficacia y calidad.
7	Avanzar con la implementación del Servicio Profesional de Carrera, al menos para la función de asesoría jurídica	Ejecución	2 3	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar los documentos iniciales para la implementación del Servicio Profesional de Carrera relacionados con el ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño y separación del personal. 	Cumplir con la obligación del artículo 88 de la LVED. Asegurar la idoneidad, desarrollo y permanencia del personal.
8	Definir una agenda anual de capacitación para el personal de la CEEAV	Capacitación	3	<ul style="list-style-type: none"> Implementar mecanismos para recoger las necesidades de formación del personal. Definir criterios para priorizar y seleccionar las acciones formativas. Favorecer un enfoque multidisciplinario, de género, 	Aumentar las capacidades y habilidades profesionales de los funcionarios de la CEEAV.

Tabla 4.
Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
				derechos humanos y de atención y reparación integral de las víctimas en la agenda de capacitación.	
				<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos para asegurar la participación del personal en la capacitación. • Formalizar convenios de colaboración con instituciones educativas y organismos públicos o privados para implementar la agenda de capacitación. 	
9	Establecer un Comité y Programa de Protección Civil	Ejecución	4	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar una unidad y programa de protección civil dentro de la CEEAV según las disposiciones de la ley y reglamento en la materia. 	Garantizar la seguridad e integridad física del personal y usuarios de la CEEAV.
10	Definir mecanismos de denuncia adecuados ante comportamientos poco aceptables entre el personal	Ejecución	4	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la difusión y capacitación del personal respecto del comité de ética y código de conducta de la CEEAV. • Documentar un protocolo específico para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexual así como problemas en el trabajo entre el personal, donde se especifiquen procedimientos, mecanismos e incluso formatos para presentar, recibir, registrar, tramitar y resolver las denuncias. 	Mejorar el ambiente laboral de la CEEAV. Garantizar un espacio de trabajo libre de hostigamiento y acoso sexual y otras situaciones de conflicto entre el personal.
11	Asegurar el mantenimiento adecuado de las instalaciones físicas y equipo tecnológico de la CEEAV	Ejecución	7	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar ante la Dirección de Servicios Generales y la Dirección de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de la SFyA acuerdos de mantenimiento periódico a las oficinas y equipo informático de la CEEAV. 	Contar con instalaciones y equipo tecnológico adecuados para el trabajo de la comisión.
12	Asegurar la calidad de los datos del REV	Productos	8 9	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar mecanismos, criterios y catálogos específicos para validar y sistematizar los datos del REV. 	Garantizar la confiabilidad, estandarización y utilidad del REV.

Tabla 4.
Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
13	Desarrollar el modelo integral de atención de víctimas de la CEEAV	Resultados	9 10	<ul style="list-style-type: none"> Construir el modelo integral de atención de víctimas de la CEEAV que reconozca los principios fundamentales de la atención, defina los procedimientos y criterios de atención, asistencia, protección y reparación de las víctimas, determine los niveles de calidad de los servicios, distinga la participación de las partes de la comisión y presente los mecanismos de coordinación entre la CEEAV y otras instancias públicas. 	Asegurar la pertinencia, calidad e integralidad de los servicios de la comisión.
14	Desarrollar la documentación de planeación de la CEEAV indicada por la LVED y su reglamento	Planeación		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el Plan Anual Integral de Atención a Víctimas, Programa Estatal de Atención a Víctimas y Programa de Protección de Víctimas en términos de lo instruido por el artículo 37 de la LVED y los capítulos V y VI de su reglamento. 	Fortalecer la operación de la CEEAV al definir objetivos, estrategias, líneas de acción, mecanismos, responsabilidades y metas para sus funciones.
15	Desarrollar los lineamientos para el funcionamiento del FE	Productos	9 10	<ul style="list-style-type: none"> Documentar los procesos, mecanismos, criterios, alcance y responsabilidades sobre la solicitud, valoración, dictaminación y dispersión de los recursos del FE. 	<p>Garantizar el derecho de las víctimas de acceder a los recursos de ayuda y de reparación integral.</p> <p>Asegurar la transparencia y buen manejo del FE.</p>
16	Fortalecer la estrategia de monitoreo y evaluación de la CEEAV	Evaluación	11	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la definición y calidad de los indicadores y metas de la MIR y PI al revisar su conceptualización, dimensión, y lógica matemática. Incluir indicadores para medir el desempeño relacionados con el costo y tiempo promedio de la atención, tasa de resolución 	Contar con información certera y oportuna para tomar decisiones de mejora sobre el desempeño de la CEEAV.

Tabla 4.
Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
				judicial favorable de los casos representados, avance de la reparación de las víctimas, satisfacción de los usuarios y cobertura del servicio.	
17	Mejorar la estrategia de comunicación social de la CEEAV	Ejecución	11 13	<ul style="list-style-type: none"> Definir mecanismos y procedimientos para que la información del desempeño se traduzca en acciones de mejora. Adecuar la página de internet de la CEEAV para que informe sobre los servicios, actividades y resultados de la comisión y mantenerla actualizada. Valorar la oportunidad de abrir espacios en la página de internet para hacer registros de víctimas y solicitudes de recursos de ayuda o compensación y recibir orientación jurídica inicial a distancia. Fortalecer el uso de las redes sociales de la CEEAV como medio de interacción con la población. Realizar una campaña de difusión en medios digitales sobre el propósito, funciones y actividades de la comisión. 	Ampliar el reconocimiento de la CEEAV por la población.

Nota: el símbolo (*) señala el número de la pregunta de evaluación cuya respuesta sustenta la recomendación u observación propuesta.

Conclusiones y valoración final

La aspiración de la LVED es que el estado tenga una política transversal de atención, protección y reparación de las víctimas a través del SEAV. En la práctica, la CEEAV ha quedado sola en este propósito con todas las limitantes normativas, presupuestales y estructurales que enfrenta.

La CEEAV no puede suplir al SEAV como la instancia superior de formulación y coordinación de la política local de atención de las víctimas, mucho menos cuando tiene debilidades críticas en su interior y el entorno impone restricciones a su funcionamiento.

Los obstáculos que enfrenta la CEEAV van desde el nivel operativo hasta el institucional e incluso tocan el arreglo normativo de la atención de víctimas indicado en la LVED.

La ausencia del SEAV causa gran parte de las dificultades de la comisión para cumplir su propósito, principalmente relacionadas con la falta de mecanismos de coordinación y comunicación entre las instancias públicas de procuración y administración de justicia y la CEEAV. Sin el SEAV, la atención que reciben las víctimas puede convertirse en una alternativa asistencialista y no en una política de Estado que garantice sus derechos.

Igualmente, el inexistente financiamiento del FE hace que la reparación integral que prevé la LVED sea imposible, pues no hay recursos para pagar las medidas de ayuda y compensaciones a las que las víctimas tienen derecho.

Asimismo, la CEEAV tiene todavía un largo camino de consolidación institucional, el cual pasa por el desarrollo, fortalecimiento y actualización de su documentación administrativa, estrategia de monitoreo y evaluación y mecanismos de comunicación e interacción con el exterior. Además, la CEEAV tiene el desafío de ampliar su presencia territorial a fin de que la ubicación de las víctimas no sea una limitante para que el Estado las atienda, proteja y repare. A la par, las restricciones presupuestales son un desafío ya normalizado en la CEEAV que tiene repercusiones sobre la oportunidad, alcance y calidad de sus servicios.

Con todo, es importante reconocer el esfuerzo institucional de la CEEAV para desarrollar su marco normativo interno y ofrecer servicios de calidad en la medida de sus posibilidades.

Finalmente, conviene enfatizar que si no se hacen cambios sustanciales dentro de la CEEAV ni se establecen las condiciones mínimas del arreglo institucional que prevé la LVED, es altamente probable que las víctimas no accedan a sus derechos y el Estado esté o continúe en deuda con ellas. Aunque la CEEAV es una institución fundamental para atender, proteger y reparar a las víctimas, no es suficiente.

