



DH-225-2019
15 de marzo de 2019

Señora
Catalina Crespo Sancho
Defensora de los Habitantes de la República
Su Despacho

Estimada señora Defensora:

Con el agrado de saludarla y de conformidad con las "Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el Informe final de su gestión" de la Contraloría General de la República, D-1-2005-CO-DFOE, del 24 de junio de 2005, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno, en mi calidad de titular subordinada hago entrega formal del Informe final de gestión del puesto que he desempeñado como Directora de Despacho, del periodo contemplado entre el 10 de marzo de 2015 al 15 de marzo del 2019.

En cumplimiento con la citada Directriz hago también copia a mi sucesora en el puesto, a Recursos Humanos para que conste en mi expediente personal y para que a efectos de rendición de cuentas y transparencia sea publicado en la página web institucional, como lo señala la Contraloría General, así como a la Auditoría Interna para efectos de control interno.

Sea ocasión para agradecer sinceramente a los funcionarios y a las funcionarias de la Institución, quienes con su amable disposición y compromiso institucional, hicieron que el cumplimiento de mis responsabilidades fuera posible durante estos 4 años. Asimismo, plasmo mi profundo agradecimiento por haber tenido la oportunidad de servir a la Institución durante las gestiones de tres distintos jefes con sus respectivas y valiosas experiencias, señora Montserrat Solano Carboni, señor Juan Manuel Cordero González y en su actual gestión como Defensora de los Habitantes. Señora Defensora, aprovecho para expresarle mi mayor deseo de éxito en sus delicadas funciones.

De toda consideración, atentamente,

Gloriana López Fuscaldo
Directora de Despacho

c.c. Eugenia Fernández, Directora de Despacho entrante, Defensoría de los Habitantes
c.c. Hernán Rojas, Jefe de Recursos Humanos, Defensoría de los Habitantes
c.c. Alejandra Sobrado, Auditora Interna, Defensoría de los Habitantes

INFORME FINAL DE GESTION

Gloriana López Fuscaldo

Directora de Despacho

10 de marzo 2015 – 15 de marzo 2019

INDICE

Presentación y resumen ejecutivo.....	3
1. Marco normativo para la Dirección del Despacho de la Defensoría de los Habitante... 4	4
1.1. Estatuto Autónomo de Organización de la Defensoría de los Habitantes.....	4
1.2. Manual descriptivo de puestos.....	5
2. Principales resultados de la gestión.....	8
2.1. Definición y cumplimiento de metas de desempeño.....	8
2.1.1. Organización y supervisión del Despacho de la DHR.....	8
2.1.2. Coordinación de acciones estratégicas para la definición de resultados de la gestión institucional.....	9
2.1.3. Edición y revisión de documentos estratégicos finales suscritos por la Defensoría de los Habitantes.....	11
2.1.4. Coordinar la elaboración de criterios institucionales de proyectos de ley consultados a la DHR por la Asamblea Legislativa.....	13
2.1.5. Coordinar el proceso de compilación de insumos institucionales y realizar la edición final del Informe Anual de Labores de la DHR 2014-2015, 2015-2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018	15
2.2. Recargo de otras Direcciones de la Institución.....	15
3. Procesos en desarrollo para el 2019.....	15
3.1. Plan Anual Operativo del Despacho 2019 (anexo).....	16

Presentación y resumen ejecutivo

En cumplimiento del artículo 11 de la Constitución Política, los servidores públicos estamos sometidos a un procedimiento de evaluación de resultados y de rendición de cuentas en relación con los deberes a nosotros asignados.

La normativa de la Ley General de Control Interno, N° 8292 del 31 de julio de 2002 y la Contraloría General de la República mediante las "Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el informe de fin de gestión" emitidas mediante resolución R-CO-61 del 24 de junio de 2005, y publicadas en el Diario Oficial "La Gaceta" N° 131 del 7 de julio de 2005, señalan la necesidad de la rendición de cuentas de los resultados obtenidos en cumplimiento de las funciones bajo nuestra responsabilidad, el estado de actividades o procesos en marcha y el manejo de los recursos a nuestro cargo.

Para estos efectos y para ofrecer el marco de referencia a la persona que me suceda en el puesto que he desempeñado, procederé inicialmente con el marco normativo que regula la Dirección de Despacho. Los principales resultados de la gestión los describiré desde las metas de desempeño anuales y su cumplimiento con la descripción de las principales acciones ejecutadas, y finalmente, puntualizaré los procesos en desarrollo para el 2019.

