

Radiografía de los Centros de Justicia para las Mujeres Diagnóstico Coahuila

INTRODUCCIÓN	03
ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	06
ASIGNACIÓN DE RECURSOS	13
DISEÑO OPERATIVO	19
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	21
ATENCIÓN A USUARIAS Y ACCESO A LA JUSTICIA	22
HALLAZGOS	28
ANÁLISIS DE CONTEXTO (FODA)	30
REFERENCIAS	33

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

a. Los Centros de Justicia para las Mujeres

Como parte del proyecto *Transparencia: requisito indispensable y estrategia innovadora para garantizar la sostenibilidad de los Centros de Justicia para las Mujeres*, en 2017 Equis: Justicia para las Mujeres (en adelante, Equis) presentó el documento *Centros de Justicia para las Mujeres. Informe sobre el estado de la política pública a nivel nacional* (Equis, 2017), el cual midió la fortaleza institucional¹ de 31 Centros de Justicia para Mujeres (Cejum)² en 21 entidades federativas y aportó recomendaciones puntuales para su correcto funcionamiento.

Los Cejum fueron creados en 2010 por la Secretaría de Gobernación, a través de la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Conavim), como:

- “ Espacios integrales que concentran servicios interinstitucionales y especializados de atención con perspectiva de género, para mujeres víctimas de violencia, sus hijas e hijos; garantizando el acceso a la justicia a través de servicios de atención legal, médica, psicológica, proyectos de empoderamiento económico, espacios de ludoteca y refugio temporal (Conavim, 2016, p. 9).

Derivado del documento *Centros de Justicia para las Mujeres. Informe sobre el estado de la política pública a nivel nacional*, Equis identificó que los modelos de los Cejum no son uniformes y, aunque fue posible identificar áreas de oportunidad y buenas prácticas comunes, se detectó también que esta política pública requiere ser fortalecida para que cumpla su función de mejorar el acceso a la justicia y la atención de mujeres y niñas víctimas de violencia.

El presente documento corresponde a un seguimiento realizado al Centro de Justicia y Empoderamiento para las Mujeres del Estado de Coahuila de Zaragoza (Cejum Coahuila) y sus cinco coordinaciones regionales, desde su creación hasta el ejercicio 2018. Busca ampliar, complementar, actualizar y contrastar la información recibida para el primer informe y fortalecer las bases para su constante monitoreo por parte del Observatorio Ciudadano de los Cejum, por lo que para su elaboración se utilizó la *Guía Metodológica* del Observatorio. También se aplicó y adaptó uno de sus instrumentos para la recolección de información.

El informe está dividido conforme a los ejes de estudio planteados en la *Guía Metodológica*. En consecuencia, cuenta con un apartado de hallazgos y un análisis FODA sobre los factores políticos, socioculturales,

¹ Nos referimos a fortaleza institucional en el sentido de que los Centros cuenten con lo necesario para su consolidación y mantenimiento, de modo que puedan cumplir sus objetivos. Ello implica un marco normativo que garantice su continuidad, una estructura organizacional que les permita tener interlocución con actores relevantes y lograr sus metas, así como recursos que aseguren la realización de actividades relacionadas con su fin.

² En 2017 existían 31 Centros de Justicia para las Mujeres; actualmente hay 43 en toda la república (véase Conavim, 2016).

de operación y de recursos del Cejum, realizado por Ariadne Lamont, activista de Coahuila que da acompañamiento a mujeres y niñas víctimas de violencia en trámites con autoridades y temas de incidencia para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de esta población.

b. Metodología del Observatorio Ciudadano de los Centros de Justicia para Mujeres

Derivado de la necesidad de monitorear de forma sistemática y permanente los Cejum, en 2018 Equis instaló el Observatorio Ciudadano de los Centros de Justicia para las Mujeres³, el cual tiene como objetivo:

- “ Recopilar y generar información en torno a los Cejum, con el fin de conocer y difundir el estado actual de dicha política pública, y emitir recomendaciones para su fortalecimiento, contribuyendo así a mejorar el acceso a la justicia y la atención que reciben las mujeres víctimas de violencia (Observatorio Ciudadano de los Cejum, 2018, p. 2).

Parte de las actividades del Observatorio consistió en generar una *Guía Metodológica* con los siguientes ejes de estudio (Observatorio Ciudadano de los Cejum, 2018, p. 4):

- Estructura institucional.
- Asignación de recursos.
- Diseño operativo.
- Localización geográfica.
- Atención a usuarias y acceso a la justicia.

Para la obtención de la información, la *Guía Metodológica* plantea el ejercicio de acceso a la información a través de solicitudes de acceso y revisión de información pública disponible en medios electrónicos, y contempla, además, cuatro instrumentos para la recolección de datos (Observatorio Ciudadano de los Cejum, 2018, p. 6):

1. Batería de preguntas para solicitudes de acceso a la información.
2. Encuesta para Cejum.
3. Entrevista a mandos altos.
4. Entrevista a mandos medios.

c. Transparencia y acceso a la información

Para el presente informe se adaptó y utilizó la batería de preguntas para solicitudes de acceso a la información, de la *Guía Metodológica*. A continuación, en la tabla 1 se enumeran las solicitudes y su estatus actual.

³El Observatorio está integrado por organizaciones de la sociedad civil locales.

Tabla 1. Solicitudes de acceso a la información

Número de SAI	Sujeto obligado	Descripción de contenido	Respuesta	Estatus Actual
417219	Centro de Justicia y Empoderamiento para las Mujeres del Estado de Coahuila de Zaragoza.	Documentos y estadísticas del Cejum.	Respondida parcialmente.	Respondida por resolución del órgano garante.
499819	Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza.	Presupuesto estatal y federal del Cejum durante el periodo 2013-2015.	Respondida en su totalidad.	Finalizada.
554019	Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza.	Carpetas de investigación abiertas en los Cejum durante el periodo 2014-2018.	Respondida en su totalidad.	Finalizada.
653119	Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Coahuila.	Información sobre el presupuesto destinado a la construcción del Cejum Piedras Negras.	Respondida en su totalidad.	Finalizada.

De manera general se puede reportar que la información proporcionada por el Cejum es completa y desagregada, tal como se solicitó. Sin embargo, en algunas preguntas se omitieron las respuestas y ciertas ligas de internet enviadas como respuesta no funcionaban.

Asimismo, la Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza (FGE Coahuila) respondió de forma completa, pero fuera del plazo máximo de respuesta; de su lado, la Secretaría de Finanzas de la misma entidad contestó también la solicitud, pero sus aseveraciones contradicen los documentos públicos existentes.

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

La estructura institucional es el principal pilar que sostiene a un Cejum. Por supuesto, entre más claros y específicos sean los instrumentos normativos que lo definen, además de sus objetivos, atribuciones y la distribución estructural bajo la cual opera, más certeza jurídica respecto de sus actuaciones y atribuciones tendrán el personal y las usuarias. A continuación, se describen los elementos contemplados en la definición de la estructura institucional del Cejum.

a. Instrumento jurídico de creación

El Centro de Justicia y Empoderamiento para las Mujeres del Estado de Coahuila de Zaragoza fue creado mediante un decreto emitido por el gobernador y publicado en el *Periódico Oficial* de la entidad el 8 de marzo de 2013. Este decreto fue modificado y su modificación publicada el 4 de septiembre de 2015; posteriormente, el 8 de marzo de 2016, se publicó en el *Periódico Oficial* la Ley de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Coahuila de Zaragoza (en adelante, Ley de Acceso Estatal), la cual retoma aspectos del Centro.

Se observa como una buena práctica el hecho de que a través de los años se ha buscado fortalecer y mejorar la actuación del Centro mediante la creación de diversos instrumentos; también es una buena práctica que el Centro se encuentre contemplado en la ley, pues esto le proporciona una base jurídica sólida que garantiza su permanencia, independientemente de los cambios en el gobierno estatal, pues a diferencia de un decreto que puede ser modificado o derogado a voluntad por el titular del Ejecutivo, al formar parte de la Ley de Acceso Estatal cualquier cambio tiene que pasar por un proceso legislativo más complejo.

b. Naturaleza jurídica de la instancia

El decreto de creación publicado en 2013 establece que el Cejum Coahuila es un organismo público con personalidad jurídica y patrimonio propio (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2013). Esto se observa como una buena práctica porque significa que cuenta con capacidad para celebrar actos jurídicos, como convenios, acuerdos, etc., así como elaborar, presentar, planear, ejercer y rendir cuentas sobre su presupuesto y disponer de su patrimonio sin necesitar la autorización de un tercero.

c. Dependencia de adscripción

En un principio, el Centro se creó como un organismo descentralizado de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Coahuila (PGJE Coahuila) (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2013, art. 1); después, en 2015, se publicó un decreto que convirtió al Centro en un organismo descentralizado de la Secretaría de las Mujeres (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2015, art. 1).