Referencias

- Centro de Investigación y Docencia Económicas (2018). *Estudio para elaborar una propuesta de política pública en materia de justicia transicional en México*. CIDE. Disponible en: [https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-01/Estudio Justicia Transicional Mexico.pdf](https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-01/Estudio%20Justicia%20Transicional%20Mexico.pdf)
- Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas (2015). *Modelo Integral de Atención a Víctimas de la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas*. Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/127943/MIAVed..pdf>
- _____ (2019). *Informe 2019 Atención a Víctimas*. CEAV. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/469017/Informe Comisio n Ejecutiva de Atencio n a Vi ctimas vfinal.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/469017/Informe%20Comisio%20n%20Ejecutiva%20de%20Atencio%20n%20a%20Vi%20ctimas%20vfinal.pdf)
- _____ (2020). *El buje, los rayos y la rueda estudio cualitativo del acompañamiento en la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas a las víctimas de la violencia*. Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/598599/El-Buje-los-rayos-y-la-rueda.pdf>
- Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas. *Programa Institucional 2018-2024 de la Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas*. Disponible en: <http://secretariageneral.durango.gob.mx/wp-content/uploads/sites/40/2020/01/89-bis-7-de-Noviembre-del-2019.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (2016). *Ley General de Responsabilidades Administrativas*. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_200521.pdf
- _____ (2020). *ACUERDO por el que se declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19)*. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590745&fecha=30/03/2020
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., & Plinio Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. BID. IDRC.
- Muir, R., & Parker, I. (2014). *Many to Many: How The Relational State Will Transform Public Services*. London: Institute for Public Policy Research.). Disponible en: [https://www.ippr.org/files/images/media/files/publication/2014/02/Many-to-many Feb2014 11865.pdf](https://www.ippr.org/files/images/media/files/publication/2014/02/Many-to-many%20Feb2014%2011865.pdf)
- Observatorio Ciudadano sobre los Derechos de las Víctimas (2021). *Mapa Interactivo sobre el Proceso de Implementación de la Ley General de Víctimas en las Entidades Federativas*. Disponible en: <http://www.derechosdelasvictimas.org.mx/>
- Organización Internacional del Trabajo (2019). *Panorama Laboral América Latina y el Caribe*. OIT. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_732198.pdf
- Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango (1998). *Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Durango*. Disponible en:

<http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20ADQUISICIONES,%20ARRENDAMIENTOS%20Y%20SERVICIOS.pdf>

_____ (2004). *Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Durango*. Disponible en: <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20ENTIDADES%20PARAESTATALES.pdf>

_____ (2014). *Ley de Gobierno Digital del Estado de Durango*. Disponible en: <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DEL%20GOBIERNO%20DIGITAL.pdf>

_____ (2016). *Lineamientos Generales que Establecen Medidas de Austeridad, Disciplina, Eficiencia y Transparencia del Gasto Público de la Administración Pública del Estado de Durango*. Disponible en: <http://sgdemo.durango.gob.mx/wp-content/uploads/sites/40/2019/02/EXT-BIS-22-13-12-16.pdf>

_____ (2017). Decreto 338 que contiene la Ley de Víctimas del Estado de Durango. Disponible en: <http://sgdemo.durango.gob.mx/wp-content/uploads/sites/40/2019/02/104-nor-28-de-diciembre-2017.pdf>

_____ (2017). *Ley de Protección Civil del Estado de Durango*. Disponible en: <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20PROTECCION%20CIVIL.pdf>

_____ (2019a). Decreto 221 que contiene reformas a la Ley de Víctimas del Estado de Durango. Disponible en: <http://secretariageneral.durango.gob.mx/wp-content/uploads/sites/40/2020/06/104-bis-dic-29-2019-completo.pdf>

_____ (2019b). *Reglamento de la Ley de Protección Civil del Estado de Durango*. Disponible en: <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20PROTECCION%20CIVIL.pdf>

_____ (2019c). *Reglamento de la Ley de Víctimas del Estado de Durango*. Disponible en: <http://secretariageneral.durango.gob.mx/wp-content/uploads/sites/40/2020/07/13-Ext-28-de-mayo-del-2019.pdf>

_____ (2020). *Reglamento interior de la Comisión ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas*. Disponible en: <http://secretariageneral.durango.gob.mx/wp-content/uploads/sites/40/2020/07/13-Ext-28-de-mayo-del-2019.pdf>

Sánchez, M. (2017). *Ley General de Víctimas Justicia para las víctimas del delito o para las víctimas de violaciones a los derechos humanos*. Cuaderno de Investigación No. 33. Dirección General de Análisis Legislativo. Instituto Belisario Domínguez. Senado de la República. Disponible en: <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/3658>

Secretaría de Contraloría del Estado de Durango (2017). *Lineamientos Generales para Propiciar la Integridad de los Servidores Públicos y para Implementar Acciones Permanentes que Favorezcan su Comportamiento Ético a través de los Comités de Ética y Prevención de Conflictos de Interés*. Disponible en: http://sgdemo.durango.gob.mx/wp-content/uploads/sites/40/2019/02/55_nor_09_jul_17.pdf

- _____ (2019). *Código de Ética de las Personas Servidoras Públicas del Poder Ejecutivo del Estado de Durango*. Disponible en: <http://secretariageneral.durango.gob.mx/wp-content/uploads/sites/40/2020/01/81-Nor-10-de-octubre-de-2019.pdf>
- Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Durango (2018). *Procedimiento para la Atención de Denuncia por Faltas al Código de Ética de los Servidores Públicos, a las Reglas de Integridad para el Ejercicio de la Función Pública y al Código de Conducta de la Secretaría de Finanzas y Administración*. Disponible en: http://www.finanzasdurango.gob.mx/sfa_wp/sfa_archivos/OTROS/Decretos%20y%20Convenios%20-%20Circulares%20SFyA/Comite%20Etica/7%20Procedimiento%20recepci%C3%B3n%20de%20Denuncias.compressed.pdf
- _____ (2021). *Lineamientos para elaborar el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Durango para el Ejercicio Fiscal 2021*. Disponible en: http://www.finanzasdurango.gob.mx/proceso_de_presupuesto.html
- United States Agency for International Development (2012). *Organizational Capacity Assessment for Community-Based Organizations*. USAID.
- _____ (2015). *Organizational Capacity Assessment (OCA) Facilitator's Guide Version With NUPAS Items*. USAID.