En relación con el manejo de recursos a mi cargo, fue en contadas ocasiones que participé de compras de insumos para la Institución, principalmente relacionadas con los dispositivos de almacenamiento digital para la difusión legislativa del Informe Anual de Labores de la Defensoría de los Habitantes 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018.

1. Marco normativo para la Dirección del Despacho de la Defensoría de los Habitantes

La Ley 7319 de la Defensoría de los Habitantes y el Reglamento a la Ley de la Defensoría definen el marco sustantivo para la Institución, que a la vez ha desarrollado su regulación interna, tal como el Estatuto Autónomo de Servicios de la Defensoría de los Habitantes, el Estatuto Autónomo de Organización de la Defensoría de los Habitantes, las Directrices Éticas de la Defensoría de los Habitantes (Acuerdo 2108), entre otras disposiciones, que delimitan el actuar de la Dirección del Despacho.

1.1 Estatuto Autónomo de Organización de la Defensoría de los Habitantes

El Estatuto Autónomo de Organización de la Defensoría de los Habitantes de la República, señala que "(p)ara el cumplimiento de sus atribuciones, la Defensoría de los Habitantes de la República contará con los siguientes órganos: a) Despacho, i) Dirección de Despacho (...)" y el artículo Sexto señala:

“Artículo 6°—**Definición.** El Despacho será el órgano encargado de velar por la efectiva y homogénea aplicación de los criterios técnicos y las políticas institucionales.

El Defensor (a) de los Habitantes y el Defensor (a) Adjunto (a) organizarán el Despacho de la manera que más convenga al desempeño de las funciones indicadas.

Las funciones encargadas al Despacho podrán ser delegadas por el Defensor (a) de los Habitantes a alguna de las Direcciones”.

Asimismo el artículo Séptimo señala que:

“**Organización y funciones del Despacho.** El Despacho estará conformado por el Defensor (a) de los Habitantes y el Defensor (a) Adjunto (a), un Director (a) de Despacho así como por el personal de confianza, profesional y de apoyo, asignado a éstos y que se requiera para desempeñar sus funciones. Asimismo se considera parte del Despacho al Departamento de Prensa.

El personal del Despacho tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Facilitar el planeamiento y colaborar en el control de la gestión institucional.
- b) Realizar la revisión técnica de los proyectos de informe final con recomendaciones y demás proyectos de resolución emitidos por las Direcciones en el ejercicio de su competencia, con el fin de asegurar la uniformidad de los criterios y la consecuente aplicación de las políticas institucionales. En virtud de lo anterior deberá, además de las funciones que le otorga el presente reglamento coordinar la elaboración y actualización de un digesto que contendrá las Resoluciones finales emanadas de esta Defensoría.
- c) Coordinar la elaboración de los estatutos y demás normas internas de la institución.
- d) Dar seguimiento a la Agenda Legislativa y coordinar con las direcciones la preparación de pronunciamientos sobre los proyectos de ley.
- e) Coordinar con el resto de las direcciones la elaboración del informe anual de labores y los informes especiales cuando proceda.
- f) Conocer, evaluar y elaborar una recomendación al defensor (a) de los Habitantes sobre las solicitudes de las direcciones de defensa para revocar admisibilidades, e informes finales.
- g) Resolver los conflictos de competencia entre las direcciones de defensa.
- h) Ordenar la apertura de expedientes y el correspondiente registro de las investigaciones de oficio que sean de interés institucional.
- i) Realizar todas aquellas otras funciones que le indique el defensor (a) de los Habitantes o que se desarrolle en la normativa interna de la institución.
- j) Representar al Defensor (a) de los Habitantes en el Consejo Directivo del Programa Estado de la Nación.

l) Realizar todas aquellas otras funciones que le indique el/ la Defensor (a) de los Habitantes o que se desarrolle en la normativa interna de la institución.

El Despacho también será responsable de emitir las líneas estratégicas de trabajo, dirección y coordinación que deberán articularse a lo interno de la institución para que el personal técnico, profesional y de apoyo asignado al Mecanismo Nacional de Supervisión de la Convención Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, desarrolle adecuadamente las funciones y competencias que corresponden a éste.”

Consecuentemente el artículo 8° indica “**Del Director del Despacho.** Corresponde al Director velar por el cumplimiento de las funciones establecidas en el artículo anterior, así como coordinar las relaciones con el personal asignado al Despacho y con las diferentes Direcciones de la Defensoría.”