Posteriormente, en 2018, se creó el Instituto Coahuilense de las Mujeres (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2018), como órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobierno que asume las competencias de la Secretaría de las Mujeres (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2018, art. 1), y en consecuencia el Centro quedó a cargo de la Secretaría de Gobierno, que lo supervisará (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2021c, art. 69).

Se observa como una buena práctica que el Centro dependa de entidades como la Secretaría de Gobierno y el Instituto Coahuilense de las Mujeres, pues así se aleja de una visión punitiva enfocada en la persecución de delitos, como ocurre en la PGJE Coahuila.

Sin embargo, durante la búsqueda de normas que señalaran a la Secretaría de Gobierno como la encargada del Cejum Coahuila, se encontró que los ordenamientos jurídicos no están homologados y solo en la Ley de Acceso Estatal se indica que la Secretaría de Gobierno es responsable del órgano, lo cual resulta problemático porque, por ejemplo, no se apunta si la naturaleza jurídica del Centro cambia.

d. Organigrama

De acuerdo con el artículo 9 del Reglamento del Cejum Coahuila, para su organización esta instancia cuenta con:

- I. Junta de Gobierno
 - II. Dirección General
 - III. Las Coordinaciones Regionales; y
 - IV. Las unidades administrativas que se determinen conforme al presupuesto asignado.
- Además de una persona comisaria designada por la Secretaría de Fiscalización y Rendición de Cuentas (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 9).

En cuanto a la Junta de Gobierno, se integra por las titulares de:

- I. Instituto Coahuilense de las Mujeres, quien estará a cargo de la Presidencia;
- II. Dirección General del Centro, quien tendrá a su cargo la Secretaría Técnica;
- III. Secretaría de Gobierno;
- IV. Secretaría de Salud;
- V. Secretaría de Educación;
- VI. Secretaría de Inclusión y Desarrollo Social;
- VII. Secretaría de Finanzas;
- VIII. Procuraduría para Niños, Niñas y la Familia;
- IX. Fiscalía General del Estado; y
- X. Secretaría de Fiscalización y Rendición de Cuentas (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 10).

Entre las atribuciones de la Junta de Gobierno están las siguientes:

- Aprobar las directrices generales para el eficaz funcionamiento del Centro y definir las prioridades a las que deberá sujetarse el Centro.
- Autorizar y aprobar la estructura administrativa del Centro.
- Expedir el reglamento interno del Centro y demás disposiciones que regulen su funcionamiento.
- Autorizar la creación de las Coordinaciones Regionales.
- Conocer sobre los convenios y contratos que el organismo celebre con otras autoridades y organismos privados (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 14).

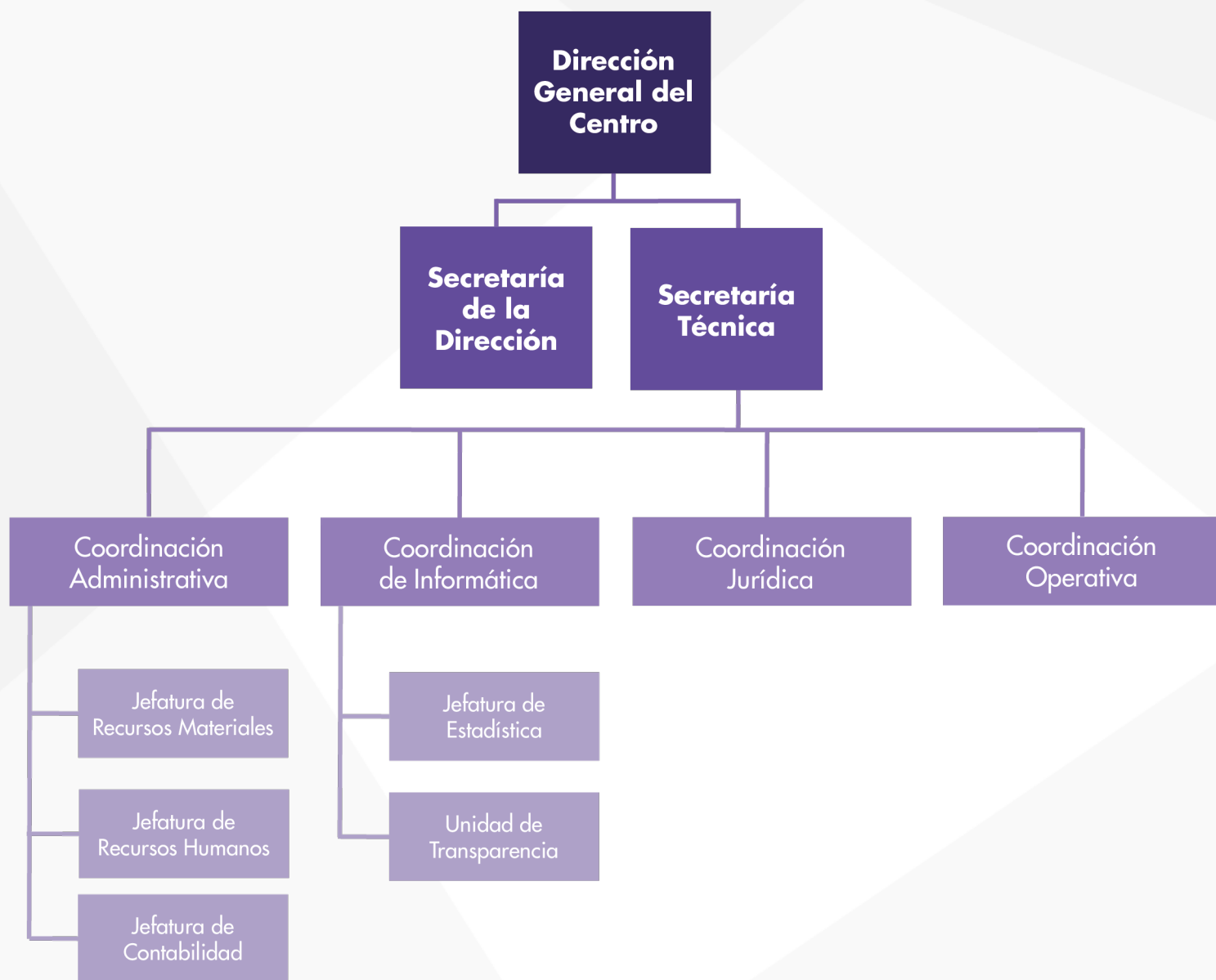
Por otro lado, la persona titular de la Dirección General es la representante del Cejum y quien lo dirige técnica y operativamente. Dentro de sus atribuciones están:

- Celebrar convenios y contratos.
- Supervisar que la atención que reciban las mujeres sea de calidad y bajo un enfoque de género y de respeto a sus derechos humanos.
- Dar seguimiento a los planes y programas, con la finalidad de evaluar su eficacia, y rediseñar las acciones y medidas para avanzar en la eliminación de la violencia contra las mujeres.
- Establecer procedimientos eficaces que incluyan medidas de protección y acceso efectivo a los procedimientos de procuración y administración de justicia.
- Establecer una base de datos que contenga los diversos registros de servicios proporcionados en el Centro.
- Designar y remover a mandos medios y superiores (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 16).

Como podemos ver, estas atribuciones van en dos sentidos: internamente, la titular es la responsable de planear y llevar a cabo la implementación de las acciones, programas y servicios que el Centro brinda; externamente, impulsa y evalúa las acciones en materia de eliminación de violencia contra las mujeres. Es por esta razón que la titular del Centro debe contar con una formación en género, así como con un equipo multidisciplinario que aporte sus conocimientos para brindar una atención integral a las mujeres.

Actualmente, la Dirección General del Centro está ubicada en el municipio de Saltillo (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2015, art. 1) y para su operación interna se encuentra compuesta de distintas coordinaciones y secretarías, como muestra la figura 1 (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 12, fracc. 1).

Figura 1. Estructura orgánica de la Dirección General del Cejum



Fuente: Elaboración propia, a partir de Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017.

