

# Plan Estratégico Institucional 2020-2024





# Contenido

<b>1. Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Plan Estratégico Institucional.....</b>	<b>8</b>
2.1 Planeación estratégica .....	8
2.2 Misión y Visión de la CNDH.....	8
2.3 Ejes Rectores de la CNDH .....	8
2.5 Gestión Integral de Riesgos (GIR).....	13
2.6. Estructura del Plan Estratégico Institucional .....	15
<b>Anexo: Estructura Programática .....</b>	<b>28</b>

## 1. Introducción

La institucionalización de la defensa de los Derechos Humanos en México, ha tenido un proceso muy controversial. Cuestionada de origen, sobre todo por su falta de autonomía, el hecho cierto, a 30 años de creada, es que la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) no ha ejercido a cabalidad su mandato constitucional y legal; si bien ha realizado valiosos aportes a la promoción de los derechos humanos en México, ha sido bastante deficitaria en cuanto a su función principal: la de investigar las violaciones de derechos humanos y velar por que las instituciones del Estado garanticen la reparación del daño a las víctimas cuando se cometen esas violaciones, incidiendo, también, en la transformación de normas, políticas y prácticas que dan lugar a tales violaciones, para evitar su repetición.

Así, la CNDH, que debería ser el principal impulsor de los cambios que requiere el país para lograr la realización de los derechos humanos, ha mostrado actuaciones dudosas en casos claves, y un funcionamiento que, a contracorriente del enorme presupuesto que maneja, ha venido a menos<sup>1</sup>, con la consecuente pérdida de credibilidad, legitimidad y hasta de capacidad de interlocución frente a algunas instituciones de gobierno, al grado de que la sociedad se ha visto forzada a buscar amparo en otras instancias civiles y públicas, las cuales, si bien pueden ser un recurso a favor de la protección y defensa de los derechos humanos de los ciudadanos, actúan ante lo que le correspondería a la CNDH, como Defensoría del Pueblo, defender.

La CNDH cuenta con un mandato constitucional que, en general, le garantiza autonomía e independencia para realizar sus tareas, lo que teóricamente permitiría asegurar la protección de los derechos humanos, pero que, sin embargo, en los hechos, no ha evitado que funcione como otra instancia más del gobierno central, lo que deviene en intromisiones políticas en su actuación, dejando de lado su capacidad de incidencia en la esfera pública.

El problema es que, desde su creación, el deterioro de los derechos humanos se ha agudizado en nuestro país, a pesar de la presencia de la CNDH y otras instituciones federales y locales, así como de organismos no gubernamentales que velan por la protección y defensa de los derechos humanos. Los últimos 12 años, en particular, han representado para las mexicanas y los mexicanos tiempos muy duros en materia de derechos humanos, al grado de que organismos tanto nacionales como internacionales declararon el estado de crisis en materia de derechos humanos en nuestro país.

El contexto en el que ocurre el inicio de la actual gestión de la Comisión, en noviembre de 2019, representa una oportunidad excepcional, ya que en el marco de la transformación democrática que vivimos es posible pensar en tener, al fin, una institución de defensoría de los derechos del pueblo que, además de colocar en el centro a las víctimas y a quienes están en riesgo de serlo, asuma su mandato en su expresión más amplia: la *protección, promoción y observancia* de los derechos humanos, hasta el punto de crear una verdadera cultura de los derechos humanos en México.

---

<sup>1</sup> Existen informes que evalúan los déficits en la gestión y el actuar de la CNDH realizados por: Fundar, Centro de Análisis e Investigación, el Programa Atalaya del Instituto Tecnológico Autónomo de México y Human Rights Watch, entre otros.

Por eso, la propuesta central de la Presidenta de la CNDH, desde el proceso que culminó con su elección por el Senado, ha sido la reforma radical de la Comisión Nacional. Por eso se habla de una *nueva CNDH*. Y por eso también, las reacciones adversas y aún de temor que abrigan quienes quisieran que nada cambie y ven como un peligro la existencia de una auténtica defensoría del pueblo, voz de éste y de los colectivos, autoridad investigadora de los abusos del poder y de las violaciones a los derechos humanos.

El inicio de esta nueva administración de la CNDH estuvo marcado por una situación crítica en materia de derechos humanos. Casos como los de Ayotzinapa, Tlatlaya, Apatzingán y Tanhuato han puesto a prueba a las instituciones encargadas de garantizar la seguridad y ejercer justicia. De igual forma, han evidenciado las carencias y desigualdades sociales, así como la falta de oportunidades de gran parte de la población, resultado de un modelo económico depredador. Porque, cuando decimos que este contexto puso a prueba la capacidad de respuesta del gobierno y de la propia Comisión, lo hacemos para destacar que, si bien evidentemente fue bastante deficiente, lo interesante es que propició un despertar y toma de conciencia de la mayoría de la sociedad mexicana, así como un nuevo paradigma de actuación por parte de las autoridades e instituciones públicas, que es preciso reivindicar como norte de cualquier acción proyectada.

La pobreza y la desigualdad imperantes son condiciones que transgreden la base de una sociedad democrática. Pero también la eliminación paulatina del papel del Estado como agente de equilibrio social. Estas condiciones, junto con la exclusión social y discriminación, vulneran la dignidad de las personas que las sufren, e impiden el progreso colectivo. Si se quiere mitigar esta situación con todas sus implicaciones y asegurar el bienestar social, es necesario que las instituciones del Estado cumplan sus obligaciones constitucionales e internacionales, derivadas de los tratados internacionales de derechos humanos de los que México es parte; en particular, las instituciones de derechos humanos que, mediante su vigilancia, permiten que las demás instancias identifiquen y corrijan sus déficits, y reparen integralmente el daño, individual, colectivo o social, que hubiesen generado en sus actuaciones. En este sentido, se debe superar el ámbito meramente discursivo para, en su lugar, hacer funcionar las instituciones a fin de que implementen nuevas normas y políticas públicas que pongan un mayor énfasis en el desarrollo de las personas y el respeto a su dignidad humana.

Desde su creación, la CNDH ha sido cuestionada por su falta de eficacia frente a las violaciones de los derechos humanos particulares y su escasa y selectiva emisión de recomendaciones para no incomodar al poder público, pero esto puede resultar injusto porque ignora las condiciones en que fue creada y, en particular, los objetivos que se esperaban de ella: contemporizar con el gobierno en torno a las violaciones de derechos humanos y cumplir un papel meramente testimonial en la consolidación del modelo de desarrollo que se impuso e imperó en los últimos 35 años. Esa es la razón de por la que su falta de eficacia la explica su propia normatividad, aunque también es menester incluir en el análisis la actuación de quienes la dirigieron. Algunos con más, otros con menos responsabilidad, el hecho es que con infinidad de omisiones e insuficiencias en la respuesta a las víctimas, la Comisión ha transitado por diversas etapas que, si bien le han permitido construir relativas fortalezas, ha dejado pendientes muchos retos por superar, sobre todo en lo sustantivo de su papel y su misión.

A fin de enfrentarlos y de superar ese modelo institucional insuficiente de protección de los derechos humanos, desde el 16 de noviembre de 2019 se lleva a cabo un proceso de reestructuración que tiene por objeto optimizar las capacidades, recursos y procedimientos existentes, de tal forma que la CNDH pueda dar una respuesta de manera inte-

gral y efectiva a las víctimas y a todas aquellas personas que están en riesgo de serlo. Lo que hace indispensable que la atención que proporciona este organismo público constitucionalmente autónomo sea lo más oportuna, expedita y humana posible.

En síntesis, la CNDH no ha sido una institución que investigue para la reparación del daño, este es un déficit que tiene que corregirse en la *Nueva CNDH*, de manera que sus investigaciones no sólo permitan responder a los casos individuales de violaciones de derechos humanos, sino prevenirlos mediante las garantías de no repetición de esas violaciones; además de, en general, promover esos derechos y supervisar su realización progresiva en el Estado mexicano.

En este sentido, es indispensable retomar el control de convencionalidad, que debe ser ejercido no sólo por los jueces y tribunales, sino por todas las autoridades, conforme a sus obligaciones constitucionales de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos. Dicho control ha sido una herramienta fundamental desarrollada por la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, que ha ido evolucionando a partir del reconocimiento de medidas que las autoridades nacionales han ido adoptando conforme al *corpus iuris* de los sistemas internacionales de protección de los derechos humanos.

Por lo anterior, para que este organismo público autónomo pueda realizar una efectiva incorporación de los derechos humanos, es prioritario aplicar el carácter vinculatorio del Sistema Universal, así como de los Sistemas Regionales de protección en la materia, además de considerar la verdadera transformación del propio orden jurídico y la integración del parámetro de regularidad constitucional (bloque de constitucionalidad). Asimismo, es importante considerar las competencias para aplicar sistémicamente el nuevo paradigma de derechos humanos en la normatividad propia, de manera transversal.