1.2. Manual Descriptivo de Puestos de la Defensoría de los Habitantes

El Manual Descriptivo de Puestos de la Institución describe el puesto del siguiente modo:

“DIRECTOR/A DE DESPACHO

Naturaleza del trabajo

Planeación, organización, dirección, ejecución y supervisión de actividades de carácter profesional, de considerable complejidad, realizadas en el Despacho del Defensor (a) y del Defensor (a) Adjunto (a).

Tareas típicas

Planear, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de asesoría y de índole administrativas que tiene bajo su cargo en un Despacho.

Asesorar al Defensor (a) y al Defensor (a) Adjunto (a) en la toma de decisiones institucional respecto al quehacer de la institución y sobre los planes de trabajo establecidos.

Representar a la institución ante organismos públicos y privados, cuando así lo requieran los jefes.

Coordinar con quien corresponda para que las disposiciones emanadas por sus superiores sean cumplidas a cabalidad por el personal de la institución.

Evaluar los resultados de las políticas y planes de trabajo asignados bajo su responsabilidad. Asimismo, recomendar los cambios y ajustes necesarios para el logro de los objetivos preestablecidos.

Atender y resolver consultas verbales o escritas que le presenten sus superiores, personal a cargo, compañeros de trabajo y público en general. Asistir a reuniones con superiores, subalternos y otros miembros de la institución, con el fin de coordinar actividades, analizar y resolver problemas, definir situaciones, proponer cambios y soluciones diversas. Mantener controles sobre las diferentes labores que se realizan en el Despacho a su cargo, así como velar por el cumplimiento de los plazos establecidos para realizar los planes de trabajo y la correcta aplicación de normas, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades relacionadas con su labor.

Asignar, dirigir, supervisar y evaluar el trabajo del personal a su cargo.

Promover la motivación del personal a su cargo y velar por el cumplimiento de las disposiciones disciplinarias.

Revisar informes finales de expedientes elaborados por las diversas dependencias de la Institución, con el fin de que reúnan los elementos de juicio y las formalidades necesarias para su aprobación por parte del jerarca.

Participar e impartir conferencias, seminarios y charlas para el personal de la Defensoría, así como para otras organizaciones, públicas o privadas; en materia de su especialidad, en condición de representante de la Defensoría de los Habitantes.

Asesorar en aspectos de carácter especializado, técnico y administrativo a diferentes dependencias tanto internas como externas a la Defensoría de los Habitantes de la República.

Realizar investigaciones y tramitar asuntos especiales que le sean encomendados por el Defensor o el Defensor Adjunto de los Habitantes.

Elaborar proyectos, revisar y dar seguimiento a las resoluciones y recomendaciones que dicten sus superiores.

Definir los recursos financieros, humanos, materiales y de equipo, necesarios para el buen desempeño de las actividades del Despacho.

Otorgar licencias con o sin goce de salario a los funcionarios del Despacho para la posterior aprobación por parte del Defensor (a) de los Habitantes.

Redactar discursos y otras ponencias requeridas por el superior.

Realizar otras labores propias del puesto.

Responsabilidades y otras características

Es responsable por:

La veracidad y oportunidad de la información que brinda, ya que con base en ella se definen políticas y se toman decisiones institucionales por parte de los Defensores.

El resultado de las funciones del personal que tiene a su cargo.

El adecuado cumplimiento y ejecución de las políticas emanadas por el Despacho.

Requisitos

Licenciatura en una carrera universitaria afín al puesto.

Experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto.

Amplia experiencia en administración de personal.

Conocimiento y dominio de paquetes de cómputo.

Conocimiento del idioma Inglés, preferiblemente.

Incorporado al colegio profesional respectivo.”

2. Principales resultados de la gestión

A partir del marco normativo expuesto y desde el inicio de mis labores en la Defensoría el 10 de marzo de 2015, fueron 5 las principales áreas de contribución donde me desempeñé y que año con año se reflejaron en las metas de desempeño trazadas y posteriormente fue reportado su cumplimiento en las principales acciones concretas que de seguido paso a mencionar:

2.1 Definición y cumplimiento de metas de desempeño

2.1.1 Organización y supervisión del Despacho de la DHR

A partir de marzo 2015, la meta de desempeño inicial fue la de organizar el Despacho de la DHR con efectividad para cumplir con las funciones asignadas normativamente y con las demandas institucionales, durante el periodo de gestión de la ex Defensora y del ex Defensor Adjunto. Por lo que en los 9 meses iniciales, se ejecutaron acciones de organización del recurso humano según las fortalezas identificadas en cada miembro del Despacho. Se asignaron y revaloraron áreas de revisión de informes, y se asignaron tareas según las destrezas del personal (p.ej. a un miembro del equipo con amplias capacidades de investigación y análisis, se asignó la investigación de Derecho Comparado y la elaboración de un borrador de legislación contra la discriminación, producto terminado con excelencia).

