

A dark blue vertical bar on the left side of the page, with a blue arrow pointing right from its center.

Evaluación Plan Estratégico 2019-2023

Defensoría de los Habitantes



Evaluación Plan Estratégico 2019-2023, Pág. 10

Tabla de contenido

Siglas	3
Preámbulo	4
INFORME DE EVALUACIÓN ANUAL DE RESULTADOS DEL PEI 2019-2023.....	5
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2. ANÁLISIS CONTEXTUAL	6
3. CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	7
EVALUACIÓN GLOBAL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2019-2023	8
MATRICES	9
Objetivo Estratégico 1 y Objetivos Específicos 1.1, 1.2 y 1.3	9
Objetivo Estratégico 2 y Objetivos Específicos 2.1 y 2.2	15
Objetivo Estratégico 3 y Objetivos Específicos 3.1 al 3.6	21
Objetivo Estratégico 4 y Objetivos Específicos 4.1 al 4.3	31
Objetivo Estratégico 5 y Objetivos Específicos 5.1 al 5.4	38
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43

Índice de tablas

Tabla 1 Criterio de Valorización del Nivel de Cumplimiento de la Meta de los Indicadores	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2 Valorización del Nivel de Cumplimiento de la Meta de los Indicadores de acuerdo a su cumplimiento y plazos	8
Tabla 3 Objetivos Específicos 1.1 al 1.3; metas, medios de verificación y supuestos establecidos inicialmente	10
Tabla 4 Resultados Objetivo Estratégico 1 y Objetivos Específicos 1.1, 1.2 y 1.3	12
Tabla 5 Resultados Objetivo Estratégico 1 y Objetivos Específicos 1.1, 1.2 y 1.3 con observaciones.....	13
Tabla 6 Objetivos Específicos 2.1. al 2.2, metas, medios de verificación y supuestos establecidos inicialmente	16
Tabla 7 Resultados Objetivo Estratégico 2 y Objetivos Específicos 2.1 y 2.2	19
Tabla 8 Resultados Objetivo Estratégico 2 y Objetivos Específicos 2.1.2 al 2.2.1 con observaciones.....	20
Tabla 9 Objetivos Específicos 3.1. al 3.6, metas, medios de verificación y supuestos establecidos inicialmente	22
Tabla 10 Resultados Objetivo Estratégico 3 y Objetivos Específicos 3.1 y 3.6	27
Tabla 11 Resultados Objetivo Estratégico 3 y Objetivos Específicos 3.1.3 al 3.6.4 con observaciones.....	28

Tabla 12 Objetivos Específicos 4.1. al 4.3, metas, medios de verificación y supuestos establecidos inicialmente	32
Tabla 13 Resultados Objetivo Estratégico 4 y Objetivos Específicos 4.1 y 4.3	35
Tabla 14 Resultados Objetivo Estratégico 4 y Objetivos Específicos 4.1.1 al 4.3.5 con observaciones.	36
Tabla 15 Objetivos Específicos 5.1. al 5.4, metas, medios de verificación y supuestos establecidos inicialmente	39
Tabla 16 Resultados Objetivo Estratégico 5 y Objetivos Específicos 5.1 y 5.4	41
Tabla 17 Resultados Objetivo Estratégico 5 y Objetivos Específicos 5.1.1 al 5.4.1 con observaciones.	42

Siglas

DHR	Defensoría de los Habitantes de la República de Costa Rica
GANHRI	Global Alliance of National Human Rights Institutions (Alianza Global de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos)
INDH	Institución/Instituciones Nacional/Nacionales de Derechos Humanos
OACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos
PEI	Plan Estratégico Institucional
PDDH	Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos de El Salvador
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
DPDI	Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.
OE	Objetivos Estratégicos

Preámbulo

La planificación como proceso, permite orientar el accionar institucional hacia la consecución de sus objetivos y metas; como medio, establece un orden y prioriza hacia dónde enfocar los esfuerzos tomando como referencia los recursos con que se cuentan y las demandas que se puede y deben satisfacer; como herramienta, permite dar seguimiento a lo planificado, evaluar lo alcanzado y redireccionar lo imprevisto.

En esa línea (sea para el corto, mediano o largo plazo) más que un concepto o procedimiento, es la base para la construcción de una visión de gerencia pública desde la Defensoría de los Habitantes, enfoque que se alinea con los principios del Buen Gobierno, es decir que permite el funcionamiento de la institución y la consecución de sus objetivos bajo un enfoque, que además de evaluar sus resultados, genere un valor público en cada una de sus intervenciones, por más sencilla que sea ésta.

A partir de lo señalado, la planificación adquiere toda su relevancia. No se trata solo de un requisito por cumplir; sino que su construcción busca responder al cómo, cuándo y para qué se planifica.



INFORME DE EVALUACIÓN ANUAL DE RESULTADOS DEL PEI 2019-2023

Marzo 2023

1. RESUMEN EJECUTIVO.

La Defensoría de los Habitantes de la República de Costa Rica (DHR), mediante el acuerdo N°2197 del 31 de enero de 2019 aprobó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019 – 2023, el cual es un documento de gestión que contiene la Misión, Objetivos Estratégicos Institucionales y Acciones Estratégicas Institucionales, con sus respectivos Indicadores y Metas a ser alcanzadas, las cuales obedecen al mandato constitucional de la Defensoría.

El Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional (DPDI), encargado de formular y evaluar los planes, ha elaborado el Informe de Evaluación de Resultados del Plan Estratégico Institucional 2019-2023 correspondiente al año 2023, que recoge información alcanzada por los órganos, unidades orgánicas y oficinas de la Entidad al momento del corte de dichos resultados.

El presente documento es un Informe de Seguimiento del PEI 2019-2023 de la DHR, su desarrollo se vio afectado durante el contexto marcado por la pandemia del COVID-19; así como por la ejecución de acciones, de la anterior Jerarca, fuera de lo planificado, situación que ayuda a explicar el no cumplimiento de una serie de indicadores.

Este informe del PEI 2019-2023, presentado por el DPDI, tiene por objetivo dar a conocer los resultados alcanzados a nivel logros o metas programadas de los Indicadores del mismo a diciembre del 2022. Los objetivos y metas del PEI están planificados para que alcen sus resultados finales en diciembre 2023.

En ese sentido, el PEI de la DHR está compuesto por cinco (05) Objetivos Estratégicos (OE) y cincuenta y seis (56) metas segregadas dentro de los OE, las cuales después de realizar las evaluaciones correspondientes de los diferentes años que involucran el PEI 2019-2023, presentan diferentes niveles de cumplimiento; dichos niveles se desarrollarán a lo largo del presente informe de Evaluación.

2. ANÁLISIS CONTEXTUAL

El presente Informe es la evaluación del PEI 2019-2023 de lo alcanzado a diciembre 2022, el mismo que aún sigue caracterizado por enmarcarse en un escenario definido por la Pandemia COVID-19, que ha modificado significativamente el panorama social y económico nacional, así como el normal funcionamiento de las instituciones públicas y privadas. En este contexto, la rápida expansión del virus y las medidas adoptadas ocasionaron cambios, dificultades y limitaciones a diferentes grupos sociales, quienes vieron vulnerados sus derechos fundamentales en distintas situaciones, y que fue expresándose de diferente manera, en diversos lugares y ciudades del país.

Este escenario no previsto, exigía la necesidad de diseñar nuevas estrategias de atención e implementación, la incertidumbre de encontrar la estrategia adecuada, aspecto que también la convirtió en un factor de riesgo para la implementación del PEI 2019-2023, así como para realizar las actividades que conlleven al cumplimiento de las metas de los indicadores correspondientes a los Objetivos Estratégicos (OE).

Si bien es cierto que la Pandemia del COVID-19 afectó en gran medida algunos parámetros del cumplimiento de objetivos, lo es también la administración anterior, donde hubo mucha coalición, roce y principalmente tensión en varios sentidos, que no permitió dinamizar propuestas, observaciones y metas que al final no se cumplieron por el propio en trabamiento de muchos procesos que vieron truncados sin resultados y sin avances ni retroalimentación de ningún tipo.

3. CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las metas y los indicadores del PEI 2019-2023, a nivel de Objetivos Estratégicos (OE) asimismo, es necesario señalar que los indicadores que tienen metas en porcentaje que derivan sus diferentes niveles de cumplimiento.

Se ha desarrollado la siguiente infografía que representa los niveles de cumplimiento con respecto a las metas de los Objetivos.