De igual forma, la *nueva CNDH* pretende dar un fuerte impulso a la armonización legislativa, a fin de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos conforme lo mandata la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. La armonización representa un medio indispensable para el cumplimiento de las obligaciones contraídas en esta materia, por lo que, las y los legisladores del orden federal y local, deben dar cumplimiento a dicha armonización, considerando el marco normativo de derechos humanos, con base en el bloque constitucional y el control convencional. Y esta Comisión Nacional debe hacer su parte para que esto se lleve a cabo.

Durante la presente gestión, la Comisión ha dado pasos relevantes en la revisión y replanteamiento de las áreas administrativas y operacionales. Se ha realizado un ejercicio de planeación estratégica sólido, con la finalidad de mejorar las tareas que este organismo desempeña. Y justamente esto es lo que nos permite trazar objetivos y estrategias, ahora, que nos orientan a servir de una mejor manera a la sociedad, con el fin de contribuir a la construcción de una nación que garantice el pleno respeto de los derechos humanos.

Como parte del proceso de planeación estratégica, se ha elaborado un diagnóstico sobre el desempeño de la CNDH, mismo que considera un análisis acerca de la capacidad de respuesta por parte de este organismo público autónomo frente a las demandas de la ciudadanía. Lo anterior, se ha visto reflejado en las primeras acciones desempeñadas por la actual Presidenta. Asimismo, es importante destacar el trabajo de investigación y los análisis realizados para la determinación de propuestas de modificación y reformas de documentos normativos, que redundan en una mejora sustantiva de los procesos internos de la CNDH.

De la misma manera, el Presupuesto basado en Resultados (PbR), definido como una herramienta que pondera los resultados y el impacto de la ejecución de los Programas Presupuestarios con la aplicación de los recursos asignados, así como la Metodología del Marco Lógico (MML) como elemento de planeación aplicada para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) para el desarrollo de acciones de seguimiento y evaluación de Programas Presupuestarios, han contribuido considerablemente a la elaboración de este Plan Estratégico Institucional.

Con base en lo anterior, podemos concluir que la CNDH se encuentra en una etapa de transformación y reorganización institucional que busca lograr una mejora continua de sus procesos, estructura y resultados, para tener mayor impacto en las víctimas y en todas aquellas personas en riesgo de serlo.

Con este fin, se implementarán medidas tanto a nivel funcional, como programático presupuestal, con base en los lineamientos de austeridad. Y, de igual forma, se impulsará la optimización y sistematización de los procedimientos para hacer más eficiente la labor de las áreas sustantivas, evitando la duplicidad de funciones y la burocratización.

Asimismo, se fortalecerá también la vinculación, de manera directa, con las víctimas de violaciones de derechos humanos. Sin desconocer la importancia de los múltiples actores relacionados con los derechos humanos, desde la sociedad civil hasta las instituciones públicas. El objetivo central es privilegiar a las personas y establecer estrategias que permitan garantizar la mayor protección y defensa de las víctimas.

Es indispensable involucrar a las víctimas y a toda la sociedad en los procesos de protección, promoción y observancia de los derechos humanos. Es la única manera de asegurar las garantías de no repetición, que no haya más víctimas, el fin último y central de toda defensoría de los derechos humanos del pueblo que se precie de serlo, más allá de los discursos.

Tal es el sentido del Plan Estratégico Institucional 2020-2024, a fin de responder de una mejor manera a las necesidades de la sociedad en materia de derechos humanos.

**QUEREMOS JUSTICIA, PRIMERO LAS VÍCTIMAS.**

## 2. Plan Estratégico Institucional

### 2.1 Planeación estratégica

Es un proceso integral enfocado a definir objetivos y establecer metas institucionales, así como definir políticas y programas que son requeridos para beneficio de la sociedad, por lo que deben ser implementados con eficacia, eficiencia, economía y calidad, pero en el caso de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, además, justamente, desde la visión de los derechos humanos.

### 2.2 Misión y Visión de la CNDH

Las actividades de los Programas Presupuestarios de la CNDH se orientan al cumplimiento de la misión y visión institucional:

#### MISIÓN

“Es un organismo público nacional y autónomo, dedicado a promover, divulgar, proteger y vigilar la plena vigencia de los derechos humanos de todas las personas en el país, así como en el extranjero ante autoridades mexicanas, construyendo así una cultura de prevención y respeto en la materia y de atención a las víctimas”

#### VISIÓN

“Ser el organismo con autoridad moral y reconocida confianza en la sociedad por su contribución en la consolidación de una efectiva cultura nacional de respeto a los derechos humanos y en la generación de un estado humanista y democrático, así como por proporcionar un servicio con enfoque integral, eficiente, cálido y de calidad para víctimas y usuarios.”

### 2.3 Ejes Rectores de la CNDH

El artículo 2o. de la Ley de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos señala como objeto esencial de la misma, la protección, observancia, promoción, estudio y divulgación de los Derechos Humanos que ampara el orden jurídico mexicano. En ese marco y para efectos de este Plan Estratégico, se consideran los siguientes ejes rectores para el desarrollo de la actividad institucional:

- I. **Protección y defensa:** Se refiere a las diversas acciones, tanto de investigación como de intervención directa sobre presuntas violaciones de derechos humanos, con el objeto de evitar su consumación o, en su caso, una vez determinado si efectivamente se han cometido, documentar el daño sufrido, a fin de solicitar su reparación, incluyendo en ésta, en particular, las *garantías de no repetición* que



prevengan su reiteración. Estas acciones incluyen, las gestiones, peticiones y denuncias, así como las medidas cautelares y, a la protección abstracta respecto de violaciones de derechos humanos a partir del ejercicio de la acción de inconstitucionalidad.

- II. **Promoción, estudio y divulgación:** Se refiere a aquellas acciones que impulsan la consolidación de una cultura de respeto a la dignidad humana y a las tareas orientadas a su protección, la cual se puede lograr mediante labores de promoción en materia de derechos humanos, con apoyo de diferentes actividades como capacitación, formación y difusión, dirigidas a las servidoras y servidores públicos y a la sociedad en general, a nivel nacional. Comprende la realización de investigaciones, estudios y actividades académicas enfatizándose en esta etapa que han de estar orientadas realmente a servir para la atención de las víctimas, trascendiendo lo teórico. No meros actos académico-sociales sino profundizar en el conocimiento de los derechos humanos, de una manera tal, que se traduzca en una nueva cultura en la sociedad en general.
- III. **Observancia:** Son aquellas acciones con las que se busca vigilar la realización progresiva de los derechos humanos en el país por parte de las instituciones, mediante actividades de investigación de situaciones que, sin ser parte de un procedimiento de investigación formal de violaciones de derechos humanos particulares, permitan realizar recomendaciones o sugerencias a las diversas autoridades para que, en el ámbito de sus competencias, realicen modificaciones en disposiciones legislativas, reglamentarias, o bien, en prácticas administrativas y de ejercicio del gasto público, que a juicio de la Comisión redunden en una mejor protección de los derechos humanos. Lo que incluye el seguimiento de recomendaciones internacionales de organismos de derechos humanos.
- IV. **Fortalecimiento de la autonomía y capacidad de gestión institucional:** Contempla todos los procesos de administración y reorganización interna bajo la óptica de cumplimiento de derechos y mejora de la Institución para el correcto cumplimiento de metas, que derivan de la misión, visión, objetivos y estrategias de esta Comisión Nacional.

## 2.4 Objetivos Estratégicos de la CNDH

Los objetivos estratégicos de la CNDH derivan de su actuación para: a) lograr la *reparación del daño* en el Estado mexicano, b) lograr la *progresiva realización de los derechos humanos*, c) fortalecer su *capacidad de respuesta*, mediante el fortalecimiento de sus posibilidades institucionales y a la vez una mejor articulación con instancias públicas, sociales y privadas, así con las comisiones estatales de derechos humanos, y d) intervenir e incidir oportunamente frente a *temas especiales y/o coyunturales* sobre los distintos desafíos que enfrenta el país.

Estos objetivos contienen, a su vez, aspectos específicos que deben observarse en la planeación:

## Objetivos Estratégicos

- A. **Reparación del daño.** Actuar frente a violaciones de derechos humanos (o normas violatorias) y verificar la respuesta y coordinación de las instituciones públicas ante estas violaciones, para su reparación del daño.
- B. **Progresividad.** Vigilar la progresividad de los derechos humanos en el país, observando la no discriminación, la no regresividad, y adoptando las medidas necesarias de orden legislativo, administrativo y presupuestal requeridas, aprovechando al máximo los recursos disponibles y coordinación interinstitucional.
- C. **Fortalecimiento de la capacidad institucional y de coordinación con otras instancias.** Fortalecer las relaciones con instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil de derechos humanos, coadyuvando en la articulación de propuestas y la mejora en su capacidad de actuación, en un marco de respeto a la autonomía y al ámbito de competencia de cada instancia.
- D. **Incidencia en temas especiales y de coyuntura.** Monitorear la actuación de instituciones del Estado ante temas de relevancia e incidencia pública, en materia de: violaciones graves de derechos humanos; no discriminación y grupos de la población en situación de vulnerabilidad; DESCAs; actores privados que afectan derechos humanos; y lo referido a las deliberaciones públicas, como son el derecho a la participación, a formar parte de las funciones públicas del país, y a las libertades de opinión, expresión y reunión; así como temas de coyuntura que reclaman intervención urgente.