Para atender con mayor prontitud las demandas internas de cada área hacia el Despacho, se organizó un sistema de “puntos focales” para cada área de la Institución. Se diseñó un flujo de proceso interno en el Despacho, con responsables por cada fase, para la atención de las invitaciones externas, solicitudes de información de habitantes o institucionales y documentos internos de áreas, lo que estableció un proceso interno básico. Además se preparó para uso interno de las secretarías y asistente una “herramienta para trámite de invitaciones recibidas en el Despacho.”

Se diseñó un flujograma institucional para la elaboración de criterios de proyectos de ley, lo que sumó en definición de procesos internos. Se elaboró un protocolo interno para informar a la institución el cambio temporal ante la ausencia del jerarca, entre otras acciones de organización.

Con el propósito de que al salir el personal de vacaciones o de gira, no se afectara la continuidad del servicio y la dispensa de resultados, se propuso un “documento de transferencia de responsabilidades” (incluyendo temas pendientes, estado de situación, responsables, fecha límite y acciones por ejecutar). Esta herramienta fue incorporada en la Directriz 01-2015 emitida por en ese momento.

En relación con el personal a mi cargo, se implementó una plantilla de resultados para rendición de cuentas cuando se trabajaba fuera de la oficina. En la organización del accionar del Despacho a nivel

interno y en relación con otras áreas, se implementaron acciones de descentralizar la ejecución donde fuera posible. En el Despacho el resultado fue el empoderamiento positivo de los asesores frente a sus áreas de revisión con el sistema de “puntos focales.”

Durante los años subsiguientes, del 2016 hasta el día de hoy, la meta de gerencia fue la de “supervisar la gestión del Despacho de la DHR con efectividad para cumplir con las funciones asignadas normativamente y con las demandas institucionales.” En ese sentido se supervisó el trabajo de los asesores bajo mi responsabilidad, con reuniones durante la semana con cada uno de ellos, para la atención de sus inquietudes o dudas. Semanalmente se supervisaba el flujo de cada asesor en la fase de ciclo de revisión del Sistema de gestión de expedientes y en caso de rezagos, se tomaban decisiones de reparación de común acuerdo. Además, yo revisaba cada nota a los Supremos Poderes de previo a la firma de la jerarca, así como la versión final de los criterios institucionales más delicados dirigidos a la Asamblea Legislativa.

En el 2016 y 2017, por instrucciones superiores, asumí el monitoreo en la Asamblea Legislativa de la Comisión Permanente Especial de Derechos Humanos, para coordinaciones técnicas con los asesores legislativos principalmente y en algunos casos con las diputadas de la Comisión.

En el 2016, se supervisó la coordinación de la Observación de la DHR en las elecciones municipales del país, además de participar directamente en la misma. En el 2017, se supervisó la coordinación de la Observación de la DHR en las elecciones nacionales del país, además de participar directamente en la misma en febrero del 2018.

En el 2018 y hasta el momento, realicé la verificación semanal de las cargas de informes de los asesores, la asignación de las tareas al equipo, actualicé los flujos de proceso del Despacho y otras herramientas de gerencia. En el 2018 el Despacho vivió dos transiciones importantes: una frente a la renuncia de la exDefensora en marzo, cuando asumió el ex Defensor Adjunto como Defensor en funciones, la reorganización del Despacho y 9 meses después, en diciembre la llegada de la actual jerarca, procesos de transición donde procuré siempre sostener el mejor servicio y coordinación del Despacho tanto con el personal de la Institución, como con instituciones y habitantes.

2.1.2 Coordinación de acciones estratégicas para la definición de resultados de la gestión institucional

Durante el segundo semestre del 2015, se trabajó con la Dirección de Planificación Institucional la metodología de la gestión por resultados para definir la cadena de resultados para los siguientes 3 años. Luego de un proceso con participación del Despacho, un taller y varias revisiones, se definieron los productos 2015-2018 de esa gestión. En conjunto con la Dirección de Asesoría Jurídica se planteó un cambio en la evaluación de desempeño del personal, que i) identificara resultados concretos del personal

luego de la definición conjunta de metas, ii) permitiera objetivar la evaluación mediante sus insumos integrando la "auto valoración" y el señalamiento de evidencias de su trabajo, y iii) que modificara los criterios de definición hacia destrezas, aptitudes y actitudes estratégicas hacia la búsqueda de resultados. En diciembre 2015 se aprobó el Acuerdo 1971.