Ficha de la evaluación

Ficha de la evaluación	
Aspectos administrativos	<p><i>Responsable de la evaluación:</i> Moisés Tamayo Díaz</p> <p><i>Principales colaboradores (equipo evaluador):</i> Fátima del Rocío Betancourt Conde y Sergio Humberto Chávez Arreola</p> <p><i>Organización evaluadora:</i> No aplica</p> <p><i>Organización evaluada:</i> Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas</p> <p><i>Titular de la organización evaluada:</i> Petra Mejorado Bretado †</p> <p><i>Unidad administrativa de organización evaluada encargada de dar seguimiento a la evaluación:</i> Oficina de la Comisionada Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas</p> <p><i>Forma de contratación del equipo u organización evaluadora:</i> No aplica</p> <p><i>Costo total de la evaluación:</i> No aplica</p> <p><i>Fuente de financiamiento de la evaluación:</i> No aplica</p> <p><i>Fecha de inicio de la evaluación (reunión de apertura):</i> 21 de abril de 2020</p> <p><i>Fecha de conclusión de la evaluación (dictaminación por el Consejo General del Inevap):</i> 10 de septiembre de 2021</p>
Aspectos técnicos	<p><i>Palabras clave de la evaluación:</i> Víctimas, Derechos Humanos, Delitos, Atención de víctimas, Capacidad, Organización.</p> <p><i>Términos de Referencia de la evaluación:</i> Términos de Referencia para la evaluación del desempeño con enfoque en la capacidad organizacional</p> <p><i>Objetivo de la evaluación:</i> Valorar la capacidad de la organización para cumplir sus funciones con eficacia, eficiencia y calidad.</p> <p><i>Hipótesis de la evaluación:</i> La organización es capaz de cumplir sus funciones con eficacia, eficiencia y calidad.</p>
Resultados	<p><i>Síntesis de los hallazgos de la evaluación:</i></p> <p>La CEEAV documenta la división y asignación de sus funciones y responsabilidades, pero debe consolidarlas.</p> <p>La CEEAV tiene poco control sobre la integración y reglas de contratación de su personal, lo cual influye en la cantidad e idoneidad de los funcionarios.</p> <p>La tendencia a la baja del marco financiero anual de la CEEAV, el esfuerzo de gasto que representan los servicios personales, los retrasos en las ministraciones del presupuesto y el subejercicio de los últimos años son una restricción significativa para garantizar y mejorar los servicios de la CEEAV.</p> <p>Las instalaciones y tecnología de la CEEAV se consideran adecuadas para realizar sus funciones, pero su mantenimiento es un desafío permanente.</p> <p>La alineación e integración de los procesos sustanciales de la CEEAV para cumplir su propósito no está documentada y enfrenta obstáculos críticos a nivel organizacional y del arreglo institucional externo.</p> <p>La CEEAV tiene tensiones con ciertas instituciones que limitan el alcance de sus servicios. Además, la comunicación de la CEEAV con la población no es efectiva.</p> <p><i>Síntesis de la propuesta de recomendaciones y observaciones:</i></p> <p>Como alternativas de mejora, la evaluación recomienda hacer adecuaciones en el interior de la comisión y establecer las condiciones mínimas necesarias en el</p>

arreglo institucional externo para garantizar los derechos de las víctimas en el estado.

Las principales recomendaciones son actualizar la documentación administrativa, avanzar con la instalación del SEAV, asegurar el financiamiento y administración adecuada del FE, desarrollar el manual de procesos de la organización, definir una agenda anual de capacitación integrar para el personal, establecer los mecanismos para asegurar la calidad de los datos del REV, desarrollar un modelo de atención integral de víctimas propio y mejorar la estrategia de comunicación social.

Síntesis de las conclusiones:

La aspiración de la LVED es que el estado tenga una política transversal de atención, protección y reparación de las víctimas a través del SEAV. En la práctica, la CEEAV ha quedado sola en este propósito con todas las limitantes normativas, presupuestales y estructurales que enfrenta.

Los obstáculos que enfrenta la CEEAV van desde el nivel operativo hasta el institucional e incluso tocan el arreglo normativo de la atención de víctimas indicado en la LVED.

Conviene enfatizar que si no se hacen cambios sustanciales dentro de la CEEAV ni se establecen las condiciones mínimas del arreglo institucional que prevé la LVED, es altamente probable que las víctimas no accedan a sus derechos y el Estado esté o continúe en deuda con ellas. Aunque la CEEAV es una institución fundamental para atender, proteger y reparar a las víctimas, no es suficiente.

Anexos

1. Modelo de encuesta realizada al personal de la CEEAV

Con el fin de enriquecer los hallazgos de la evaluación, se aplicó una encuesta virtual a todo el personal de la CEEAV durante una semana de mayo de 2021. Para ello, se utilizó el instrumento presentado en la Tabla 5.

Tabla 5.

Preguntas de la encuesta para el personal de la CEEAV

Las respuestas a esta encuesta utilizaron una escala de 4 niveles, salvo que se especifique lo contrario.

	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>Algo en desacuerdo</i>	<i>Algo de acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
Recursos humanos				
Recursos materiales				
Relaciones internas				

Tabla 5.

Preguntas de la encuesta para el personal de la CEEAV

Las respuestas a esta encuesta utilizaron una escala de 4 niveles, salvo que se especifique lo contrario.

	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>Algo en desacuerdo</i>	<i>Algo de acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
Proyección al exterior				
Sobre el trabajo durante la pandemia de COVID-19				
Libre				

2. Avances en la implementación de la LGV según la definición jurídica de las comisiones u organismos locales por entidad federativa

Tabla 6.
Avances en la implementación de la LGV según la definición jurídica de las comisiones u organismos locales por entidad federativa

Entidad federativa	Avance en la implementación de la LGV	Definición jurídica de la comisión estatal
Aguascalientes	Sin avances	Sin información específica, pero en la ley local depende de la fiscalía y la secretaría general de gobierno.
Baja California	Sin avances	Sin información específica, pero en la ley local parece un OPD
Baja California Sur	Sin avances	Sin información específica, pero en la ley local depende de la Procuraduría General de Justicia del estado
Campeche	Sin avances	Sin información específica, pero en la ley local se define un Consejo Estatal de Víctimas que parece un OPD
Chiapas	Sin avances	Sin información específica, pero en la ley local la comisión se conforma como un organismo auxiliar del poder ejecutivo del estado
Chihuahua	Avances prometedores	Órgano Desconcentrado de la Fiscalía General del Estado
Coahuila	Algunos avances	Organismo Público Descentralizado
Colima	Pocos avances	Organismo Público Descentralizado
Ciudad de México	Algunos avances	Organismo Público Descentralizado
Durango	Pocos avances	Organismo Público Descentralizado
Guanajuato	Sin avances	Sin información específica, pero en la ley local parece un OPD
Guerrero	Avances prometedores	Organismo Público Descentralizado
Hidalgo	Sin avances	Sin información específica, pero en la ley local los comisionados son elegidos por el congreso del estado
Jalisco	Avances prometedores	Sin información específica, pero en la ley local depende de la Secretaría General de Gobierno
Estado de México	Avances prometedores	Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Justicia y Derechos Humanos del estado
Michoacán	Algunos avances	Organismo Público Descentralizado no sectorizado
Morelos	Algunos avances	Organismo Público Descentralizado
Nayarit	Algunos avances	Sin información específica, pero en la ley local parece un OPD
Nuevo León	Avances prometedores	Sin información específica, pero en la ley local el comisionado es elegido por el congreso del estado
Oaxaca	Sin avances	Organismo Público Descentralizado
Puebla	Sin avances	Organismo Público Descentralizado
Querétaro	Algunos avances	Sin información específica, pero en la ley local los comisionados son elegidos por el congreso del estado
Quintana Roo	Pocos avances	Organismo Público Descentralizado
San Luis Potosí	Avances prometedores	Órgano Administrativo Descentralizado
Sinaloa	Sin avances	Sin información específica, pero en la ley local parece un OPD

Tabla 6.
Avances en la implementación de la LGV según la definición jurídica de las comisiones u organismos locales por entidad federativa

Entidad federativa	Avance en la implementación de la LGV	Definición jurídica de la comisión estatal
Sonora	Sin avances	Sin información específica, pero en la ley local los comisionados son elegidos por el congreso del estado
Tabasco	Pocos avances	Órgano Operativo Desconcentrado
Tamaulipas	Algunos avances	Órgano Desconcentrado de la Secretaría General de Gobierno
Tlaxcala	Sin avances	Sin información específica, pero en la ley local la comisión la conforman titulares de varias dependencias del gobierno estatal
Veracruz	Avances prometedores	Sin información específica, pero en la ley local parece un OPD
Yucatán	Pocos avances	Organismo Público Descentralizado
Zacatecas	Pocos avances	Órgano Desconcentrado de la Secretaría General del Gobierno

Fuente: Inevap a partir del Mapa Interactivo sobre el Proceso de Implementación de la Ley General de Víctimas en las Entidades Federativas del [Observatorio Ciudadano sobre los Derechos de las Víctimas](#) y las leyes de víctimas de cada entidad federativa.