La articulación de estos objetivos estratégicos obedece a la necesidad de que las capacidades *reactivas* y *proactivas* de la CNDH se articulen apropiadamente con las finalidades *reactiva* y *proactiva* de los derechos humanos: *reparación del daño* y *progresividad*, respectivamente, por lo cual, estos constituyen los dos primeros objetivos estratégicos antes señalados.

De esta manera, se propone una *articulación* entre el ámbito interno y externo de la institución con la que pueda abarcar las posibles situaciones que operativamente pudieran presentársele, ya sea que deban actuar sus áreas *reactivas* o *proactivas*, ante situaciones de violaciones de derechos humanos (*reparación del daño*), o bien, ante temas de *progresividad* de los derechos; favoreciéndose, correlativamente, una apropiada articulación de las necesidades comunicativas internas para que la actuación de conjunto de la institución sea congruente y ágil.

### Finalidades de los DDHH

			Reactivo (-)	Proactivo (+)
		Objetivos	Reparación del daño	Progresividad de los DDHH
Mandatos institucionales		Ejes		
	Reactivo (-)	<b>Protección y defensa</b>	<b>(-) , (-)</b> Reacción de la CNDH frente a Violaciones a DDHH.	<b>(-) , (+)</b> Reacción de la CNDH frente a violaciones en casos que implican <i>progresividad</i>
	Proactivo (+)	<b>Observancia (realización de DDHH)</b>	<b>(+) , (-)</b> Actuación de la CNDH para mejorar condiciones generales de reparación del daño.	<b>(+) , (+)</b> Actuación de la CNDH para mejorar condiciones generales de los DDHH (sin quejas por violaciones)
		<b>Promoción, Estudio y Divulgación (cultura de DDHH)</b>		
	<b>Desarrollo Institucional</b>	Mejoramiento de gestión y articulación entre áreas		

Para comprender las necesarias articulaciones entre las áreas reactivas y proactivas, debe atenderse a que existen enlaces entre los aspectos reactivos y proactivos de los derechos humanos, como es el hecho de que las garantías de no repetición en la reparación del daño deben considerarse como parte de la progresividad, y los resultados de estas (así como de la reparación del daño asociada a violaciones de derechos humanos que sean directamente sobre temas de progresividad) deben informarse a las áreas encargadas de la *supervisión* y *promoción*, a fin de que puedan ser considerados en sus propios procedimientos. De forma similar, las cuestiones revisadas en las áreas encargadas de *supervisión* que sean relacionadas con la progresividad para la reparación del daño, deben ser conocidas por las áreas de *protección y defensa*, de manera que pueda realizarse una actuación de la CNDH adecuadamente coordinada.

Por otro lado, es necesario considerar la posibilidad de establecer en qué condiciones es posible hablar de *prevención*, de manera que sea acotada a las finalidades de los derechos humanos de *reparación* y *progresividad*, y sea, de igual forma, apropiado a los mandatos institucionales.

Debido a que en materia de derechos humanos hay diversos usos de la noción *prevención*, se propone, para efectos de planeación, y a la vez de evaluación de resultados, un ejercicio de acotación para considerar, de manera semejante a como sucede en otras materias, la posibilidad de atender a diferentes niveles de prevención, los cuales serían en este caso: *primaria*, *secundaria* y *terciaria*.

Con base en ello, se puede indicar que cuando la prevención de violaciones de derechos humanos se hace desde la *promoción*, se estaríamos hablando de una prevención *primaria* que busca actuar en un nivel cultural; cuando la prevención se realiza desde la

*supervisión*, se concebiría como una prevención *secundaria* que busca actuar sobre condiciones estructurales sociales e institucionales; y, finalmente, cuando la prevención se hace desde la *protección y defensa*, se entendería como una prevención *terciaria* que actúa ante un riesgo real e inminente de que se cometa alguna violación de derechos humanos en un caso concreto. Con base en esta identificación específica de los espacios donde en materia de derechos humanos opera la *prevención*, también se podría incorporar en ellos aportaciones de otros marcos, como el de la gestión integral de riesgos.

A partir de esta forma básica de operación institucional, facilitada por los dos primeros objetivos estratégicos, es necesario incorporar los otros dos objetivos referidos:

- a) El tercer objetivo estratégico en incorporarse, es el relativo a la articulación y fortalecimiento de las *instituciones de derechos humanos*, pues la necesidad de que este tipo de instituciones funcionen apropiadamente, conforme a los criterios propios de la materia de derechos humanos, es una necesidad institucional en todo el país. Los derechos humanos, para volverse una realidad, deben dejar de verse como simples normas, en abstracto, e incorporarse plenamente en la operación cotidiana de todas las instituciones del Estado, de acuerdo a sus ámbitos de competencia.

Para lograr este objetivo estratégico, la CNDH tiene un papel central, conforme al cual requerirá realizar la revisión interna de sus formas de operación a fin de fortalecer su *autonomía*, pues, aunque en general todos los objetivos estratégicos presuponen ésta, en este objetivo es particularmente necesaria para consolidar el liderazgo de la institución y su capacidad operativa de incidencia; ya que más que tratarse de articular políticamente a las instituciones, a partir de sus titulares, se debe lograr una articulación operativa institucional que trascienda a las personas que las dirigen y consolide para el país al sistema de instituciones de derechos humanos.

- b) El cuarto objetivo estratégico corresponde a la necesidad de vigilar y actuar frente a *temas de especial interés* por la trascendencia que tienen para el país. La CNDH debe mantener una especial vigilancia en torno a violaciones graves de derechos humanos, al derecho a la no discriminación y los derechos específicos de grupos o sectores de la población en situación de vulnerabilidad, como son las niñas y niños, mujeres, migrantes, personas con discapacidad, etc.; a temas urgentes de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales; a las formas como actores privados relevantes afectan el goce de los derechos humanos; a los derechos humanos vinculados a las deliberaciones públicas (como es el derecho humano a la participación y el derecho a formar parte de las funciones públicas del país) y al ámbito público (como son las libertades de opinión, expresión y reunión); y, finalmente, debe mantener una vigilancia sobre posibles situaciones emergentes y/o coyunturales, como ha sucedido con las necesidades de atención de derechos humanos en el marco de la pandemia por el COVID-19.

Estos dos últimos objetivos se encuentran necesariamente presupuestos en la lógica general de articulación establecida por los dos primeros objetivos, sin embargo, dada su trascendencia y la necesidad de facilitar su comprensión, es necesario incorporarles gráficamente:

		Finalidades de los DDHH		
		Reactivo (-)	Proactivo (+)	
Mandatos institucionales	Reactivo (-)	Objetivos	Reparación del daño	Progresividad de los DDHH
		Ejes		
	Protección y defensa	A. Protección sobre violaciones a DDHH para reparación del daño (garantías de no repetición se consideran progresividad) (i)	B. Protección sobre progresividad (casos específicos y, en general, garantías de no repetición), * (ii) y (iii)	
		(C. Protección respecto de instituciones de DDHH) (D. Protección en temas de relevancia pública)		
	Proactivo (+)	Observancia (realización de DDHH)	A. Supervisión sobre la reparación del daño ante violaciones a DDHH** (ii)	B. Supervisión de progresividad
			(C. Supervisión sobre instituciones de DDHH) (D. Supervisión sobre temas de relevancia pública)	
		Promoción, Estudio y Divulgación (cultura de DDHH)	A. Promoción de la reparación del daño ** (iii)	B. Promoción de la progresividad
			(C. Promoción sobre instituciones de DDHH) (D. Promoción sobre temas de relevancia pública)	
Desarrollo Institucional	Mejoramiento de gestión y articulación entre áreas			

\*Los temas derivados de protección de la progresividad deben coordinarse con las áreas de supervisión y promoción.

\*\*Los temas de supervisión y promoción de la reparación del daño ante violaciones a DDHH deben coordinarse con las áreas de protección.

(iii) Prevención de violaciones a DDHH desde la promoción, podría considerarse asociada a una prevención primaria (que busca actuar en un nivel cultural).

(ii) Prevención de violaciones a DDHH desde la observancia, podría considerarse asociada a una prevención secundaria (que busca actuar sobre condiciones estructurales sociales e institucionales).

(i) Prevención de violaciones a DDHH desde la protección, podría considerarse asociada a una prevención terciaria (que actúa ante un riesgo real e inminente de que se cometa alguna violación a DDHH).