Objetivos Estratégicos Institucionales: 05 objetivos, 56 metas con sus respectivos 56 Indicadores. A Nivel general y según la tabla anterior, se puede determinar:

Tabla 1 Criterio de Valorización del Nivel de Cumplimiento de la Meta de los Indicadores

Muy Bajo	Bajo	Aceptable	Alto	Completo
Menor que 25%	Mayor o igual que 25% y menor que 50%	Mayor o igual que 50% y menor que 75%	Mayor o igual que 75% y menor que 100%	Total 100%
 0%	 25%	 50%	 75%	 100%

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

EVALUACIÓN GLOBAL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2019-2023

RESULTADO GENERAL	56%
Total de Metas	56

Tabla 1 Valorización del Nivel de Cumplimiento de la Meta de los Indicadores de acuerdo con los plazos definidos.

	Muy Bajo	Bajo	Aceptable	Alto	Completo
	Menor que 25%	Mayor o igual que 25% y menor que 50%	Mayor o igual que 50% y menor que 75%	Mayor o igual que 75% y menor que 100%	Total 100%
	  0% 25%	  25% 50%	  50% 75%	  75% 100%	 100%
En Plazo (P)	-	-	-	3	10
Plazo Vencido (N)	25	6	2	4	6
Total Metas	25	6	2	7	19

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

Según la tabla anterior, en relación las 56 metas que integran los 5 objetivos estratégicos del PEI 2019-2023, se presenta un resultado promedio general de cumplimiento del 59% en donde aproximadamente el 45% de las metas están con niveles de 0% a 25%, metas que en su mayoría ni siquiera iniciaron su ejecución, en cuanto a las ejecutadas al 100% se tiene que de las 56 metas aproximadamente corresponde a un 34% del total.

En relación con los plazos establecidos, la valoración se aplicó a las metas cumplidas al 100% y a las ubicadas en el rango de 75% a 100% en ese caso se asignó “P” a las metas ejecutadas de acuerdo con las fechas establecidas de cumplimiento y “N” a las ejecutadas en plazo vencido. Las metas que no alcanzaron el 100% fueron calificadas como “N” ya que al momento de la evaluación no han culminado su ejecución a pesar de ello la mayoría se encuentran en proceso con retraso pero de relevancia institucional.

A continuación, se describirán los resultados de todos los objetivos estratégicos de acuerdo con lo reportado e investigado en relación con el grado de avance de cada una de las metas establecidas.

MATRICES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2019-2023

Objetivo Estratégico 1 y Objetivos Específicos 1.1, 1.2 y 1.3

Consolidar la confianza de las y los habitantes en la defensa de sus derechos e intereses mediante la identificación y diseño de estrategias de defensa oportunas, innovadoras e integrales que permita incidir a la vez, como resultado de ello, en la mejora del desempeño de las instituciones públicas y en cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte del país.

7Metas

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.

1Meta

1.2. Desarrollar estrategias de intervención que generen sinergias y fortalezca la coordinación entre direcciones, mediante investigaciones estructurales que tengan impacto temático, regional o nacional para una mejor defensa de derechos.

5Metas

1.3. Elaborar e implementar un sistema de indicadores que permita evaluar el resultado de las intervenciones institucionales y el fortalecimiento de la rendición de cuentas.

Tabla 2 Objetivos Específicos 1.1 al 1.3; metas, medios de verificación y supuestos establecidos inicialmente

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
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 aquellas estrategias de defensa que permitan disminuir los tiempos de respuesta y, generar cambios e incidencia en las intervenciones institucionales.	1.1.1. Al 31 de diciembre del 2019 aprobado el rediseño de la categorización de derechos y hechos violatorios, así como su forma de registro.	Porcentaje de implementación de nueva tipología.	Documento elaborado, revisión del sistema	El despacho aprueba la propuesta y existen recursos informáticos para sistematizar.
	1.1.2. Al 31 de diciembre de 2020, definidos y sistematizados los criterios y parámetros de valoración (complejidad) de las diferentes Formas de Intervención (FI) por dirección, derecho y tema.	Tasa de utilización de los criterios de complejidad por Forma de Intervención.	Estado mensual del sistema informático de la Defensoría de los Habitantes.	El despacho aprueba la propuesta y existen recursos informáticos para rediseño del sistema.
	1.1.3. Al 30 de junio del 2020 en aplicación la metodología de gestión de Protocolos Institucionales (temas y poblaciones) y la sistematización de protocolos vigentes.	Porcentaje de protocolos elaborados y en funcionamiento.	Documento elaborado, revisión del sistema	El despacho aprueba la propuesta y existen recursos informáticos para la sistematización.
	1.1.4. Al 31 de diciembre del 2021 incorporados en el sistema informático todas las formas de intervención de la DHR (consultas legislativas, litigios, coadyuvancias, mediaciones, documentos y pronunciamientos públicos, actividades con sociedad civil, ecuménicas, etc.).	Porcentaje de Sistematización e incorporación de las formas de intervención	Documento elaborado, revisión del sistema	El despacho aprueba la propuesta y existen recursos informáticos para el rediseño y sistematización.
	1.1.5. Al 31 de diciembre del 2021, el 100% de las Investigaciones abiertas por Denuncia no superan los doce meses.	Porcentaje de investigaciones por denuncia con más de un año de abiertas.	Estado mensual del sistema informático de la Defensoría de los Habitantes.	La casuística no supera el 50% de la carga laboral promedio en las Direcciones de Defensa.
	1.1.6. Al 31 de diciembre de 2023 el 85% de las intervenciones institucionales en casuística se ubican dentro del plazo de ley de los dos meses.	Porcentaje de casuística con dos meses o menos.	Estado mensual del sistema informático de la Defensoría de los Habitantes.	Se han definido y aprobado estrategias de defensa que privilegian la sumariedad e informalidad.
	1.1.7. Al 31 de diciembre de 2023, no más del 20% de las Investigaciones en trámite se encuentran en fase de seguimiento.	Porcentaje de Investigaciones por Denuncia en seguimiento.	Estado mensual del sistema informático de la Defensoría de los Habitantes.	Existe una política institucional acerca del abordaje y cierres de las investigaciones en seguimiento.

1.2. Desarrollar estrategias de intervención que generen sinergias y fortalezca la coordinación entre direcciones, mediante abordajes estructurales que tengan impacto temático, regional o nacional para una mejor defensa de derechos.	1.2.1. Al 31 de diciembre 2019 se cuenta con un plan de intervenciones estructurales para los próximos tres años debidamente aprobado y oficializado. Identificar los mecanismos concretos de intervención y cronograma de actuación.	Porcentaje de ejecución del Plan	PAO's anuales	Existe una política institucional acerca del abordaje de las investigaciones estructurales.
1.3. Elaborar e implementar un sistema de indicadores que permita evaluar el resultado de las intervenciones institucionales y el fortalecimiento de la rendición de cuentas.	1.3.1 Al 30 de diciembre de 2019 se ha identificado y coordinado, con entidades académicas y del sector público, la incorporación de al menos una pregunta en estudios nacionales que permitan evaluar el nivel de confianza de la Defensoría ante las y los habitantes.	Índice de confianza de la Defensoría de los Habitantes	Publicaciones con los resultados.	Se cuenta con contenido presupuestario para incluir la pregunta en los diferentes estudios de opinión.
	1.3.2. Al 30 de junio del 2020 implementado el plan de depuración de la base de datos y el establecimiento de los campos obligatorios en el sistema informático.	Porcentaje de implementación del plan	revisión al sistema	Existen recursos informáticos, los usuarios aportan en la limpieza de los datos del sistema
	1.3.3. Al 30 de junio del 2019 diseño y desarrollo de la guía para la medición y aplicación de los indicadores de producto, resultado e impacto.	Porcentaje de elaboración de indicadores de producto, resultado e impacto e incorporados en el PAO-2020.	documento aprobado	La Dirección de Planificación cuenta con un(a) profesional en Administración Pública nombrado en el I trimestre del 2019.
	1.3.4. Al 31 de diciembre del 2020 sistematizado el tablero de indicadores de defensa de derechos.	Porcentaje de indicadores del tablero utilizados en la planificación anual	revisión del sistema, resultados obtenidos	El sistema genera los datos acordes con las necesidades del tablero
	1.3.5. Al 31 de diciembre del 2020 creado un sistema de monitoreo Institucional del estado de cumplimiento de las recomendaciones de la DHR.	Tasa de cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la DHR.	revisión del sistema, resultados obtenidos	Los usuarios validan el sistema, el despacho aprueba la propuesta y existen recursos informáticos

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

En relación con el planteamiento de objetivos inicial, se denotan los siguientes resultados: (El análisis se hará de acuerdo con cada objetivo estratégico).

