



# PLAN ESTRATÉGICO 2012-2017

---

*Defensoría de los Habitantes*

## CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| PRESENTACIÓN.....                           | 2  |
| METODOLOGÍA.....                            | 2  |
| MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL .....         | 3  |
| I. RESEÑA HISTÓRICA.....                    | 3  |
| I. AMBITO DE ACCION .....                   | 4  |
| II. COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES.....   | 5  |
| MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....        | 7  |
| MISIÓN INSTITUCIONAL .....                  | 7  |
| VISIÓN INSTITUCIONAL .....                  | 7  |
| VALORES INSTITUCIONALES .....               | 7  |
| JUSTICIA.....                               | 7  |
| SOLIDARIDAD .....                           | 7  |
| RESPETO .....                               | 7  |
| OBJETIVOS INSTITUCIONALES .....             | 7  |
| Calidad en la gestión institucional.....    | 7  |
| Defensa de Derechos .....                   | 7  |
| Educación en Derechos .....                 | 7  |
| POLÍTICAS INSTITUCIONALES .....             | 8  |
| FODA INSTITUCIONAL .....                    | 8  |
| FORTALEZAS .....                            | 8  |
| OPORTUNIDADES .....                         | 9  |
| DEBILIDADES.....                            | 10 |
| AMENAZAS .....                              | 11 |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....                 | 11 |
| MATRIZ DE INICIATIVAS DE ESTRATÉGICAS ..... | 12 |

## **PRESENTACIÓN**

*La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.*

## **METODOLOGÍA**

El proceso de planificación estratégica con miras al 2017 fue elaborado bajo un modelo participativo del cual formó parte casi el 100% de la institución. En la primera fase del proceso el objetivo fue elaborar un diagnóstico institucional y la propuesta del Marco Estratégico. Para lograr la integración de la institución se desarrollaron talleres estructurados por sesiones de trabajo en equipos, multidisciplinarios e inter departamentales, y plenarias de discusión.

La propuesta de Marco Estratégico se llevó a un proceso de validación a nivel institucional y luego de aprobación por parte de la y el jerarca. El producto final fue presentado ante la institución y expuesto al público en general.

La siguiente fase corresponde a la estructuración del matriz del Plan Estratégico Institucional (PEI). La elaboración del PEI parte del análisis FODA en el cual se valora el diagnóstico institucional y se determinan las iniciativas estratégicas. En el análisis de diagnóstico institucional se vio la necesidad de ampliar los insumos desde una perspectiva externa a la institución y profundizar en el análisis de los procesos sustantivos, de tal manera que se desarrollaron talleres de trabajo con líderes y lideresas de las comunidades en las que trabajan las 6 sedes regionales así como sesiones de trabajo con las y los profesionales de las unidades de Defensa y Promoción.

Las iniciativas estratégicas fueron validadas mediante sesiones de trabajo con las y los directores donde se plantearon las metas, esta matriz resultante fue aprobada por los Jerarcas de la institución.

Como resultado de este trabajo se obtuvo el presente documento que marca el punto de partida y el camino a seguir por los próximos 5 años de la Defensoría de los Habitantes. De tal manera que la construcción del Plan Anual Operativo debe enmarcarse dentro de los objetivos estratégicos y las iniciativas estratégicas establecidas dentro del PEI.

## **MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL**

### **I. RESEÑA HISTÓRICA**

La incorporación de la figura al sistema institucional costarricense fue parte de una tendencia que se desarrolló desde muchos años atrás.

En un inicio, la Procuraduría de Derechos Humanos, creada como órgano de la Procuraduría General de la República en setiembre de 1982, cumplió funciones de defensa de derechos humanos. En la misma ley en que se creó la Procuraduría, se estableció la figura del Procurador del Consumidor. Posteriormente, se crearon el Defensor de Derechos Humanos para el Sistema Penitenciario, el Defensor de los Usuarios del Registro Nacional y el Defensor de los Derechos de los Refugiados. Este último órgano fue suprimido tiempo después. Más adelante, en el seno del Ministerio de Justicia, se crearon las instancias específicas para velar por la tutela de los derechos de la mujer y de la infancia. Este proceso tomó fuerza con la aprobación de la Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer (Ley No. 7124) que vino para crear lo que se denominó la Defensoría General de los Derechos Humanos. Esta Defensoría se creó como un órgano adscrito al Ministerio de Justicia y tuvo como función la protección de los derechos humanos, por lo que se dividió en seis órganos específicos: Defensoría General, Defensoría de la Mujer, Defensoría de la Infancia, Defensoría del Consumidor, Defensoría de los Internos del Sistema Penitenciario y Defensoría del Usuario del Registro Nacional.

La organización, atribuciones y competencias de estas Defensorías fueron determinadas por reglamento ejecutivo. Aun cuando estas oficinas lograron alcanzar ciertos resultados de importancia, su vinculación jerárquica y presupuestaria con el Poder Ejecutivo, específicamente con el Ministerio de Justicia, significó una limitación para su trabajo.

De ahí la importancia de que, conforme lo señala la doctrina, el órgano de control de la Administración Pública se ubique en una posición de independencia que le permita ejercer su función con la mayor libertad posible.

De forma paralela a este proceso, se trabajó en la elaboración de un Proyecto de "Ley del Defensor de los Habitantes de la República", que fue presentado a la Asamblea Legislativa el 7 de noviembre de 1985 por el Presidente de la República y el Ministro de Justicia de ese entonces. La redacción del proyecto se basó en la Ley del Defensor del Pueblo Español (Ley Orgánica del 6 de abril de 1981).

## **I. AMBITO DE ACCION**

La Defensoría de los Habitantes de la República es un órgano contralor que forma parte del Poder Legislativo. El fin de esta institución es el de velar porque la actividad del sector público se ajuste al ordenamiento jurídico y la moral, de forma tal que los derechos e intereses de los habitantes siempre estén protegidos.

Pese a ser un órgano adscrito al Poder Legislativo, la Defensoría de los Habitantes goza de independencia funcional, administrativa y de criterio. Ello implica que no está sujeta a la voluntad de otros órganos en el ejercicio de sus funciones aunque, como es propio de un Estado Democrático de Derecho, está sometida a la fiscalización de otras organizaciones como la Contraloría General de la República y los tribunales de justicia, cada uno dentro de su ámbito de competencia.

Debe advertirse que el control parlamentario que ejerce la Defensoría de los Habitantes es jurídico; es decir, se basa en parámetros normativos para vigilar a todos los órganos y entes que integran el sector público. Esto conlleva implícita la afirmación de que un control basado solamente en criterios de conveniencia y oportunidad (que son el fundamento del control político) no puede válidamente ser ejercido por esta institución.

Es necesario tener presente que el sector público está compuesto no sólo por organismos estatales, sino también por otros no estatales que ejercen alguna función pública. Es decir, no basta con saber la naturaleza del sujeto para determinar si está dentro del ámbito de competencia de la Defensoría, sino que además debe contemplarse la función que desarrolla. De allí que sea posible para la institución controlar por ejemplo, las mutuales de ahorro y crédito cuando manejan fondos para el desarrollo de vivienda de interés social, o los colegios profesionales, entre otros.

El papel fiscalizador de la Defensoría no es exclusivo de ella, sino que hay otros órganos públicos que también ejercen funciones similares. A modo de ejemplo puede citarse a la Contraloría General de la República, la cual fiscaliza al sector público en lo que al manejo de la hacienda pública se refiere. También se puede considerar que la Procuraduría General de la República realiza una función similar a través de la emisión de dictámenes técnico-jurídicos que constituyen jurisprudencia administrativa. Claro está que los tribunales de justicia son el mejor ejemplo de órganos de control, pero a diferencia de las instituciones ya citadas, que se ubican dentro de lo que puede llamarse Administración Contralora (o Consultiva en el caso de la Procuraduría), los jueces y demás órganos de la judicatura están fuera de esa categoría.

La Defensoría de los Habitantes desarrolla su actividad a través de la emisión de informes finales, luego de haber desarrollado un procedimiento sumario e informal de investigación. Debe resaltarse que la investigación recae sobre sujetos integrantes del sector público y nunca sobre sujetos ajenos a éste, ya que ello constituiría un exceso de poder por transgresión de su competencia legalmente delimitada. En el informe final que rinde la Defensoría es posible que haya recomendaciones al sujeto fiscalizado, con las cuales se procura hacer efectiva la protección de los derechos e intereses de los habitantes.

Si bien es cierto las recomendaciones que emite el Defensor de los Habitantes (o el Defensor Adjunto por delegación de aquél) no tienen un carácter vinculante, su fuerza radica en el peso institucional del organismo del que emanan. De eso se trata la magistratura de influencia. Sin embargo, no cabe duda de que el sólido fundamento jurídico de esas recomendaciones podría hacer inexcusable para el sujeto fiscalizado el observarlas.