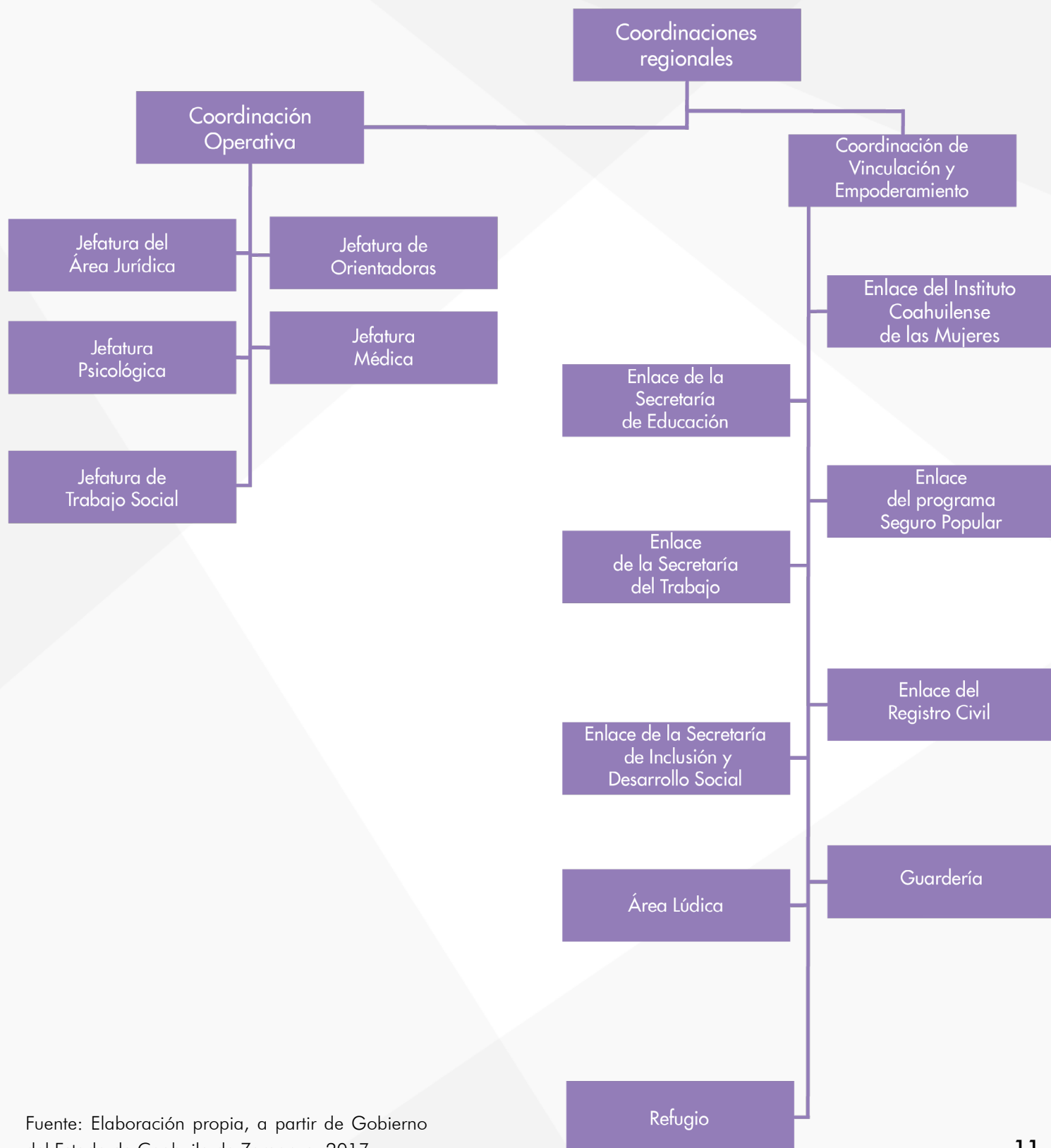
Asimismo, el Cejum Coahuila se encuentra compuesto por cuatro coordinaciones regionales, las cuales dependen de la Dirección General (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 16, fracc. II) y se ubican en los siguientes municipios (Cejum Coahuila, 2017a, p. 2):

1. Torreón (creada en 2013).
2. Frontera (creada en 2015).
3. Matamoros (integrada en 2017).
4. Ciudad Acuña (creada en 2017).

Por tanto, en la actualidad el Cejum Coahuila opera en cinco municipios: Saltillo, Torreón, Frontera, Matamoros y Ciudad Acuña.

Las coordinaciones regionales actúan como unidades administrativas del Cejum (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 3, inciso h) y para su operación se encuentran conformadas como lo muestra la figura 2.

Figura 2. Estructura orgánica de las coordinaciones regionales



Fuente: Elaboración propia, a partir de Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017.

La mayoría de las facultades y obligaciones de las coordinaciones regionales (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 29) son muy similares a las de la Dirección General, solo que su superior jerárquico no será la Junta de Gobierno, sino la propia Dirección General; pero, por ejemplo, al igual que esta son las responsables legales y tienen que dirigir técnica y operativamente la coordinación regional a su cargo. Algunas facultades específicas son las siguientes:

- Presentar a la Dirección General su Plan Operativo Anual (POA) de trabajo.
- Llevar a cabo en los diversos municipios pertenecientes a la coordinación regional acciones tendientes a prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y niñas.

Tanto la Dirección General como las coordinaciones regionales cuentan con una estructura orgánica clara, y el Reglamento Interior del Centro establece con puntualidad las facultades de cada área del Cejum Coahuila.

Algo importante es que la Coordinación de Agentes del Ministerio Público (MP) depende estructural y administrativamente de la FGE Coahuila (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 13), pero alinea sus actuaciones a la política institucional del Cejum, por lo que tanto las coordinadoras regionales como la directora general pueden supervisar y evaluar la actuación de esta coordinación y solicitar la rotación del personal (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 41).

Es positivo saber que aunque la Coordinación de Agentes del MP depende de la FGE Coahuila, el Centro puede tomar decisiones sobre sus actuaciones de acuerdo con su política institucional, lo cual permite que esta coordinación se adapte a las necesidades de las usuarias y que la directora y coordinadoras puedan monitorear y evaluar su actuación.

Como podemos observar, la especificación y delimitación de facultades entre todas las áreas que integran el Cejum Coahuila definen y facilitan su operación. Resulta benéfico que existan enlaces claros con otras dependencias públicas, ya que se promueve la cooperación entre estas y ello permite adoptar un enfoque de atención holístico.

e. Perfil del personal

La titular de la Dirección es actualmente la licenciada Leticia Beatriz Charles Uribe (Conavim, 2016, p. 2). De acuerdo con el artículo 14 del Reglamento Interior del Cejum Coahuila, la titular es designada y removida libremente por el titular del Ejecutivo del estado, siempre y cuando cumpla los siguientes requisitos:

- I. Ser ciudadana mexicana, en pleno ejercicio de sus derechos;
- II. Contar como mínimo con el grado de licenciatura o equivalente;
- III. Tener conocimientos y experiencia en temas de género, derechos humanos, discriminación, violencia de género o cualquier otra compatible en el ramo para el que se le asigna;
- IV. Tener un modo honesto de vivir, gozar de buena reputación y no haber sido condenada por delito intencional que amerite pena corporal de más de un año de prisión. Si se tratare de robo, fraude, falsificación, abuso de confianza u otro que lastime la buena fama en concepto público, quedará

inhabilitada para ocupar el cargo, cualquiera que haya sido la pena, y

V. No desempeñar ningún otro puesto, empleo, cargo o comisión, incompatible al encargo por cuestión de función o materia, a excepción de los relacionados con la docencia (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017).

Es muy importante la definición del perfil porque garantiza que la titular de la Dirección cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para dirigir la política del Cejum. Sin embargo, resulta problemático que la designación y el removimiento los haga libremente el titular del Ejecutivo estatal, pues eso no garantiza que se elija a quien tenga el mejor perfil para tal responsabilidad y la persona en el puesto puede ser removida sin mayores requisitos.

Al igual que para la Dirección, el Reglamento del Centro contempla requisitos claros para los puestos de las coordinaciones regionales y mandos medios, como son las coordinaciones operativas. La existencia de una norma jurídica que regule los requisitos de acceso se considera una buena práctica porque sirve para garantizar que se cumplan plenamente los requisitos establecidos en la norma.

f. Mecanismos de selección de personal

En cuanto a la asignación del personal de las coordinaciones y jefaturas, el Reglamento referido (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, arts. 21, 24, 26, 28 y 31-36) alude a los requisitos antes señalados para la titular de la Dirección.

Además, el Cejum Coahuila cuenta con servicio profesional de carrera, el cual contempla requisitos de ingreso, permanencia y terminación (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 44), y al que las servidoras públicas y los servidores públicos que ahí laboran tienen acceso.

Lo anterior coadyuva a mejorar los servicios del Cejum Coahuila, pues crea incentivos para que las servidoras públicas y los servidores públicos tengan un mejor desempeño, así como posibilidades de crecimiento profesional.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

La eficacia del Cejum Coahuila no depende de manera exclusiva de su estructura institucional, sino también de su capacidad para obtener y ejercer recursos financieros y humanos, entre otros. En esta sección analizaremos el financiamiento federal y estatal que ha recibido la institución, así como los recursos humanos con los que cuenta para cumplir con sus funciones, las capacitaciones en materia de violencia contra las mujeres y niñas y los mecanismos institucionales para la evaluación de su personal.

a. Recursos financieros

Los recursos financieros con que cuenta el Cejum Coahuila provienen de dos niveles de gobierno: el federal y el estatal.