## 2.5 Gestión Integral de Riesgos (GIR)

Establecido lo anterior, para los objetivos de la CNDH, el riesgo se define como el grado de probabilidad de que una hipótesis determinada de violaciones a los derechos humanos suceda tras la construcción de ciertas condiciones sociales que le den origen. Así, podemos hablar de una construcción social del riesgo, como un fenómeno expuesto a factores múltiples de origen cultural, social, económico, político, jurídico e incluso religioso, que, en conjunto, crean condiciones de vulnerabilidad en la población para producir o ser objeto de violaciones a los derechos humanos.

La Gestión Integral de Riesgos (GIR) nos conduce a una planificación de procesos y a la participación en la toma de decisiones orientadas a asociar la evaluación del trabajo interno de cada Unidad Responsable de la CNDH con su incidencia en la protección y defensa de los derechos humanos. Concretamente:

1. Conocer las causas de fondo que generan el riesgo.
2. Controlar permanentemente los riesgos de violaciones a derechos humanos.
3. Revertir el proceso de construcción social de los riesgos y
4. Fortalecer la resiliencia del gobierno y la sociedad frente a la crisis de derechos humanos.

Si se trabaja bajo un enfoque preventivo orientado a la realización progresiva de los derechos humanos, los programas, planes y estrategias de la CNDH contribuirán en mayor medida a que la población, autoridades, así como los demás sectores de la sociedad cuenten con mayor información, capacidades y herramientas para minimizar los efectos de las situaciones que inciden en la vulnerabilidad de los derechos, reduciendo los riesgos y la probabilidad de ocurrencia del hecho que ocasiona la violación, y, con ello, los daños que éstos puedan ocasionar.

El enfoque de *Gestión Integral de Riesgos (GIR) de Violaciones a los Derechos Humanos* parte de reconocer que la generación de los riesgos proviene de múltiples factores, tales como la debilidad del Estado de Derecho, las decisiones políticas, el abuso, la corrupción, la impunidad, la violencia, la ignorancia, entre otros, y que las crisis económicas, sociales, políticas y de valores tienden a agudizar y potenciar los factores de riesgos en la sociedad.

En este contexto, la GIR en materia de derechos humanos se define como:

*El conjunto de acciones encaminadas a la identificación, análisis, evaluación y reducción de los riesgos de violaciones a los derechos humanos, las cuales apoyan de manera sistemática la toma de decisiones para la creación e instrumentación de políticas, estrategias, mecanismos de intervención, procesos y procedimientos encaminados a combatir las causas estructurales que producen los riesgos y que fortalezcan las capacidades de la sociedad a través de un entorno adecuado de paz, libertad, justicia y desarrollo. Fuente: Dirección General de Planeación y Análisis (CNDH, 2020)*

La GIR está integrada por diferentes tipos de gestión, destacando cuatro principales que se mencionan a continuación:



Fuente: Dirección General de Planeación y Análisis (CNDH)

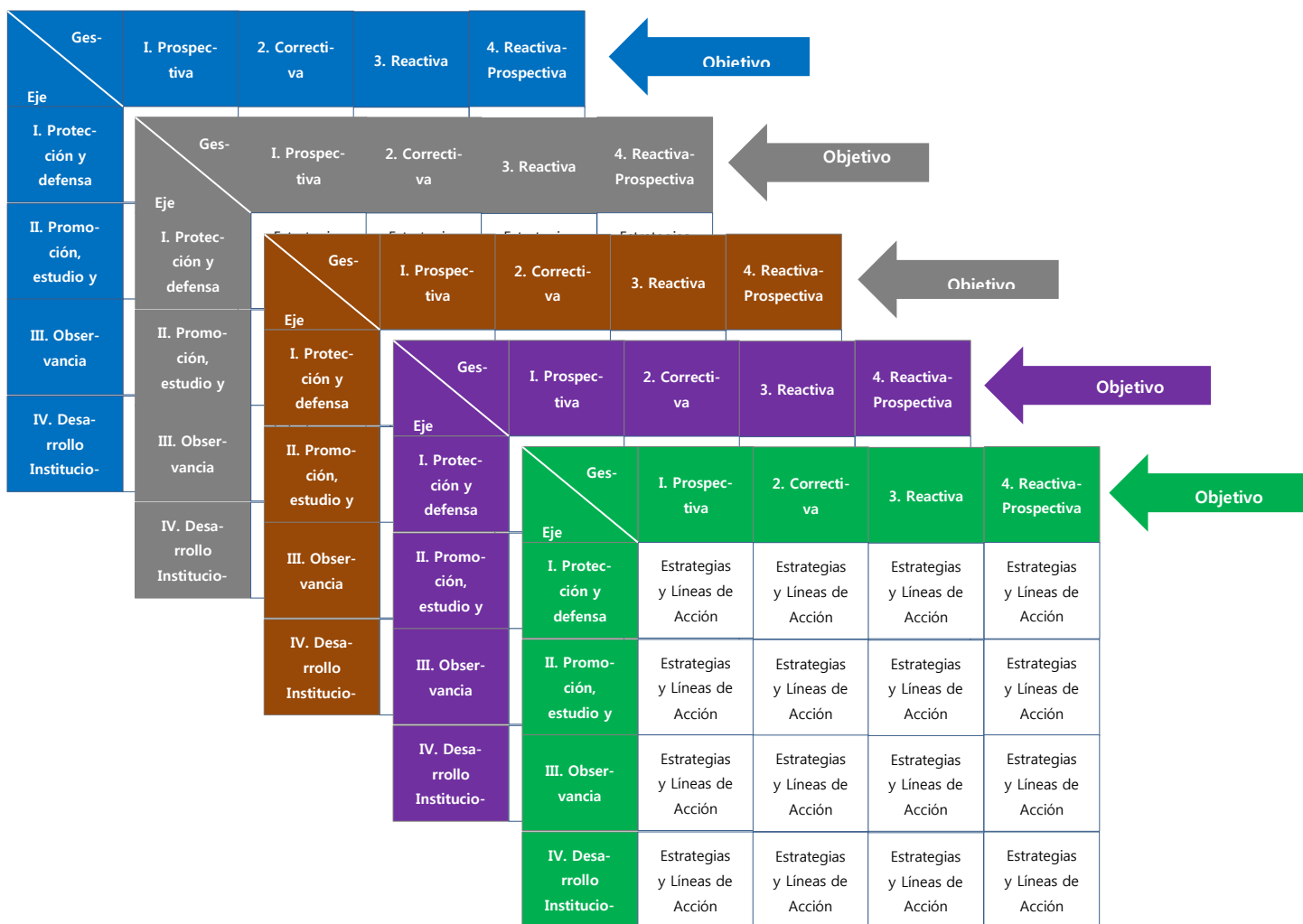
Al reconocer el riesgo como un proceso en construcción permanente, se nos permiten diferentes márgenes de acción para disminuir su potencial daño, además de diseñar y promover la implementación de políticas públicas y acciones que reduzcan la vulnerabilidad social y apoyen en la creación de un ambiente respetuoso y pacífico de los derechos humanos en nuestra sociedad.

Finalmente, el enfoque reactivo-prospectivo nos lleva a aprender de las experiencias a través de la evaluación y el seguimiento. Asimismo, nos permitirá buscar la no repetición y combatir la impunidad, además de mejorar nuestra actuación.

Considerando lo expuesto, esta Comisión Nacional a través de la GIR, impactará con acciones concretas a sus cuatro ejes rectores descritos anteriormente.

## 2.6. Estructura del Plan Estratégico Institucional

Con el fin de construir el *Plan Estratégico Institucional de la gestión 2020-2024*, a partir de los ejes rectores y los cuatro objetivos estratégicos ya mencionados, se definieron una serie de objetivos específicos, estrategias y líneas de acción. Para cada una de ellas, se identificaron las gestiones de riesgo a la cual contribuyen (prospectiva, correctiva, reactiva y reactiva prospectiva), con base en las atribuciones de cada Unidad Responsable.



Para entender de una mejor manera dicho enfoque, se han establecido identificadores los cuales se explican a continuación:

Las estrategias se presentan de manera consecutiva del 1 al 25, y a su vez, de cada estrategia se desprenden las líneas de acción correspondientes. Cabe mencionar que una estrategia puede contener más de una línea de acción. Finalmente, debemos precisar que las líneas de acción también llevan un número seriado y consecutivo.

Al final de cada línea de acción, se incluye un paréntesis con las siglas de la o las Unidades Responsables que intervienen en cada línea, y posteriormente, el tipo de gestión (GP: Prospectiva; GR: Reactiva; GC: Correctiva; GRP: Reactiva Prospectiva)



A continuación, se presentan las *estrategias y líneas de acción*, mismas que están alineadas a los objetivos estratégicos, específicos y ejes rectores, así como a la misión y visión institucional.