Tabla 3 Resultados Objetivo Estratégico 1 y Objetivos Específicos 1.1, 1.2 y 1.3

OBJETIVOS PEI	CANT DE METAS	RESULTADOS	PESO RELATIVO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO					APORTE RELATIVO DE LAS METAS AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO					CUMPLIMIENTO PLAZOS			
				<25%	>=25% y <50%	>=50% y <75%	>=75% y <100%	100%	<25%	>=25% y <50%	>=50% y <75%	>=75% y <100%	100%	CANTIDADES		%	
														N	P	N	P
O.Estratégico 1	13	55%												11	2	85%	15%
O.Específico 1.1	7	79%	0,143	1	1	0	2	3	0,036	0,071	0,000	0,257	0,429	6	1	86%	14%
O.Específico 1.2	1	25%	1,000	1	0	0	0	0	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0	100%	0%
O.Específico 1.3	5	60%	0,200	2	1	0	0	2	0,100	0,100	0,000	0,000	0,400	4	1	80%	20%

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

Según la tabla anterior, en relación los 3 objetivos específicos que integran el primer objetivo estratégico, se presenta un resultado promedio del 55% en donde a partir de un análisis de aporte relativo de las metas al cumplimiento del objetivo específico se obtiene un 79% de resultado para el objetivo específico 1.1, el 25% al objetivo 1.2 y el 60% al objetivo 1.3, en conjunto esto forma parte de las 13 metas que integran este objetivo estratégico en donde 4 de ellas se ubican en una escala de cumplimiento menor al 25%, 2 metas mayor que el 25 pero menor que el 50%, 2 metas mayor que el 75% y menor que el 100% y 5 que alcanzaron el 100% de cumplimiento.

Dentro de lo que se nombra se determina:

Tabla 4 Resultados Objetivo Estratégico 1 y Objetivos Específicos 1.1, 1.2 y 1.3 con observaciones.

Nivel	Metas	Observaciones
Menor que 25% 0% 25%	1.1.2. Al 31 de diciembre de 2020, definidos y sistematizados los criterios y parámetros de valoración (complejidad) de las diferentes Formas de Intervención (FI) por dirección, derecho y tema.	Con respecto a esto, se elaboró un documento base, pero realmente no fue aprobado por el despacho.
	1.2.1. Al 31 de diciembre 2019 se cuenta con un plan de intervenciones estructurales para los próximos tres años debidamente aprobado y oficializado. Identificar los mecanismos concretos de intervención y cronograma de actuación.	No se ha realizado ningún estudio en relación con dicha meta.
	1.3.1 Al 30 de diciembre de 2019 se ha identificado y coordinado, con entidades académicas y del sector público, la incorporación de al menos una pregunta en estudios nacionales que permitan evaluar el nivel de confianza de la Defensoría ante las y los habitantes.	No se ha realizado ningún estudio en relación con dicha meta.
	1.3.4. Al 31 de diciembre del 2020 sistematizado el tablero de indicadores de defensa de derechos.	El sistema genera los datos acordes con las necesidades del tablero, se espera que a finales del 2023 se ejecute una revisión del sistema para ver resultados obtenidos y sistematizar los indicadores.
Mayor o igual que 25% y menor que 50% 25% 50%	1.1.4. Al 31 de diciembre del 2021 incorporados en el sistema informático todas las formas de intervención de la DHR (consultas legislativas, litigios, coadyuvancias, mediaciones, documentos y pronunciamientos públicos, actividades con sociedad civil, ecuménicas, etc.).	Se han realizado ajustes al sistema incorporando el nuevo macroproceso, se espera que a finales del 2023 se ejecute una revisión del mismo para evaluar la posibilidad de su implementación.
	1.3.2. Al 30 de junio del 2020 implementado el plan de depuración de la base de datos y el establecimiento de los campos obligatorios en el sistema informático.	Se ha realizado la actualización de campos en el sistema. Se debe Replantear la meta para incorporar los campos obligatorios en la sección de registro, se espera que a finales del 2023 se ejecute una depuración del mismo para la evaluar la posibilidad de su implementación.
Mayor o igual que 75% y menor que 100% 75% 100%	1.1.5. Al 31 de diciembre del 2021, el 100% de las Investigaciones abiertas por Denuncia no superan los doce meses.	La casuística no supera el 50% de la carga laboral promedio en las Direcciones de Defensa, la meta alcanza, el parámetro está de acuerdo con el indicador del Ministerio de Hacienda.
	1.1.6. Al 31 de diciembre de 2023 el 85% de las intervenciones institucionales en casuística se ubican dentro del plazo de ley de los dos meses.	Se han definido y aprobado estrategias de defensa que privilegian la sumariedad e informalidad. Está pendiente de obtener el cálculo real y exacto.

Total 100%  100%	1.1.1. Al 31 de diciembre del 2019 aprobado el rediseño de la categorización de derechos y hechos violatorios, así como su forma de registro.	Ya está implementado y ratificado según el acuerdo 2553.
	1.1.3. Al 30 de junio del 2020 en aplicación la metodología de gestión de Protocolos Institucionales (temas y poblaciones) y la sistematización de protocolos vigentes.	Ya está implementado y ratificado según el acuerdo 2471.
	1.1.7. Al 31 de diciembre de 2023, no más del 20% de las Investigaciones en trámite se encuentran en fase de seguimiento.	La meta se encuentra totalmente cumplida.
	1.3.3. Al 30 de junio del 2019 diseño y desarrollo de la guía para la medición y aplicación de los indicadores de producto, resultado e impacto.	Se elaboró la guía de aspectos conceptuales y metodológicos para la formulación del PAO, cuyo objetivo es facilitar a las Direcciones de la DHR, su formulación y la elaboración de lineamientos para su presentación. Ya está utilizándose actualmente.
	1.3.5. Al 31 de diciembre del 2020 creado un sistema de monitoreo Institucional del estado de cumplimiento de las recomendaciones de la DHR.	El sistema de seguimiento de las recomendaciones se encuentra en funcionamiento y está vigente.

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

Objetivo Estratégico 2 y Objetivos Específicos 2.1 y 2.2

Contribuir mediante procesos de educación en DDHH, dirigidos a la institucionalidad pública y a la sociedad civil, para fortalecer el diálogo social y la convivencia democrática en pos de una sociedad inclusiva, pluralista, informada, empoderada y respetuosa de los DDHH.

4Metas

2.1. Implementar, mediante un abordaje integral y articulado entre los procesos de defensa y educación, el desarrollo de estrategias de trabajo conjuntas para que la educación en derechos humanos sea reflejo del trabajo diario de la DHR.

3Metas

2.2. Diseñar y ejecutar estrategias en educación y defensa de Derechos Humanos orientadas a fortalecer las capacidades de la sociedad civil para que se conviertan en actores activos como titulares de derechos.

Tabla 5 Objetivos Específicos 2.1. al 2.2, metas, medios de verificación y supuestos establecidos inicialmente

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
2.1. Implementar, mediante un abordaje integral y articulado entre los procesos de defensa y educación, el desarrollo de estrategias de trabajo conjuntas para que la educación en derechos humanos sea reflejo del trabajo diario de la DHR.	2.1.1. Al 31 de diciembre del 2019 aprobada la estrategia de trabajo para definir las temáticas prioritarias de abordaje conjunto entre los procesos de educación y defensa de derechos humanos.	Porcentaje de aplicación de la estrategia en la planificación anual a partir del 2020.	documentación aprobada	Existe coordinación inter áreas y aprobación por parte del despacho
	2.1.2. Al 30 de junio de 2020 definidos los procedimientos, parámetros y criterios mínimos de las metodologías y estrategias pedagógicas institucionales para los procesos de educación en derechos humanos impulsados desde la DHR.	Porcentaje de criterios y parámetros en aplicación	Revisión de las metodologías y estrategias desarrolladas para verificar que contengan los parámetros y criterios	Existe coordinación inter áreas y aprobación por parte del despacho
	2.1.3. Al 31 de diciembre del 2019 aprobada la estrategia de información y comunicación de la gestión institucional.	Porcentaje de ejecución de la estrategia	revisión de documentos y acciones ejecutadas	Existe una política institucional en materia de comunicación institucional

	2.1.4. Al 31 de diciembre del 2023 articulado con el MEP y las universidades públicas un proceso para que los programas de educación en Derechos Humanos incorporen los resultados e impactos de la institución.	Porcentaje de Universidades Públicas que incorporan información de la DHR en sus programas de estudio.	revisión de documentos y acciones ejecutadas	Existe disposición del MEP y las universidades públicas para la coordinación
2.2. Diseñar y ejecutar estrategias en educación y defensa de Derechos Humanos orientadas a fortalecer las capacidades de la sociedad civil para el ejercicio de la ciudadanía activa y consciente.	2.2.1. Al 31 de diciembre del 2020 elaborado el programa de educación en DDHH para las comunidades, grupos e instituciones.	Porcentaje del Plan incorporado en la planificación 2021	programas, documentación, listas de asistencia, convocatorias	Se cuenta con los recursos para el desarrollo del plan.
	2.2.2. Al 31 de diciembre del 2021 aprobada la política de publicación y divulgación de materiales educativos propios y en coordinación con otras instituciones relacionados con la defensa de los derechos humanos.	Tasa de crecimiento de publicaciones con sello DHR.	documentación aprobada	Política editorial aprobada y contenido presupuestario incorporado en presupuesto ordinario.