Respecto a los recursos de origen federal, de acuerdo con el *Informe sobre el estado de la política pública a nivel nacional* (Equis, 2017), de 2013 a 2015 el Cejum Coahuila recibió de la Conavim los recursos que se desglosan en la tabla 2.

Tabla 2. Monto asignado por Conavim para creación de Cejum	
Cejum	Monto asignado por Conavim (2013-2015)
Saltillo	\$4,000,000.00
Torreón	\$6,000,000.00
Frontera	\$5,000,000.00

Fuente: Elaboración propia, con base en Equis, 2017.

Por su parte, el Cejum reportó que para los ejercicios 2016, 2017 y 2018 no se recibieron recursos por parte del gobierno federal (Cejum Coahuila, 2019a, p. 2).

No obstante lo anterior, el 12 de octubre de 2018 fue publicado en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) el convenio de coordinación entre el gobierno federal y el estado de Coahuila de Zaragoza para crear el Centro de Justicia para las Mujeres de Piedras Negras (Segob y Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2018)⁴. En dicho documento se señala que se otorgó la cantidad de 13.6 millones de pesos para la primera etapa, consistente en la construcción del recinto, y que el estado de Coahuila asumió la obligación de erogar dichos recursos federales a más tardar el 31 de diciembre de 2018 (Segob y Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2018, cláusula quinta, inciso C). Además, se contempló para 2019 la ejecución de la segunda etapa del proyecto, con un presupuesto de 12.4 millones (Segob y Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2018, Anexo técnico, pto. 9).

Debido a estas inconsistencias en los datos, realizamos la SAI con folio 653119, pidiendo a la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza (Sefin Coahuila) información sobre el convenio

⁴ La información referida era de la coordinación regional que operaría en Piedras Negras.

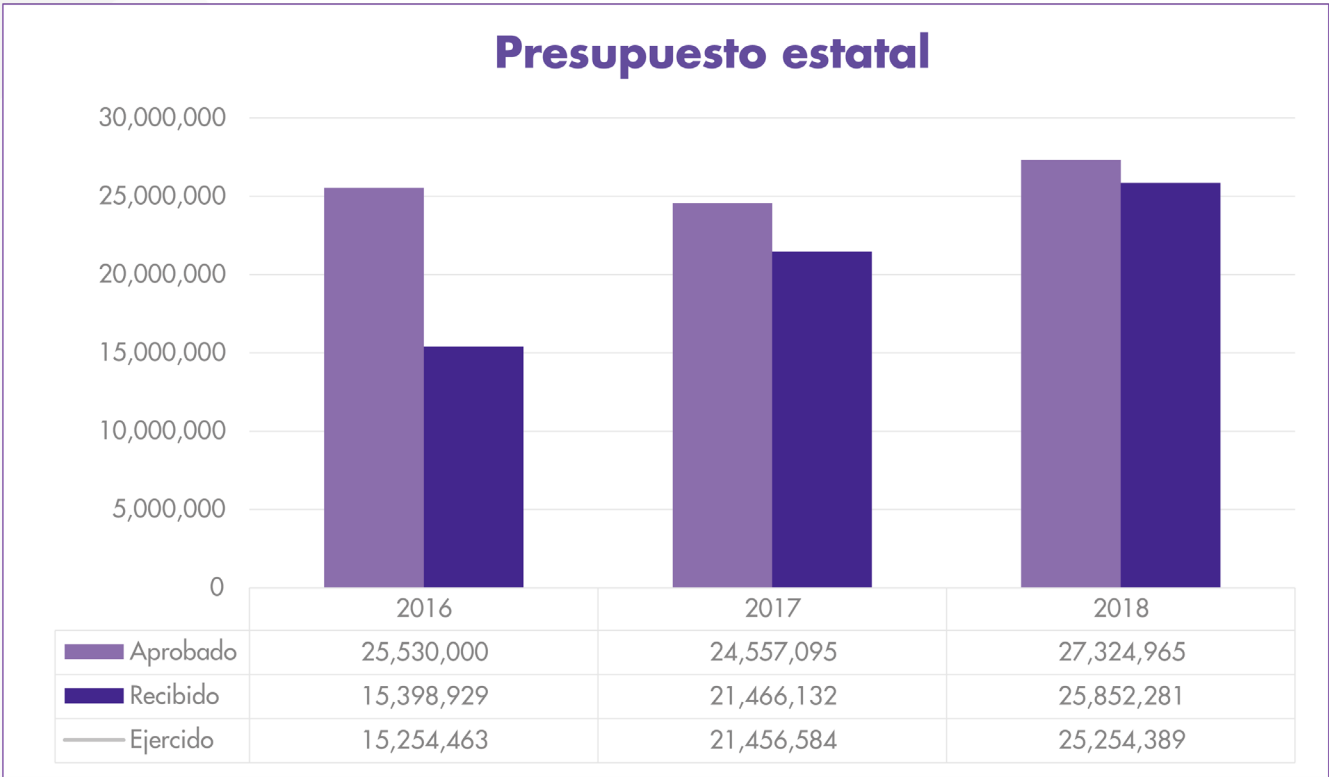
celebrado entre la Secretaría de Gobernación (Segob) y el gobierno estatal para crear el Cejum de Piedras Negras. La intención era saber, específicamente, cuál fue el presupuesto aprobado, recibido y ejercido por el Cejum. Al respecto, la Sefin Coahuila (2019) reportó que no se localizó documentación ni información relacionada con los recursos mencionados (Segob y Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2018, cláusula segunda), aunque se anexó a la solicitud la dirección electrónica donde se puede consultar la publicación en el DOF del convenio en cuestión.

Respecto de los recursos estatales, el Cejum reportó que hasta 2015 dependía de la antigua Procuraduría General de Justicia, por lo que ejercía recursos solo a través de este órgano (Cejum Coahuila, 2019a, p. 2). En su informe anual de actividades 2016, la FGE Coahuila reportó una inversión de 17 millones de pesos en la construcción, equipamiento e inicio de operaciones de la coordinación regional ubicada en Frontera, y 4.1 millones de pesos para equipar las de Saltillo y Torreón (FGE Coahuila, 2016, p. 10).

Por su parte, Equis (2017) reportó que desde la apertura del Centro en Saltillo (2013) y hasta 2016 se autorizó un presupuesto estatal de \$37,595,013.00, de los cuales \$16,776,391.00 fueron ejercidos.

En los informes de cuenta pública del Cejum para los años 2016, 2017 y 2018 (Cejum Coahuila, 2017b, p. 26; Cejum Coahuila, 2018a, p. 51; Cejum Coahuila, 2019b, p. 58), la información refleja que el presupuesto estatal ha ido en aumento cada año, tal como se aprecia en la figura 3.

Figura 3. Presupuesto estatal



Fuente: Elaboración propia, con base en información pública correspondiente a las cuentas públicas 2016, 2017 y 2018 del Cejum Coahuila.

Como podemos observar, el presupuesto aprobado se ha mantenido constante los tres años, pero difiere del presupuesto recibido.

Llama mucho la atención que el Cejum señale que antes dependía de la PGJE Coahuila, ya que el decreto de creación lo considera desde su origen como un órgano descentralizado.

Asimismo, resulta preocupante que ni el Cejum ni la Sefin Coahuila hayan entregado información sobre el Cejum de Piedras Negras, pues se han recibido recursos federales para tal instancia y no hay una rendición de cuentas sobre su destino.

b. Recursos Humanos

Ahora bien, respecto a la asignación de los recursos humanos con que cuenta el Cejum, estos deben ser suficientes, tener el perfil y la profesionalización y contar con un sistema definido de evaluación que permita conocer la calidad de la atención que están brindando a las usuarias. En consecuencia, el presente apartado se subdivide en las áreas que se verán a continuación.

Personal adscrito y asignado

Conviene distinguir entre el personal adscrito al Cejum y el que se encuentra asignado. La diferencia consiste en que el personal adscrito depende administrativa, laboral y jerárquicamente del Cejum, en tanto que el asignado depende de otras instituciones públicas o privadas, pero brinda servicios en el Centro.

Respecto del personal adscrito, podemos contrastar la información proporcionada por el Cejum en 2017 (Equis, 2017, p. 42) con la disponible en el Directorio de Servidores Públicos (Cejum Coahuila, 2019c) reportado por el propio Centro en 2019.

En la tabla 3 se puede observar la diferencia entre la cantidad de personal adscrito para cada Cejum.