3. Presupuesto de la CEEAV

Tabla 7.
Presupuesto de la CEEAV según capítulo y concepto del gasto por momentos contables, 2018
Pesos corrientes

Capítulo Concepto	Aprobado	Ampliaciones/ Reducciones	Modificado	Devengado	Pagado
1000 Servicios personales	0.00	7,028,066.22	7,028,066.22	7,028,066.22	7,028,066.22
1300 Remuneraciones adicionales y especiales	0.00	712,990.70	712,990.70	712,990.70	712,990.70
1100 Remuneraciones al personal de carácter permanente	0.00	6,315,075.52	6,315,075.52	6,315,075.52	6,315,075.52
2000 Materiales y suministro	250,200.00	27,292.63	277,492.63	277,492.63	277,492.63
2100 Materiales de administración, emisión documentos y artículos oficiales	118,200.00	65,747.52	183,947.52	183,947.52	183,947.52
2200 Alimentos y utensilios	0.00	2,404.42	2,404.42	2,404.42	2,404.42
2600 Combustibles, lubricantes y aditivos	120,000.00	-58,319.81	61,680.19	61,680.19	61,680.19
2700 Vestuarios, blancos, prendas de protección y artículos deportivos	12,000.00	3,753.96	15,753.96	15,753.96	15,753.96
2900 Herramientas, refacciones y accesorios menores	0.00	2,506.54	2,506.54	2,506.54	2,506.54
2400 Materiales y artículos de construcción y reparación	0.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00	11,200.00
3000 Servicios generales	723,000.00	-169,935.10	553,064.90	553,064.90	553,064.90
3100 Servicios básicos	116,400.00	-90,655.46	25,744.54	25,744.54	25,744.54
3200 Servicios de arrendamiento	300,000.00	-4,200.00	295,800.00	295,800.00	295,800.00
3300 Servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios	24,000.00	-21,244.00	2,756.00	2,756.00	2,756.00
3400 Servicios financieros, bancarios y comerciales	0.00	25,480.07	25,480.07	25,480.07	25,480.07
3500 Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación	26,400.00	36,429.24	62,829.24	62,829.24	62,829.24
3600 Servicios de comunicación social y publicidad	4,200.00	-2,286.00	1,914.00	1,914.00	1,914.00

Tabla 7.
Presupuesto de la CEEAV según capítulo y concepto del gasto por momentos contables, 2018

Pesos corrientes

Capítulo Concepto	Aprobado	Ampliaciones/ Reducciones	Modificado	Devengado	Pagado
3700 Servicios de traslados y viáticos	252,000.00	-124,977.12	127,022.88	127,022.88	127,022.88
3800 Servicios oficiales	0.00	2,236.65	2,236.65	2,236.65	2,236.65
3900 Otros servicios generales	0.00	9,281.52	9,281.52	9,281.52	9,281.52
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	52,176.00	127,824.00	180,000.00	0.00	0.00
4600 Transferencias a fideicomisos, mandatos y otros análogos	52,176.00	127,824.00	180,000.00	0.00	0.00
5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	1,528,596.00	-240,141.03	1,288,454.97	1,239,607.38	1,239,607.38
5100 Mobiliario y equipo de administración	888,996.00	-249,293.03	639,702.97	590,855.38	590,855.38
5200 Mobiliario y equipo educacional y recreativo	9,600.00	-9,600.00	0.00	0.00	0.00
5400 Vehículos y equipo de transporte	630,000.00	-31,248.00	598,752.00	598,752.00	598,752.00
5900 Activos intangibles	0.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Total (1000+2000+3000+4000+5000)	2,553,972.00	6,773,106.72	9,327,078.72	9,098,231.13	9,098,231.13

Fuente: Inevap a partir de registros presupuestales de la CEEAV.

Tabla 8.
Presupuesto de la CEEAV según capítulo y concepto del gasto por momentos contables, 2019

Pesos corrientes

Capítulo Concepto	Aprobado	Ampliaciones/ Reducciones	Modificado	Devengado	Pagado
1000 Servicios personales	10,814,593.00	0.00	10,814,593.00	10,535,403.41	10,535,403.41
1300 Remuneraciones adicionales y especiales	0.00	1,275,657.63	1,275,657.63	996,468.04	996,468.04
1100 Remuneraciones al personal de carácter permanente	10,814,593.00	-1,275,657.63	9,538,935.37	9,538,935.37	9,538,935.37
2000 Materiales y suministro	499,734.00	-43,650.00	456,084.00	313,632.71	313,632.71
2100 Materiales de administración, emisión documentos y artículos oficiales	299,734.00	-53,654.74	246,079.26	152,623.89	152,623.89
2200 Alimentos y utensilios	0.00	10,020.00	10,020.00	9,858.85	9,858.85
2600 Combustibles, lubricantes y aditivos	160,000.00	-10,415.26	149,584.74	108,600.00	108,600.00
2700 Vestuarios, blancos, prendas de protección y artículos deportivos	40,000.00	-33,000.00	7,000.00	6,960.00	6,960.00
2900 Herramientas, refacciones y accesorios menores	0.00	3,400.00	3,400.00	2,999.63	2,999.63
2400 Materiales y artículos de construcción y reparación	0.00	40,000.00	40,000.00	32,590.34	32,590.34
3000 Servicios generales	499,742.00	515,754.58	1,015,496.58	919,905.96	919,905.96
3100 Servicios básicos	20,000.00	49,659.76	69,659.76	54,367.41	54,367.41
3200 Servicios de arrendamiento	381,600.00	37,100.00	418,700.00	418,292.80	418,292.80
3300 Servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios	0.00	90,436.00	90,436.00	90,144.71	90,144.71
3400 Servicios financieros, bancarios y comerciales	25,000.00	39,070.82	64,070.82	50,960.81	50,960.81
3500 Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación	22,000.00	31,452.00	53,452.00	48,327.08	48,327.08
3600 Servicios de comunicación social y publicidad	0.00	4,060.00	4,060.00	4,060.00	4,060.00
3700 Servicios de traslados y viáticos	51,142.00	195,906.00	247,048.00	239,021.75	239,021.75
3800 Servicios oficiales	0.00	2,805.00	2,805.00	1,982.40	1,982.40

Tabla 8.
Presupuesto de la CEEAV según capítulo y concepto del gasto por momentos contables, 2019

Pesos corrientes

Capítulo Concepto	Aprobado	Ampliaciones/ Reducciones	Modificado	Devengado	Pagado
3900 Otros servicios generales	0.00	65,265.00	65,265.00	12,749.00	12,749.00
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	253,585.00	65,000.00	318,585.00	75,513.00	75,513.00
4700 Transferencias a la seguridad social	0.00	82,000.00	82,000.00	75,513.00	75,513.00
4800 Donativos	253,585.00	-17,000.00	236,585.00	0.00	0.00
5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	1,369,843.00	-41,689.42	1,328,153.58	290,328.16	290,328.16
5100 Mobiliario y equipo de administración	407,100.00	-50,493.28	356,606.72	73,155.16	73,155.16
5200 Mobiliario y equipo educacional y recreativo	34,000.00	-2,863.80	31,136.20	19,273.00	19,273.00
5400 Vehículos y equipo de transporte	917,743.00	13,652.75	931,395.75	197,900.00	197,900.00
5600 Maquinaria, otros equipos y herramientas	11,000.00	-1,985.09	9,014.91	0.00	0.00
Total (1000+2000+3000+4000+5000)	13,437,497.00	495,415.16	13,932,912.16	12,134,783.24	12,134,783.24

Fuente: Inevap a partir de registros presupuestales de la CEEAV.