	2.2.3. Al 31 de diciembre del 2024 El ITSP es referente nacional en la medición de la transparencia activa por medio de las páginas web, en los rubros de Acceso a la información, Rendición de cuentas, Participación ciudadana y Datos abiertos de gobierno, en el sector público costarricense con criterios de calidad y pertinencia.	Aplicado en al menos el 80% de las instituciones del sector público costarricense y los resultados de los rubros evaluados con los siguientes: - Acceso a la información y Rendición de cuentas 75/100pts - Participación ciudadana alcanzan resultados 55/100pts o más - Datos abiertos de gobierno 30/100pts	evaluaciones realizadas	Índice financiado 100% con recursos DHR
--	---	---	-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

En relación al planteamiento de objetivos inicial, se denotan los siguientes resultados: (El análisis se hará de acuerdo a cada objetivo estratégico).

Tabla 6 Resultados Objetivo Estratégico 2 y Objetivos Específicos 2.1 y 2.2

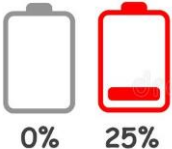
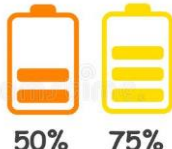
OBJETIVOS PEI	CANT DE METAS	RESULTADOS	PESO RELATIVO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO					APORTE RELATIVO DE LAS METAS AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO					CUMPLIMIENTO PLAZOS			
				<25%	>=25% y <50%	>=50% y <75%	>=75% y <100%	100%	<25%	>=25% y <50%	>=50% y <75%	>=75% y <100%	100%	CANTIDADES		%	
														N	P	N	P
O.Estratégico 2	7	29%												7	0	100%	0%
O.Específico 2.1	4	25%	0,250	4	0	0	0	0	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000	4	0	100%	0%
O.Específico 2.2	3	33%	0,333	2	1	0	0	0	0,167	0,167	0,000	0,000	0,000	3	0	100%	0%

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

Según la tabla anterior, en relación los 2 objetivos específicos que integran el segundo objetivo estratégico, se presenta un resultado promedio del 29% de cumplimiento de acuerdo con el aporte relativo de cada meta, en donde el 25% corresponde al objetivo específico 2.1 y el 33% al objetivo 2.2, en conjunto esto forma parte de las 7 metas que integran este objetivo estratégico en donde 5 de ellas se ubican en una escala de cumplimiento menor al 25% y 1 meta mayor que el 25% pero menor que el 50%.

Dentro de lo que se nombra se puede establecer:

Tabla 7 Resultados Objetivo Estratégico 2 y Objetivos Específicos 2.1.2 al 2.2.1 con observaciones.

Nivel	Metas	Observaciones
Menor que 25%  0% 25%	2.1.1. Al 31 de diciembre del 2019 aprobada la estrategia de trabajo para definir las temáticas prioritarias de abordaje conjunto entre los procesos de educación y defensa de derechos humanos.	No se ha iniciado con la ejecución de la meta
	2.1.2. Al 30 de junio de 2020 definidos los procedimientos, parámetros y criterios mínimos de las metodologías y estrategias pedagógicas institucionales para los procesos de educación en derechos humanos impulsados desde la DHR.	Existen borradores de trabajo, pero no se ha iniciado con la ejecución de la meta.
	2.1.3. Al 31 de diciembre del 2019 aprobada la estrategia de información y comunicación de la gestión institucional.	No se realizó ni se inició la ejecución de la meta.
	2.1.4. Al 31 de diciembre del 2023 articulado con el MEP y las universidades públicas un proceso para que los programas de educación en Derechos Humanos incorporen los resultados e impactos de la institución.	No se realizó ni se inició la ejecución de la meta.
	2.2.1. Al 31 de diciembre del 2020 elaborado el programa de educación en DDHH para las comunidades, grupos e instituciones.	No se realizó ni se inició la ejecución de la meta.
	2.2.2. Al 31 de diciembre del 2021 aprobada la política de publicación y divulgación de materiales educativos propios y en coordinación con otras instituciones relacionados con la defensa de los derechos humanos.	No se realizó ni se inició la ejecución de la meta.
Mayor o igual que 50% y menor que 75%  50% 75%	2.2.3. Al 31 de diciembre del 2024 El ITSP es referente nacional en la medición de la transparencia activa por medio de las páginas web, en los rubros de Acceso a la información, Rendición de cuentas, Participación ciudadana y Datos abiertos de gobierno, en el sector público costarricense con criterios de calidad y pertinencia.	Requiere de una revisión institucional ya que fue el ITSP fue reasignado al Instituto de Educación de Derechos Humanos.

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

Objetivo Estratégico 3 y Objetivos Específicos 3.1 al 3.6

Propiciar una cultura de mejora continua bajo la incorporación de estrategias de desarrollo organizacional, mediante el fortalecimiento de procesos de trabajo y de la regionalización institucional, para maximizar el valor público brindado a los y las habitantes.

5Metas

3.1. Diseñar un modelo de gestión de calidad bajo un enfoque por procesos para sentar las bases de una cultura de mejora continua.

2Metas

3.2. Fortalecer el Sistema de Control Interno como estrategia coadyuvar en el buen uso de los recursos públicos, así como garantizar eficiencia y eficacia de la gestión, integrando a toda la organización.

2Metas

3.3. Desarrollar mecanismos de participación ciudadana para la mejora de la gestión institucional.

4Metas

3.4. Fortalecer el proceso de evaluación de la gestión institucional mediante el diseño de metodologías e instrumentos de seguimiento y evaluación para mejorar la cultura de transparencia y rendición de cuentas.

3Metas

3.5. Fortalecer el trabajo integral, interdisciplinario y conjunto mediante el desarrollo e implementación de abordajes transversales en toda la gestión institucional.

7Metas

3.6. Evaluar y rediseñar el modelo de regionalización mediante un proceso participativo de consulta institucional y de actores regionales para que responda a la estrategia institucional en la defensa y educación en derechos humanos de

Tabla 8 Objetivos Específicos 3.1. al 3.6, metas, medios de verificación y supuestos establecidos inicialmente

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
3.1. Diseñar un modelo de gestión de calidad bajo un enfoque por procesos para sentar las bases de una cultura de mejora continua.	3.1.1. Al 31 de junio de 2019 aprobado el Macroproceso de Defensa de Derechos y capacitado todo el personal de defensa.	Porcentaje de personal capacitados	Macroproceso publicado en La Gaceta.	Se establece una política institucional de mejora de procesos de trabajo.
	3.1.2. Al 30 de junio de 2020 creado el proceso y repositorio para la sistematización, revisión, actualización y socialización de la reglamentación institucional.	Porcentaje de normativa institucional sistematizada en el repositorio.	revisión del sistema	Existen los recursos informáticos disponibles para la implementación del repositorio.
	3.1.3. Al 31 de diciembre del 2021 finalizado el levantamiento del 100% de los procesos institucionales.	Porcentaje de procesos levantados	documentación aprobada	Los responsables de los procesos participan en el levantamiento.
	3.1.4. Al 31 de diciembre del 2022 sistematizados y estandarizados el 100% de los procesos institucionales.	Porcentaje de procesos sistematizados y estandarizados	revisión del sistema y documentación	Se cuentan con los recursos para sistematizar todos los procesos institucionales.
	3.1.5. Al 31 de diciembre del 2023 definidos y adoptados los criterios, indicadores y parámetros de calidad y oportunidad.	Criterios, indicadores y parámetros en aplicación	revisión del sistema y documentación	Existen los recursos para generar los datos.