## **EJE RECTOR I. Protección y Defensa de los Derechos Humanos**

Objetivo específico (A, B, C...), Estrategia (1, 2, 3...), Línea de acción (1.1., 1.2, 1.3...)	Unidad Responsable	Tipo de Gestión
<b>A. Promover la armonización legislativa nacional con respecto a la normatividad internacional en materia de derechos humanos</b>		
<i>1. Impulsar propuestas de armonización normativa orientadas a mejorar la concordancia de la legislación nacional con las normas y tratados internacionales de derechos humanos de los que México es parte.</i>	DGPA-SE	
1.1 Elaborar y actualizar una base de datos de las recomendaciones y tratados internacionales en materia de derechos humanos comprometidos por México.	SE	GP
1.2 Evaluar el grado de armonización de la legislación nacional y local, con respecto a la normatividad y tratados internacionales en materia de derechos humanos.	DGPA-SE	GP
1.3 Revisar y analizar documentos normativos relacionados con la prevención, investigación y sanción de la tortura y otros tratos o penas crueles, en el ámbito federal y local, a fin de verificar los avances de armonización en la materia.	MNPT-DGPA	GP
1.4 Generar propuestas de políticas públicas, con enfoque basado en derechos humanos, que permitan dar cumplimiento a las obligaciones derivadas del bloque constitucional, en lo relativo a la armonización legislativa en materia de derechos humanos.	DGPA-SE	GC
1.5 Difundir el resultado del análisis de la armonización legislativa y notificar a los gobiernos locales acerca del mismo.	Presidencia-DGPA	GRP
1.6 Aplicar el control de convencionalidad que contribuya a la promoción, respeto, protección y garantía de los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad.	SE	GC
<i>2. Fortalecer la creación, armonización y actualización de normas en materia de derechos humanos, así como la emisión de medidas cautelares para la protección de los DDHH</i>	DGPA-SE	
2.1 Dar seguimiento a la armonización y actualización de normas en materia de derechos humanos	DGPA-SE-CGSRAJ	GC

2.2 Identificar y presentar acciones de inconstitucionalidad ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación.	CGSRyAJ	GRP
2.3 Emitir medidas cautelares con la finalidad preeminente de que se implementen acciones para prevenir la violación a los derechos humanos.	Todas las VG-MNPT	GC
2.4 Impulsar iniciativas de reforma constitucional, legislativas y reglamentarias (mediante los diferentes instrumentos de protección), a fin de impulsar la generación de políticas públicas con un enfoque basado en derechos humanos.	Todas las VG-CGSRyAJ-SE	GRP
<b>B. Mejorar el nivel de atención de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos y su respuesta a la sociedad</b>		
<b>3. Implementar medidas que mejoren la atención de la CNDH con las víctimas y posibles víctimas de violaciones a los derechos humanos.</b>	DGQOT-VG-CGSRyAJ	
3.1 Mejorar los mecanismos de atención a la población que requiera servicios de la CNDH.	DGQOT- VG-CGSRyAJ	GR
3.2 Implementar módulos de atención en aquellos lugares y en aquellas dependencias gubernamentales que presenten casos relacionados a violaciones a los derechos humanos, con mayor frecuencia.	DGQOT	GR
3.3 Fortalecer la comunicación con las personas que presenten quejas a la CNDH durante todo el procedimiento de atención a los expedientes.	DGQOT-Todas las VG	GR
3.4 Reducir los tiempos de atención e investigación, a partir de la apertura de escritos de queja.	DGQOT-Todas las VG	GR
3.5 Proporcionar orientación jurídica adecuada a la protección y defensa de los derechos humanos de la población ante los abusos de las autoridades.	DGQOT-Todas las VG	GR
3.6 Atender a las personas mexicanas en el extranjero y extranjeros en nuestro país, en riesgo de violaciones o víctimas de violaciones a sus derechos humanos, a fin de darles la protección que necesitan.	SE	GR
3.7 Remitir a las personas quejosas a las autoridades competentes cuando la CNDH no esté facultada para investigar el caso directamente.	DGQOT	GC

3.8 Incorporar encuestas de satisfacción con respecto a la atención brindada a las personas desde las oficinas centrales y las ubicadas en las entidades federativas, durante el proceso de atención e investigación de los expedientes de queja y como parte del seguimiento de las recomendaciones, a fin de garantizar la adecuada atención y la reparación del daño.	DGQOT-Todas las VG-CGSryAJ	GRP
<b>4. Optimizar la atención a las personas que solicitan los servicios de la CNDH.</b>	DGQOT	
4.1 Llevar a cabo un análisis del procedimiento de la atención de los expedientes.	Todas las VG-DGQOT	GP
4.2 Fortalecer el sistema correspondiente al manejo de la información de los expedientes de queja, con el fin de reducir el tiempo de atención de los mismos.	OM	GC
4.3 Elaborar un manual de procedimientos homologado de la atención de expedientes para todas las Visitadurías Generales, que incorpore medidas de optimización de tiempos y asegure la comunicación con las personas atendidas.	Presidencia-DGQOT-Todas las VG-CGSryAJ	GRP
4.4 Implementar un sistema que identifique los expedientes de queja que hayan excedido el periodo de tiempo de atención establecido.	Todas las VG	GC
4.5 Atender los expedientes de queja, orientación directa y remisión, con oportunidad y una visión humanista, y revisar los expedientes de queja rezagados y aún aquellos con resolución aparente, pero que no satisfizo a las víctimas y/o no se apegó a lo que exige la norma.	DGQOT-Todas las VG	GR
4.6 Implementar medidas de optimización en el proceso de atención de los expedientes de inconformidad, orientados a obtener la reparación integral del daño para los casos en donde se verifique la violación a los derechos humanos.	Todas las VG	GC
<b>5. Identificar y brindar atención especial a aquellas violaciones de los derechos humanos de mayor gravedad.</b>	Todas las VG-CGSryAJ	
5.1 Clasificar las violaciones de derechos humanos de mayor gravedad, de acuerdo a los criterios establecidos en el manual correspondiente.	Todas las VG	GR
5.2 Investigar las violaciones graves a los derechos humanos y atenderlas de manera expedita y con una visión humanista en beneficio de las víctimas.	Todas las VG	GR
5.3 Dar seguimiento a las recomendaciones por violaciones graves.	Presidencia-CGSryAJ	GR

<b>6. Priorizar a las víctimas y posibles víctimas de violaciones de los derechos humanos en la solución de expedientes.</b>	DGQOT-Todas las VG	
6.1 Procurar la solución de expedientes durante el trámite dando vista a la persona quejosa en cumplimiento al art. 107 del Reglamento Interno de la CNDH, o en su caso, remitiéndola a la autoridad competente, con su consentimiento, a fin de evitar en todo momento la revictimización.	Todas las VG	GR
6.2. Fortalecer los servicios victimológicos, tales como la atención jurídica, apoyo psicológico, canalizaciones y acompañamiento.	DGQOT-Todas las VG	GR
6.3 Conciliar con las autoridades correspondientes a favor de las víctimas, conforme al consentimiento informado de la persona agraviada, en relación a los derechos vulnerados por las autoridades responsables, así como a sus derechos en el procedimiento de la CNDH.	Todas las VG	GR
6.4 Brindar servicios de peritaje médico y forense que permita esclarecer las investigaciones, así como apoyo psicológico a las víctimas de violaciones a los derechos humanos.	Todas las VG	GR
6.5 Emitir Recomendaciones que prioricen la oportunidad de la intervención de la Comisión Nacional solicitando la reparación del daño para las víctimas de violaciones a los derechos humanos, evitando que éste se agrave, de manera expedita, una vez que se haya acreditado la violación de derechos humanos y se haya documentado el daño.	Todas las VG	GR
<b>7. Dar especial atención a los casos pendientes y recibidos de las víctimas de desaparición.</b>	1VG-OEICDFP	
7.1 Impulsar la resolución de casos presentados de personas desaparecidas, ausentes, extraviadas y fallecidas no identificadas, en colaboración con las autoridades correspondientes.	1VG	GR
7.2 Llevar a cabo acciones que coadyuven a la localización de personas que se encuentran registradas en el Sistema de Información Nacional de Personas Extraviadas y Fallecidas (SINPEF), en colaboración con organizaciones de la sociedad civil y las autoridades correspondientes.	1VG	GR
7.3. Colaborar directamente con los colectivos de víctimas de desaparición de personas para brindarles un acompañamiento cercano y humano.	1VG	GR