Tabla 9.
Presupuesto de la CEEAV según capítulo y concepto del gasto por momentos contables, 2020

Pesos corrientes

Capítulo Concepto	Aprobado	Ampliaciones/ Reducciones	Modificado	Devengado	Pagado
1000 Servicios personales	8,280,717.00	2,893,003.87	11,173,720.87	11,173,720.87	11,173,720.87
1300 Remuneraciones adicionales y especiales	1,065,393.00	44,820.83	1,110,213.83	1,110,213.83	1,110,213.83
1100 Remuneraciones al personal de carácter permanente	7,215,324.00	2,848,183.04	10,063,507.04	10,063,507.04	10,063,507.04
2000 Materiales y suministro	234,778.00	68,793.21	303,571.21	175,507.45	175,507.45
2100 Materiales de administración, emisión documentos y artículos oficiales	93,502.00	68,327.50	161,829.50	123,665.22	123,665.22
2200 Alimentos y utensilios	10,124.00	0.00	10,124.00	1,942.23	1,942.23
2600 Combustibles, lubricantes y aditivos	45,090.00	4,810.00	49,900.00	49,900.00	49,900.00
2700 Vestuarios, blancos, prendas de protección y artículos deportivos	42,761.00	0.00	42,761.00	0.00	0.00
2900 Herramientas, refacciones y accesorios menores	43,301.00	-4,344.29	38,956.71	0.00	0.00
3000 Servicios generales	604,541.00	94,960.51	699,501.51	638,451.91	638,451.91
3100 Servicios básicos	55,198.00	2,065.32	57,263.32	43,035.62	43,035.62
3200 Servicios de arrendamiento	417,600.00	0.00	417,600.00	417,600.00	417,600.00
3300 Servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios	0.00	36,133.44	36,133.44	36,133.44	36,133.44
3400 Servicios financieros, bancarios y comerciales	35,000.00	22,009.73	57,009.73	57,009.73	57,009.73
3500 Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación	10,000.00	14,166.31	24,166.31	24,166.31	24,166.31
3700 Servicios de traslados y viáticos	86,743.00	2,628.02	89,371.02	42,549.12	42,549.12
3800 Servicios oficiales	0.00	574.64	574.64	574.64	574.64
3900 Otros servicios generales	0.00	17,383.05	17,383.05	17,383.05	17,383.05
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	166,718.00	0.00	166,718.00	0.00	0.00
4400 Ayudas sociales	166,718.00	0.00	166,718.00	0.00	0.00

Tabla 9.
Presupuesto de la CEEAV según capítulo y concepto del gasto por momentos contables, 2020

Pesos corrientes

Capítulo Concepto	Aprobado	Ampliaciones/ Reducciones	Modificado	Devengado	Pagado
5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	350,736.00	-57,613.72	293,122.28	106,140.00	0.00
5100 Mobiliario y equipo de administración	350,736.00	-163,753.72	186,982.28	0.00	0.00
5900 Activos intangibles	0.00	106,140.00	106,140.00	106,140.00	0.00
Total (1000+2000+3000+4000 +5000)	9,637,490.00	2,999,143.87	12,636,633.87	12,093,820.23	11,987,680.23

Fuente: Inevap a partir de registros presupuestales de la CEEAV.

4. Subejercicio de la CEEAV

Tabla 10.
Presupuesto modificado y pagado y monto del subejercicio según capítulo del gasto por
año, 2018-2020

Pesos

Año Capítulo	Modificado	Pagado	Subejercicio
2018	9,327,079	9,098,231	228,848
1000 Servicios personales	7,028,066	7,028,066	0
2000 Materiales y suministro	277,493	277,493	0
3000 Servicios generales	553,065	553,065	0
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	180,000	0	180,000
5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	1,288,455	1,239,607	48,848
2019	13,932,912	12,134,783	1,798,129
1000 Servicios personales	10,814,593	10,535,403	279,190
2000 Materiales y suministro	456,084	313,633	142,451
3000 Servicios generales	1,015,497	919,906	95,591
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	318,585	75,513	243,072
5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	1,328,154	290,328	1,037,825
2020	12,636,634	11,987,680	542,814
1000 Servicios personales	11,173,721	11,173,721	0
2000 Materiales y suministro	303,571	175,507	128,064
3000 Servicios generales	699,502	638,452	61,050
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	166,718	0	166,718
5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	293,122	0	186,982
Total (2018+2019+2020)	35,896,625	33,220,695	2,569,790

Fuente: Inevap con datos registros de presupuestales de la CEEAV de 2018 al 2020.

Tabla 11.
Subejercicio del presupuesto de la CEEAV según capítulo y concepto del gasto por año,
2018-2020

Porcentaje anual

Capítulo Concepto	2018	2019	2020	Total
1000 Servicios personales	0.0	15.5	0.0	10.9
1300 Remuneraciones adicionales y especiales	0.0	15.5	0.0	10.9
1100 Remuneraciones al personal de carácter permanente	0.0	0.0	0.0	0.0
2000 Materiales y suministro	0.0	7.9	23.6	10.5
2100 Materiales de administración, emisión documentos y artículos oficiales	0.0	5.2	7.0	5.1
2200 Alimentos y utensilios	0.0	0.0	1.5	0.3
2600 Combustibles, lubricantes y aditivos	0.0	2.3	0.0	1.6
2700 Vestuarios, blancos, prendas de protección y artículos deportivos	0.0	0.0	7.9	1.7
2900 Herramientas, refacciones y accesorios menores	0.0	0.0	7.2	1.5
2400 Materiales y artículos de construcción y reparación	0.0	0.4	0.0	0.3
3000 Servicios generales	0.0	5.3	11.2	6.1
3100 Servicios básicos	0.0	0.9	2.6	1.1
3200 Servicios de arrendamiento	0.0	0.0	0.0	0.0
3300 Servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios	0.0	0.0	0.0	0.0
3400 Servicios financieros, bancarios y comerciales	0.0	0.7	0.0	0.5
3500 Servicios de instalación, reparación, mantenimiento y conservación	0.0	0.3	0.0	0.2
3600 Servicios de comunicación social y publicidad	0.0	0.0	0.0	0.0
3700 Servicios de traslados y viáticos	0.0	0.4	8.6	2.1
3800 Servicios oficiales	0.0	0.0	0.0	0.0
3900 Otros servicios generales	0.0	2.9	0.0	2.0
4000 Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	78.7	13.5	30.7	23.0
4400 Ayudas sociales	0.0	0.0	30.7	6.5
4600 Transferencias a fideicomisos, mandatos y otros análogos	78.7	0.0	0.0	7.0
4700 Transferencias a la seguridad social	0.0	0.4	0.0	0.3
4800 Donativos	0.0	13.2	0.0	9.2
5000 Bienes muebles, inmuebles e intangibles	21.3	57.7	34.4	49.6
5100 Mobiliario y equipo de administración	21.3	15.8	34.4	20.2
5200 Mobiliario y equipo educacional y recreativo	0.0	0.7	0.0	0.5
5400 Vehículos y equipo de transporte	0.0	40.8	0.0	28.5
5600 Maquinaria, otros equipos y herramientas	0.0	0.5	0.0	0.4
5900 Activos intangibles	0.0	0.0	0.0	0.0
Total (1000+2000+3000+4000+5000)	100.0	100.0	100.0	100.0

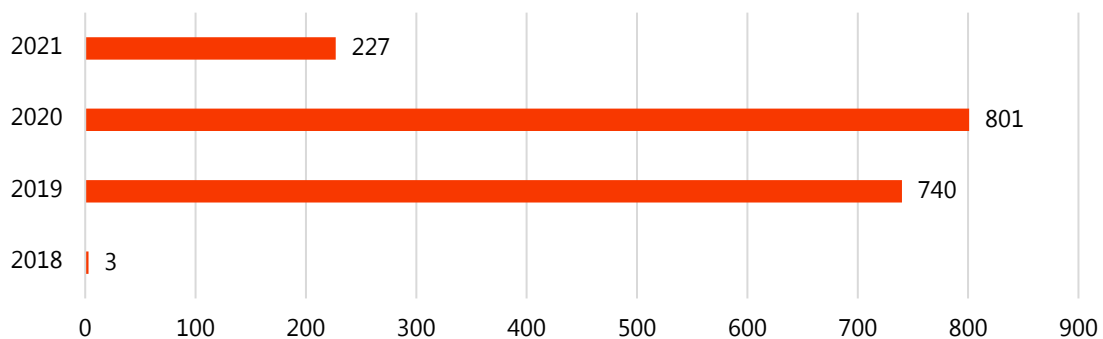
Fuente: Inevap a partir de registros presupuestales de la CEEAV.