Tabla 3. Personal adscrito al Cejum		
Cejum	Cantidad de personal 2016	Cantidad de personal 2019
Saltillo	34 personas	28 personas
Frontera	4 personas	8 personas
Torreón	17 personas	17 personas

Acuña	Entró en funciones en 2017	8 personas
Matamoros	Entró en funciones en 2017	No fue reportado
Total	55 personas	91 personas

Fuente: Información tomada de Equis, 2017, y Cejum Coahuila, 2019c.

Como podemos observar, hubo una disminución del personal en Saltillo y un aumento en Frontera; se desconocen las razones de tales movimientos. Asimismo, en 2019 Matamoros no reportó personal, a pesar de haber entrado en funciones desde 2017.

Respecto del personal asignado, el Cejum reportó contar con recursos humanos de diferentes órganos de la administración pública estatal, pero no especificó en qué Cejum se encontraban laborando (Cejum Coahuila, 2019a, p. 2). En la tabla 4 se puede ver la cantidad de personal asignado.

Tabla 4. Personal asignado al Cejum	
Dependencia	Número de personal
Secretaría de Salud	10 personas
Secretaría de Educación	6 personas
Secretaría del Trabajo	1 persona
Instituto Coahuilense de las Mujeres	4 personas
Fiscalía General del Estado	*
Secretaría de Seguridad Pública Estatal	*
Secretaría de Seguridad Pública Municipal	*

Fuente: Información tomada de Cejum Coahuila, 2019a.

Respecto de la FGE Coahuila, la Secretaría de Seguridad Pública Estatal y la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, el Cejum reportó que la información sobre “el número, adscripción y nombre se encuentra reservada” (Cejum Coahuila, 2019a, p. 3).

Sobre el servicio médico, Ariadne Lamont identificó que, si bien existe personal médico en las instalaciones del Cejum, este personal no cuenta con la debida capacitación y sensibilización para atender a mujeres y niñas víctimas de violencia, sobre todo cuando se trata de delitos sexuales (Equis, 2019).

Capacitaciones

Para garantizar que el personal cuente con las habilidades y conocimientos indispensables para atender a las usuarias, debe haber capacitación y profesionalización constantes. Al respecto, el Servicio de Carrera, estipulado en el Reglamento Interior, establece que para la permanencia de las servidoras públicas y los servidores públicos en el Cejum es necesario:

- “ Mantenerse en constante capacitación y actualización respecto de los conocimientos, técnicas y habilidades necesarias para cumplir con sus funciones, así mismo, deberán aprobar los cursos de certificación o actualización que sean necesarios para cumplir con su cargo, de igual manera, las y los servidores públicos deberán desempeñar sus tareas y obligaciones en atención a los manuales, reglamentos y procedimientos que le sean aplicables a su cargo o puesto (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 44, fracc. 2, y art. 48).

En ese tenor, la Dirección General y la Junta de Gobierno deben aprobar cada año el Plan Anual de Capacitación, el cual contendrá programas de (i) formación inicial, (ii) actualización y certificación y (iii) especialización (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 48). Lo anterior es, sin duda, un buen primer paso, pero es necesario especificar el contenido de estas capacitaciones y que sean evaluadas para saber si efectivamente abonan a la profesionalización del personal.

Mecanismos de evaluación

Ninguno de los instrumentos que rigen la actuación del Centro establece mecanismos de evaluación al personal, mismos que son necesarios para garantizar que efectivamente los servicios que se están brindando a las usuarias se apegan a la normativa. Si bien existe, como mencionamos antes, un Servicio Profesional de Carrera dentro del Centro y esto es una buena práctica, este servicio debe contemplar mecanismos de evaluación claros. Asimismo, el Cejum debería poder realizar evaluaciones también a personal que depende de otras autoridades, como la Coordinación de Agentes del MP.

Por otro lado, una práctica positiva del Centro es que su Reglamento Interior prevé, en su capítulo VII (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, cap. VII, art. 64), un procedimiento administrativo específico para el caso de faltas administrativas.

Resulta benéfico para el Cejum contar con procedimientos administrativos claros en la norma, ya que esto brinda certeza jurídica tanto al personal como a las usuarias.

Sin embargo, la permanencia no solo se encuentra supeditada a la aplicación de protocolos y demás normativa interna. Otra parte consiste en la constante actualización y capacitación de las servidoras públicas y los servidores públicos, pero el Reglamento Interior del Cejum Coahuila no determina la forma en que estos dos rubros serán evaluados, por lo que no es posible observar si existen mecanismos diseñados para tal propósito, si son eficaces y eficientes o el impacto que tales evaluaciones tienen al momento de que las servidoras públicas y los servidores públicos brinden atención a las usuarias (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, cap. VII, arts. 47 y 48).

DISEÑO OPERATIVO

El diseño operativo consiste en las ideas, conceptos y principios, entre otros elementos, que definirán la política que seguirá una institución. Para su definición es necesario que el Cejum cuente con diversos instrumentos que le permitan crear un diseño efectivo para el cumplimiento y la mejora constante de sus funciones.

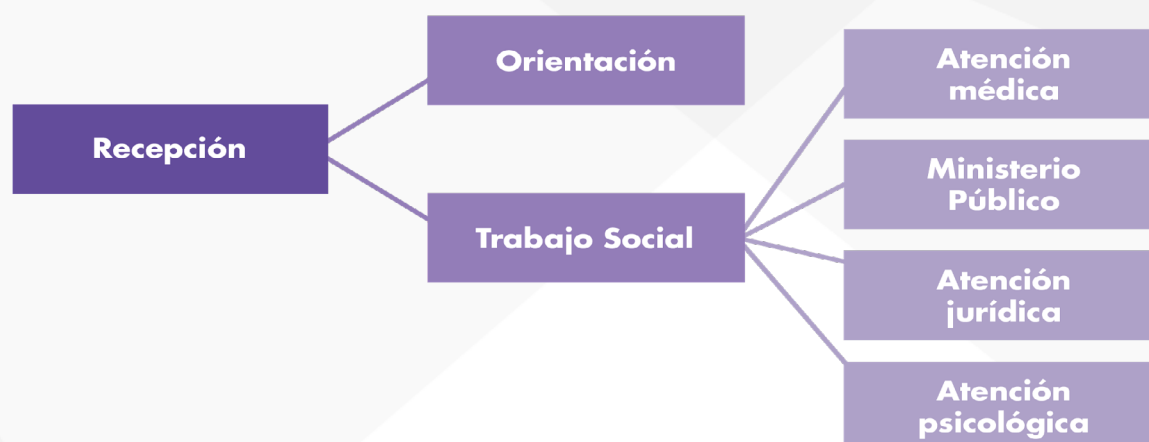
a. Manuales y protocolos de atención

El Cejum reportó contar con un Manual de Procedimientos en el cual se encuentran plasmados los procesos y la ruta de atención que deben seguirse. Este manual se divide según las diversas áreas de atención que tiene el Cejum y cada área contiene los siguientes elementos (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, cap. VII, arts. 47 y 48):

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Políticas de operación.
4. Términos y definiciones.
5. Responsabilidad y autoridad.
6. Descripción de actividades.
7. Diagramas de flujo.

Todos los servicios que brindan las distintas áreas del Cejum se conectan a través de un diagrama de interacción de procesos, el cual señala el flujo de atención que, dependiendo del servicio, la usuaria va a seguir y que en la figura 4 se describe:

Figura 4. Diagrama de interacción de procesos



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Cejum Coahuila, 2017c, p. 5.

El Cejum también reportó que implementa los siguientes protocolos⁵:

Federales/Nacionales:

- Protocolo para la atención de usuarias y víctimas en los Cejum en México.
- Protocolo estandarizado para la tramitación, cumplimiento, control y seguimiento de órdenes de protección de víctimas mujeres, niñas y niños en los Cejum.

Estatales:

- Protocolo de Investigación para el delito de Femicidio para el Estado de Coahuila de Zaragoza.
- Protocolo de Atención a Víctimas de Violencia alineado a la NOM-046.
- Protocolo de Investigación Ministerial, Policial y Pericial con perspectiva de Género y Derechos Humanos sobre Violencia Sexual para el Estado de Coahuila de Zaragoza.
- Protocolo de Masculinidad por la Paz.
- Protocolo de Investigación Ministerial, Policial y Pericial con Perspectiva de Género y Derechos Humanos para el Delito de Violencia Familiar en el Estado de Coahuila de Zaragoza.
- Protocolo para Seguimiento de las Medidas de Protección.

De lo anterior se desprende que el Cejum aplica tanto protocolos nacionales como estatales, lo cual facilita la atención que ofrece. Sin embargo, también se ha detectado que no cuenta con protocolos específicos o enfocados en la atención de niñas menores víctimas de violencia.