Por último, debe rescatarse que la actuación de la Defensoría en todo momento debe ajustarse a lo que se dispone en su ley de creación, que es la 7319 de 17 de noviembre de 1992, así como en el respectivo reglamento.

## **II. COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES**

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Defensoría de los Habitantes de la República es un órgano adscrito al Poder Legislativo, con plena independencia funcional, administrativa y de criterio. El fin de la Defensoría de los Habitantes es el de velar porque la actividad del sector público se ajuste al ordenamiento jurídico y la moral, de forma tal que los derechos e intereses de los habitantes siempre estén protegidos.

Esta tutela lo hace mediante el control de la legalidad, la moralidad y la justicia de las acciones u omisiones de la actividad administrativa del sector público, en tanto puedan afectar derechos e intereses de los habitantes.

La Defensoría actúa de oficio o a solicitud de parte. En estos casos, no existe costo alguno para el quejoso ni se le exige ninguna formalidad especial.

Si en el ejercicio de sus funciones, la Defensoría llega a tener conocimiento de la ilegalidad o arbitrariedad de una acción, debe recomendar y prevenir al órgano respectivo, la rectificación correspondiente, bajo los apercibimientos de ley; pero si se considera que el hecho puede constituir delito, debe denunciarlo ante el Ministerio Público.

El ámbito de acción de la Defensoría es el sector público. La institución carece de competencia para intervenir en asuntos entre sujetos privados; tampoco puede intervenir en asuntos que estén en conocimiento de los Tribunales de Justicia y del Tribunal Supremo de Elecciones. En principio, no puede actuar en casos que tengan más de un año de haber ocurrido; no obstante, la ley da un margen de discrecionalidad para atender asuntos fuera de ese plazo.

La Defensoría no puede sustituir los actos, actuaciones materiales ni las omisiones de la actividad administrativa. No puede ordenar que se ejecute o se deje de ejecutar un acto, ni mucho menos puede realizarlo. El principio de separación de poderes que inspira el ordenamiento costarricense, asigna a cada uno de los poderes su ámbito de acción. Corresponde al Poder Ejecutivo primordialmente dictar los actos y al Poder Judicial, eventualmente, ordenar la suspensión de los mismos o por el contrario, ordenar su ejecución.

Atendiendo el principio de obligación de consulta y obviamente el derecho de respuesta, el artículo 361 inciso 2 de la Ley General de Administración Pública establece la obligación de consultar a las entidades representativas de intereses generales o corporativos que se vean afectadas por alguna disposición, salvo cuando se opongan a ello razones de interés público o de

urgencia. La Defensoría ha manifestado al Poder Ejecutivo que el espíritu de esa norma, que data de 1978, implica la intervención del Ombudsman en tal proceso de consulta.

La Defensoría, en coordinación con la Asamblea Legislativa y a través de una Oficina de Enlace, ha dispuesto un mecanismo que permite darle seguimiento a los proyectos de ley y debates parlamentarios, con el objetivo de incidir en el proceso legislativo, contribuyendo a mejorar de alguna manera la emisión de leyes, lo que brinda la posibilidad de actuar preventivamente en la defensa de los derechos e intereses de los habitantes.

La institución también considera que la divulgación y promoción de los derechos humanos es una acción necesaria en el cumplimiento de sus objetivos y la participación comunitaria se convierte en un factor fundamental en la protección de esos intereses. En este sentido, la Defensoría de los Habitantes ha desarrollado una serie de proyectos con la asistencia de la cooperación internacional, con la finalidad de rescatar y fortalecer el principio de que los habitantes no sólo deben ser los receptores pasivos de los servicios de la institución sino los actores protagonistas de un proceso de lucha cívica por los derechos, bajo la premisa de que el mejor defensor de los habitantes es el habitante mismo.

## **MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

### **MISIÓN INSTITUCIONAL**

*Proteger a las habitantes y los habitantes frente a las acciones y omisiones del Sector Público, mediante un control de legalidad, justicia y ética por medio de la prevención, defensa, promoción y divulgación de sus derechos e intereses.*

### **VISIÓN INSTITUCIONAL**

*Seremos una institución dinámica y fortalecida; accesible y regionalizada, con legitimidad e incidencia en todo el país; eficiente en la utilización de las herramientas del ordenamiento jurídico; innovadora de sus estrategias de intervención para que sean acordes a la realidad nacional; contribuyendo así al mejoramiento de la gestión del sector público y a la calidad de vida de las habitantes y los habitantes.*

### **VALORES INSTITUCIONALES**

#### **JUSTICIA**

*Dar a cada cual quién lo que le corresponde, sin ningún tipo de discriminación, para reconocer y garantizar los derechos y oportunidades de las personas, de manera que se respete la dignidad humana.*

#### **SOLIDARIDAD**

*Capacidad de comprender, cooperar y apoyar de forma efectiva a los demás para su bienestar y la consecución del bien común.*

#### **RESPECTO**

*Reconocer, entender, aceptar y valorar la dignidad de cada persona en su diversidad.*

### **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

#### **Calidad en la gestión institucional**

***“Brindar una gestión oportuna, de calidad, eficiente y eficaz, mediante el desarrollo de políticas y estrategias que optimicen las capacidades institucionales en la protección de los derechos e intereses de las y los habitantes del país.”***

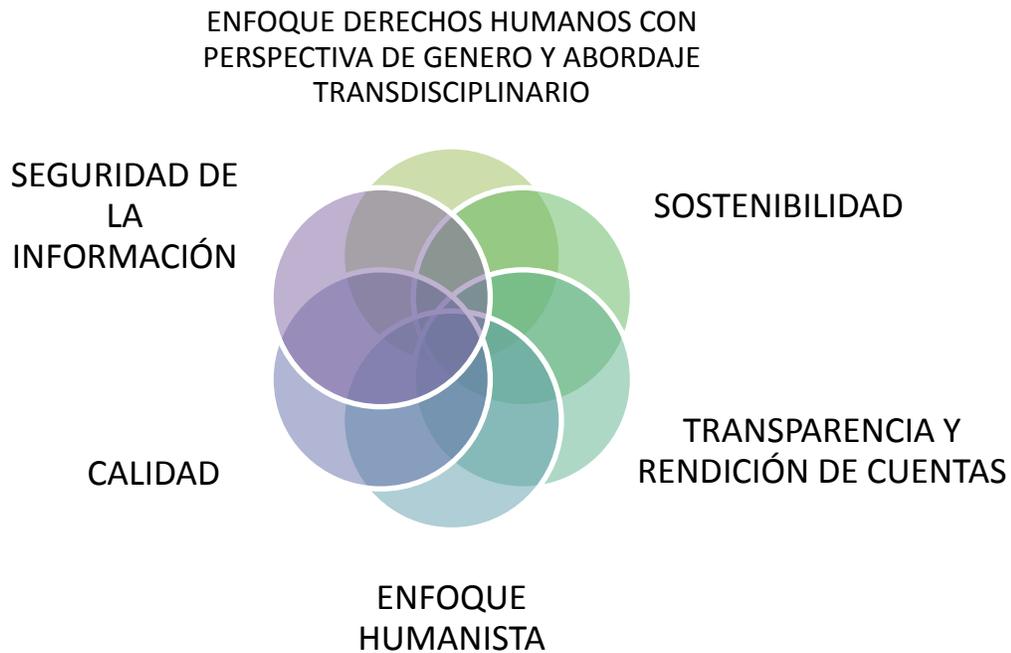
#### **Defensa de Derechos**

***“Defender los derechos e intereses de las y los habitantes por medio de una eficiente y eficaz intervención a través de un control de legalidad, justicia y ética que impacte la gestión del sector público.”***

#### **Educación en Derechos**

***“Promover y divulgar los derechos e intereses de las y los habitantes mediante actividades de información, formación, sensibilización y capacitación en derechos humanos, coadyuvando a que la sociedad costarricense incremente el pleno ejercicio de sus derechos.”***

## POLÍTICAS INSTITUCIONALES



## FODA INSTITUCIONAL

Resultado del diagnóstico participativo elaborado a nivel institucional se analizaron factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que influyen en la eficiente y eficaz gestión de la Defensoría de los Habitantes. Estos corresponden a los insumos fundamentales en la creación de las iniciativas estratégicas.