3.2. Evaluar el esquema actual de regionalización institucional para diseñar e implementar un modelo que responda a la estrategia de defensa y educación en derechos humanos de la Defensoría de los Habitantes.	3.2.1. Al 30 de junio del 2020 diseñada, validada y aplicada la metodología de consulta participativa del modelo de regionalización.	Porcentaje de oficinas regionales evaluadas conforme a la metodología	Metodología aprobada	Existe una política institucional de realizar una evaluación a fondo del modelo de regionalización y, a partir de los resultados, se establece su estrategia de fortalecimiento.
	3.2.2. Al 31 de junio de 2021 rediseñada y aprobada la hoja de ruta del modelo de regionalización de la Defensoría de los Habitantes	Porcentaje de aplicación del modelo de regionalización de la DHR.	Acuerdo de rediseño de la regionalización	Se cuenta con los recursos financieros, humanos y de infraestructura que se ajustan al nuevo modelo de regionalización.
3.3. Diseñar e implementar mecanismos de participación	3.3.1. Al 31 de diciembre del 2019 aplicada la evaluación de satisfacción del usuario y aprobado el plan de mejora con base en los resultados.	Porcentaje de ejecución del plan de mejora	bases de datos, encuestas, informes	Existen los recursos para aplicar las herramientas.

ciudadana para la mejora de la gestión institucional.	3.3.2. Al 31 de diciembre del 2022 diseñada la metodología institucional para incorporar la participación ciudadana en los procesos de formulación de la planificación institucional a largo plazo.	Tasa de participación ciudadana	documentación aprobada	Existe voluntad política a nivel institucional de incorporar la participación ciudadana en la planificación institucional.
3.4. Fortalecer el proceso de evaluación de la gestión institucional mediante el diseño de metodologías e instrumentos de seguimiento y evaluación para mejorar la cultura de transparencia y rendición de cuentas.	3.4.1. Al 31 de diciembre del 2019 aprobada la metodología de planificación de gestión para resultados.	Porcentaje de aplicación de la metodología.	documentación aprobada	Se cuenta con los recursos y la disposición del personal
	3.4.2. Al 31 de diciembre del 2019 elaborada la metodología y aplicación de un estudio de cargas de trabajo para las distintas direcciones.	Porcentaje de direcciones de defensa con estudios de cargas realizado.	documentación aprobada	Existen los datos requeridos para realizar las mediciones.
	3.4.3. Al 31 de diciembre del 2021 vinculados el proceso de evaluación de la gestión institucional con el PAO y la evaluación del desempeño.	Porcentaje de evaluaciones de desempeño realizadas y vinculadas al PAO	documentación aprobada	Se establece una política institucional que vincule la evaluación de desempeño con el PAO.
	3.4.4. Al 31 de diciembre del 2021 articulados los planes anuales operativos y el presupuesto, desagregado por centro de costos y PEI.	Porcentaje de presupuesto vinculado por centro de costos	documentación aprobada	Existen los recursos necesarios para la implementación.
3.5. Fortalecer el trabajo integral, interdisciplinario y conjunto mediante el	3.5.1. Al 31 de diciembre de 2023 implementado el 100% de los ocho lineamientos estratégicos que establece	Porcentaje de implementación de la Política	documentos, sistemas, infraestructura	Existen los recursos necesarios para la implementación.

desarrollo e implementación de abordajes transversales en toda la gestión institucional.	la Política Institucional de Género de la DHR para la Igualdad de las Mujeres.			
	3.5.2. Al 31 de diciembre del 2024 se obtiene el "Sello de Igualdad de Género" INAMU	Sello obtenido	documentos de certificación	Existen los recursos necesarios para la implementación.
	3.5.3. Al 31 de diciembre 2019 aprobado y en ejecución el plan de trabajo de la puesta en ejecución de Política de Accesibilidad de Personas con Discapacidad y Adultas Mayores de la Defensoría de los Habitantes	Porcentaje de ejecución del plan de trabajo.	Cronograma de avance	Se cuenta con los recursos y la disposición del personal
3.6. Fortalecer el Sistema de Control Interno como estrategia coadyuvar en el buen uso de los recursos públicos, así como garantizar eficiencia y eficacia de la gestión, integrando a toda la organización.	3.6.1. Al 31 de diciembre del 2019 se cumple con el 100% del componente de ambiente de control.	Porcentaje de cumplimiento del modelo de madurez	reglamentos, manuales y sistemas	Se cuenta con los recursos y el equipo de enlaces capacitados y formalmente nombrados para coadyuvar a la Dirección de Planificación en la consolidación del Sistema de Control Interno.
	3.6.2. Al 31 de diciembre del 2019 diseñada la estrategia y establecida la metodología de la valoración de riesgos institucional.	Porcentaje del plan de acción institucional ejecutado.	documentación aprobada	Se cuenta con los recursos y el equipo de enlaces capacitados y formalmente nombrados para coadyuvar a la Dirección de Planificación en la consolidación del Sistema de Control Interno.
	3.6.3. Al 31 de diciembre del 2020 aprobado el manual de valores y principios éticos a partir de directrices actuales sobre el tema.	Porcentaje de implementación del Manual	documentación aprobada	

	3.6.4. Al 31 de diciembre del 2020 se cumple con el 90% del componente de valoración de riesgos.	Porcentaje de Cumplimiento	reglamentos, manuales y sistemas	
	3.6.5. Al 31 de diciembre del 2021 realizado la auditoria de la gestión ética y aprobado el plan de acción.	Porcentaje de ejecución de recomendaciones de la auditoría de la ética.	actas e informes de la auditoria	
	3.6.6. Al 31 de diciembre del 2022 se cumple con el 100% de los componentes de actividades de control, sistemas de información y seguimiento.	Porcentaje de Cumplimiento	reglamentos, manuales y sistemas	
	3.6.7. Al 31 de diciembre del 2023 obtenida una calificación de madurez de “Competente”.	Porcentaje de cumplimiento del plan de acción de Control Interno	reglamentos, manuales y sistemas	

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

En relación al planteamiento de objetivos inicial, se denotan los siguientes resultados: (El análisis se hará de acuerdo a cada objetivo estratégico).

Tabla 9 Resultados Objetivo Estratégico 3 y Objetivos Específicos 3.1 y 3.6

OBJETIVOS PEI	CANT DE METAS	RESULTADOS	PESO RELATIVO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO					APORTE RELATIVO DE LAS METAS AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO					CUMPLIMIENTO DE PLAZOS			
														CANTIDADES		%	
				<25%	>=25% y <50%	>=50% y <75%	>=75% y <100%	100%	<25%	>=25% y <50%	>=50% y <75%	>=75% y <100%	100%	N	P	N	P
O.Estratégico 3	23	57%												20	3	87%	13%
O.Específico 3.1	5	50%	0,200	3	0	1	0	1	0,150	0,000	0,150	0,000	0,200	4	1	80%	20%
O.Específico 3.2	2	50%	0,500	1	0	1	0	0	0,125	0,000	0,375	0,000	0,000	2	0	100%	0%
O.Específico 3.3	2	75%	0,500	0	1	0	0	1	0,000	0,250	0,000	0,000	0,500	1	1	50%	50%
O.Específico 3.4	4	76%	0,250	1	0	0	2	1	0,063	0,000	0,000	0,450	0,250	4	0	100%	0%
O.Específico 3.5	3	25%	0,333	3	0	0	0	0	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000	3	0	100%	0%
O.Específico 3.6	7	64%	0,143	2	2	0	0	3	0,071	0,143	0,000	0,000	0,429	6	1	86%	14%

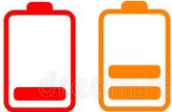
Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

Según la tabla anterior, en relación los 6 objetivos específicos que integran el tercer objetivo estratégico, se presenta un resultado promedio del 57% en donde los resultados son: 50% corresponde al objetivo específico 3.1, el 50% al objetivo 3.2, el 75% al objetivo 3.3, el 76% al objetivo 3.4, el 25% al objetivo 3.5 y el 64% al objetivo 3.6; en conjunto esto forma parte de las 23 metas que integran este objetivo estratégico en donde 10 de ellas se ubican en una escala de cumplimiento menor al 25%, 2 metas mayor que el 25% pero menor que el 50%, 2 metas mayor que el 50% pero menor que el 75%, 3 metas mayor que el 75% y menor que el 100% y 6 que alcanzaron el 100% de cumplimiento.