⁵ Véase Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2021a.

b. Plan Operativo Anual

El Cejum reportó que para 2019 contaba con un Plan Operativo Anual aplicable a las cinco coordinaciones regionales. Dicho documento contiene un breve diagnóstico de la violencia contra las mujeres en Coahuila, además de “Líneas estratégicas de acción” divididas en cuatro rubros: (i) atención, (ii) prevención, (iii) erradicación y (iv) sanción (Cejum Coahuila, 2019d, p. 3), cada una plasmada con un objetivo general, líneas de acción específicas e indicadores de evaluación, que en su conjunto resultan en un POA bien estructurado.

c. Mecanismos de coordinación

Respecto a los convenios de colaboración, el Cejum, a través del Portal de transparencia⁶, reporta 44 hasta 2019. Todos los convenios tienen sus ligas, vigencia y descripciones; solo en el caso de dos⁷ hay errores al abrir los links. Destacan convenios con universidades y centros educativos, asociaciones civiles, entidades de orden federal y una guardería; lo anterior nos hace presumir que el Cejum procura ofrecer un enfoque multidisciplinario, mediante la colaboración con otras entidades públicas y privadas.

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

La localización geográfica del Cejum debe contar con los elementos necesarios para garantizar la seguridad, la atención confidencial y la no revictimización de las usuarias, por lo que a continuación se abordan los puntos que, conforme al modelo nacional de los Cejum y los lineamientos establecidos por Conavim, debe tener el inmueble.

a. Ubicación

De acuerdo con el documento *Centros de Justicia para las Mujeres: lineamientos para su creación y operación* (Conavim, 2012), el Cejum debe ubicarse cerca de la población objetivo, por ejemplo, cerca de colonias con el mayor índice de denuncias de violencia contra las mujeres y las niñas (VCMN).

Y tal como se señaló en el apartado “Estructura institucional”, el Cejum cuenta con una Dirección General y cuatro coordinaciones regionales. Será facultad de la directora del Cejum promover y gestionar la creación de coordinaciones regionales (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 16, fracc. XIII). La creación de coordinaciones regionales está pensada por la amplia extensión del territorio del estado de Coahuila (Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, art. 28), pues tener espacios en diversos municipios acerca los servicios a la población y aumenta el número de personas atendidas.

⁶ Véase Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2021b.

⁷ Específicamente en el caso del convenio con AL-ANON el enlace se encuentra vacío; el convenio con Cáritas Torreón se trata de una carta para hacer constar la participación de la institución en el Cejum (véase Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2021b).

b. Accesibilidad

Este aspecto hace referencia a que el edificio sea de fácil acceso para cualquier sector de la población, así como identificable. Aunque no se visitaron las instalaciones del Cejum, es posible encontrar su ubicación exacta entrando a su página web⁸, en la cual aparecen la dirección y un mapa, lo cual se considera una buena práctica porque facilita que las usuarias lleguen a las instalaciones. Asimismo, los edificios son identificables porque cuentan con un letrero en la entrada con el nombre del Cejum. La atención que ofrece. Sin embargo, también se ha detectado que no cuenta con protocolos específicos o enfocados en la atención de niñas menores víctimas de violencia.

c. Uso de suelo

Por su parte, el uso de suelo hace referencia a la ubicación del espacio cerca de lugares públicos para que el viaje de la persona sea “multipropósito”. A través de la página web del Cejum fue posible identificar que todas las instalaciones se encuentran en avenidas y calles principales de los diversos municipios, lo cual permite pensar que las usuarias pueden realizar distintas actividades en las zonas donde se encuentran los Centros.

d. Seguridad

Por último, las instalaciones deben ubicarse lejos de zonas con riesgo, así como contar con personal de seguridad pública que pueda garantizar la seguridad de las personas en el inmueble. Conforme a lo establecido en el apartado “Asignación de recursos”, los Cejum cuentan con personal de la Secretaría de Seguridad Pública estatal y municipal; sin embargo, se desconoce si este personal tiene funciones enfocadas en garantizar la seguridad de las personas al interior del inmueble.

ATENCIÓN A USUARIAS Y ACCESO A LA JUSTICIA

Los Cejum están diseñados para garantizar el derecho al acceso a la justicia de las mujeres y niñas víctimas de violencia, así como para brindarles una atención integral, por lo que su atención debe contener diversos componentes que garanticen ese acceso.

De acuerdo con el documento *Centros de Justicia para las Mujeres: lineamientos para su creación y operación* (Conavim, 2012), los Cejum deben ofrecer como mínimo los siguientes servicios.

⁸ Información disponible en: <http://www.cjemcoahuila.gob.mx>

Figura 5. Servicios dentro de los Cejum



Fuente: Elaboración propia con información del documento *Centros de Justicia para las Mujeres: Lineamientos para su creación y operación*. De la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres. (2012)

a. Descripción de servicios proporcionados

Como se observó en el apartado “Estructura institucional”, el Cejum se divide en diversas áreas operativas, las cuales brindan servicios diferenciados conforme al Reglamento Interior del propio organismo. En la tabla 5 se especifican algunos servicios brindados por las áreas de los Cejum.

Tabla 5. Servicios proporcionados por las diversas áreas de los Cejum		
	Área	Servicios
Coordinación Operativa	Jefatura de área jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio jurídico gratuito en casos de violencia. • Elaborar solicitudes para la obtención de medidas cautelares. • Dar a conocer los derechos de la víctima o de la ofendida. • Orientar a las usuarias para que identifiquen cuando alguna conducta vulnera sus derechos. • Guiar a las usuarias sobre los diversos procesos legales.
	Jefatura de orientadores	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la entrevista inicial. • Proporcionar un plan inicial de seguridad. • Informar sobre la posibilidad de acceder a una medida de protección en el ámbito penal o familiar. • Informar sobre la existencia de refugios transitorios y la posibilidad de acceder a ellos. • Recabar la constancia de informes brindados a la usuaria. • Determinar el estado de riesgo de la usuaria y sus descendientes.
	Jefatura de psicología	<ul style="list-style-type: none"> • Resignificar su experiencia traumática a través del empoderamiento y el crecimiento personal. • Orientar para verbalizar la ira retenida. • Crear un vínculo de confianza y respeto mutuo.
	Jefatura médica	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el estado de salud de las usuarias. • Identificar y documentar los tipos de violencia que viven. • Integrar el expediente clínico e historia médica y sexual. • Efectuar el examen físico y la obtención de evidencias de interés médico legal.

		<ul style="list-style-type: none"> • Implementar las acciones contempladas en el protocolo de atención esencial. • Integrar con el apoyo de las áreas de trabajo social y psicología, según corresponda. • Dar seguimiento adecuado.
	Jefatura de trabajo social	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar acompañamiento. • Recibir la canalización por parte de las orientadoras. • Brindar asesoría. • Acompañar fuera del Centro cuando se requiera realizar un trámite o recibir una atención en alguna otra instancia. • Dar seguimiento a los casos. • Llevar a cabo el estudio socioeconómico. • Informar a la usuaria sobre el seguro de vida para jefas de familia, perteneciente a un programa de la federación, y, en su caso, llenar la póliza correspondiente.
Coordinación de Vinculación y Empoderamiento	Enlace de la Secretaría de Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a las usuarias del Centro y a sus hijos las facilidades necesarias para que accedan a los servicios educativos que brinda el Estado.
	Enlace del Instituto Coahuilense de las Mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar a las usuarias del Centro el acceso a los apoyos y proyectos productivos que contribuyan a su empoderamiento como mujeres emprendedoras.
	Enlace de la Secretaría del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar las facilidades necesarias para su incorporación en el campo laboral.
	Enlace del programa Seguro Popular	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar su afiliación al Seguro Popular, ayudando con ello a garantizar su derecho a la salud.
	Enlace de la Secretaría de Inclusión y Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar los trámites ofrecidos por el Registro Civil de la entidad.