### FORTALEZAS

1. Existencia de la Contraloría de servicios, a fin de brindar una atención de calidad.
2. Magistratura de influencia (red de comunicación entre los habitantes y las instituciones públicas).
3. Diversidad en formas de intervención lo cual genera un mayor impacto en la gestión institucional.
4. Líder en la creación y promoción de la Red Interinstitucional de Transparencia.
5. Capacidad para satisfacer las necesidades de los habitantes.
6. Resoluciones impactan positivamente a la sociedad.
7. Credibilidad en el jerarca.
8. Brinda un estado real de la situación nacional que enfrenta el país desde diferentes ámbitos (económico, social, ambiental, entre otros).
9. Diversidad de formas de notificación al usuario (Vía fax, correo electrónico, correo postal).
10. Amplio ámbito de competencia sobre el sector público para su intervención.
11. Existencia de sedes regionales en Limón, Liberia, Ciudad Neily, Puntarenas, Pérez Zeledón y San Carlos.
12. Infraestructura adecuada para un rendimiento óptimo.

13. Disponibilidad de recursos para la ejecución de un trabajo efectivo y eficiente (flotilla vehicular, acceso a las tecnologías de información, suministros de oficina, internet, correo institucional, Sistema SOL).
14. Diversidad de canales de comunicación abiertos al habitante (correo electrónico, llamadas telefónicas, visitas a Sede central o a Oficinas regionales, vía fax).
15. Existencia de canales de comunicación a nivel institucional.
16. Personal altamente capacitado y experimentado.
17. Personal comprometido con su labor.
18. Personal multidisciplinario, sin embargo se da la especialización por áreas.
19. Adecuada ejecución presupuestaria.
20. La posibilidad de obtener incentivos económicos a través de la carrera profesional.
21. Salarios competitivos.
22. Promueve y protege la salud y la seguridad de los trabajadores.
23. Relaciones laborales basadas en la confianza y transparencia.
24. Jerarcas abiertos al diálogo.
25. Trabajo en equipo.
26. Su accionar se encuentra respaldado en la Ley y Reglamento de la DHR.
27. Facultad de interponer acciones judiciales y administrativas.
28. Independencia legal y administrativa.

## **OPORTUNIDADES**

1. Alianzas y convenios con distintas instituciones y organizaciones (ONGs, embajadas, instituciones internacionales) para capacitaciones, becas y pasantías.
2. Consolidar la confianza institucional mediante el posicionamiento de la misma ante el público nacional e internacional.
3. Apertura y cooperación con las organizaciones de la sociedad civil. Participación Ciudadana.
4. Promover la participación de la sociedad civil en la elaboración de proyectos de ley.
5. Aprovechamiento de la Red Interinstitucional de Transparencia para valorar la gestión pública y determinar el contexto dentro del cual se desarrollan las problemáticas sociales.
6. Aprovechamiento de las prácticas que deben realizar los estudiantes de universidades tanto públicas como privadas.
7. Aprovechar los proyectos de transversalidad en los que se pueda incluir el ámbito de acción de la DHR.
8. Aprovechamiento de campañas y demás actividades dirigidas a la promoción de derechos.
9. Generación de pensamiento crítico en la sociedad civil. Formadores de opinión.
10. Trabajar en conjunto con la sociedad civil, asociaciones de desarrollo, uniones cantonales y de más organizaciones para difundir el quehacer de la institución y promover la defensa de derechos.
11. Impulsar la aprobación del proyecto de ley donde se le da rango constitucional a la institución.
12. Desarrollo normativo nacional e internacional que aumente el impacto del accionar de la DHR.
13. Posibilidad de lograr financiamiento externo para fortalecer la labor de la DHR.

14. Convenios con instituciones o empresas para mejorar el acceso y uso de las TICS.

## **DEBILIDADES**

1. Inexistencia de políticas internas para el fortalecimiento de la labor de defensa y accesibilidad.
2. Procesos de notificación insuficientes y poco efectivos.
3. Ser una institución reactiva y no preventiva.
4. Carencia de protocolos de intervención ante instancias judiciales.
5. Lentitud en la resolución de las solicitudes de intervención, lo que genera incumplimiento de plazos.
6. Falta de claridad en la delimitación de las temáticas que le competen a cada área lo cual provoca atrasos en la gestión de la DHR.
7. Inexistencia de estrategias que guíen el rumbo a seguir por la DHR.
8. Carencia de un efectivo Sistema de Control de Gestión
9. Falta de un Digesto Interno.
10. Falta de utilización de servicios de profesionales en áreas técnicas.
11. Asignación inadecuada de las cargas de trabajo.
12. Falta de utilización de la firma digital.
13. Inexistencia de manuales de procedimientos.
14. Falta de estadísticas que permitan visualizar las problemáticas.
15. Falta de implementación de nuevas formas de resolución de las solicitudes de intervención.
16. Falta de implementación políticas ambientales (procesos verdes, ahorro energético, uso eficiente de los recursos).
17. Página web desactualizada y sin acceso para personas con discapacidad.
18. Falta de uniformidad en los sistemas de software.
19. Equipo tecnológico desactualizado e insuficiente.
20. Inadecuada distribución del espacio físico dentro de las oficinas centrales.
21. Falta de infraestructura propia para el adecuado establecimiento de las sedes regionales.
22. Falta de una bodega que cumpla con los requisitos para el adecuado almacenamiento de los materiales.
23. Carencia de una Biblioteca Institucional y de un Sistema Documental de consulta.
24. Inexistencia de un auditorio.
25. La flotilla vehicular no cuentan con monitoreo satelital.
26. Poca relación con los medios de comunicación.
27. Ineficientes flujos de comunicación interna.
28. Inadecuados canales de comunicación con otras instituciones públicas.
29. Falta de un Programa de Capacitación Institucional.
30. Carencia de un sistema efectivo de reclutamiento, selección e inducción.
31. Personal insuficiente por falta de plazas disponibles para atender la creciente demanda.
32. Presupuesto limitado e insuficiente para responder a distintas necesidades institucionales.

## **AMENAZAS**

1. Entidades públicas irrespetan las valoraciones y/o recomendaciones emitidas por la DHR.
2. Instituciones poco comprometidas en la toma de decisiones con respecto al tema de derechos humanos.
3. Pérdida de confianza/credibilidad por parte del habitante hacia la institución.
4. Pérdida de legitimidad/credibilidad de las instituciones públicas hacia el accionar de la DHR.
5. Alto grado de desmotivación por parte de población costarricense, lo cual erosiona su voluntad de participar en la toma de decisiones políticas.
6. Ineficiente funcionamiento por parte de las instituciones públicas.
7. Aumento en la demanda de solicitudes de intervención.
8. Burocracia del sector público.
9. Lentitud en los trámites de proyectos de Ley.
10. Asamblea Legislativa no envía a consulta algunos proyectos de Ley.
11. Desconocimiento por parte del habitante de la labor realizada por la DHR.
12. Creación de falsas expectativas por parte de la población.
13. Desconocimiento de las instituciones públicas de las competencias de la DHR.
14. Inadecuada/deficiente comunicación entre las autoridades y los sectores sociales.
15. Exceso de leyes limitan el accionar de la DHR.
16. Reformas legales no viables por rigidez de la Asamblea Legislativa.
17. Actos de corrupción en el sector público.
18. Políticas públicas no acordes a las necesidades de los habitantes.
19. Las resoluciones emitidas por la institución, solo son recomendaciones, su acatamiento no es de carácter obligatorio.
20. Creación de nuevos entes con funciones similares a las desempeñadas por la DHR.
21. Exposición a recursos de amparo por incumplimiento de plazos.
22. Carencia de respaldo por parte del gobierno hacia la institución.
23. Influencia política ejercida en los procesos de rendición de cuentas.
24. Influencia política ejercida en el nombramiento de los jefes, en donde no se efectúan valoraciones ni exámenes a las capacidades/habilidades propias del postulante (DHR está politizada).
25. Actitud impositiva del gobierno en temas que inciden directamente sobre la sociedad.
26. Ordenamiento jurídico está desactualizado.
27. Recorte presupuestario (política restrictiva de inversión social/reducción de gastos).
28. Crisis económica.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1. Incrementar el impacto en la defensa de los derechos e intereses de las y los habitantes a través de Estrategias de Intervención eficientes, eficaces, oportunas e integrales para elevar su ejercicio pleno.

2. Empoderar a los y las habitantes mediante procesos institucionales de comunicación, educación en Derechos Humanos y acompañamiento en iniciativas ciudadanas con la finalidad de construir y fortalecer el ejercicio de la ciudadanía activa y consciente.
3. Establecer una cultura de mejora continua bajo la incorporación de estrategias de desarrollo organizacional que maximicen el valor público brindado a los y las habitantes.
4. Potenciar las capacidades del talento humano mediante el desarrollo y gestión de sus conocimientos y destrezas como herramienta para mejorar la capacidad creativa resolutive en la protección de los derechos de las y los habitantes.
5. Impulsar el desarrollo y mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica para potencializar las capacidades institucionales a nivel central y regional.