7.4 Impulsar el esclarecimiento de los casos de desaparición forzada de personas, por ejemplo, los ocurridos durante el periodo de la “guerra sucia”.	1VG-OEICDFP	GR
<b>C. Impulsar la reparación del daño de las víctimas de violaciones a los derechos humanos</b>		
<b>8. Incrementar el nivel de cumplimiento total de las recomendaciones emitidas por la CNDH.</b>	Presidencia-CGSRYAJ	
8.1 Analizar el nivel de cumplimiento de las recomendaciones en trámite.	CGSRyAJ	GRP
8.2 Notificar a las autoridades que tengan recomendaciones aceptadas sin pruebas de cumplimiento total, que hayan excedido en tiempo requerido para presentarlas.	CGSRyAJ	GRP
8.3 Establecer un programa de comunicación y coordinación con las autoridades que tengan recomendaciones aceptadas en trámite, que hayan excedido el tiempo de presentar pruebas de su cumplimiento.	CGSRyAJ	GRP
8.4 Fortalecer y dar seguimiento a la presentación de denuncias y procedimientos administrativos dirigidas a las personas servidoras públicas que cometieron violaciones a los derechos humanos.	CGSRyAJ	GR
8.5 Impulsar propuestas de reformas legislativas que fortalezcan el grado de cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la CNDH.	CGSRyAJ	GRP
<b>9. Fortalecer la emisión de recomendaciones generales e informes especiales.</b>	Todas las VG	
9.1 Identificar las prácticas recurrentes de violaciones a los derechos humanos por parte de determinadas autoridades, y emitir las Recomendaciones Generales en la materia.	Todas las VG	GRP
9.2 Emitir y difundir informes especiales sobre temas relevantes relacionados con el cumplimiento de los derechos humanos en el país.	Todas las VG	GRP
9.3 Llevar a cabo un seguimiento de la evaluación de impacto acerca de la evolución de los temas abordados en las Recomendaciones Generales y los Informes Especiales.	DGPA	GRP

**EJE RECTOR II. Promoción, Estudio y Divulgación de los Derechos Humanos.**

Objetivo específico (A, B, C...), Estrategia (1, 2, 3...), Línea de acción (1.1., 1.2, 1.3...)	Unidad Responsable	Tipo de Gestión
<b>D. Fortalecer la Promoción, Estudio y Divulgación de los Derechos Humanos</b>		
<i>10. Fortalecer la vinculación con organizaciones e instituciones relacionadas con la protección, defensa y promoción de los derechos humanos.</i>	Presidencia-STCC	
10.1. Involucrar a las organizaciones de la sociedad civil en la identificación de violaciones a los derechos humanos con la finalidad de prevenir y evitar su reincidencia.	Presidencia-STCC	GC
10.2 Trabajar en colaboración con las organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de promover una cultura de respeto a los derechos humanos.	Presidencia-STCC	GP
10.3 Realizar actividades de divulgación de los derechos humanos en coordinación con las instituciones educativas.	Presidencia-STCC	GP
10.4. Fortalecer la vinculación con los organismos locales públicos de protección y defensa de los derechos humanos.	Presidencia-STCC	GP
10.5. Reforzar los canales de comunicación y colaboración con los poderes de la unión y las dependencias públicas.	Presidencia-STCC	GP
10.6. Colaborar con los organismos internacionales relacionados con la promoción de los derechos humanos.	SE	GC
10.7. Otorgar reconocimientos a las personas defensoras de los derechos humanos.	STCC	GRP
10.8. Firmar y dar seguimiento a convenios con organismos e instituciones relacionados con la protección, defensa y promoción de los derechos humanos.	Presidencia-STCC-MNPT-SE	GC
<i>11. Incrementar el conocimiento de la población en materia de derechos humanos.</i>	Presidencia-STCC-DGC	
11.1 Llevar a cabo actividades de promoción y capacitación sobre los temas con mayor prioridad en relación con los derechos humanos.	STCC-1VG (MD)-4VG (Igualdad, Pueblos Comunidades Indígenas), 5VG (Migrantes, Trata de Personas, Periodistas y Defensores Civiles), MNPT-DGC	GP

11.2. Focalizar las actividades de promoción y capacitación en aquellas entidades federativas donde se identifique una mayor necesidad de promover el conocimiento en materia de derechos humanos.	Presidencia-STCC-1VG (MD)-4VG (Igualdad, Pueblos Comunidades Indígenas), 5VG (Migrantes, Trata de Personas, Periodistas y Defensores Civiles), MNPT-DGC	GC
11.3. Dirigir las actividades de promoción y capacitación, principalmente a los grupos poblacionales con mayor vulnerabilidad, así como a los servidores públicos que pertenecen a las dependencias con mayor incidencia de violaciones a los derechos humanos.	STCC-DGC	GC
11.4. Reducir el gasto institucional en el desarrollo de las actividades de promoción y formación de los derechos humanos con criterios de optimización de recursos y de preeminencia de la atención a las víctimas y mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas.	STCC-OM	GC
<b>12. Impulsar estudios especializados en materia de derechos humanos.</b>	Presidencia-SE-DGPA-CENADEH	
12.1 Desarrollar programas de estudio especializado en derechos humanos a nivel media superior y superior, en colaboración con instituciones académicas.	Presidencia-CENADEH-STCC	GP
12.2. Llevar a cabo investigaciones que aporten herramientas útiles para impulsar el respeto de los derechos humanos en el país y que sirvan en la CNDH para la atención directa de las víctimas y de quienes están en riesgo de serlo.	Presidencia-SE- DGPA-CENADEH	GRP
<b>13. Impulsar la difusión de material que promueva el respeto de los derechos humanos.</b>	CENADEH	
13.1 Desarrollar el programa de publicaciones impresas y/o digitales que contribuyan a la consolidación de una cultura de los derechos humanos.	Presidencia-DGC-CENADEH	GC
13.2 Difundir material que promueva el conocimiento y respeto de los derechos humanos.	Todas las VG-STCC-CENADEH	GP
<b>14. Fortalecer el impacto de las actividades de divulgación en materia de derechos humanos.</b>	DGC	
14.1. Llevar a cabo actividades de difusión con criterio de servicio social de las actividades que realiza la CNDH, con el fin de incrementar el conocimiento de mecanismos de defensa para la población.	Presidencia-DGC	GC
14.2. Mejorar la difusión de los derechos humanos a través de medios de comunicación masiva, tales como televisión, radio e internet.	DGC-STCC	GP

14.3 Desarrollar campañas de difusión que contribuyan a la prevención y promoción de los derechos humanos.	Presidencia-DGC-STCC	GC
<b>E. Fortalecer las medidas de prevención de violaciones a los derechos humanos a través de estudios técnicos</b>		
<i>15. Implementar un sistema de georreferenciación que proporcione información que anticipe probables violaciones a los derechos humanos.</i>	DGPA	
15.1 Fortalecer el sistema automatizado de georreferenciación de violaciones a los derechos humanos.	DGQOT – DGPA	GP
15.2 Emitir medidas precautorias basadas en los resultados obtenidos del sistema de georreferenciación de las violaciones a los derechos humanos.	DGPA-DGQOT	GC
15.3 Divulgar la metodología, datos abiertos y resultados obtenidos del sistema de georreferenciación de violaciones a los derechos humanos.	DGPA	GC
15.4 Focalizar las actividades de promoción en los lugares con mayor urgencia, con base en los resultados del sistema de georreferenciación de violaciones de los derechos humanos.	DGPA	GC
15.5 Impulsar propuestas de política pública basadas en los resultados del sistema de georreferenciación de las violaciones a los derechos humanos.	DGPA	GRP

### **EJE RECTOR III. Observancia de los Derechos Humanos**

Objetivo específico (A, B, C...), Estrategia (1, 2, 3...), Línea de acción (1.1., 1.2, 1.3...)	Unidad Responsable	Tipo de Gestión
<b>F. Fortalecer la observancia de los Derechos Humanos</b>		
<i>16. Fortalecer la observancia al cumplimiento de los derechos humanos.</i>	Todas las VG	
16.1 Supervisar de manera permanente los lugares de reclusión y privación de la libertad.	3VG	GC
16.2. Elaborar y publicar el Diagnóstico Nacional de Supervisión Penitenciaria.	3VG	GC
16.3 Realizar visitas de supervisión y seguimiento a los lugares de privación de la libertad con el fin de prevenir la tortura y los malos tratos.	MNPT	GC
16.4 Visitar los lugares de concentración de las personas migrantes, tales como las estaciones migratorias, estancias provisionales, casas o albergues para migrantes y lugares de tránsito de personas migrantes.	5VG	GC



16.5 Realizar acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres.	4VG	GC
16.6 Llevar a cabo el seguimiento de la instrumentación del Mecanismo Independiente de Monitoreo Nacional de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.	1VG	GC
16.7 Monitorear los medios de comunicación para identificar noticias que tengan un impacto en el respeto de los derechos humanos.	DGC	GP
<b>17. Analizar el estado de cumplimiento de los derechos humanos.</b>	Todas las VG	
17.1 Llevar a cabo un diagnóstico del cumplimiento de los derechos humanos en temas relacionados con los temas de mayor prioridad.	Todas las VG-MNPT	GP
17.2 Elaborar y difundir pronunciamientos relacionados con situaciones o fenómenos que vulneren los derechos humanos de la población mexicana.	Presidencia-DGC-SE	GRP
17.3 Contribuir a la generación de estadísticas que permitan medir el cumplimiento de los derechos humanos, en coordinación con otras instituciones públicas.	DGPA	GC
17.4. Colaborar con otras instituciones públicas en la generación de indicadores que permitan medir el cumplimiento de los derechos humanos en el país.	DGPA	GRP
17.5 Supervisar acciones que contribuyan a la medición del cumplimiento de los derechos humanos en el país, a fin de garantizar la progresividad de los derechos humanos.	DGPA	GRP