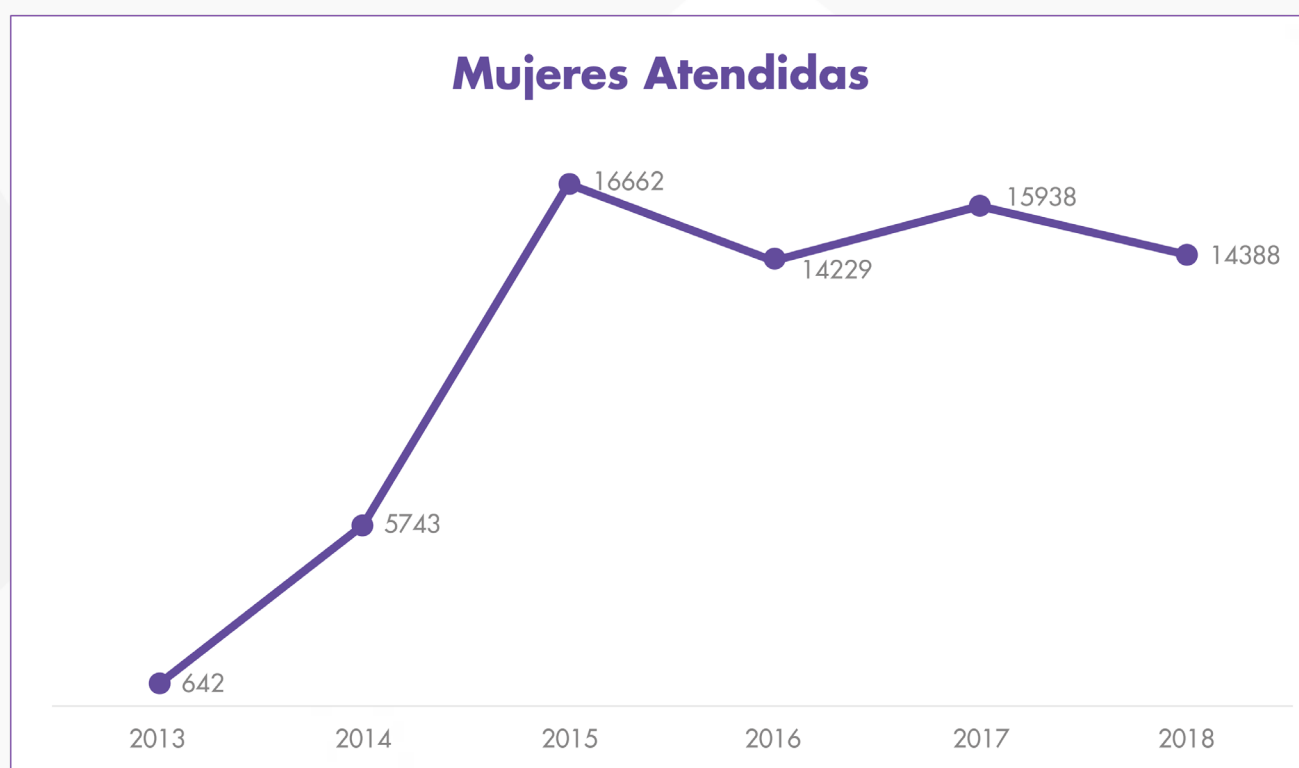
Fuente: Elaboración propia, con base en Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza, 2017, cap. V.

El hecho de que los servicios del Cejum estén descritos en una norma permite a las usuarias exigir su aplicación; conforme a la norma, tales servicios son integrales y se encuentran claramente definidos.

Sin embargo, sin mecanismos para que las usuarias puedan evaluar la actuación de las servidoras públicas y los servidores públicos no es posible observar si efectivamente se llevan a cabo los servicios.

Por otro lado, la figura 6 nos muestra la cantidad de usuarias atendidas en las distintas instalaciones del Cejum, desde su creación, en 2013, hasta 2018.

Figura 6. Número de mujeres atendidas en el Cejum, por año



Fuente: Elaboración propia, con base en Cejum Coahuila, 2019a.

Tomando en cuenta los años de creación de las coordinaciones regionales —Torreón en 2013; Saltillo en 2014; Frontera en 2015; Matamoros y Acuña en 2017—, es interesante observar que el Cejum reportó un aumento considerable de mujeres atendidas durante los primeros tres años, para estabilizarse los últimos tres. Solo en 2018 fueron atendidas por primera vez 14 mil 388 mujeres (Cejum Coahuila, 2018b).

Específicamente en cuanto a los servicios otorgados, el Cejum reportó en su *Informe de actividades 2018* un total de 554 mil 058 asesorías y servicios brindados entre 2013 y 2018.

No obstante, no se reportó ni encontró información sobre los servicios brindados de 2013 a 2016, ya que en el apartado correspondiente al *Informe anual de actividades* en el Portal de transparencia del Centro se

encuentra un archivo con fecha de actualización del 7 de julio de 2019, en el cual se informa que eso no es obligación del Cejum (Cejum Coahuila, 2019e).

Como parte de los servicios brindados por el Cejum se encuentran los específicos de la FGE Coahuila (2019), que reportó un total de 27 mil 201 carpetas de investigación iniciadas en el periodo de 2016 hasta abril de 2019 en las coordinaciones regionales del Cejum, que de acuerdo con la división en delegaciones regionales con que opera la FGE Coahuila, quedan así:

- Sureste: Saltillo.
- Laguna I: Torreón y Matamoros.
- Centro: Frontera.
- Norte II: Acuña.

Tabla 6. Número de carpetas de investigación iniciadas de 2016 hasta abril de 2019 en las coordinaciones regionales del Cejum				
	Sureste	Laguna i	Centro	Norte II
2016	2,952	1,982	1,223	0
2017	3,667	2,434	1,382	1,074
2018	3,259	2,944	1,512	1,497
enero - abril 2019	1,158	1,073	533	505
Total	11,036	8,439	4,650	3,076

Fuente: Elaboración propia, con base en FGE Coahuila, 2019.

Destaca la disminución de carpetas de investigación en la región sureste en el periodo 2017-2018, considerando que es la división regional que más carpetas abre al año. Esto coincide con la disminución de servicios brindados y mujeres atendidas por las coordinaciones regionales del Cejum en el mismo periodo, así como de las medidas de protección otorgadas por el Ministerio Público en la Coordinación de Saltillo.

Además, el Cejum reportó las acciones emprendidas para que no se emita la alerta de violencia de género (AVG) en Coahuila, como la difusión de protocolos de investigación de delitos cometidos en contra de

mujeres por razón de género y la creación de mecanismos para su evaluación y seguimiento, así como la difusión de los derechos de las mujeres y niñas, impartición de pláticas sobre prevención de violencia, cursos, talleres, etc. (Cejum Coahuila, 2019a).

Respecto de la difusión de los servicios, Ariadne Lamont ha identificado que hace falta en espacios como el transporte público y redes sociales, pues las mujeres que conocen los servicios del Cejum llegan por referencias o canalizaciones que han recibido.

“ Las que tienen meses asistiendo sí conocen [el Cejum]; escuché a una usuaria antigua alumna de manualidades decir ‘ya extrañaba venir, ya quería que se llegara el día de mi clase (Equis, 2019).

b. Buenas prácticas

Una buena práctica consiste en la definición clara de las funciones de cada área, en los instrumentos legales y administrativos.

Se puede destacar también como buena práctica que el Cejum tenga enlaces de otras dependencias públicas que permitan vincular la gestión de trámites específicos.

Otra buena práctica es que el Cejum cuenta con información clara sobre los servicios proporcionados y la cantidad de mujeres atendidas, lo cual permite realizar análisis para mejorar los servicios.

HALLAZGOS

A continuación se resaltan los hallazgos en cada uno de los ejes de estudio.

a) Estructura institucional

1. Una de las mayores fortalezas del Centro es que se encuentre contemplado en la Ley de Acceso Estatal y haya distintos instrumentos jurídicos que garanticen su permanencia.
2. Ser un órgano descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, lo dota de libertad de actuación.
3. No se encuentran homologadas las modificaciones sobre la adscripción del Cejum.
4. Existe un Reglamento Interno en el cual se prevé el servicio profesional de carrera, las funciones y atribuciones de cada órgano que integra el Cejum y los servicios que las áreas brindarán.
5. La Coordinación de Agentes del Ministerio Público se adapta a la política del Cejum, y la Dirección puede monitorear su actuación y solicitar cambios de personal a la PGJE Coahuila.

b) Asignación de recursos

1. Se han recibido recursos de la Conavim para la creación y fortalecimiento de los Cejum, pero actualmente no están fluyendo.
2. La información sobre el Cejum de Piedras Negras es contradictoria entre las autoridades, ya que señalan no tener conocimiento del convenio de coordinación entre los gobiernos federal y de Coahuila para crear el Cejum. Sin embargo, el documento es público.
3. De 2016 a 2019 se han abierto cinco Cejum en la entidad.
4. Hay personal que depende del Cejum y personal que depende de otras instancias de la administración pública, lo cual garantiza una atención especializada a la usuaria.
5. Cuenta con un Plan Anual de Capacitaciones, pero no fue proporcionado y por ello se desconoce el tipo de capacitaciones al que accede el personal.
6. El Cejum no posee mecanismos claros de evaluación del personal.

c) Diseño operativo

1. El manual de procedimientos con que opera el Cejum es específico, descriptivo y claro.
2. Su POA contempla elementos que permiten una clara definición de metas y objetivos, así como indicadores de su cumplimiento.
3. Aunque el Cejum reporta 25 acuerdos de colaboración, estos no fueron analizados en su totalidad porque no fue posible obtener los documentos.

d) Localización geográfica

1. Las coordinaciones regionales se ubican en diversos municipios y acercan los servicios del Cejum a la población de toda la entidad.
2. El Cejum cuenta con una página web que permite identificar la ubicación exacta de sus diferentes instalaciones y facilita el acceso a las mismas.

e) Atención a usuarias y acceso a la justicia

1. La definición de las facultades establecidas por área permite que no se dupliquen funciones y exista una mejor coordinación.
2. El Cejum brinda servicios integrales a mujeres víctimas de violencia.
3. En conjunto, los Cejum atienden a más de 10 mil mujeres al año.
4. Se destacan buenas prácticas enfocadas en que existan enlaces de otras dependencias de la administración pública, así como también que se registre información para hacer análisis sobre las usuarias y los servicios del Centro.