## **MATRIZ DE INICIATIVAS DE ESTRATÉGICAS**

Las iniciativas estratégicas son el cómo institucionalmente se alcanzarán los objetivos estratégicos con miras a ser logrados al 2017 así mismo estas son la base de la elaboración de la planificación operativa que se desarrolla anualmente.

A continuación se presentan las matrices con las iniciativas estratégicas clasificadas por objetivo estratégico con sus respectivas metas al 2017:

### OBJETIVO ESTRATEGICO 1

**1. Incrementar el impacto en la defensa de los derechos e intereses de las y los habitantes a través de Estrategias de Intervención eficientes, eficaces, oportunas e integrales para elevar su ejercicio pleno.**

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | METAS  | INDICADORES   |
|---|--|---|
| <b>1.1 Proceso Defensa</b>  |  |   |
| Atención de las solicitudes de intervención presentadas por las y los habitantes bajo las facultades que la ley otorga y los compromisos de gestión adquiridos. | 1.1.1 Al 31 de diciembre de cada año (2013-2017) del total de investigaciones por denuncia abiertas, al menos el <b>80%</b> son trasladadas, en un plazo máximo de tres días, a la dirección de defensa correspondiente. | (Total de Solicitudes de Intervención trasladadas en un plazo máximo de 3 días/ Total de Solicitudes de Intervención Abiertas)*100                                  |
|   | 1.1.2 Al 31 de diciembre del 2013 y 2014 del total de investigaciones en trámite, al menos el <b>75%</b> de ellas corresponde a cada año específico.   | (Total de Solicitudes de Intervención en trámite abiertas en el año en curso/ Total de Solicitudes de Intervención en trámite)*100                                  |
|   | 1.1.3 Al 31 de diciembre del 2013, del total de investigaciones abiertas por denuncias durante ese año, al menos el <b>30%</b> contará con informe final aprobado por el despacho de la Sra. Defensora.                  | (Total de Solicitudes de Intervención abiertas en el año en curso con informe final aprobado/ Total de Solicitudes de Intervención abiertas en el año en curso)*100 |
|   | 1.1.4 Al 31 de diciembre del 2013, del total de investigaciones abiertas, no más del <b>25%</b> se encontrarán en seguimiento.   | (Total de Solicitudes de Intervención en estado de seguimiento/ Total de Solicitudes de Intervención en circulante activo)*100                                      |
|   | 1.1.5 Al 31 de diciembre del 2015 del total de investigaciones en trámite, al menos el <b>80%</b> de ellas corresponde presente año.   | (Total de Solicitudes de Intervención en trámite abiertas en el año en curso/ Total de Solicitudes de Intervención en trámite)*100                                  |
|   | 1.1.6 Al 31 de diciembre del 2016 del total de investigaciones en trámite, al menos el <b>85%</b> de ellas corresponde presente año.   | (Total de Solicitudes de Intervención en trámite abiertas en el año en curso/ Total de Solicitudes de Intervención en trámite)*100                                  |
|   | 1.1.7 Al 31 de diciembre del 2017 del total de investigaciones en trámite, al menos el <b>90%</b> de ellas corresponde presente año.   | (Total de Solicitudes de Intervención en trámite abiertas en el año en curso/ Total de Solicitudes de Intervención en trámite)*100                                  |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | METAS   | INDICADORES  |
|--|---|--|
| <b>1.2 Investigaciones Oficio</b>  |   |  |
| Utilización de estrategias de defensa que optimicen las facultades que la ley otorga a la DHR para intervenir de oficio en situaciones que amenacen o lesionen derechos e intereses de los y las habitantes. |   |  |
| <b>1.3 Innovación de Formas de Intervención</b>  |   |  |
| Evaluación, diseño, desarrollo y empleo de estrategias de defensa innovadoras que potencien el impacto de nuestra intervención.  | 1.3.1 Al 30 junio de 2013 diseño de una metodología de trabajo para la revisión permanente de las diferentes Formas de Intervención   | Metodología de Trabajo aprobada  |
|  | 1.3.2 Al 31 de diciembre de 2013 diseñada y puesta en funcionamiento de la Forma de Intervención denominada Investigación Exploratoria Preliminar   | % de implementación de la Forma de Intervención investigación exploratoria |
|  | 1.3.3 Al 31 de diciembre de 2014 establecida una estrategia de defensa que permita el análisis y seguimiento del diseño y ejecución de las Políticas y Programas Públicos.  | % de implementación  |
|  | 1.3.4 Al 31 de diciembre de 2015 haber firmado convenios de cooperación con todas las Universidades Públicas, Centros de Investigación Científica y, Colegios Profesionales de las temáticas que atiende la Institución para fortalecer las capacidades institucionales en la protección de los derechos de las y los habitantes. | # de Convenios firmados.   |
| <b>1.4 Evaluación del Modelo de Regionalización</b>  |   |  |
| Evaluación y rediseño del modelo de gestión de las estrategias de defensa, en relación con su impacto en la zona de incidencia, de las oficinas regionales.  | 1.4.1 Al 30 de junio del 2013 aprobado el Diagnóstico técnico situacional del modelo actual de regionalización.   | Diagnóstico Técnico Situacional aprobado                                   |
|  | 1.4.2 Al 31 de diciembre del 2013 aprobada la propuesta de rediseño del modelo de regionalización de la institución.  | Propuesta de Rediseño aprobada   |
|  | 1.4.3 Al 30 de marzo del 2014 en concordancia con la nueva estructura institucional, implementado el nuevo modelo de regionalización.   | % de implementación de la propuesta  |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | METAS  | INDICADORES  |
|--|--|--|
| <b>1.5 Rango Constitucional</b>  |  |  |
| Fortalecimiento de la protección de derechos humanos a nivel nacional mediante el otorgamiento del rango constitucional y creación de su ley orgánica. | 1.5.1 Dar seguimiento a proceso de otorgamiento del rango constitucional en la Asamblea Legislativa.   | Cantidad de Gestiones realizadas.                                    |
|  | 1.5.2 Iniciar el proceso de elaboración de la propuesta de Ley.  | Comisión nombrada  |
| <b>1.6 Mecanismo Nacional de la Prevención</b>   |  |  |
| Fortalecimiento de un sistema de monitoreo de centros de detención para la prevención de la tortura y los malos tratos.                                | 1.6.1 Al 30 de junio del 2013 elaboración y aprobación de las herramientas de monitoreo para cada una de las instituciones a cargo de los centros de detención.                        | Herramientas de monitoreo aprobadas                                  |
|  | 1.6.2 Al 31 de diciembre del 2013 implementación de las herramientas de monitoreo para cada una de las instituciones a cargo de los centros de detención.                              | % de implementación de herramientas                                  |
|  | 1.6.3 Al 31 de diciembre del 2013 formalización de las estrategias de trabajo con todas las instituciones a cargo de los centros de detención.   | % de formalización de las estrategias de trabajo                     |
|  | 1.6.4 Al 30 de junio del 2013 implementación del sistema de control y seguimiento de recomendaciones emitidas.   | % de implementación del sistema de control y seguimiento.            |
|  | 1.6.4 Al 31 de diciembre del 2017 lograr un crecimiento gradual de la legitimidad y credibilidad del MNP ante el cumplimiento del 100% de las recomendaciones emitidas.                | % de cumplimiento de recomendaciones.                                |
|  | 1.6.5 Al 31 de diciembre del 2014 creación e implementación de un sistema de monitoreo y análisis de la legislación y proyectos de ley relacionados con la temática que aborda el MNP. | Sistema de monitoreo y análisis de la legislación y proyectos de MNP |

## OBJETIVO ESTRATEGICO 2

**2. Empoderar a los y las habitantes mediante procesos institucionales de comunicación, educación en Derechos Humanos y acompañamiento en iniciativas ciudadanas con la finalidad de construir y fortalecer el ejercicio de la ciudadanía activa y consciente.**