Dentro de lo que se nombra se puede establecer:

Tabla 10 Resultados Objetivo Estratégico 3 y Objetivos Específicos 3.1.3 al 3.6.4 con observaciones.

Nivel	Metas	Observaciones
Menor que 25%  0%  25%	3.1.3. Al 31 de diciembre del 2021 finalizado el levantamiento del 100% de los procesos institucionales.	No se realizó ni se inició la ejecución de la meta.
	3.1.4. Al 31 de diciembre del 2022 sistematizados y estandarizados el 100% de los procesos institucionales.	No se realizó ni se inició la ejecución de la meta.
	3.1.5. Al 31 de diciembre del 2023 definidos y adoptados los criterios, indicadores y parámetros de calidad y oportunidad.	No se realizó ni se inició la ejecución de la meta.
	3.2.1. Al 30 de junio del 2020 diseñada, validada y aplicada la metodología de consulta participativa del modelo de regionalización.	No se realizó ni se inició la ejecución de la meta.
	3.4.4. Al 31 de diciembre del 2021 articulados los planes anuales operativos y el presupuesto, desagregado por centro de costos y PEI.	No se realizó ni se inició la ejecución de la meta.
	3.5.1. Al 31 de diciembre de 2023 implementado el 100% de los ocho lineamientos estratégicos que establece la Política Institucional de Género de la DHR para la Igualdad de las Mujeres.	No se realizó ni se inició la ejecución de la meta.
	3.5.2. Al 31 de diciembre del 2024 se obtiene el "Sello de Igualdad de Género" INAMU	No se realizó ni se inició la ejecución de la meta.
	3.5.3. Al 31 de diciembre 2019 aprobado y en ejecución el plan de trabajo de la puesta en ejecución de Política de Accesibilidad de Personas con Discapacidad y Adultas Mayores de la Defensoría de los Habitantes	Si existe la Política Institucional y está aprobada pero no hay un plan de implementación.
	3.6.5. Al 31 de diciembre del 2021 realizado la auditoria de la gestión ética y aprobado el plan de acción.	Se trabajó y se finiquitó el manual de conducta, se envió al Despacho, pero no hubo interés ni instrucciones adicionales.

	3.6.7. Al 31 de diciembre del 2023 obtenida una calificación de madurez de “Competente”.	Se realizó el proceso del modelo de madurez y se determinó que se está en término incipiente.
Mayor o igual que 25% y menor que 50%  25% 50%	3.6.3. Al 31 de diciembre del 2020 aprobado el manual de valores y principios éticos a partir de directrices actuales sobre el tema.	El Diagnóstico en proceso de elaboración. No se sabe el estado actual del manual
	3.6.6. Al 31 de diciembre del 2022 se cumple con el 100% de los componentes de actividades de control, sistemas de información y seguimiento.	Se aplicó en 2021 con la autoevaluación y se cumplió con el instrumento y la evaluación, pero no estamos al 100% de los componentes sino en porcentajes menores.
Mayor o igual que 50% y menor que 75%  50% 75%	3.1.2. Al 30 de junio de 2020 creado el proceso y repositorio para la sistematización, revisión, actualización y socialización de la reglamentación institucional.	Existen repositorios en el sistema que deben ser integrados y normalizados, se espera que a finales del 2023 se ejecute una revisión del mismo para evaluar la posibilidad de su implementación.
	3.2.2. Al 31 de junio de 2021 rediseñada y aprobada la hoja de ruta del modelo de regionalización de la Defensoría de los Habitantes	Se modificó la meta en el PAO de las direcciones de Oficinas Regionales y Planificación. Se está realizando el modelo de unificación de Admisibilidad y Regionales este año y ya se está trabajando en la metodología.
Mayor o igual que 75% y menor que 100%  75% 100%	3.3.2. Al 31 de diciembre del 2022 diseñada la metodología institucional para incorporar la participación ciudadana en los procesos de formulación de la planificación institucional a largo plazo.	Nada más falta incorporar lo de participación ciudadana dentro del documento final. Terminar para 2023 a finales, se espera que a finales del 2023 se sea revisada totalmente la metodología y aprobada.
	3.4.2. Al 31 de diciembre del 2019 elaborada la metodología y aplicación de un estudio de cargas de trabajo para las distintas direcciones.	Se elaboró un borrador de Metodología el cual está en estudio. Está pendiente la aplicación del estudio una vez que la metodología esté aprobada.
	3.4.3. Al 31 de diciembre del 2021 vinculados el proceso de evaluación de la gestión institucional con el PAO y la evaluación del desempeño.	Se elaboró un borrador de Metodología elaborada el cual está en estudio. Está pendiente la aplicación de la evaluación una vez que la metodología esté aprobada.

Total 100%  100%	3.1.1. Al 30 de junio de 2019 aprobado el Macroproceso de Defensa de Derechos y capacitado todo el personal de defensa.	Macroproceso nuevo vigente.
	3.3.1. Al 31 de diciembre del 2019 aplicada la evaluación de satisfacción del usuario y aprobado el plan de mejora con base en los resultados.	Se elaboró una aplicación y un informe a julio 2020 y además se preparó un plan de mejora
	3.4.1. Al 31 de diciembre del 2019 aprobada la metodología de planificación de gestión para resultados.	Se ha realizado los PAO 2020, 2021 y 2022 en la línea de gestión para resultados mediante la incorporación de la metodología en las Directrices de PAO.
	3.6.1. Al 31 de diciembre del 2019 se cumple con el 100% del componente de ambiente de control.	Se aplicó el modelo de Madurez y existe una línea base para la evaluación del sistema de control interno. No se está al 100% del componente, pero si se aplicó la evaluación y se brindó informe.
	3.6.2. Al 31 de diciembre del 2019 diseñada la estrategia y establecida la metodología de la valoración de riesgos institucional.	Se hizo el informe y está listo el documento.
	3.6.4. Al 31 de diciembre del 2020 se cumple con el 90% del componente de valoración de riesgos.	Se aplicó el instrumento de metodología del SEVRI y existe una línea base para la evaluación del sistema de control interno. No se está al 90% del componente, pero si se aplicó la evaluación y se brindó informe.

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

Objetivo Estratégico 4 y Objetivos Específicos 4.1 al 4.3

Potenciar las capacidades del talento humano mediante el desarrollo y gestión de sus conocimientos y destrezas como herramienta para mejorar la capacidad creativa en la educación y defensa de los derechos de las y los habitantes.

1Meta

4.1. Crear un clima y cultura institucional que potencie la integración interna y la adaptación a los cambios del entorno que permita cumplir con el mandato de la Defensoría y propicie, de forma sostenida, el bienestar de las personas que laboramos en ella.

3Metas

4.2. Desarrollar e implementar un sistema de reclutamiento, selección, inducción, capacitación continua, promoción diseñado e integrado como un proceso de desarrollo y gestión del talento humano.

5Metas

4.3. Implementar un programa de Medicina Laboral que mejore las condiciones de trabajo y la calidad de vida de las y los funcionarios de la Defensoría.

Tabla 11 Objetivos Específicos 4.1. al 4.3, metas, medios de verificación y supuestos establecidos inicialmente

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
4.1. Crear un clima y cultura institucional que potencie la integración interna y la adaptación a los cambios del entorno que permita cumplir con el mandato de la Defensoría y propicie, de forma sostenida, el bienestar de las personas que laboramos en ella.	4.1.1. Al 31 de diciembre de 2019 diseñada y en aplicación de una estrategia de gestión del cambio para que el clima y la cultura organizacional estimulen una cultura de: reconocimiento, crecimiento profesional y personal y una comunicación asertiva como la base del cumplimiento de la visión, misión y los objetivos institucionales.	Porcentaje de ejecución de la estrategia.	documentos, actas de actividades, resultados de encuestas	Existen los recursos necesarios para la implementación.
4.2. Desarrollar e implementar un sistema de reclutamiento, selección, inducción, capacitación continua, promoción diseñado e integrado como un proceso de desarrollo y gestión del talento humano.	4.2.1 Al 31 de diciembre de 2020 aprobado el plan de capacitación a partir de evaluación de requerimientos de formación institucional por procesos, competencias y temas.	Porcentaje de implementación del plan de capacitación.	documentación aprobada	Se cuenta con una evaluación de necesidades de capacitación.
	4.2.2 Al 31 de diciembre 2021 actualizado el Manual de Puestos y Funciones para que responda a la realidad institucional.	Porcentaje de puestos y funciones actualizado	documentación aprobada	Existen los recursos necesarios para la implementación.
	4.2.3 Al 31 de diciembre de 2022 definida la estructura organizacional por puestos, perfiles y niveles de complejidad como base de la estructura ocupacional de la Defensoría.	Porcentaje de la estructura organizacional funcionando bajo el nuevo manual de puestos y funciones.	documentación aprobada	Existen los recursos necesarios para la implementación y compromiso de la jerarquía