En el 2016, con la Dirección de Asuntos Económicos, revisamos el documento "La Costa Rica que queremos", sobre fiscalidad y derechos humanos, presentado a la DHR por el Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI). Dicho documento fue presentado en coordinación con Asuntos Internacionales, a distintos cooperantes internacionales y la ONU. Personalmente, lo presenté a la Dirección de Cooperación Internacional del MIDEPLAN y a la Dirección de Cooperación Internacional de la Cancillería.

Apoyé a la jerarquía en la coordinación de acciones de la DHR frente al Huracán Otto, además de las acciones cotidianas de coordinación con las áreas de defensa, Consejos de Directores y Directoras, diálogos con grupos sociales, como en el 2015 ante la huelga de los SEETAXI.

En el 2016 y 2017, una vez por semana participé de las reuniones de gerencia con la señora ex Defensora y con el ex Defensor Adjunto, con el ánimo de establecer prioridades, coordinar y ejecutar acciones.

Durante el 2017, para atender adecuadamente las demandas internas de cada área, coordiné las acciones del Despacho con direcciones estratégicas, la Dirección de Asuntos Jurídicos, la Dirección de Planificación Institucional y la Auditoría Interna. De ese modo, se ejecutaron todas las acciones necesarias con las áreas para mejorar la calificación en el Índice de Gestión Institucional, meta que se logró. Junto con Asuntos Internacionales y la Dirección de Jurídicos, concluimos con la firma del Convenio entre el ACNUR y la DHR (mayo 2017).

En ese año, apoyé a la jerarquía en la coordinación de acciones de la DHR y las direcciones implicadas, frente a la Huelga de funcionarios del Poder Judicial, particularmente de los funcionarios de la Morgue. En coordinación con Admisibilidad y la Dirección de Calidad de Vida coordiné las acciones con las autoridades de Hacienda y Salud por el desabastecimiento nacional de antiretrovirales. Coordiné con las áreas de defensa, la elaboración de insumos para el Cuestionario de INDH y mujeres rurales de GANHRI. Ofrecí por el Despacho, insumos a los consultores del Plan Estratégico Institucional para los próximos años. Me reuní con funcionarios de la Oficina Regional del Alto Comisionado de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, para explicar la metodología que utilizamos en la construcción de la línea de base de los ODS en el Informe Anual del 2016 y del estado de situación del cumplimiento de recomendaciones por el país de los Comités de Derechos Humanos de los Tratados Internacionales en el Informe Anual de la DHR del 2017. Todas estas fueron acciones usuales que se me encomendaban y cumplí con probidad.

En el 2018, fui asignada en la Comisión técnica nombrada por el Defensor en funciones por memo DH-146-2018 del 7 de marzo 2018, para que en representación del Despacho junto con las Direcciones de Asuntos Jurídicos, Planificación Institucional, la Dirección Administrativa y la jefatura de Recursos Humanos realizáramos el "Análisis y recomendaciones para la atención de la situación de las plazas de la DHR."

Durante la Huelga Nacional del 2018 apoyé directamente al ex Defensor en funciones en la coordinación de la estrategia institucional de actuación: sea la fase inicial de verificar la preparación de instituciones nacionales para garantizar los servicios esenciales a la población, la verificación en sedes de salud y educativas de la provisión de servicios y el respeto del derecho a huelga durante las manifestaciones masivas.

Siendo que la comunicación efectiva es indispensable para la coordinación estratégica, durante el 2018 acompañé con efectividad al ex Defensor en funciones en 24 Consejos de Directores y Directoras, como ejemplo de espacios delicados donde la comunicación respetuosa y asertiva es indispensable para el éxito de las reuniones.

En mi calidad de Directora de Despacho, sostuve reuniones cotidianas con los Directores y Directoras de todas las Áreas de la DHR en materias concretas, siendo que al día de hoy, la relación de cordialidad y respeto con cada miembro del cuerpo de dirección se sostiene luego de 4 años. Naturalmente como parte de mi trabajo me correspondió acercar posiciones y tender puentes entre áreas.

En relación con el equipo directo bajo mi supervisión, quiero destacar la mejora en el manejo de la comunicación oral con un miembro del equipo con una discapacidad auditiva.

Otro buen ejemplo de comunicación efectiva, fue la que prevaleció con las personas homólogas de Presidencia, Corte Suprema, Cancillería y Asamblea Legislativa en la organización del XXV Aniversario de la DHR en 2018.