5. Informe sintetizado del REV

Este Anexo describe brevemente la información del REV para contar con un panorama de la situación de la victimización en el estado y de la atención que entrega la CEEAV.

Hasta abril del 2021, en Durango se han registrado 1,771 víctimas, el 2020 fue el año con más registros (801 personas) (ver Gráfica 26).

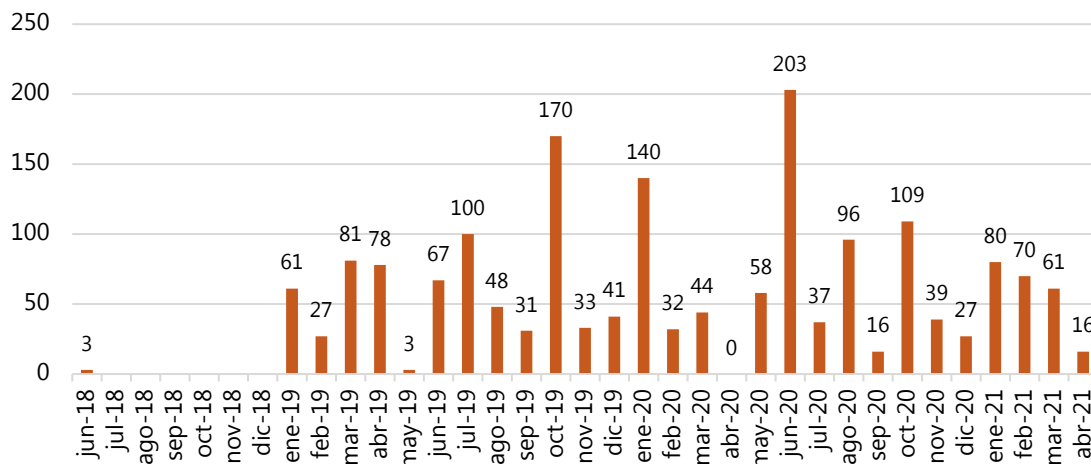
Gráfica 26.
Víctimas registradas en el REV por año, junio 2018-abril 2021
Personas



Fuente: Inevap con datos del REV.

Por mes, se distinguen picos en el registro de víctimas (ver Gráfica 27), pero en promedio cada mes se registran 61 personas, es decir, cerca de 2 personas diariamente.

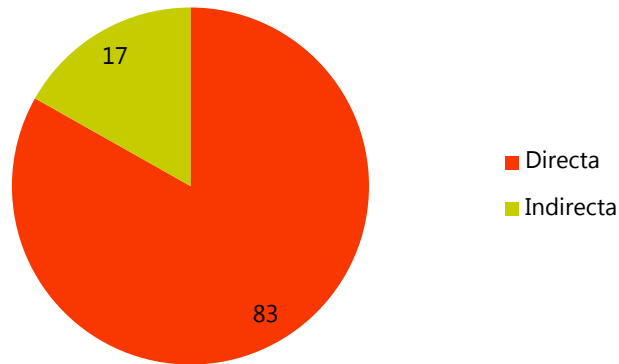
Gráfica 27.
Víctimas registradas en el REV por mes, junio 2018-abril 2021
Personas



Fuente: Inevap con datos del REV.

De acuerdo con el tipo de víctima, el 83% es directa (sobre quien se produjo el daño derivado del delito o violación de los derechos humanos) y el resto indirecta (que tiene una relación familiar o de dependencia económica con una víctima directa) (ver Gráfica 28).

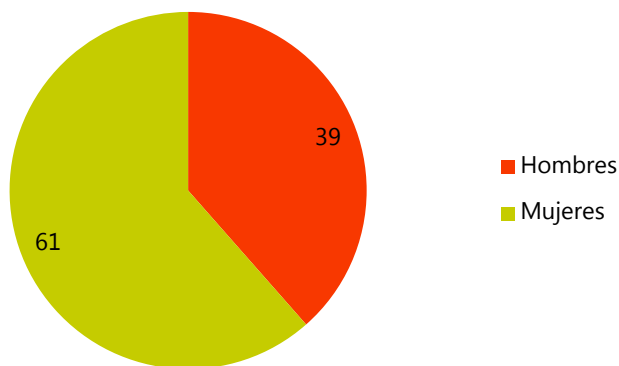
Gráfica 28.
Víctimas registradas en el REV según tipo, junio 2018-abril 2021
 Porcentaje



Fuente: Inevap con datos del REV.

Por otro lado, el REV también muestra que la mayoría de las víctimas son mujeres (61%) (ver Gráfica 29).

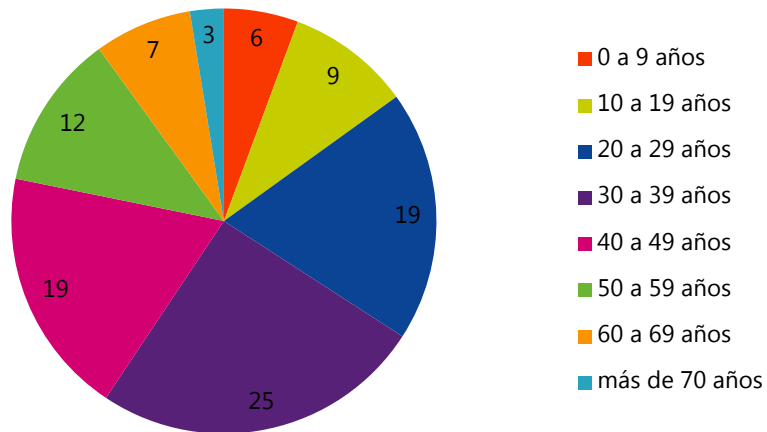
Gráfica 29.
Víctimas registradas en el REV según sexo, junio 2018-abril 2021
 Porcentaje



Fuente: Inevap con datos del REV.

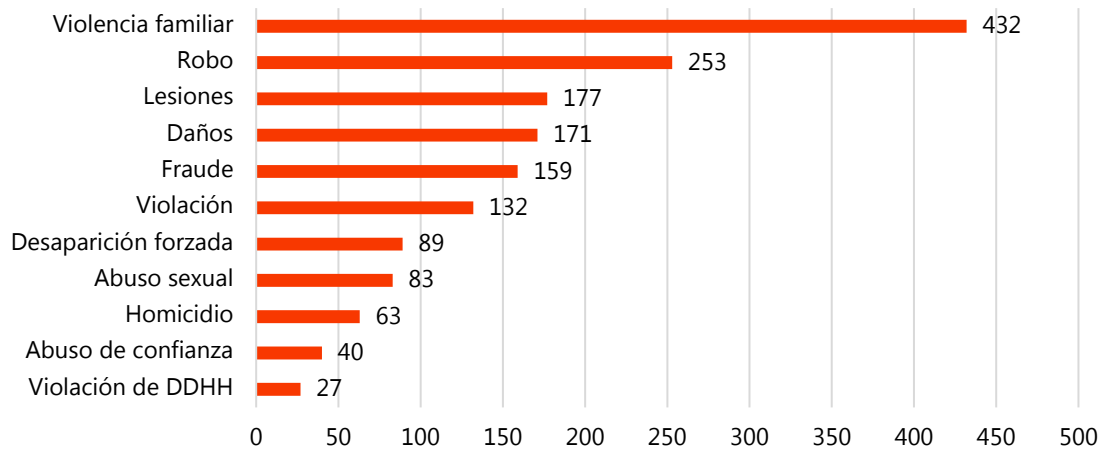
De acuerdo con la edad de las víctimas, la mayoría de ellas tiene de 30 a 39 años (25%). No obstante, resalta que casi 1 de cada 10 víctimas son niños o adolescentes (9%) (ver Gráfica 30).