4.3. Implementar un programa de Medicina Laboral que mejore las condiciones de trabajo y la calidad de vida de las y los funcionarios de la Defensoría.	4.3.1. Realizar una feria anual de salud con el fin de incentivar a los colaboradores a que se realicen exámenes y análisis preventivos.	Tasa de funcionarios(as) que asisten a las ferias	participación de proveedores, correos electrónicos, listas de citas	El personal participa en todas las actividades de la feria.
	4.3.2 Realizar anualmente campañas de vacunación como medio de prevención de diversas enfermedades.	Tasa de vacunación de funcionarios(as)	listas de vacunas aplicadas, documentos de licitación de vacunas	Se cuenta con los recursos para la compra de vacunas.
	4.3.3 Al 31 de diciembre de 2019 actualizado el diagnostico de salud de las y los funcionarios.	Porcentaje del plan de salud con base en el diagnóstico.	revisión del documento aprobado	Existe una política institucional de medicina laboral.

	4.3.4. Al 31 de diciembre de 2020 identificados los factores de riesgo institucionales que pueden afectar la condición física y mental del personal de la institución y elaborado un plan de mitigación	Porcentaje de implementación del plan de mitigación	revisión del documento aprobado, actividades realizadas versus lo propuesto en el plan	Se cuenta con los recursos para implementar el plan de mitigación.
--	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

En relación con el planteamiento de objetivos inicial, se denotan los siguientes resultados: (El análisis se hará de acuerdo a cada objetivo estratégico).

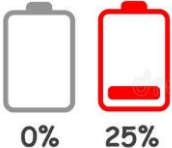
Tabla 12 Resultados Objetivo Estratégico 4 y Objetivos Específicos 4.1 y 4.3

OBJETIVOS PEI	CANT DE METAS	RESULTADOS	PESO RELATIVO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO					APORTE RELATIVO DE LAS METAS AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO					CUMPLIMIENTO DE PLAZOS			
														CANTIDADES		%	
				>=25% <25%	>=50% y <50%	>=75% y <75%	>=75% y <100%	100%	>=25% <25%	>=50% y <50%	>=50% y <75%	>=75% y <100%	100%	N	P	N	P
O.Estratégico 4	9	45%												5	4	56%	44%
O.Específico 4.1	1	25%	1,000	1	0	0	0	0	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000	1	0	100%	0%
O.Específico 4.2	3	25%	0,333	3	0	0	0	0	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000	3	0	100%	0%
O.Específico 4.3	5	85%	0,200	1	0	0	0	4	0,050	0,000	0,000	0,000	0,800	1	4	20%	80%

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

Según la tabla anterior, en relación los 9 objetivos específicos que integran el cuarto objetivo estratégico, se presenta un resultado promedio del 45% en donde los resultados son: 25% corresponde al objetivo específico 4.1, el 25% al objetivo 4.2, el 85% al objetivo 4.3.

Tabla 13 Resultados Objetivo Estratégico 4 y Objetivos Específicos 4.1.1 al 4.3.5 con observaciones.

Nivel	Metas	Observaciones
Menor que 25%  0% 25%	4.1.1. Al 31 de diciembre de 2019 diseñada y en aplicación de una estrategia de gestión del cambio para que el clima y la cultura organizacional estimulen una cultura de: reconocimiento, crecimiento profesional y personal y una comunicación asertiva como la base del cumplimiento de la visión, misión y los objetivos institucionales.	Se han realizado 2 encuestas de clima organizacional, adicional también hubo algunas actividades realizadas, sin embargo cualquier propuesta de mejora del clima organizacional debe contener un plan de acción que responda a un proceso de mejora en el ambiente laboral vigente a la fecha de la evaluación.
	4.2.1 Al 31 de diciembre de 2020 aprobado el plan de capacitación a partir de evaluación de requerimientos de formación institucional por procesos, competencias y temas.	Se cuenta con información para el planteamiento del plan, pero no se ha realizado ningún plan en concreto.
	4.2.2 Al 31 de diciembre 2021 actualizado el Manual de Puestos y Funciones para que responda a la realidad institucional.	Se han realizado actualizaciones, pero no se ha hecho un abordaje integral del manual.
	4.2.3 Al 31 de diciembre de 2022 definida la estructura organizacional por puestos, perfiles y niveles de complejidad como base de la estructura ocupacional de la Defensoría.	No se han generado las coordinaciones para su ejecución.
	4.3.5. Al 31 de diciembre de 2020 identificados los factores de riesgo institucionales que pueden afectar la condición física y mental del personal de la institución y elaborado un plan de mitigación.	No se han generado las coordinaciones para su ejecución.
Total 100%  100%	4.3.1. Realizar una feria anual de salud con el fin de incentivar a los colaboradores a que se realicen exámenes y análisis preventivos.	Se han realizado todos los años a excepción de la feria del 2020 se ve afectada por la pandemia nacional.
	4.3.2 Realizar anualmente campañas de vacunación como medio de prevención de diversas enfermedades.	Se han realizado todos los años a excepción de la feria del 2020 se ve afectada por la pandemia nacional.

	4.3.3 Al 31 de diciembre de 2019 actualizado el diagnostico de salud de las y los funcionarios.	Se realizó un estudio sobre el estrés en el trabajo en la DHR. Como consecuencia se definió un plan de acción con medidas a considerar para promocionar y mejorar la salud mental de los colaboradores
	4.3.4 Reforzar la salud mental de los funcionarios a través de diversas charlas educativas y orientadoras en diferentes temas	Se coordinó con Licda. Rocío Araya Madrigal de la Clínica Dr. Ricardo Moreno Cañas los temarios así como las fechas posibles para impartir las capacitaciones. Se han estado impartiendo constantemente y de forma virtual.

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

Objetivo Estratégico 5 y Objetivos Específicos 5.1 al 5.4

Impulsar el desarrollo y mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica para potencializar las capacidades institucionales a nivel central y regional.

1Meta

5.1. Desarrollar un plan de mantenimiento del sistema de información para que sea pertinente, suficiente y oportuno en el suministro de información para la toma de decisiones.

1Meta

5.2. Modernización tecnológica de la infraestructura para mejorar la gestión institucional.

1Meta

5.3. Mejoramiento y actualización de las herramientas virtuales de la DHR.

1Meta

5.4. Identificación de necesidades insatisfechas en infraestructura física y desarrollar un plan para atenderlos.

Tabla 14 Objetivos Específicos 5.1. al 5.4, metas, medios de verificación y supuestos establecidos inicialmente

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
5.1. Desarrollar un plan de mantenimiento del sistema de información para que sea pertinente, suficiente y oportuno en el suministro de información para la toma de decisiones.	5.1.1. Al 31 de diciembre de 2019 identificados los requerimientos puntuales en el suministro de información para definir un plan de mantenimiento.	Porcentaje de implementación del Plan de mantenimiento	revisión de las actividades propuestas y los cumplimientos del plan	Se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del plan.
5.2 Modernización tecnológica de la infraestructura para mejorar la gestión institucional.	5.2.1 Al 31 de diciembre de 2019 elaborado de un Plan de mejoras en la infraestructura tecnológica de la institución.	Porcentaje de implementación del Plan de infraestructura tecnológica	revisión de las actividades propuestas y los cumplimientos del plan	Se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del plan.
5.3. Construir la identidad virtual de la DHR mediante el mejoramiento y actualización de sus herramientas virtuales tecnológicas.	5.3.1. Al 31 de diciembre de 2019 identificadas las herramientas virtuales que requiere la institución y establecido el plan de actualización.	Porcentaje de implementación del Plan de mantenimiento	revisión de las actividades propuestas y los cumplimientos del plan	Se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del plan.

5.4. Identificación de necesidades insatisfechas en infraestructura física y desarrollar un plan para atenderlos.	5.4.1. Al 31 de diciembre de 2019 elaborado y en ejecución el plan de mantenimiento y construcción de infraestructura física.	Porcentaje de implementación del Plan de mantenimiento	revisión de las actividades propuestas y los cumplimientos del plan	Se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del plan.
--	---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

En relación con el planteamiento de objetivos inicial, se denotan los siguientes resultados: (El análisis se hará de acuerdo a cada objetivo estratégico).