2.1.3 Edición y revisión de documentos estratégicos finales suscritos por la Defensoría de los Habitantes

Durante el 2015, realicé la revisión final i) del Informe Alternativo sobre la aplicación de la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial; ii) del Informe para el experto internacional independiente en materia de los derechos de las personas adultas mayores y, iii) del aporte de la Defensoría en cuanto a la aplicación del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento (PAIME).

Durante el 2016, realicé la revisión final del i) Informe Alternativo al Comité de Derechos

Económicos, Sociales y Culturales de la ONU (DH-055-2016 del 28 de enero 2016); Informe Independiente de Derechos Civiles y Políticos al Comité de Derechos Humanos de la ONU (DH-081-2016 de febrero 2016).

Durante el 2017, realicé la revisión final del Informe para la lista de cuestiones en materia de discapacidad para el Comité de Derechos de Personas con Discapacidad de la ONU (DH-1089-2017); el Informe Alternativo de la DHR al Comité CEDAW (DH-0586-2017); hice la revisión final por parte del Despacho del Acuerdo de Cooperación entre la DHR y el Sistema de Naciones Unidas (noviembre 2017); y la edición final del Informe Final de Gestión de la señora exDefensora Solano Carboni en febrero del 2018.

En ese año, además de la revisión de acuerdos para la firma de la exDefensora, o el ex Defensor en funciones en materia de recursos humanos o en materia normativa como fue el Acuerdo 2149, Reglamento de Funcionamiento de la Contraloría de Servicios, el Acuerdo 2150 Oficial de Simplificación de Trámites, o el Informe de Jerarca al MIDEPLAN sobre las recomendaciones de la Contraloría de Servicios, en el periodo me correspondió elaborar la primera propuesta borrador del Informe final de gestión como Defensor de los Habitantes en funciones y su revisión final (diciembre 2018 - enero 2019), así como la revisión final del Informe final de gestión del ex Defensor Adjunto de los Habitantes en febrero de 2019.

También me correspondió por delegación del exjerarca la revisión final y firma del Informe Especial "Caracterización de la vivencia de las y los habitantes en condición de pobreza de las regiones Huetar Caribe y Pacífico Central."

En el 2018 me correspondió la revisión de resoluciones previo a la firma del ex Defensor en funciones y la preparación de la respuesta de un recurso en un procedimiento administrativo. En ese año hice un manejo efectivo de la respuesta por parte del Despacho a las observaciones de la Auditoría Interna, que quedaron completamente contestadas.

Como servidora pública, quiero plasmar en este Informe la disposición para el trabajo tenaz en aras del noble mandato de la DHR. A manera de ejemplo, y durante un periodo de 3 semanas en 2018 por solicitud de la jerarquía, asumí el liderazgo de 3 Direcciones al mismo momento y sin remuneración alguna, aunque ello implicó muchas horas adicionales y fines de semanas con total compromiso, para lograr los objetivos institucionales. También y en ausencia por 9 meses de uno de los jercas, apoyé al ex Defensor en funciones en cada tarea encomendada, con total compromiso, para lograr las metas institucionales.

2.1.4 Coordinar la elaboración de criterios institucionales de proyectos de ley consultados a la DHR por la Asamblea Legislativa

Durante el 2015 coordiné la elaboración de todos los proyectos de ley que fueron consultados a la Defensoría. En este periodo innovamos, solicitando la participación de varias áreas de la Defensoría en la elaboración de estos criterios, con el propósito de que éstos fueran más integrales en su perspectiva.

Durante el 2016, coordiné la elaboración de 88 proyectos de ley que fueron consultados a la Defensoría. En este periodo mejoró la integralidad en la perspectiva de los mismos, porque fueron elaborados por varias áreas de la Defensoría. En los casos donde no se pudieron poner de acuerdo las áreas, integramos el criterio en el Despacho. Sin embargo, fueron pocas ocasiones.

Durante el 2017, coordiné la elaboración de 63 proyectos de ley que fueron consultados a la Defensoría. En este periodo se sostuvo la integralidad en la perspectiva de los mismos, porque fueron elaborados por varias áreas de la Defensoría.

Durante el 2018 coordiné con efectividad la elaboración entre Áreas de 75 criterios institucionales a proyectos de ley consultados por la Asamblea Legislativa. En el 2019, se continuó con la labor de coordinación de criterios.

2.1.5 Coordinar el proceso de compilación de insumos institucionales y realizar la edición final del Informe Anual de Labores de la DHR 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018

El Informe Anual de Labores 2014-2015 finalizó con 302 páginas, una Primera Parte "Aportes en Derechos Humanos": desarrollo nacional y derechos humanos, participación ciudadana y promoción del diálogo, combate a la discriminación y defensa de la igualdad, educación en derechos humanos, derecho a un recurso efectivo y reparación y la generación de indicadores. La Segunda Parte informó sobre el accionar de todas las áreas de la DHR.