Gráfica 30.
Víctimas registradas en el REV según edad a la fecha, junio 2018-abril 2021
Porcentaje



Nota: se omiten 19 observaciones sin registro de su fecha de nacimiento para calcular su edad.
Fuente: Inevap con datos del REV.

Gráfica 31.
Víctimas registradas en el REV según tipo de delito o violación de derechos humanos, junio 2018-abril 2021
Personas



Notas: con fines de visualización se omiten 31 delitos con menos de 20 víctimas registradas, los cuales solo representan el 8% de los datos.

Además, derivado de la falta de estandarización de los registros, el equipo evaluador tuvo que unir la denominación de algunos delitos heurísticamente, por lo que hay víctimas que recibieron más de un delito, pero aquí solo se reporta el primero registrado.

Precisamente, una de las recomendaciones de la evaluación es garantizar la calidad de los datos del REV al estandarizar los criterios, catálogos y mecanismos de registro.

Fuente: Inevap con datos del REV.

En función de los delitos o violaciones de derechos humanos recibidas por las víctimas, la mayoría se refiere a la violencia familiar (24%), seguido del robo (14%) y las lesiones (10%) (ver Gráfica 31). En este sentido, como se anotó en el informe de la evaluación, una de las debilidades del REV es la falta de estandarización de los registros, específicamente para los delitos o violaciones de los derechos humanos reportados, daños recibidos y particularidades de las víctimas.

Conforme a las características de las personas., el REV registra si la víctima es discapacitada, indígena, defensora de los derechos humanos, periodista, está en pobreza extrema o si sabe leer y escribir. En este sentido, desde junio del 2018 hasta abril del 2021 el REV no ha registrado a ninguna persona indígena, pero sí a 6 víctimas que no hablan español. Por su parte, se han inscrito en el REV a 2 personas con discapacidad, 1 persona defensora de los derechos humanos y 2 periodistas. Igualmente, el REV contiene a 3 víctimas que no saben leer ni escribir, 12 personas en pobreza extrema y 8 víctimas que fueron obligadas a cambiar de domicilio (desplazadas) como consecuencia de los delitos recibidos.

6. Valoración técnica de los principales indicadores de la CEEAV

Para la valoración técnica, se emplean los criterios de calidad mínimos y adicionales de los indicadores según la «Guía enfoque de resultados para la construcción de objetivos e indicadores de resultados de programas sociales» del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social⁸³:

- Mínimos
 - Claridad, el indicador es preciso e inequívoco, no hay dudas sobre lo que pretende medir.
 - Relevancia, el indicador refleja una dimensión importante del logro del objetivo al que está asociado.
 - Monitoreabilidad, el indicador puede sujetarse a una verificación independiente pues la información de sus medios de verificación lo permite.
 - Adecuación, el indicador aporta una base suficiente para evaluar el desempeño.
- Adicionales
 - Factibilidad técnica, la estructura del método de cálculo del indicador y los medios de verificación permiten su estimación sin sesgos metodológicos con los recursos disponibles.
 - Pertinencia temática, el indicador aporta información relevante sobre los avances y logros en una temática vinculada a los objetivos.

La información que se valora de los indicadores de la CEEAV fue tomada de las fichas técnicas que acompañan su MIR 2021.

Ficha de la valoración técnica del indicador de Fin		
<i>Nombre del indicador</i>	Índice de personas en situación de víctimas atendidas de manera integral	
<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Dimensión del indicador</i>
Índice	Trimestral	Eficiencia
<i>Línea base</i>	25	<i>Comentarios sobre la línea base y meta establecida</i>
<i>Meta</i>	35	La línea base y meta se definen en porcentaje a pesar de que la unidad de medida del indicador es un índice.
<i>Calidad</i>		<i>Justificación</i>
Claridad	No	La lógica matemática del cálculo de este indicador es incomprensible, además no se localiza su fuente de información precisa.
Relevancia	Sí	
Monitoreabilidad	No	
Adecuación	No	
Factibilidad técnica	No	
Pertinencia temática	Sí	

⁸³ Disponible en: https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Guia_EdR.pdf

Ficha de la valoración técnica del indicador de Propósito

<i>Nombre del indicador</i>	Porcentaje de víctimas atendidas integralmente y de manera oportuna	
<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Dimensión del indicador</i>
Porcentaje	Trimestral	Eficiencia
<i>Línea base</i>	75	<i>Comentarios sobre la línea base y meta establecida</i>
<i>Meta</i>	90	Sin comentarios
Calidad		<i>Justificación</i>
Claridad	No	No se explica qué se entiende por atención oportuna y la fuente de datos especificada no está todavía disponible, por lo tanto es imposible calcular este indicador.
Relevancia	Sí	
Monitoreabilidad	No	
Adecuación	No	
Factibilidad técnica	No	
Pertinencia temática	Sí	

Ficha de la valoración técnica del indicador del Componente 1

<i>Nombre del indicador</i>	Porcentaje de folios validados por el Registro Nacional de Víctimas	
<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Dimensión del indicador</i>
Porcentaje	Trimestral	Eficiencia
<i>Línea base</i>	80	<i>Comentarios sobre la línea base y meta establecida</i>
<i>Meta</i>	90	Sin comentarios
Calidad		<i>Justificación</i>
Claridad	Sí	El indicador no mide suficientemente el objetivo al que está relacionado. No se comprende cómo el desempeño local del REV puede medirse con la validación de los folios que la comisión inscribe en el Registro Nacional de Víctimas.
Relevancia	No	
Monitoreabilidad	Sí	
Adecuación	No	
Factibilidad técnica	Sí	
Pertinencia temática	No	

Ficha de la valoración técnica del indicador del Componente 2

<i>Nombre del indicador</i>	Porcentaje de víctimas a las que se les proporciona asesoría jurídica integral y acompañamiento en tiempo y forma	
<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Dimensión del indicador</i>
Porcentaje	Trimestral	Eficacia
<i>Línea base</i>	80	<i>Comentarios sobre la línea base y meta establecida</i>
<i>Meta</i>	90	Una meta del 90% indica que 1 víctima de cada 10 que se acerquen a la comisión no recibirá la asesoría jurídica como se espera.
Calidad		<i>Justificación</i>
Claridad	No	El indicador no se considera adecuado porque no constituye una base suficiente para medir el objetivo al que está relacionado, pues no monitorea la calidad, oportunidad, cobertura y suficiencia de la asesoría. Además, carece de claridad porque no se explica qué se entiende por asesoría en tiempo y forma.
Relevancia	Sí	
Monitoreabilidad	Sí	
Adecuación	No	
Factibilidad técnica	Sí	
Pertinencia temática	Sí	

Ficha de la valoración técnica del indicador del Componente 3

<i>Nombre del indicador</i>		Porcentaje de recomendaciones de derechos humanos emitidas sobre las dictaminadas	
<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Dimensión del indicador</i>	
Porcentaje	Trimestral	Eficacia	
<i>Línea base</i>	80	<i>Comentarios sobre la línea base y meta establecida</i>	
<i>Meta</i>	90	Una meta del 90% indica que 1 recomendación de cada 10 que emita la CEDH no sería dictaminada por la CEEAV.	
<i>Calidad</i>		<i>Justificación</i>	
Claridad	No	Se considera que el indicador carece de claridad porque no se especifica el tipo de dictaminación se incluye en el denominador.	
Relevancia	Sí		
Monitoreabilidad	Sí		
Adecuación	Sí		
Factibilidad técnica	Sí		
Pertinencia temática	Sí		