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | METAS  | INDICADORES   |
|--|--|---|
| <b>2.1 Criterios de Coordinación y Priorización</b>  |  |   |
| Establecimiento de estrategias de trabajo a nivel institucional que prioricen el abordaje de temas en educación y defensa de DH de forma conjunta. | 2.1.1 A junio de 2013 definida una metodología participativa que incorpore actores internos y externos en la definición de prioridades temáticas en materia de educación en derechos humanos para la Defensoría de los Habitantes.   | Metodología participativa aprobada                          |
|  | 2.1.2 Al 31 de diciembre del 2013 realizado un inventario de facilitadores acreditados, educadores en derechos humanos, recursos pedagógicos, tecnológicos y didácticos y financieros de que se dispone interna y externamente para desarrollar las actividades programadas. | Inventario elaborado  |
|  | 2.1.3 Al 30 de junio de 2014 estrategia ajustada en función de los recursos internos y externos de que se dispone.   | Documento de ajuste de estrategia.                          |
|  | 2.1.4 Al 31 de diciembre de 2014 se cuenta con una estructura matricial que posibilite distribuir e integrar los esfuerzos instituciones en educación en derechos humanos.   | Estructura matricial implementada a nivel institucional     |
|  | 2.1.5 Al 31 de diciembre de 2017 la estrategia institucional estará en ejecución, de conformidad con estándares de calidad que para efecto hayan desarrollado programas de índole social.  | % de implementación a nivel institucional de la Estrategia. |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | METAS  | INDICADORES  |
|---|--|--|
| <b>2.2 Estrategias de Promoción y Divulgación</b>   |  |  |
| Desarrollo de estrategias de información, capacitación, sensibilización y formación a los y las habitantes para que cuenten con los conocimientos necesarios para la defensa de sus derechos. | 2.2.1 Al 31 de diciembre del 2013 evaluada y rediseñada la estrategia de comunicación de la Defensoría de los habitantes, tomando en cuenta impacto de sus distintos niveles : masiva, específica para grupos de presión y desde la magistratura de influencia.  | Rediseño de la estrategia de comunicación aprobada y publicada.                |
|   | 2.2.2 Al 31 de diciembre de 2014 definidos los parámetros y criterios mínimos que deben presentar y contener las metodologías y estrategias pedagógicas institucionales para cada forma de educación en derechos humanos en un marco de educación popular, educación informal y de adultos.  | % de estandarización de metodologías y estrategias pedagógicas institucionales |
|   | 2.2.3 Al 31 de diciembre 2016 definidos los contenidos transversales a los procesos educativos originados en la Defensoría problematizando en autoritarismo, intolerancia, discriminación de manera que se fortalezcan las capacidades ciudadanas para el ejercicio de los derechos, activar los mecanismos de defensa y promoción de derechos.. | Herramientas complementarias a los procesos publicadas.                        |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | METAS   | INDICADORES   |
|---|---|---|
| <b>2.3 Participación de la Sociedad Civil</b>   |   |   |
| Desarrollo de programas orientados a fomentar la participación de la sociedad civil en educación y defensa de Derechos Humanos. | 2.3.1 Al 31 de diciembre del 2014 tener identificados grupos de la sociedad civil interesados en asumir la participación ciudadana en educación y defensa de derechos humanos como un derecho y como una responsabilidad civil de la ciudadanía, en forma individual y colectiva  | Base de Datos de los grupos identificados.                  |
|   | 2.3.2 Al 30 de junio del 2015 definidas <b>prioridades</b> temáticas, zonas geográficas entre otros, de acuerdo a la vulnerabilidad y necesidad de crecimiento político con una metodología participativa que tome en cuenta actores internos y externos la cual deberá contemplar ajustes periódicos de acuerdo a la realidad nacional bajo un enfoque de derechos humanos y cohesión social.                      | Documento de Priorización socializado a nivel institucional |
|   | 2.3.3 Al 30 de junio del 2016 definidas estrategias que contemplen actores, responsabilidades y formas de articulación para cada nivel de participación de los segmentos o grupos de población, a saber como asistencia a procesos o actividades, recepción y asimilación de información, participación en respuesta a consultas institucionales o actividades participativas que implican cogestión y autogestión. | Estrategias publicadas y socializadas a nivel institucional |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | METAS  | INDICADORES   |
|--|--|---|
| <b>2.4 Capacitación</b>  |  |   |
| Capacitación e información en normativa de derechos humanos y rendición de cuentas a las comunidades, grupos e instituciones que lo soliciten. | 2.4.1 A 31 de diciembre del 2014 tener identificadas con una metodología participativa las necesidades de información en normativa de derechos humanos desde los grupos de la sociedad civil y de las instituciones.   | Documento de necesidades de información aprobado.           |
|  | 2.4.2 Al 30 junio del 2015 definidas <b>prioridades</b> temáticas, geográficas entre otros, de acuerdo a la vulnerabilidad y necesidad de conocimiento de normativa con una metodología participativa que tome en cuenta actores internos y externos la cual deberá contemplar ajustes periódicos de acuerdo a la realidad nacional. | Documento de Priorización socializado a nivel institucional |
|  | 2.4.3 Al 31 diciembre del 2015 evaluadas y ajustadas la oferta institucional en capacitación en normativa de derechos humanos.   | Documentos de oferta institucional de capacitación.         |
|  | 2.4.4 Al 30 de junio del 2016 definidas estrategias que contemplen actores, responsabilidades y formas de articulación para la capacitación en normativa en derechos humanos.  | Estrategias publicadas y socializadas a nivel institucional |
|  | 2.4.5 Al 31 de diciembre del 2017 Negociado un espacio de educación en derechos humanos para tercero y cuarto ciclo en la educación formal.  | Espacio de educación logrado                                |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | METAS  | INDICADORES  |
|---|--|--|
| <b>2.5 Divulgación</b>  |  |  |
| Publicación y divulgación de materiales educativos relacionados con la defensa de los derechos humanos.   | 2.5.1 Al 31 de diciembre de 2013 diseñada la propuesta para la instalación de una instancia lectora ad hoc de políticas de publicaciones y ediciones e intercambio con otras instituciones y ONGs nacionales e internacionales.      | Propuesta aprobada                                 |
|   | 2.5.2 Al 31 de diciembre de 2015 Producción de un video comunicacional y de sensibilización de la DHR  | Producción elaborada                               |
|   | 2.5.3 Al 31 de diciembre de 2017 poseer la página web actualizada, mejorada e interactiva y accesible para niños, niñas y personas con discapacidad. Relanzamiento de la página sobre castigo físico.                                | Página Web actualizada                             |
|   | 2.5.4 Al 31 de diciembre de 2017 realizada una campaña de TV, radio e internet sobre derechos humanos.   | Cantidad de Campañas realizadas                    |
| <b>2.6 Cátedra de Derechos Humanos</b>  |  |  |
| Creación de la cátedra de derechos humanos para capacitar a actores internos y externos que socialice los productos e impactos de la institución.                     | 2.6.1 Al 31 diciembre de 2017 instaurada oficialmente la Cátedra de Derechos Humanos.  | Número de actividades de la Cátedra de Derechos    |
| <b>2.7 Transparencia y Rendición de Cuentas en Sector Público</b>   |  |  |
| Fomentar una cultura de transparencia, tanto a lo interno como a lo externo de la institución, en el ejercicio de la función pública e involucre a la sociedad civil. | 2.7.1 Al 31 diciembre 2016 oferta de capacitaciones en transparencia y rendición de cuentas definida.  | Oferta de capacitaciones publicada                 |
|   | 2.7.2 Al 31 de diciembre de 2016 identificadas y divulgadas buenas prácticas en materia de transparencia , rendición de cuentas y participación ciudadanas desde la sociedad civil.  | Documento de Buenas Prcticas aprobado y publicado. |
|   | 2.7.3 Al 31 diciembre de 2017 se cuenta con un sistema de monitoreo sobre la práctica real de las políticas de transparencia y rendición de cuentas formuladas por las instituciones públicas a nivel nacional y de los territorios. | Sistema Implementado                               |

### OBJETIVO ESTRATEGICO 3

**3. Establecer una cultura de mejora continua bajo la incorporación de estrategias de desarrollo organizacional con un enfoque de Derechos Humanos, Genero y transdisciplinario que maximicen el valor público brindado a los y las habitantes.**