ANÁLISIS DE CONTEXTO (FODA)

A continuación, se presenta un análisis de los factores externos e internos que inciden en el nivel de fortaleza institucional del Cejum, elaborado por Ariadne Lamont. El análisis es realizado con base tanto en la experiencia como en la información del presente documento.

Tabla 7. Análisis FODA	
Factores externos políticos	
Oportunidades	Amenazas
Cambio de gobierno implica un cambio en los procesos.	Politización de políticas públicas enfocadas en mujeres, al ser tomadas como moneda de cambio.
Evaluación del Cejum como parte de la política pública nacional de atención y prevención de violencia contra mujeres y niñas.	Suspensión de apoyos a mujeres en el periodo de elecciones.
Presión que ejerce la sociedad civil organizada para hacer cambios positivos en atención y servicios.	Elección de directora se puede prestar a una decisión política, por el diseño del mecanismo de designación.
	El cambio de gobierno puede derivar en una visión menos progresista para la protección de los derechos de mujeres y niñas.

Factores externos socioculturales	
Oportunidades	Amenazas
Articulación de sociedad civil para la exigencia de rendición de cuentas.	Precariedad de recursos humanos, materiales y financieros en sociedad civil.
Uso de redes sociales para visibilizar problemas de género y acciones de gobierno.	Mayor cantidad de delitos y violencia contra las mujeres en espacios virtuales y falta de atención y capacitación por parte del Cejum.

Factores internos del Cejum: operación	
Fortalezas	Debilidades
Existencia de documentos normativos claros que regulan el funcionamiento del Cejum.	Falta de sesiones del Consejo Técnico a pesar de estar estipuladas en la normativa del Centro.
Existencia de protocolos de atención claros, así como de documentos que definen metas e indicadores anuales.	Los protocolos no están enfocados en menores, sobre todo en delitos sexuales, lo que genera revictimización y violencia institucional.
Localización e instalaciones adecuadas para una correcta atención a usuarias.	Horario de atención no es de 24 horas, por lo que usuarias tienen que esperar al día siguiente para ser atendidas.
Existencia de áreas de atención delimitadas con servicios claros.	La calidad del servicio no está homologada, por lo que se brinda mal servicio en algunas ocasiones y eso genera revictimización y violencia institucional.

Factores internos del Cejum: recursos

Fortalezas	Debilidades
Libertad de decisión para temas de obtención y usos de recursos financieros y materiales.	Insuficiente presupuesto para atender las necesidades del Cejum.
Apertura de Cejum en cinco municipios.	Falta de personal, por lo que en ocasiones la atención no es pronta ni apegada a protocolos.
Contar con un plan de capacitaciones anuales.	Se desconocen las capacitaciones que se brindan.
Capacidad de vinculación con instituciones que brindan servicios específicos a la población.	En particular, el servicio médico es deficiente y sin perspectiva de género.

REFERENCIAS

Cejum Coahuila (Centro de Justicia y Empoderamiento para las Mujeres del Estado de Coahuila de Zaragoza). (22 de abril de 2019a). Respuesta a la solicitud de información núm. 00417219; oficio núm. DG/314/CJEM/2019, Coahuila, México.

Cejum Coahuila. (2019b). *Informe de cuenta pública correspondiente al ejercicio 2018*. Recuperado de <https://cutt.ly/VzQUWch>

Cejum Coahuila. (2019c). *Directorio de Servidores Públicos, actualizado al 15 de abril de 2019*. Recuperado de <https://cutt.ly/fzQFgJ2>

Cejum Coahuila. (2019d). *Plan Operativo Anual 2019*. Recuperado de <https://cutt.ly/VzWlhZj>

Cejum Coahuila. (2019e). *Informe anual de actividades, 08/07/2019*. Recuperado de <https://cutt.ly/9zTaiFg>

Cejum Coahuila. (2018a). *Informe de cuenta pública correspondiente al ejercicio 2017*. Recuperado de <https://cutt.ly/JzQYqtQ>

Cejum Coahuila. (2018b). *Informe de actividades 2018*. Recuperado de <https://cutt.ly/3zToQnO>

Cejum Coahuila. (2017a). *Informe de actividades 2017. Centros de Justicia y Empoderamiento para las Mujeres del Estado de Coahuila de Zaragoza*. Recuperado de <https://cutt.ly/8zcJ2TA>

Cejum Coahuila. (2017b). *Informe de cuenta pública correspondiente al ejercicio 2016*. Recuperado de <https://cutt.ly/8zQTTmn>

Cejum Coahuila. (2017c). *Manual de Procedimientos*. Recuperado de <https://cutt.ly/wxl8i3n>

Conavim (Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres). (2016). *Directorio de los Centros de Justicia para las Mujeres en operación*. Recuperado de <https://cutt.ly/klqEUYA>

Conavim. (2012). *Centros de Justicia para las Mujeres: lineamientos para su creación y operación*. Recuperado de <https://cutt.ly/glO0exV>

Equis: Justicia para las Mujeres. (2019). *Entrevista personal con Ariadne Lamont*. Ciudad de México.

Equis: Justicia para las Mujeres. (2017). *Centros de Justicia para las Mujeres (Cejum). Informe sobre el estado de la política pública a nivel nacional*. Recuperado de <https://cutt.ly/WzjqCIW>

FGE Coahuila (Fiscalía General del Estado de Coahuila de Zaragoza). (2019). Respuesta a la solicitud de información núm. 554019; oficio núm. FGE-UT/607/2019, Coahuila, México.

FGE Coahuila. (2016). *Informe anual de actividades*. Recuperado de <https://cutt.ly/vzQRyEW>

Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza. (2021a). *Portal de transparencia. Acceso a la información pública de oficio. Reglas de operación*. Recuperado de <https://cutt.ly/zzWEjBH>

Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza. (2021b). *Portal de transparencia. Acceso a la información pública de oficio. Convenios de colaboración*. Recuperado de <https://cutt.ly/qzWI9Nt>

Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza. (2021c). Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia para el Estado de Coahuila de Zaragoza [última reforma publicada en el *Periódico Oficial* el 23 de febrero de 2021]. Recuperado de <https://cutt.ly/Bxw7cOH>

Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza. (12 de enero de 2018). Decreto por el que se crea el órgano desconcentrado denominado Instituto Coahuilense de las Mujeres. *Periódico Oficial*. Recuperado de <https://cutt.ly/bzccBcx>

Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza. (2017). *Reglamento interior del Centro de Justicia y Empoderamiento para las Mujeres del Estado de Coahuila de Zaragoza*. Recuperado de <https://cutt.ly/gzcbC1D>

Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza. (4 de septiembre de 2015). Decreto que modifica el Decreto que crea el Centro de Justicia para las Mujeres del Estado de Coahuila de Zaragoza. *Periódico Oficial*. Recuperado de <https://cutt.ly/Kzcl3Mf>

Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza. (8 de marzo de 2013). Decreto que crea el Centro de Justicia para las Mujeres del Estado de Coahuila de Zaragoza. *Periódico Oficial*. Recuperado de <https://cutt.ly/szcdUjh>

Observatorio Ciudadano de los Centros de Justicia para las Mujeres. (Julio 2018). *Guía Metodológica*. s.d.

Sefin Coahuila (Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza). (6 de junio de 2019). Respuesta a la solicitud de información núm. 00625319, Coahuila, México.

Segob (Secretaría de Gobernación) y Gobierno del Estado de Coahuila de Zaragoza. (12 de octubre de 2018). Convenio de Coordinación que celebran la Secretaría de Gobernación y el Estado de Coahuila de Zaragoza para la creación del Centro de Justicia para las Mujeres de Piedras Negras, Coahuila de Zaragoza. *Diario Oficial de la Federación (DOF)*. Recuperado de <https://cutt.ly/6zQiMla>



2021