***EJE RECTOR IV. Fortalecimiento de la Autonomía y Capacidad de Gestión Institucional***

Objetivo específico (A, B, C...), Estrategia (1, 2, 3...), Línea de acción (1.1., 1.2, 1.3...)	Unidad Responsable	Tipo de Gestión
<b>G. Implementar una estrategia institucional orientada a mejorar el servicio a la sociedad a través de la optimización del uso de los recursos institucionales ofrecido</b>		
<b>18. Establecer una planeación estratégica que priorice la atención a las víctimas de violaciones de los derechos humanos.</b>	DGPA- Presidencia	
18.1. Elaborar el plan estratégico institucional de la gestión 2020-2024.	DGPA- Presidencia- OM	GP
18.2. Llevar a cabo el Programa Anual de Trabajo de la CNDH.	DGPA- Presidencia- OM	GP

18.3. Fortalecer los objetivos de cada programa con la finalidad de resolver de manera más efectiva el problema social al que se enfrentan.	Todas las UR	GP
18.4 Establecer y dirigir la estrategia institucional para proteger, supervisar y promover los Derechos Humanos, así como presentar sus resultados	Presidencia	GC
<b>19. Modificar la normatividad interna con el fin de optimizar los recursos humanos, materiales y financieros de la CNDH.</b>	CGSRyAJ	
19.1. Llevar a cabo las modificaciones correspondientes al Reglamento Interno con el fin de adecuar la estructura existente y optimizar los recursos con los que cuenta la CNDH.	Presidencia-OM-CSRAJ-OIC	GC
19.2. Llevar a cabo la revisión y actualización de los Manuales de Organización, para reducir las cargas burocráticas, la duplicidad de funciones y el alargamiento innecesario de los procesos.	Presidencia-OM-CSRAJ	GC
<b>20. Llevar a cabo una reestructuración organizacional que permita mejorar la utilización de los recursos institucionales a favor de las víctimas de violaciones a los derechos humanos.</b>	Presidencia-OM-CSRAJ	
20.1 Realizar propuestas de cambio en la estructura organizacional y dar seguimiento a su aplicación, basados en los principios de austeridad en el ejercicio del gasto.	Presidencia-OM-CSRAJ	GC
20.2. Implementar cambios al organigrama que permitan una distribución equitativa del trabajo dentro de las Unidades Responsables.	Presidencia-OM-CSRAJ	GP
20.3 Fortalecer la Unidad de Igualdad de Género para promover los principios de igualdad entre mujeres y hombres dentro de la institución, así como contribuir a su transversalización.	Presidencia-OM-DGPA	GP
<b>21. Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia para la población.</b>	OIC-DGQOT	
21.1. Reivindicar el papel y la participación del Consejo Consultivo como órgano consultivo y de apoyo, en la estrategia institucional para incrementar la protección y defensa de las víctimas de violaciones a los derechos humanos.	STCC	GP
21.2. Elaborar y publicar el Informe Anual de Actividades de la CNDH.	DGPA-Presidencia	GRP
21.3. Elaborar y publicar el Informe Anual del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura.	MNPT	GRP
21.4. Establecer e implementar mecanismos de seguimiento al cumplimiento de las metas de los programas presupuestarios.	DGPA	GRP
21.5. Responder a las solicitudes de información de acuerdo con los principios de accesibilidad y transparencia a la sociedad.	DGQOT	GRP
<b>22. Implementar mecanismos orientados a mejorar el desempeño institucional</b>	OM-DGPA	

22.1. Llevar a cabo el Programa Anual de Evaluación.	DGPA	GRP
22.2. Realizar y publicar el Informe Anual de Evaluación.	DGPA	GRP
22.3. Dar seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional y a los Programas Anuales de Trabajo institucionales.	DGPA-OM	GRP
22.4. Atender los requerimientos y observaciones de las auditorías externas y evaluaciones de políticas públicas que permitan mejorar el desempeño institucional.	OIC-OM	GRP
22.5. Efectuar medidas de optimización y sistematización para un mejor aprovechamiento de las tecnologías de la información.	OM	GC
<b>23. Reducir el gasto corriente de la institución y reorientarlo a la atención de las víctimas.</b>	OM	
23.1. Llevar a cabo un análisis del gasto institucional con una visión de austeridad en el uso de los recursos públicos.	OM	GP
23.2. Implementar medidas que disminuyan el gasto innecesario y reorientarlo hacia la atención de las víctimas de violaciones de los derechos humanos y de todas aquellas personas en riesgo de serlo.	OM	GC
<b>24. Desarrollar e implementar un programa anticorrupción en la CNDH.</b>	OIC- Presidencia	
24.1. Realizar auditorías financieras, operacionales y de desempeño, cuyos alcances consideren el ahorro en el gasto público con una visión de ahorro en el gasto público.	OIC	GC
24.2. Cumplir en tiempo y forma con los requerimientos del Sistema Nacional Anticorrupción.	OIC-OM	GR
<b>25. Fortalecer el control interno y gestión de riesgos.</b>	OIC-OM	
25.1. Implementar mejoras al sistema de control interno y de gestión de riesgos operacionales.	OM-OIC	GC
25.2. Dar seguimiento a los avances del sistema de control interno y de gestión de riesgos, así como generar información estadística para toma de decisiones.	OM-OIC	GC
25.3. Implementar, promover, evaluar, seguir y fiscalizar las medidas de austeridad republicana, conforme a la Ley de Austeridad Republicana.	OM-OIC	GC

## Anexo: Estructura Programática

<i>R</i>	<i>UR</i>	<i>FI</i>	<i>FN</i>	<i>SF</i>	<i>RG</i>	<i>AI</i>	<i>Pp</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
35								Comisión Nacional de los Derechos Humanos
	100							Presidencia
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						001		Protección y Defensa de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan proteger los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E001	Establecer y dirigir la estrategia institucional para proteger, supervisar y promover los Derechos Humanos y presentar sus resultados.
	101							Primera Visitaduría General
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						001		Protección y Defensa de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan proteger los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E002	Atender al público en general en oficinas centrales y foráneas; así como investigar expedientes de presuntas violaciones a los Derechos Humanos.
							E006	Atender asuntos relacionados con víctimas del delito y de violaciones a Derechos Humanos.

<i>R</i>	<i>UR</i>	<i>FI</i>	<i>FN</i>	<i>SF</i>	<i>RG</i>	<i>AI</i>	<i>Pp</i>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
							E007	Atender asuntos relacionados con personas reportadas como desaparecidas y no localizadas
							E011	Atender asuntos relacionados con niñas, niños y adolescentes.
							E012	Atender asuntos relacionados con sexualidad, salud y VIH.
							E024	Atender asuntos relativos a la aplicación del Mecanismo Independiente de Monitoreo Nacional de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
							E032	Atender asuntos relacionados con las y los jóvenes, las personas mayores y las familias
	102							Segunda Visitaduría General
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						001		Protección y Defensa de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan proteger los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E002	Atender al público en general en oficinas centrales y foráneas; así como investigar expedientes de presuntas violaciones a los Derechos Humanos.
							E035	Proteger los Derechos Humanos de las personas o grupos de personas con mayores riesgos de vulnerabilidad ante los abusos de las empresas, públicas y privadas.
	103							Tercera Visitaduría General
		1						GOBIERNO

<i>R</i>	<i>UR</i>	<i>FI</i>	<i>FN</i>	<i>SF</i>	<i>RG</i>	<i>AI</i>	<i>Pp</i>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						001		Protección y Defensa de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan proteger los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E002	Atender al público en general en oficinas centrales y foráneas; así como investigar expedientes de presuntas violaciones a los Derechos Humanos.
						003		Observancia de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan observar los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E023	Supervisar la observancia e incidencia de los Derechos Humanos en los centros penitenciarios en la República Mexicana.
	104							Cuarta Visitaduría General
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						001		Protección y Defensa de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan proteger los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E002	Atender al público en general en oficinas centrales y foráneas; así como investigar expedientes de presuntas violaciones a los Derechos Humanos.