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | METAS   | INDICADORES  |
|---|---|--|
| <b>3.1 Evaluación, Diseño y Estandarización de Procesos</b>   |   |  |
| Fortalecimiento de la habilidad de la institución para agregar valor al trabajo mediante la evaluación, rediseño y estandarización de los procesos.   | 3.1.1 Al 30 de junio del 2013 aprobada la propuesta de rediseño de los procesos administrativos.  | Propuesta de rediseño aprobada   |
|   | 3.1.2 Al 31 de diciembre del 2013 elaborados los manuales de procedimientos de todos los procesos administrativos.                            | % de manuales de procedimientos elaborados   |
|   | 3.1.3 Al 30 de junio del 2014 fortalecimiento de los procesos de contratación (reclutamiento y selección), desarrollo y gestión del personal. | Publicación de los ajustes y mejoras a los procesos.   |
|   | 3.1.4 Al 30 de junio del 2014 estructurado el Sistema de Gestión de Administrativa (SIGA)   | Estructura del SIGA  |
|   | 3.1.5 Al 31 de diciembre del 2013 aprobada la propuesta del modelo institucional por procesos para la protección de derechos                  | Propuesta aprobada   |
|   | 3.1.6 Al 31 de diciembre del 2014 estructurado el sistema de gestión para las unidades sustantivas de la institución. ( SIGuE)                | Estructura aprobada  |
| Desarrollo e implementación de parámetros de calidad de los procesos de protección de derechos y en los servicios que presta la institución.  | 1.1.8 Al 31 de diciembre del 2013 desarrollados los parámetros de calidad de los procesos de protección de derechos.                          | Documento de parámetros de Calidad.  |
|   | 1.1.9 Al 30 de junio del 2014 incorporados los parámetros de calidad en los procesos y servicios que presta la institución.                   | (Total de parámetros de calidad incorporados en los procesos/ Total de parámetros definidos)*100 |
| <b>3.2 Sistema de Gestión Administrativa</b>  |   |  |
| Integración de los procesos administrativos de proveeduría, recursos humanos y financiero-contable bajo un sistema de gestión administrativa que cumpla con los estándares nacionales aplicables al sector público. | 3.2.1 Al 30 de abril del 2013 levantado de todos procesos institucionales de servicios de apoyo.  | % de procesos de servicios de apoyo levantados   |
|   | 3.2.2 Al 30 de junio del 2013 aprobada propuesta de mejora de los procesos.   | Propuesta de mejora de procesos de servicios de apoyo aprobada.                                  |
|   | 3.2.3 Al 31 de diciembre del 2013 aprobada la propuesta de especificación de requerimientos del Sistema de Gestión Administrativa (SIGA).     | Documento de especificación de requerimientos del Sistema de Gestión Administrativa aprobado.    |
|   | 3.2.4 Al 31 de diciembre del 2014 obtener los recursos financieros para iniciar la contratación en el 2015                                    | Recursos financieros obtenidos   |
|   | 3.2.5 Al 31 de diciembre del 2015 elaborado y funcionamiento el SIGA.   | % de implementación del SIGA   |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | METAS   | INDICADORES                                |
|---|---|--|
| <b>3.3 Estadísticas/Gestión de la Información</b>   |   |  |
| Disposición actualizada de la información tanto interna como externa para apoyar la toma de decisiones. | 3.3.1 Al 28 de febrero del 2013 implementado el sistema estadístico de defensa de derechos.   | % de implenetación del Sistema Estadístico |
|   | 3.3.2 Al 30 de junio del 2013 aprobada e implementado el proceso de disposición permanente y actualizada de la información institucional a nivel interno y externo. | Procesos implementados.                    |
|   | 3.3.3 Al 31 de diciembre del 2013 elaborado un diagnóstico de necesidades de información y variables críticas del control en la gestión de la Defensoría.           | Diagnóstico aprobado                       |
|   | 3.3.4 Al 31 de marzo del 2014 aprobado y puesta en marcha de un plan de acción que responda a las necesidades planteadas en el diagnóstico.                         | % de implementación de las acciones.       |
|   | 3.3.5 Al 31 de diciembre del 2015 diseño e implementación de un sistema institucional de Digesto.   | Digesto implementado                       |
| <b>3.4 Tipología</b>  |   |  |
| Análisis y rediseño de la estructura y clasificación de la casuística institucional de derechos.        | 3.4.1 Al 31 de diciembre 2012 primer borrador de propuesta de tipología   | Borrador de Propuesta aprobado             |
|   | 3.4.2 Al 31 de marzo del 2013 aprobado el rediseño de la nueva Tipología de Derechos.   | Tipología de Derechos aprobada             |
|   | 3.4.3 Al 30 de junio del 2013 sistema informático ajustado 100% con la nueva forma de gestión de la Tipología aprobada.   | % de actualización del Sistema Informático |
|   | 3.4.4 Al 30 de junio del 2013 actualizados los formularios para la gestión del proceso de defensa.  | % de formularios actualizados              |
|   | 3.4.5 Al 31 de diciembre del 2013 Finalizado el proceso de implementación.  | % de implementación del proceso            |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | METAS   | INDICADORES  |
|--|---|--|
| <b>3.5 Complejidad de las Solicitudes de Intervención</b>  |   |  |
| Establecimiento de criterios que identifiquen los niveles de complejidad de las diferentes formas de intervención.                             | 3.5.1 Al 31 de diciembre del 2012 recopilación, clasificación y análisis estadístico por tema, población, entidad y hecho violatorio para determinar la estructura de la demanda de los últimos 5 años. | Análisis Estadístico aprobado                        |
|  | 3.5.2 Al 28 de febrero del 2013 construcción de los criterios para determinar los niveles de complejidad de la casuística.  | Criterios para determinar complejidad establecidos.  |
|  | 3.5.3 Al 30 de junio del 2013 validados los criterios de complejidad.   | % de validación de criterios                         |
|  | 3.5.4 Al 31 de diciembre del 2013 incorporados los niveles de complejidad   | % de incorporación de los niveles de complejidad.    |
|  | 3.5.5 Al 30 de junio del 2014 la metodología e instrumentos para la evaluación de los indicadores de la gestión por nivel de complejidad de las intervenciones.   | Metodología e instrumentos de evaluación elaborados. |
| <b>3.6 Estructura</b>  |   |  |
| Readecuación de la estructura institucional para que se ajuste a la misión y visión, según un enfoque dinámico y de progresividad de derechos. | 3.6.1 Al 30 de junio del 2013 aprobado el Diagnóstico técnico situacional de la estructura funcional actual.  | Diagnóstico Técnico Situacional aprobado             |
|  | 3.6.2 Al 31 de diciembre del 2013 rediseño y aprobación de la estructura de la institución ajustada a un modelo de gestión por procesos.  | Rediseño de Infraestructura aprobado                 |
|  | 3.6.3 Al 31 de marzo del 2014 implementada la nueva estructura de la institución acorde a un modelo por procesos.   | % de implementación del rediseño aprobado            |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | METAS  | INDICADORES   |
|--|--|---|
| <b>3.7 Evaluación de la gestión</b>  |  |   |
| Revisión, consolidación y socialización de los procesos de evaluación de los resultados en la gestión institucional.   | 3.7.1 Al 30 de junio de cada año entregado y defendido el informe de labores durante del año de la Defensoría de los Habitantes.   | Informe entregado a la Asamblea Legislativa             |
|  | 3.7.2 Semestralmente realizar una evaluación de la gestión institucional mediante el comportamiento de los indicadores planteados en los procesos de planificación estratégica y operativa para establecer el rumbo a seguir cada año. | Informe de Evaluación                                   |
|  | 3.7.3 Al 31 de diciembre de cada año elaborados, con base en lo indicado en el Plan Estratégico Institucional y los resultados de la evaluación, los objetivos operativos y metas a cumplir en el siguiente año.                       | Planes anuales operativos publicados                    |
| <b>3.8 Mejora Continua</b>   |  |   |
| Implementación de procesos de mejora continua de desempeño global de la institución.   | 3.8.1 Al 31 de marzo del 2014 constituida una comisión de mejora continua institucional.   | Comisión nombrada y en funcionamiento.                  |
|  | 3.8.2 Al 31 de diciembre del 2014 desarrollada e implementada la metodología de trabajo para incorporación de procesos de mejora continua de la gestión institucional.   | % de implementación de los procesos de mejora continua. |
| <b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>  |  |   |
| <b>METAS</b>   |  |   |
| <b>INDICADORES</b>   |  |   |
| <b>3.9 Sistema de Control Interno</b>  |  |   |
| Mejoramiento del Sistema de Control Interno para proteger y conservar el patrimonio público así como garantizar eficiencia y eficacia de la gestión integrando todas las unidades administrativas. | 3.9.1 Al 31 diciembre del 2013 diseñado el Sistema de Control Interno de la institución.   | Nuevo Sistema de Control Interno implementado           |
|  | 3.9.2 Al 30 de junio del 2014 elaborada la valoración de riesgos institucional.  | Valoración de Riesgos aprobada                          |
|  | 3.9.3 Al 31 de diciembre del 2014 aprobado el nuevo SEVRI institucional.   | SEVRI INSTITUCIONAL aprobado                            |
|  | 3.9.4 Al 31 de diciembre del 2014 implementada la metodología de monitoreo y actualización del SEVRI.  | % de implementación                                     |
| <b>3.10 Contraloría de Servicios</b>   |  |   |
| Fiscalización de la calidad por medio de la Contraloría de Servicios y apoyo al mejoramiento de los servicios prestados.   | 3.10.1 Al 31 de diciembre del 2013 elaboración de una propuesta que incentive una cultura de buen trato ciudadano en la atención y gestión institucional.  | Propuesta aprobada                                      |
|  | 3.10.2 Al 30 de junio del 2013 elaboración de una metodología de medición de la satisfacción de las y los habitantes.  | Herramientas validadas                                  |
| <b>3.11 Comunicación Institucional</b>   |  |   |
| Fortalecimiento de la imagen institucional mediante la información/ comunicación oportuna y veraz de los resultados de estrategias de intervención.  | 3.11.1 Al 31 de diciembre del 2013 diseñada la estrategia de comunicación que potencie la magistratura de influencia.  | Estrategia de comunicación diseñada                     |
|  | 3.11.2 Al 30 de junio del 2014 puesta en funcionamiento del plan de acción.  | Logros obtenidos del plan de acción.                    |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | METAS   | INDICADORES   |
|--|---|---|
| <b>3.12 Convenios de Cooperación Internacional</b>   |   |   |
| Búsqueda de cooperación internacional para canalizar recursos financieros y técnicos tanto de países y como de organizaciones internacionales con el propósito de complementar la inversión institucional en la solución de necesidades. | 3.12.1 Al 31 de diciembre 2013 creación de una base de datos de organismos de cooperación internacional que puedan potenciar el trabajo de la institución mediante fondos externos. | Base de Datos creada  |
|  | 3.12.2 Al 31 de diciembre de 2014 identificadas las áreas temáticas que constituirán una cartera de proyectos para solicitar fondos de cooperación internacional                    | Cartera de Proyectos implementada.  |
|  | 3.12.3 Al 30 de junio de 2015 diseñado el portafolios de proyectos para solicitar cooperación internacional en temáticas de interés institucional.                                  | Portafolio de Proyectos publicado a nivel interno.                          |
|  | 3.12.3 Al 31 de diciembre de 2015 al menos un proyecto incluido en la cartera institucional en estado de negociación.   | Numero de proyectos incluidos en la cartera.                                |
|  | 3.12.4 Al 31 de diciembre de 2017 contar con al menos tres proyectos institucionales financiados con fondos de cooperación internacional  | Número de proyectos de financiamiento de cooperación internacional.         |
| <b>3.13 Comisión de Valores</b>  |   |   |
| Implementación de un Manual de Principios Éticos y Valores para la inserción de valores y principios éticos en los procesos institucionales.   | 3.13.1 Al 30 de junio del 2014 aprobado e institucionalizado el Manual de Principios Éticos y Valores.  | Manual de Principios Éticos y Valores publicado                             |
| <b>3.14 Reglamentación Interna Institucional</b>   |   |   |
| Creación, revisión y reforma de los reglamentos internos institucionales para actualizarlos y adecuarlos a la realidad institucional.  | 3.14.1 Al 2017 creado e implementado el proceso de revisión, actualización y creación constante de reglamentos internos que se adapten a la dinámica actual de la institución.      | Manual de Procedimientos.   |
|  | 3.14.2 Al 2017 creada e implementada la base de datos, a nivel informático, que contenga toda la normativa interna y compiladas todas las reformas operadas a la misma.             | Base de datos implementada  |
| <b>3.15 Transversalizar Políticas</b>  |   | Decálogo de compromisos para la Igualdad en la Defensoría de los Habitantes |
| Implementación del Decálogo de compromisos para la Igualdad de Género en la Defensoría de los Habitantes   | 3.15.1 Al 31 de diciembre del 2017 implementado el 100% de los compromisos incluidos en el Decálogo.  | % de compromisos implementados.   |