El Informe Anual de Labores 2015-2016 finalizó con 442 páginas, que organizamos en dos tomos. Una Primera Parte, se refirió a los Aportes al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), buscando ser una especie de "línea de base" del estado de situación, desde la experiencia de la DHR. La Segunda Parte informó sobre el accionar de todas las áreas de la DHR.

El Informe Anual de Labores 2016-2017 finalizó con 229 páginas. Una Primera Parte, se refirió al seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en cuanto al ODS 1 relacionado con la pobreza y al ODS 16 relacionado con el sistema de gobernanza, así como la reacreditación de la DHR como Institución Nacional de Derechos Humanos con status A. También presentamos un aporte del cumplimiento de las recomendaciones de Costa Rica, que se le hicieron al país en los Informes de cada uno de los 8 Comités de los Tratados Internacionales de derechos humanos que Costa Rica ha suscrito

(Comité de los Derechos del Niño, CEDAW, etc.). La Segunda Parte informó sobre el accionar de todas las áreas de la DHR.

El Informe Anual de Labores 2017-2018 concluyó con 374 páginas que personalmente revisé y edité. En esta ocasión, la Primera Parte fue una reflexión institucional de los primeros 25 años de la DHR, para lo cual coordiné una metodología de identificación de casos por Direcciones para señalar los temas, derechos y poblaciones de intervención de la DHR. El momento y lugar, la estrategia utilizada, el valor agregado de la DHR y las deudas pendientes.

Esta fue una de las responsabilidades más demandantes que tuve en estos años y que realicé con gran compromiso y entusiasmo, con resultados muy positivos.

2.2 Recargo de otras Direcciones de la Institución

De acuerdo con la Directriz DH-001-2015 del 14 de diciembre de 2015 "Lineamientos para la Suplencia de Directores y Directoras, Jefes y Jefas de Departamento, y Avocación de Competencias de las y los Coordinadores de Oficinas Regionales", procedo a indicar las fechas y las Direcciones que asumí como recargo a la Dirección de Despacho y sin remuneración adicional, según consta en mi expediente de personal:

- 1) Del 22 de junio de 2018 al 16 de julio de 2018: recargo de la Dirección de Admisibilidad y Atención Inmediata.
- 2) Del 14 de junio de 2018 al 6 de julio de 2018: recargo de la Dirección de Sedes Regionales.
- 3) Del 8 junio de 2018 al 18 de junio de 2018: recargo de la Dirección de Planificación Institucional.
- 4) Del 9 al 13 de abril de 2018: recargo de la Dirección de Sedes Regionales.
- 5) Del 14 al 16 marzo de 2018: recargo de la Dirección de la Defensoría de la Mujer.
- 6) Del 22 al 26 de enero de 2018: recargo de la Dirección de Sedes Regionales.
- 7) Del 2 al 5 de enero de 2018: recargo de la Dirección de Sedes Regionales.
- 8) Del 24 de julio de 2017 al 18 de agosto de 2017: recargo de la Dirección de Admisibilidad y Atención Inmediata.
- 9) Del 10 al 14 de julio de 2017: recargo de la Dirección de Sedes Regionales.
- 10) Del 2 de diciembre de 2016 al 31 de marzo de 2017: recargo de la Dirección de la Defensoría de la Mujer (Acuerdo 2036 del 2016).
- 11) Del 19 de diciembre de 2016 al 6 de enero de 2017: recargo de la Dirección de Sedes Regionales.

Asimismo, del 26 de julio de 2017 al 4 de agosto de 2017 y del 2 de enero de 2018 al 15 de enero de 2018 asumí de la atención de habitantes, en ausencia de la Contralora de Servicios por vacaciones.

3. Procesos en desarrollo para el 2019

En este aparte es preciso mencionar la importancia de culminar exitosamente con 3 procesos en marcha: la validación final de un Protocolo de Seguridad elaborado por la Dirección Administrativa con apoyo del Despacho; la concreción de una Directriz institucional para el uso de datos sensibles, de acceso restringido y de datos confidenciales (previsto para el primer semestre en el PAO 2019 de la Dirección de Asuntos Jurídicos) y la culminación de las herramientas para la implementación plena del Acuerdo 2173 de teletrabajo.