<b>R</b>	<b>UR</b>	<b>FI</b>	<b>FN</b>	<b>SF</b>	<b>RG</b>	<b>AI</b>	<b>Pp</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
							E022	Proteger, promover, y difundir los Derechos Humanos de los integrantes de pueblos y comunidades indígenas y afrodescendientes, y atender asuntos personas indígenas privadas de su libertad.
						003		Observancia de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan observar los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E013	Realizar la promoción y observancia en el monitoreo, seguimiento y evaluación del impacto de la política nacional en materia de igualdad entre mujeres y hombres.
	105							Secretaría Técnica del Consejo Consultivo
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						002		Promoción, Estudio y Divulgación de los Derechos Humanos
								Objetivo: Realizar acciones que permitan apoyar el desarrollo de estudios y promover el divulgar los Derechos Humanos de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E015	Promover, fortalecer e impulsar los vínculos de colaboración interinstitucional; así como, diseñar y ejecutar los programas de educación y capacitación en materia de Derechos Humanos.
	106							Secretaría Ejecutiva
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos

<b>R</b>	<b>UR</b>	<b>FI</b>	<b>FN</b>	<b>SF</b>	<b>RG</b>	<b>AI</b>	<b>Pp</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
					00			
						002		Protección y Defensa de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan proteger los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E016	Contribuir a la protección de los derechos humanos y mantener relaciones de cooperación internacional con organismos afines nacionales e internacionales, realizar estudios y administrar el archivo institucional.
						001		Promoción, Estudio y Divulgación de los Derechos Humanos
								Objetivo: Realizar acciones que permitan apoyar el desarrollo de estudios y promover el divulgar los Derechos Humanos de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E036	Promover, fortalecer e impulsar los vínculos de colaboración interinstitucional; así como, diseñar y ejecutar los programas de educación y capacitación en materia de Derechos Humanos, considerando los Tratados y Convenciones Internacionales que obligan al Estado mexicano.
	107							Dirección General de Comunicación
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						002		Promoción, Estudio y Divulgación de los Derechos Humanos
								Objetivo: Realizar acciones que permitan apoyar el desarrollo de estudios y promover el divulgar los Derechos Humanos de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E017	Ejecutar el programa de comunicación social



<i>R</i>	<i>UR</i>	<i>FI</i>	<i>F N</i>	<i>S F</i>	<i>R G</i>	<i>AI</i>	<i>Pp</i>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	108							Centro Nacional de Derechos Humanos
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						002		Promoción, Estudio y Divulgación de los Derechos Humanos
								Objetivo: Realizar acciones que permitan apoyar el desarrollo de estudios Y promover y divulgar los Derechos Humanos de las personas y grupos sociales más vulnerables bajo el criterio de su utilidad en función de los requerimientos de atención de las víctimas.
							E018	Coordinar las publicaciones, realizar investigaciones, promover la formación académica y divulgación, así como ofrecer servicios bibliohemerográficos en materia de Derechos Humanos
	109							Dirección General de Quejas, Orientación y Transparencia
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						001		Protección y Defensa de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan proteger los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E002	Atender al público en general en oficinas centrales y foráneas; así como, investigar expedientes de presuntas violaciones a los Derechos Humanos.

<b>R</b>	<b>UR</b>	<b>FI</b>	<b>FN</b>	<b>SF</b>	<b>RG</b>	<b>AI</b>	<b>Pp</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	110							Dirección General de Planeación y Análisis
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						004		Fortalecimiento de la autonomía y capacidad de gestión institucional
								Objetivo: Realizar acciones que permitan apoyar y desarrollar las funciones sustantivas relacionadas con proteger, promover, divulgar y estudiar los Derechos Humanos de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							P019	Planear actividades, analizar información y resultados, supervisar acciones que contribuyan a la medición del cumplimiento de los derechos humanos en el país, así como generar propuestas de mejora continua.
	112							Oficialía Mayor
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						004		Fortalecimiento de la autonomía y capacidad de gestión institucional
								Objetivo: Realizar acciones que permitan apoyar y desarrollar las funciones sustantivas relacionadas con proteger, promover, divulgar y estudiar los Derechos Humanos de las personas y grupos sociales más vulnerables, procurando la optimización de recursos humanos y materiales, mejorando procesos internos, y revisando la normatividad bajo la dirección de la Presidencia para lograr el adecuado cumplimiento de la misión de la CNDH.
							M001	Actividades de apoyo administrativo

<b>R</b>	<b>UR</b>	<b>FI</b>	<b>FN</b>	<b>SF</b>	<b>RG</b>	<b>AI</b>	<b>Pp</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	113							Órgano Interno de Control
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						004		Fortalecimiento de la autonomía y capacidad de gestión institucional
								Objetivo: Realizar acciones que permitan apoyar y desarrollar las funciones sustantivas relacionadas con proteger, promover, divulgar y estudiar los Derechos Humanos de las personas y grupos sociales más vulnerables.  Realizar acciones que contribuyan a una mejora permanente de la gestión y los servicios que presta la Comisión Nacional, para transparentar el uso de los recursos, garantizar el cumplimiento de las normas que rigen el quehacer institucional, así como los programas correspondientes y cumplir con el proceso de rendición de cuentas.
							0001	Apoyo a la función pública y buen gobierno
	115							Coordinación General de Seguimiento de Recomendaciones y Asuntos Jurídicos
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						001		Protección y Defensa de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan proteger los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.

<b>R</b>	<b>UR</b>	<b>FI</b>	<b>FN</b>	<b>SF</b>	<b>RG</b>	<b>AI</b>	<b>Pp</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
							E002	Atender al público en general en oficinas centrales y foráneas; así como investigar expedientes de presuntas violaciones a los Derechos Humanos.
	116							Quinta Visitaduría General
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						001		Protección y Defensa de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan proteger los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E002	Atender al público en general en oficinas centrales y foráneas; así como investigar expedientes de presuntas violaciones a los Derechos Humanos.
							E003	Atender asuntos relacionados con las personas migrantes, así como impulsar las acciones de promoción en la materia.
							E014	Proteger y promover el respeto de los Derechos Humanos de periodistas y personas defensores de Derechos Humanos.
							E033	Proteger y promover el respeto de los Derechos Humanos de víctimas y posibles víctimas de la trata de personas
	117							Sexta Visitaduría General
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			

<b>R</b>	<b>UR</b>	<b>FI</b>	<b>FN</b>	<b>SF</b>	<b>RG</b>	<b>AI</b>	<b>Pp</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
						001		Protección y Defensa de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan proteger los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E002	Atender al público en general en oficinas centrales y foráneas; así como investigar expedientes de presuntas violaciones a los Derechos Humanos.
							E026	Atender asuntos relacionados con los Derechos Humanos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales.
	119							Dirección Ejecutiva del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						001		Protección y Defensa de los Derechos Humanos
								Objetivo: Desarrollar las acciones que permitan proteger, promover, divulgar y observar los Derechos Humanos de la población en general, así como de las personas y grupos sociales más vulnerables.
							E008	Operar el Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura
	122							Dirección General de Finanzas
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						004		Fortalecimiento de la autonomía y capacidad de gestión institucional

<b>R</b>	<b>UR</b>	<b>FI</b>	<b>FN</b>	<b>SF</b>	<b>RG</b>	<b>AI</b>	<b>Pp</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
								Objetivo: Realizar acciones que permitan apoyar y desarrollar las funciones sustantivas relacionadas con proteger, promover, divulgar y estudiar los Derechos Humanos de las personas y grupos sociales más vulnerables, procurando un presupuesto austero y eficiente que permita reorientar las acciones de la CNDH hacia la atención a las víctimas y a las personas en riesgo de serlo.
							M001	Actividades de apoyo administrativo
	<b>123</b>							Dirección General de Tecnologías de Información y Comunicaciones
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						004		Fortalecimiento de la autonomía y capacidad de gestión institucional
								Objetivo: Realizar acciones que permitan apoyar y desarrollar las funciones sustantivas relacionadas con proteger, promover, divulgar y estudiar los Derechos Humanos de las personas y grupos sociales más vulnerables, a través de herramientas tecnológicas.
							M001	Actividades de apoyo administrativo
	<b>124</b>							Dirección General de Recursos Humanos
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						004		Fortalecimiento de la autonomía y capacidad de gestión institucional

<b>R</b>	<b>UR</b>	<b>FI</b>	<b>FN</b>	<b>SF</b>	<b>RG</b>	<b>AI</b>	<b>Pp</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
								Objetivo: Realizar acciones que permitan apoyar y desarrollar las funciones sustantivas relacionadas con proteger, promover, divulgar y estudiar los Derechos Humanos de las personas y grupos sociales más vulnerables, mediante el aprovechamiento de los recursos humanos con criterios de austeridad y optimización, procurando la profesionalización del personal.
							M001	Actividades de apoyo administrativo
	125							Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
		1						GOBIERNO
			2					JUSTICIA
				04				Derechos Humanos
					00			
						004		Fortalecimiento de la autonomía y capacidad de gestión institucional
								Objetivo: Realizar acciones que permitan apoyar y desarrollar las funciones sustantivas relacionadas con proteger, promover, divulgar y estudiar los Derechos Humanos de las personas y grupos sociales más vulnerables, mediante el control de los gastos bajo la observación de la Presidencia para asegurar los servicios esenciales que requiera la comisión.
							M001	Actividades de apoyo administrativo