### OBJETIVO ESTRATEGICO 4

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

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | METAS  | INDICADORES  |
|--|--|--|
| <b>4.1 Clima Organizacional</b>  |  |  |
| Crear un ambiente laboral que facilite la convivencia del personal a través de una cultura de respeto, tolerancia y trabajo en equipo. | Al 30 de junio del 2013 desarrollado el sistema de medición continua y periódica del clima organizacional.   | Sistema de Medición de Clima Organizacional Aprobado         |
|  | Al 31 de diciembre del 2013 primera aplicación de Diagnóstico de Clima Organizacional  | % de aplicación  |
|  | Al 30 de junio del 2014 elaborado el informe con las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico.   | Informe aprobado   |
|  | Al 31 de diciembre del 2014 puesta en marcha de las acciones de mejora del ambiente laboral.   | % de implementación de las acciones propuestas               |
|  | Al 31 de diciembre del 2015 realizado un estudio de impacto de las mejoras introducidas al ambiente laboral y aplicación de medidas correctivas en caso de ser necesarias. | Estudio de Impacto aprobado                                  |
|  | Al 31 de diciembre del 2016 aplicación del siguiente Diagnóstico de Clima Organizacional considerando la afectación de nuevos factores internos y externos.                | % de aplicación del Diagnóstico                              |
| <b>4.2 Plan de Educación Continua</b>  |  |  |
| Diseño e implementación del Sistema Integrado de Formación que dé seguimiento y fortalezca las capacidades del talento humano.         | 4.2.1 Al 30 de junio del 2013 construida la matriz de Requerimientos de Formación Institucional.   | Matriz de Requerimientos de Información aprobada             |
|  | 4.2.2 Al 31 de diciembre del 2013 información clasificada para iniciar el diseño de los programas de formación institucional.  | Clasificación realizada                                      |
|  | 4.2.3 Al 30 de junio del 2014 elaborada la malla curricular del Sistema Integrado de Formación.  | Malla curricular del Sistema Integrado de Formación aprobada |
|  | 4.2.4 Al 31 de diciembre del 2014 diseño de los programas de las actividades de formación contenidas en el Sistema Integrado de Formación.                                 | % Programas elaborados según la malla curricular.            |
|  | 4.2.5 Al 31 de marzo del 2015 programación de las actividades de formación.  | Planificación aprobada                                       |
|  | 4.2.6 Al 30 de junio del 2015 implementación del Sistema Integrado de Formación.   | % de implementación  |
|  | 4.2.7 Al 31 de diciembre del 2017 el 100% de las y los funcionarios de la institución capacitados y acreditados al nivel general.  | % de funcionarios y funcionarias capacitados                 |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | METAS  | INDICADORES                                   |
|---|--|---|
| <b>4.3 Aprendizaje Organizacional</b>   |  |   |
| Desarrollo de condiciones para el Aprendizaje Organizacional que contribuya a generar sinergias y capacidades colectivas.   | 4.3.1 Al 31 de diciembre del 2013 elaborado y aprobado el modelo que contenga los criterios y condiciones que permitan las permutas para mejorar el ambiente laboral y ampliar las capacidades de talento humano.                                    | Modelo aprobado y socializado                 |
|   | 4.3.2 Al 30 de junio del 2014 establecidas las políticas y lineamientos dirigidas procesos de trabajo mediante la creación de equipos transdisciplinarios.   | Políticas aprobadas y socializadas.           |
| <b>4 Sistema de Actualización de Puestos</b>  |  |   |
| Creación de un sistema de comunicación continua con direcciones y jefaturas que le permita al Departamento de Recursos Humanos contar con información oportuna de los cambios o variaciones de los procesos de trabajo que afectan los puestos. | 4.4.1 Al 31 de diciembre del 2013 aprobada la fase 1 que corresponde a actualización de los perfiles de la clases de puesto del Macroproceso de Servicios de Apoyo.  | Fase 1 aprobada                               |
|   | 4.4.2 Al 31 de diciembre del 2013 elaborado y aprobado el modelo de comunicación que alimentará el Manual Descriptivo de Clases de Puestos.  | Modelo de Comunicación aprobado               |
|   | 4.4.3 Al 31 de diciembre del 2014 implementado el sistema de comunicación continua y actualizado el Manual Descriptivo de Clases de Puestos.   | % de implementación                           |
|   | 4.4.4 Al 30 de junio del 2015 diseñado el sistema de calificación de personal que permita categorizar en diferentes niveles de diferenciación afín de estimular a las y los funcionarios a potenciar sus capacidades en beneficio de la institución. | Sistema de Calificación de Personal publicado |
| <b>4.5 Evaluación del Desempeño</b>   |  |   |
| Revisión, consolidación y socialización de los procesos de evaluación desempeño en la gestión institucional.  | 4.5.1 al 31 de diciembre de cada año aplicada la evaluación del desempeño.   | % de aplicaciones                             |

**OBJETIVO ESTRATEGICO 5**

**5. Impulsar el desarrollo y mejoramiento de las condiciones laborales, infraestructura física y tecnológica así como los servicios de apoyo para potencializar las capacidades institucionales para la gestión a nivel central y regional.**