3.1 Plan Anual Operativo del Despacho 2019 (anexo)

Plan Anual Operativo 2019

Matriz de Planificación Despacho

Matriz de Planificación		¿Qué?		¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	Recursos	Supuestos	
Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Meta	Indicador	Actividades					
	1.1 Mejorar la eficiencia y eficacia en la defensa de los derechos e intereses de las y los habitantes a través de procesos de trabajo que potencien estrategias de defensa para disminuir los tiempos de respuesta y, generar cambios e incidencia en las intervenciones institucionales	1.1.1.1 Semanalmente el Despacho atiende, coordina o gestiona eficazmente al menos el 90% de las demandas que presenten habitantes para su conocimiento	# reuniones #de revisiones por asesor # de firma por Jerarca	1. Se diligencia la correspondencia física y virtual oportunamente	Diariamente	Secretarias y asistente	Defensor(a), Defensor Adjunto(a), dos secretarias, una asistente, tres asesores, un vínculo con Asamblea Legislativa y un(a) Director(a) Despacho	El Despacho en condiciones regulares y no de emergencia (hechos naturales, huelgas, mediaciones). El equipo está completo. La Directora no está con recargos adicionales de otras Direcciones	
				2. Se revisan y firman los informes con recomendaciones, prevenciones, etc.	Semanalmente	Asesores, jercas			
				Existen los acuerdos (s/n)	3. Se elaboran, revisan y suscriben acuerdos necesarios, directrices, lineamientos y normativa para el fortalecimiento institucional, control interno y manejo de recursos humanos	A necesidad			Asesores, Directora, Jercas
			1.1.2 Al 31 de diciembre de 2019 (regularmente) el Despacho genera, articula, coordina y comunica decisiones de sana Administración	# minutas Consejo	4. Llevar a cabo los Consejos de Directores con el propósito de informar y coordinar la gestión directiva de la DHR	Quincenalmente			Jercas, Directora, Asesora
				# minutas Se asiste a las convocatorias (s/n)	5. Despacho participa en reuniones, grupos, comisiones institucionales para asegurar la ejecución de políticas institucionales (Transparencia, Valores, Teletrabajo, Macroproceso, Tipología, Presupuesto, RRHH). Así como en el	Mensualmente según frecuencia			Todos

				Estado de la Nación, CONAMAJ		
			# reuniones Existen oficinas de respaldo, correos electrónicos (s/n)	6. Generar y supervisar elaboración de políticas de mejora en el servicio (IGI, PEI, PAO 2019, Digesto, transparencia, Contraloría de Servicios)	Al menos trimestralmente	Todos
		1.1.3 El Despacho coordina la relación como órgano adscrito a la Asamblea Legislativa	Resumen de comisiones se entrega semanalmente (s/n)	7. Monitorear agenda legislativa e informar a Direcciones de la misma por Comisiones	Semanalmente	Asesora enlace Asamblea Legislativa
			Criterios se asignan en 24 horas una vez se reciben (s/n) Criterios se reciben, revisan y firman en plazo (s/n) # de criterios emitidos	8. Coordinar la elaboración de criterios institucionales a proyectos de ley para incidir en su contenido de derechos humanos Gestionar sus prórrogas	Según llegada	Directora, asesores
			Documento publicado (s/n)	9. El Informe Anual 2019 se elabora, distribuye y comunica eficazmente y en plazo de ley	31 marzo la estructura, mediados de mayo textos editados, primera semana de junio entrega física y digital a cada diputado, última junio	Jerarcas, Directora, asesores

					comparecencia	
			Existen oficios que respalden diligencia de caso, gira, minuta de reunión o informe (s/n)	10. Atender las solicitudes de las y los Diputados	Según llegada	Todos
			Asistencia a la convocatoria (s/n) Existe acta de Comisión (s/n)	11. Atender las convocatorias a Comisiones Permanentes o Especiales	Según llegada	Jerarcas, asesores, Director(a) Despacho
			Existe Informe elaborado (s/n)	12. Rendir Informes especiales según la Ley	Según llegada	Jerarcas
			Asistencia a la comparecencia (s/n)	13. Realizar la defensa del presupuesto institucional	Octubre cada año	Jerarcas, Director Planificación y Director Administrativo
		1.1.4 Para el 31 de diciembre de 2019, el Despacho ha evaluado el desempeño de 14 directoras/es, una auditora, una contralora de servicios, 3 jefaturas adscritas, 3 asesores, 1 enlace Asamblea, una asistente, dos secretarías bajo supervisión en la DHR	# evaluaciones de desempeño realizadas	14. Evaluar el desempeño del equipo directivo de la DHR y del <i>staff</i> del Despacho	Diciembre cada año	Todos