Tabla 15 Resultados Objetivo Estratégico 5 y Objetivos Específicos 5.1 y 5.4

OBJETIVOS PEI	CANT DE METAS	RESULTADOS	PESO RELATIVO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO					APORTE RELATIVO DE LAS METAS AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO					CUMPLIMIENTO DE PLAZOS			
				<25%	>=25% y <50%	>=50% y <75%	>=75% y <100%	100%	<25%	>=25% y <50%	>=50% y <75%	>=75% y <100%	100%	CANTIDAD		%	
														N	P	N	P
O.Estratégico 5	4	93%												0	4	0%	100%
O.Específico 5.1	1	90%	1,000	0	0	0	1	0	0,000	0,000	0,000	0,900	0,000	0	1	0%	100%
O.Específico 5.2	1	90%	1,000	0	0	0	1	0	0,000	0,000	0,000	0,900	0,000	0	1	0%	100%
O.Específico 5.3	1	90%	1,000	0	0	0	1	0	0,000	0,000	0,000	0,900	0,000	0	1	0%	100%
O.Específico 5.4	1	100%	1,000	0	0	0	0	1	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0	1	0%	100%

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

Según la tabla anterior, en relación los 4 objetivos específicos que integran el quinto objetivo estratégico, se presenta un resultado promedio del 93% en donde los objetivos que alcanzaron el 90% ejecutaron todas las acciones planificadas mediante lo establecido en los planes anuales operativos.

Tabla 16 Resultados Objetivo Estratégico 5 y Objetivos Específicos 5.1.1 al 5.4.1 con observaciones.

Nivel	Metas	Observaciones
Más de 75% y menos de 100%   75% 100%	5.1.1. Al 31 de diciembre de 2019 identificados los requerimientos puntuales en el suministro de información para definir un plan de mantenimiento.	Se ejecutaron las acciones de mejora según las capacidades internas de la institución, se estableció una meta muy operativa lo que debe corregirse para próximas planificaciones.
	5.2.1 Al 31 de diciembre de 2019 elaborado de un Plan de mejoras en la infraestructura tecnológica de la institución.	Se ejecutaron las acciones de mejora según las capacidades internas de la institución, se estableció una meta muy operativa lo que debe corregirse para próximas planificaciones.
	5.3.1. Al 31 de diciembre de 2019 identificadas las herramientas virtuales que requiere la institución y establecido el plan de actualización.	Se atendieron los requerimientos primarios y lo que la institución tuvo capacidad de desarrollar de acuerdo a las posibilidades de recurso humano y presupuestario
Total 100%  100%	5.4.1. Al 31 de diciembre de 2019 elaborado y en ejecución el plan de mantenimiento y construcción de infraestructura física.	Se finalizó la redacción del manual. Además, se visitaron todas las sedes regionales y se atendieron los requerimientos de mantenimiento de estructura física, así como traslado de activos en mal estado o en desuso para la bodega central. Se repararon los aleros y se modificó el cielo raso de las aulas de capacitación y se repararon las casetas de seguridad y Se instalaron postes de cemento en ambos lotes con alambre de púa.

Fuente: Elaboración propia del Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la evaluación intermedia efectuada al 31 de diciembre del 2022 del PEI 2019-2023, se han identificado una serie de aspectos que permiten, de cara a la formulación del PEI 2024-2028, establecer una serie conclusiones y recomendaciones que permitirán, como oportunidades de mejora, fortalecer la fase de evaluación del próximo plan estratégico institucional. A continuación, se identifican algunas de las más importantes conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de esta evaluación intermedia

4.1. Conclusiones

- a) La fase de implementación, de cualquier plan estratégico, requiere de un fuerte compromiso de parte la persona Jerarca para que esta herramienta se convierta en la guía del trabajo institucional; lo anterior, a pesar de que el PEI 2019-2023 se aprobó durante la gestión anterior, se contó con un débil a nulo compromiso de la administración anterior en lo establecido en la planificación estratégica. Inclusive, una serie de reformas realizadas no se alineaban con el PEI vigente.
- b) En línea con lo anterior, se identifica en la fase evaluativa una escasa participación e integración del Despacho de la anterior Jerarca en la generación de espacios que permitieran identificar puntos de análisis, retroalimentación e incluso admisión de consultas o seguimiento del grado de avance del PEI 2019-2023.
- c) Los procesos de planificación, sean de corto o largo plazo, para que avancen conforme a lo programado, se requiere que la asignación de los recursos se lleve a cabo en función de las prioridades establecidas. Un plan estratégico sin claridad de recursos humanos y financieros, se convierte en una aspiración; este aspecto es una debilidad identificada y que debe subsanarse en futuras planificaciones.
- d) El cumplimiento de los objetivos institucionales se convirtió en una tarea de una unidad organizacional, esta realidad debilita el proceso de planificación y lo reduce a una actividad marginal. La ejecución de el plan estratégico debe ser una tarea colectiva y donde cada integrante de la institución conozca cuál es su aporte dentro del PEI
- e) La fase de seguimiento del PEI está ausente dentro del PEI, esto, aunado al punto anterior, provoca que exista una desvinculación institucional que lleva inclusive a desconocer que la construcción del marco filosófico institucional fue producto del trabajo colectivo.
- f) La fase evaluativa es importante, pero debo estar integrada como un aspecto sustantivo de la planificación, y la misma debe estar alineada con la planificación de corto plazo y con los proyectos que apoyan el quehacer institucional.

- g) Los objetivos estratégicos, si bien han guiado algunos aspectos del trabajo institucional, tienen una débil vinculación con el trabajo Institucional; y cuando se logra que alguno de ellos adquiera cierta relevancia, es resultado que desde la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional se le brinda el impulso para su avance; este aspecto crea una visión errada de que de que el plan estratégico es “de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional y no el PEI de la Defensoría”.
- h) Es necesario realizar un replanteamiento de algunos objetivos estratégicos y de sus respectivos objetivos operativos que lo conforman, ya que existen algunos que están formulados más desde una perspectiva de actividades o tareas, que de “impulsadores” para la consecución del objetivo estratégico al que responde; tal y como es el caso de los objetivos estratégicos 4 y 5 del PEI vigente.

4.2. Recomendaciones.

- a) Debe existir un compromiso de la alta jerarquía en el establecimiento y cumplimiento de la planificación estratégica, en especial en temas desarrollados por las diferentes Departamentos o Direcciones de forma tal que no pase desapercibido cualquier estudio, investigación o análisis realizado en pro de cumplir metas trazadas, como lo fue el caso del estudio realizado por la Unidad Médica o la auditoria de la gestión ética y aprobado el plan de acción.
- b) Se debe mejorar aún más la depuración de la información, principalmente en la parte de datos reportado por las direcciones, con el apoyo del Despacho. Esto para crear una base estándar de análisis, de fácil comprensión que permita lograr generar resultados desde lo planteado versus lo alcanzado, y cumplir con los requerimientos evaluativos internos y externos.
- c) Fortalecer la fase de evaluación y la rendición de cuentas, con un respaldo claro y determinado de la Sra. Defensora ya que es la forma en como la alta jerarquía asume su compromiso con lo planificado.
- d) Se deben tomar en cuenta la distribución de cargas de trabajo adecuadas y también, buscar un equilibrio entre ésta y la capacidad de respuesta de las diversas direcciones, de manera que se puedan conseguir el desarrollo de los objetivos estratégicos de cara a la nueva formulación del PEI 2024-2028. Se debe brindar más apoyo de recurso humano puesto que resulta imprescindible para el logro de metas y objetivos como lo es el caso de la Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional.
- e) Es necesario emitir un recordatorio desde el Despacho de la señora Defensora, para que tanto semestral como anual (a lo sumo) se reitere la importancia de que, para los futuros informes, la presentación de la información se realice con calidad, forma y a tiempo según se solicita. Esto brindará un mejor seguimiento de las metas y su avance de acuerdo a lo planificado en el PEI aprobado.
- f) Debe existir coordinación inter áreas y aprobación por parte del Despacho de los diferentes avances de los procesos de forma tal que permita retroalimentación y ajustes en el desarrollo de los mismos. Muchos en la Administración pasada quedaron estancados y el desarrollo de sus metas se vio truncado por esto.