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | METAS  | INDICADORES   |
|--|--|---|
| <b>5.1 Infraestructura Física</b>  |  |   |
| Ampliación de la infraestructura física a nivel central para la creación de espacios de trabajo colectivos, atención al habitante y mejora en las condiciones laborales. | 5.1.1 Al 30 de junio del 2013 elaborado el Plan de medidas correctivas y mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica de la sedes regionales para los próximos 5 años.                 | Plan de Medidas aprobado<br>% de medidas implementadas. |
|  | 5.1.2 Al 31 de diciembre del 2015 préstamo aprobado para construcción de edificio anexo.   | Préstamo aprobado                                       |
|  | 5.1.3 Al 31 de diciembre del 2016 construcción finalizada del edificio anexo.  | Edificio Construido                                     |
| <b>5.2 Modernización Tecnológica</b>   |  |   |
| Modernización tecnológica de la infraestructura para mejorar la gestión institucional.   | 5.2.1 Al 31 de marzo del 2013 valoración de riesgos en tecnologías de la información aprobada.   | Documento de Valoración de Riesgos aprobado             |
|  | 5.2.2 Al 30 de junio del 2013 elaborado el proyecto de creación del Centro de Datos Institucional.   | Proyecto de Centro de Datos aprobado                    |
|  | 5.2.3 Al 31 de diciembre del 2013 elaborado el Plan de Acción que contenga políticas, normas, procedimientos para la adquisición, custodia, manejo, uso y seguridad de tecnologías de Información. | Plan de Acción aprobado y socializado                   |
|  | 5.2.4 Al 31 de diciembre del 2014 creado el Centro de Datos Institucional.   | Centro de Datos en funcionamiento                       |
|  | 5.2.5 Al 30 de junio del 2015 implementada la infraestructura lógica de los servicios de información.  | % de implementación de la infraestructura lógica        |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | METAS  | INDICADORES   |
|--|--|---|
| <b>5.3 Defensoría Virtual Programa DHR 3.0 al 2017</b>   |  |   |
| <b>SMS, Página Web, Expediente Digital, App</b>  |  |   |
| Desarrollo de un ambiente informático novedoso que potencie la utilización de las infocomunicaciones en la interacción con las y los habitantes. | 5.3.1 Al 31 de diciembre del 2013 actualización de la Página web de la institución como medio de interacción con la población y de comunicación de la gestión.                                       | % de actualización de la Página Web                     |
|  | 5.3.2 Al 31 de diciembre del 2016 Diseño, desarrollo e implementación de aplicaciones móviles y servicios web.   | Número de implementaciones de aplicaciones móviles      |
| <b>5.4 Ventanilla Única,</b>   |  |   |
| Modificación del proceso de correspondencia institucional por medio de la implementación de una ventanilla única y expediente digital.           | 5.4.1 Al 30 de marzo del 2013 implementado el servicio de ventanilla única para el ingreso de documentación institucional.   | % de implementación de la ventanilla única              |
|  | 5.4.2 Al 30 de junio del 2013 elaborada la propuesta de estructuración del expediente digital bajo el sistema SOL.   | Propuesta aprobada                                      |
|  | 5.4.3 Al 31 de diciembre del 2013 implementada la nueva estructura del expediente.   | % de implementación de la estructura.                   |
| <b>5.5 Seguridad, Salud y Calidad de Vida</b>  |  |   |
| Implementación de un programa de Prevención y Promoción de la Salud a nivel institucional.   | 5.5.1 Al 30 de junio del 2013 aprobada y divulgada la política de prevención y promoción de la salud, seguridad e higiene ocupacional ante las necesidades y condiciones actuales de la institución. | Política aprobada y divulgada                           |
|  | 5.5.2 Al 31 de diciembre del 2013 estructurado y aprobado el Programa de Promoción de estilos de vida saludable tendientes a mejorar las condiciones biopsicosocioambientales de la institución.     | Programa aprobado                                       |
|  | 5.5.3 Al 30 de junio del 2013 Incorporación de asesoría en términos de seguridad y salud ocupacional en los procesos institucionales de servicios de apoyo.  | Número de incorporaciones a los procesos                |
|  | 5.5.4 Al 31 de diciembre del 2016 Cumplimiento al 100% de la norma específica del premiso de funcionamiento de la consultorio médico.  | % de cumplimiento                                       |
| <b>5.6 Servicios de Apoyo</b>  |  |   |
| Ejecución de procesos y procedimientos de los servicios que apoyo de forma ágil y oportuna para facilitar la gestión institucional.              | 5.6.1 Anualmente al 31 de diciembre del 2017 ejecutados los procesos de servicio de apoyo en atención al 100% de necesidades institucionales.  | % de cumplimiento de los procesos de servicios de apoyo |

## Conceptos:

---

**Aprendizaje Organizacional:** es el proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, transforman información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

**Desarrollo Organizacional:** es una herramienta que por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permite obtener información que lo guíe en adoptar una estrategia hacia el cambio, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización.

**Calidad:** es una estrategia para el mejoramiento continuo que abarca todos los niveles y áreas de responsabilidad. Combina técnicas fundamentales de administración, esfuerzos existentes de mejoramiento y herramientas técnicas especializadas. Es un proceso de mejora continua que está dirigido a satisfacer conceptos amplios, tales como metas de costos, calidad, entrega y el incremento de la satisfacción del cliente

**Seguridad de la información:** consiste en la protección de los sistemas de información con respecto al acceso no autorizado o modificación de la información en el almacenamiento, proceso y tránsito y contra la denegación del servicio para los usuarios autorizados, incluyendo aquellas medidas necesarias para detectar, documentar y contrarrestar dichas amenazas.

Se caracteriza por la triada CID:

- Confidencialidad: asegurar que el acceso a la información está adecuadamente autorizado.
- Integridad: salvaguardar la precisión y completitud de la información y sus métodos de proceso.
- Disponibilidad: asegurar que los usuarios autorizados pueden acceder a la información cuando la necesiten

**Sostenibilidad:** aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades y/o usuario.

**Transdisciplinariedad:** etapa superior de la interdisciplinariedad y la integración, es entendida como un proceso de autoformación e investigación/acción que se orienta en la complejidad real de cada contexto, superando los límites del conocimiento disciplinario, de modo que la investigación y la recreación de alternativas y soluciones sean definidas indistintamente de su conocimiento específico y metodológico.

Características (artículos) planteadas en *la carta de la transdisciplinariedad de Edgar Morin, firmada en el convento de Arrábida, en noviembre de 1994:*

- El reconocimiento de la existencia de diferentes niveles de realidad, regidos por diferentes lógicas, es inherente a la actitud transdisciplinaria.

- La transdisciplinariedad es complementaria al enfoque disciplinario; hace emerger de la confrontación de las disciplinas nuevos datos que las articulan entre sí, y nos ofrece una nueva visión de la naturaleza y de la realidad. La transdisciplinariedad no busca el dominio de muchas disciplinas, sino la apertura de todas las disciplinas a aquellos que las atraviesan y las trascienden.
- El enfoque transdisciplinario es en sí mismo transcultural.
- La educación transdisciplinaria reevalúa el rol de la intuición, del imaginario, de la sensibilidad y del cuerpo en la transmisión de los conocimientos.
- La ética transdisciplinaria rechaza toda actitud que niegue el diálogo y la discusión, cualquiera sea su origen, ideológico, cientista, religioso, económico, político, filosófico. El saber compartido debería conducir a una comprensión compartida.
- Rigor, apertura y tolerancia son las características fundamentales de la actitud y visión transdisciplinaria.

**Transparencia y rendición de cuentas:** consiste en la obligación a cargo de todo titular de competencias públicas de actuar apegado al ordenamiento jurídico, de ejercer en forma ética, económica, eficaz y eficiente sus competencias y de generar y proporcionar la información necesaria y suficiente para que su actividad sea evaluada. Este concepto implica paralelamente la obligación, a cargo de terceros, de evaluar los resultados de dicha gestión, tomando en cuenta tanto el respeto de las disposiciones normativas aplicables como el cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidos (preferiblemente en el instrumento en que se le asignan los recursos presupuestarios para cumplir con sus funciones) con la consecuente responsabilidad en caso de incumplimiento.

**Valor público** se refiere al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, este valor es definido en última instancia por el o la misma habitante. El valor es determinado por las preferencias ciudadanas expresadas a través de una variedad de medios y reflejados a través de las decisiones de los políticos electos.

El valor “añadido” por el Estado es la diferencia entre los beneficios obtenidos por las decisiones públicas y los recursos y poderes que los ciudadanos deciden dar a su gobierno. En el valor público subyace un contrato implícito – y a veces explícito. La legitimidad del Estado en su conjunto generalmente depende de cuán bien crea valor.

El concepto de valor público provee un punto de referencia con el cual medir el desempeño de las políticas e instituciones públicas, tomar decisiones sobre la asignación de recursos y seleccionar sistemas apropiados de entrega.