Ficha de la valoración técnica del indicador del Componente 4

<i>Nombre del indicador</i>		Porcentaje de personas en situación de víctimas beneficiadas con recursos del fondo sobre las solicitudes recibidas	
<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Dimensión del indicador</i>	
Porcentaje	Trimestral	Eficacia	
<i>Línea base</i>	70	<i>Comentarios sobre la línea base y meta establecida</i>	
<i>Meta</i>	90	Dado que el FE no ha tenido aportaciones presupuestales segura, la línea base y meta del indicador parece demasiado optimistas	
<i>Calidad</i>		<i>Justificación</i>	
Claridad	Sí	Este indicador se considera adecuado para medir el desempeño del objetivo al que está relacionado, pero conviene que la comisión defina criterios claros para autorizar o negar las solicitudes de apoyo, así como desagregar el indicador para contar con información según el tipo de recursos de ayuda o reparaciones integrales que se entreguen.	
Relevancia	Sí		
Monitoreabilidad	Sí		
Adecuación	Sí		
Factibilidad técnica	Sí		
Pertinencia temática	Sí		

Ficha de la valoración técnica del indicador del Componente 5

<i>Nombre del indicador</i>		Porcentaje de víctimas en situación de urgencia atendidas por la unidad de primer contacto de forma oportuna	
<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Dimensión del indicador</i>	
Porcentaje	Trimestral	Eficacia	
<i>Línea base</i>	70	<i>Comentarios sobre la línea base y meta establecida</i>	
<i>Meta</i>	90	Una meta del 90% indica que 1 víctima de cada 10 que se acerquen a la comisión no recibiría la atención de urgencia como se espera.	
<i>Calidad</i>		<i>Justificación</i>	
Claridad	No	Según el objetivo definido, el indicador parece medir una dimensión importante de su desempeño, por lo que se considera relevante. Sin embargo, no se explica qué se entiende por atención oportuna lo cual hace imposible su cálculo en la práctica.	
Relevancia	Sí		
Monitoreabilidad	No		
Adecuación	No		
Factibilidad técnica	No		
Pertinencia temática	No		

Ficha de la valoración técnica del indicador del Componente 6		
<i>Nombre del indicador</i>	Porcentaje de actividades programadas sobre las realizadas	
<i>Unidad de medida</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Dimensión del indicador</i>
Porcentaje	Trimestral	Eficacia
<i>Línea base</i>	70	<i>Comentarios sobre la línea base y meta establecida</i>
<i>Meta</i>	90	
Calidad	<i>Justificación</i>	
Claridad	No	No se explica a qué actividades se refiere el indicador, aunque se sume se trata de acciones de comunicación social. En este caso el indicador se considera medible pero es insuficiente para medir el desempeño de la comisión respecto su difusión y reconocimiento.
Relevancia	No	
Monitoreabilidad	Sí	
Adecuación	No	
Factibilidad técnica	Sí	
Pertinencia temática	No	

7. Indicadores y metas de los objetivos y estrategias del PI de la CEEAV

Tabla 12.

Objetivos, estrategias, indicadores y metas del PI de la CEEAV (sic), 2019

Objetivo	Estrategia	Indicador	Metas	
			2022	2030
1. Consolidar el Sistema Estatal de Atención a Víctimas y el debido funcionamiento de la Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a víctimas del Estado de Durango.	1.1. Establecer una coordinación interinstitucional entre las autoridades integrantes del Sistema Estatal. 1.3. Fortalecer los mecanismos de atención y el funcionamiento del sistema estatal.	Porcentaje de víctimas registradas beneficiadas con algún convenio celebrado con las instituciones que forman parte del Sistema Estatal de Atención a Víctimas	80%	100%
	1.2. Vincular y fortalecer la coordinación interinstitucional con las autoridades municipales integrantes del Sistema Estatal de atención a víctimas.	Porcentaje de regiones del estado de Durango integrados al Sistema Estatal de Atención a víctimas	100%	100%
	1.4. Fortalecimiento de la Comisión Estatal de Atención Integral a Víctimas. 1.5. Formular y coordinar las políticas públicas. para definir las estrategias de prevención, protección, atención asistencia y reparación integral de las víctimas.	Porcentaje de avance en la elaboración, de manuales y protocolos de atención a las víctimas en apego a la Ley	100%	100%
	1.6. Incorporar al Sistema Estatal. los organismos, asociaciones civiles y o instituciones educativas privadas. quienes tienen un compromiso altruista, para con la sociedad en el tema de los derechos humanos y de las víctimas.	Porcentaje de Instituciones y Organismos no gubernamentales incorporados al Sistema Estatal de Atención a Víctimas	40%	100%
2. Asegurar a las víctimas el acceso efectivo a los servicios de protección, atención asistencia y reparación integral.	2.2.- Establecer mecanismos para el ingreso inmediato de la víctima en el Registro Estatal de Víctimas.	Porcentaje de folios registrados sobre folios validados ante el Registro Nacional de Víctimas	100%	100%
	2.4. Instrumentar acciones de ayuda provisional de emergencia y de asistencia médica a víctimas. 2.5. Implementar medidas de atención a las víctimas en materia de acceso a la justicia. 2.6. Fortalecer la atención del acompañamiento jurídico y psicosocial a las víctimas durante el proceso y hasta la reparación integral. 2.7. Implementar medidas de atención a las víctimas en materia económica, de educación y de desarrollo social.	Porcentaje de avance en la elaboración, implementación y seguimiento de un índice de satisfacción de las víctimas con relación a la atención recibida por la Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas	100%	100%

Tabla 12.
Objetivos, estrategias, indicadores y metas del PI de la CEEAV (sic), 2019

Objetivo	Estrategia	Indicador	Metas	
			2022	2030
	2.8. Implementar medidas para la reparación integral de las víctimas. 2.9. Implementar medidas de control y seguimiento a las medidas de protección, atención, asistencia y reparación integral de las víctimas.			
3. Garantizar a las víctimas el acceso efectivo a los servicios y medidas de ayuda inmediata de asistencia y atención integral con enfoque diferenciado y énfasis en condiciones de vulnerabilidad.	3.1. Promover una atención adecuada a víctimas según sus necesidades del ciclo vital. 3.2. Promover una atención integral con perspectiva de género. 3.3. Promover una atención adecuada para personas con discapacidad que son víctimas del delito. 3.4. Promover una atención integral a personas indígenas víctimas del delito. 3.5. Promover una atención integral de personas migrantes que son víctimas del delito o de violaciones a derechos humanos. 3.6. Promover una atención integral a la población lésbica, gay, bisexual, transexual, travestí, transgénero e intersexual (LGBTITI) que sean víctimas del delito o de violaciones a derechos humanos.	Porcentaje de víctimas del delito atendidas bajo un modelo de atención diferenciado	100%	100%
4. Fomentar el ejercicio y respeto a los derechos de las víctimas.	4.1. Dar a conocer los derechos fundamentales de las víctimas, directas, indirectas y potenciales. 4.2. Contar con servidores públicos capacitados para atender a las víctimas en el adecuado ejercicio de sus derechos.	Total de estudiantes de educación media superior y superior alcanzados con campañas de difusión sobre los derechos de las víctimas y las obligaciones de las y los servidores públicos Porcentaje de actividades de capacitación realizadas con respecto a las metas establecidas en materia de capacitación en el POA de la CEEAV	60%	100%
			70%	100%

Fuente: Inevap a partir del PI de la CEEAV.



inevap

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO