Defensoría del Pueblo

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA N° 002 -2020/DP

Lima, 10 ENE. 2020

VISTO:

El Proveído N° 049 de Secretaria General consignado en el Informe Nº 0002-2020-DP/OPP, que adjunta el Oficio N° D000001-2020-CEPLAN-DNCP e Informe Técnico N° D000001-2020-CEPLAN-DNCPPEI; relacionados con la emisión de la resolución de aprobación del "Plan Estratégico Institucional 2020-2023"; y,

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con los artículos 161º y 162º de la Constitución Política del Perú se aprueba la Ley Nº 26520, Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo, y mediante Resolución Defensorial Nº 007-2019/DP, se aprueba su Reglamento de Organización y Funciones;

Que, mediante el Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, se crea y regula la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión;

Que, a través de la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017-CEPLAN/PCD, se aprueba la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD - "Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional", la cual tiene como objetivo establecer los lineamientos para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua;

Que, el literal d) del numeral 7.2) del artículo 7° de la citada Directiva señala que las políticas institucionales se concretan en los planes estratégicos institucionales – PEI y los planes operativos institucionales - POI;

Que, mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017/CEPLAN/PCD, se aprueba la "Guía para el Planeamiento Institucional", y sus modificatorias, que establece las pautas para el planeamiento institucional que comprende la política y los planes que permite la elaboración o modificación del Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional – POI, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, en adelante denominada la Guía;

Defensoría del Pueblo

Que, en ese sentido, mediante Resolución Administrativa N° 014-2018/DP, se aprueba el Plan Estratégico Institucional 2018-2020 de la Defensoría del Pueblo, ampliado por Resolución Administrativa N° 029-2019/DP para el periodo 2018-2022;

Que, según el Informe N° 0002-2020-DP/OPP, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto señala que: *"(...) El Informe de seguimiento Anual 2018 del PEI 2018-2020 recomienda la revisión de los Objetivos y Acciones Estratégicas del PEI, (...) por lo que se recomendó replantear el PEI vigente. (...) La Oficina de Planeamiento y Presupuesto inicia el proceso de formulación del PEI 2020-2023 elaborando el documento con la estructura establecida en el numeral 5 de la Guía para el Planeamiento Institucional. (...)"*;

Que, la sección 5.8 de la Guía, señala que si se requiere contar con un PEI con otro periodo de vigencia, se considerará como elaboración de un nuevo PEI, por tanto, en atención a la sección 5.7 del referido documento, el pliego remite su PEI por correo electrónico al CEPLAN para su verificación y validación, a fin de emitir un informe técnico que contenga la Evaluación de Diseño de dicho PEI y luego de contar con dicho informe, el Titular del Pliego emite el acto resolutivo de aprobación y dispone su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la Entidad;

Que, en ese sentido, mediante Oficio N° D000001-2020-CEPLAN-DNCP, la Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, remite el Informe Técnico N° D000001-2020-CEPLAN-DNCPPEI, en cual concluye lo siguiente: *"(...) Se verifica y valida que el Plan Estratégico Institucional de la Defensoría del Pueblo para el periodo 2020-2023, ha sido elaborado en aplicación a las orientaciones que establece la Directiva de actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y la Guía para el Planeamiento Institucional. Se concluye que es favorable proceder con la aprobación del PEI. Se recomienda continuar con los trámites correspondientes para su aprobación mediante acto resolutivo (...)"*;

Que, por las consideraciones expuestas, resulta procedente aprobar el "Plan Estratégico Institucional 2020-2023", a fin de cumplir con los criterios de consistencia y calidad requeridos para su aprobación;

Con los visados de la Primera Adjuntía, de la Secretaría General, de las oficinas de Planeamiento y Presupuesto y de Asesoría Jurídica;

De conformidad con lo dispuesto por los literales a), d), i) y q) del artículo 7° del Reglamento de Organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo, aprobado por Resolución Defensorial N° 007-2019/DP;

Defensoría del Pueblo

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- APROBAR el Plan Estratégico Institucional de la Defensoría del Pueblo, para el periodo 2020-2023, que consta de cincuenta y ocho (58) páginas y forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo Segundo.- DEJAR SIN EFECTO, la Resolución Administrativa N° 014-2018/DP, que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2018-2020 de la Defensoría del Pueblo, ampliado por Resolución Administrativa N° 029-2019/DP, para el periodo 2018-2022, por las razones expuestas en la parte considerativa de la presente Resolución.

Artículo Tercero.- NOTIFICAR la presente Resolución a los miembros de la Comisión de Planeamiento Estratégico de la Defensoría del Pueblo, cuya conformación fue aprobada por Resolución Administrativa N° 020-2019/DP, para los fines correspondientes.

Artículo Cuarto.- DISPONER la publicación de la presente Resolución en el Portal de Transparencia Estándar de la Defensoría del Pueblo.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

Walter Gutiérrez Camacho
DEFENSOR DEL PUEBLO

DEFENSORIA DEL PUEBLO

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 - 2023

Índice

1. Presentación 3
2. Declaración de política institucional 4
   2.1 Principios y Enfoques Institucionales 4
   2.2 Lineamientos de política institucional 6
3. Misión Institucional 7
4. Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales 7
5. La Ruta Estratégica 13
Anexos 15
Matriz de Articulación de Planes (Anexo B-1) 16
Matriz de Plan Estratégico Institucional (Anexo B-2) 17
Fichas Técnicas de los Indicadores OEI/AEI (Anexo B-3) 22
Análisis Prospectivo al 2050 43
Análisis FODA 51

Plan Estratégico Institucional 2020 – 2023 de la Defensoría del Pueblo

1. Presentación

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2023 de la Defensoría del Pueblo, constituye un instrumento de gestión que describe el enfoque estratégico de la entidad en concordancia con sus roles establecidos en su Ley Orgánica, y se enmarca en la Política General de Gobierno que incluye los ejes y lineamientos prioritarios al 2021, a las políticas de estado establecidas en el Acuerdo Nacional, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y que además considera la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

La elaboración del PEI, busca responder a los nuevos desafíos generados por la coyuntura económica, política y social actual, así como a los posibles escenarios que se vislumbran a partir del comportamiento y tendencias de variables estratégicas, que determinan en cierta forma la actuación de la Defensoría del Pueblo en relación a la defensa de los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad, supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal y supervisar la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.

El PEI ha sido elaborado siguiendo los lineamientos metodológicos del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)[1], con una dinámica participativa de todas las Unidades Orgánicas de la institución y en base a información proporcionada por los diferentes actores. Para su elaboración se conformó la Comisión de Planeamiento Estratégico Institucional, con el soporte de un Equipo Técnico de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

El documento de gestión cuenta con cinco objetivos estratégicos y 14 acciones estratégicas con indicadores y metas, así como una ruta estratégica que deberá orientar la gestión, asignación presupuestal y, permitirá realizar el seguimiento y evaluación del desempeño de la Defensoría del Pueblo. Los objetivos estratégicos institucionales han sido planteados a partir de vínculos estratégicos y orientados a generar una cultura de cambio, que fomente mejores niveles de eficacia institucional, están vinculados con los Objetivos de Tipo I y Tipo II, según la metodología establecida por el CEPLAN en su Guía para el Planeamiento Institucional.

La implementación del PEI es un reto que asume la Defensoría del Pueblo, con el entusiasmo y el profesionalismo de sus servidores que laboran en sus diferentes

[1] Establecidos en la Guía para el Planeamiento Institucional (CEPLAN, 2019), complementados con Talleres, reuniones de trabajo participativo y revisión documentaria.

unidades orgánicas. Este reto, implica el ejercicio de su autonomía en la defensa y promoción de derechos de las personas y la comunidad, con énfasis en los grupos poblacionales en condiciones de mayor vulnerabilidad, mediante la supervisión al cumplimiento de las obligaciones del Estado y en el desarrollo de compromisos de participación de la ciudadanía, con apoyo del sector privado, cooperación internacional y de la sociedad civil, y lograr un Estado moderno y transparente, que protege los derechos de sus ciudadanos.

2. Declaración de política institucional

La Defensoría del Pueblo es un órgano constitucional autónomo con personería jurídica de derecho público. Sus responsabilidades esenciales son las de defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad, supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal y la adecuada prestación de los servicios públicos a la ciudadanía. Tiene el carácter de pliego presupuestal y su titular es el Defensor del Pueblo.

2.1 Principios y Enfoques Institucionales[2]

Principios Institucionales

a. **Defensa de los Derechos Humanos**: Toda actuación defensorial está orientada a la defensa de los derechos fundamentales de la persona y la comunidad y, de manera especial, de los derechos de las personas que se encuentran en una mayor situación de vulnerabilidad e indefensión.

b. **Discrecionalidad**: La Defensoría del Pueblo determina el ejercicio de la atribución más conveniente para el cumplimiento de sus funciones, así como el tipo de actuación defensorial más adecuada para la atención de cada solicitud de intervención, de acuerdo con sus características específicas.

c. **Eficacia**: Las actuaciones defensoriales están orientadas a lograr un resultado que garantice el respeto, protección y realización de los derechos fundamentales. Para tal fin, se llevan a cabo actuaciones de persuasión para procurar un cambio de actitud en la Administración Pública que permita el cese de los derechos vulneratorios o la amenaza, la restitución del derecho o derechos afectados o la respectiva adopción de medidas permanentes que procuren la no repetición de los hechos vulneratorios.

d. **Gratuidad**: Toda actuación defensorial sin perjuicio del tipo de procedimiento es gratuita.

[2] Extraído del "Protocolo de Actuaciones Defensoriales", de la Defensoría del Pueblo. Aprobado con Resolución Administrativa N° 014-2019/DP-PAD, de fecha 21 de febrero de 2019.

e. **Inmediación**: Las actuaciones defensoriales se realizan en relación directa y en contacto permanente con las personas que solicitan nuestra intervención y, sobre todo, con los/as afectados/as, así como con las entidades involucradas en los procedimientos que se atienden.

f. **Subsidiaridad**: La intervención de la Defensoría del Pueblo tiene una naturaleza subsidiaria. En caso de que la persona afectada hubiera adoptado algún mecanismo de tutela o hubiere iniciado algún procedimiento orientado a garantizar la debida protección de su derecho afectado, la intervención de la Defensoría del Pueblo se realiza de manera complementaria, cuando existan indicios de que el caso sea fundado. Las actuaciones que realiza la Defensoría del Pueblo no suplen a aquellas acciones cuyo ejercicio corresponde a la persona conforme a sus derechos, las mismas que pudieran ser realizadas en la vía administrativa o judicial.

g. **Principio de Unidad de Actuación Defensorial**: La persona afectada o recurrente puede presentar su solicitud de intervención en cualquier Oficina Defensorial o Módulo Defensorial de la Defensoría del Pueblo, el cual, de ser el caso, deriva el pedido de intervención a la dependencia a la que corresponde su tramitación.

h. **Celeridad**: Todas las actuaciones defensoriales deben estar orientadas a la defensa urgente de los derechos fundamentales, desarrollándose en el menor plazo y con carácter proactivo, evitando las actuaciones que constituyan meros formalismos.

Enfoques Institucionales



a. **Enfoque basado en los Derechos Humanos**: Las personas son titulares de derechos y el Estado tiene el deber de respetarlos, protegerlos, garantizarlos y promoverlos. Ello implica que los servicios prestados por la Defensoría del Pueblo deben estar alineados con los estándares de derechos humanos y los principios transversales de igualdad y no discriminación, progresividad y no regresividad, participación ciudadana en la toma de decisiones, y transparencia y rendición de cuentas.



b. **Enfoque Intercultural**: Los servicios prestados por la Defensoría del Pueblo deben adoptarse a partir de la valoración del otro y el reconocimiento de las diferencias culturales en función de un proyecto común elaborado con igualdad, interaprendizaje, participación y manejo de conflictos. Se debe contribuir a la modificación de las formas de abordar y atender la diversidad cultural en y desde los diferentes ámbitos de la sociedad, educación, salud, prevención de conflictos sociales, atención al público, etc.

c. **Enfoque de Género**: Las brechas de género deben superarse a partir del conocimiento de las causas que generan asimetrías entre mujeres y varones. Para ello, es indispensable mirar la realidad identificando los roles que asumen mujeres y varones en nuestra sociedad, así como las relaciones de poder y desigualdad que se producen entre ellas y ellos.

d. **Enfoque de atención preferente**: Reciben atención preferente las mujeres embarazadas, las niñas, niños, personas adultas mayores y con discapacidad.[3] Ello implica el cambio de paradigma en la manera de entender a la ciudadanía, a través de los distintos canales de atención, implementando medidas para facilitar el uso o acceso adecuado a la institución.

e. **Enfoque Intergeneracional**: Todas las personas transitan por el proceso natural de envejecimiento; las distintas etapas del ciclo de vida (niñez, adolescencia, juventud, adultez y vejez) presentan características particulares y necesidades específicas, por lo que se debe reconocer y respetar las diferencias que presentan las personas en razón de la edad en un marco de igualdad. En virtud a este enfoque, se identifican las relaciones de poder entre dichas etapas y sus vinculaciones para mejorar las condiciones de vida o el desarrollo común, teniendo en cuenta que en conjunto contribuyen a una historia común y deben fortalecerse generacionalmente.

2.2 Lineamientos de política institucional

En consonancia con el mandato constitucional y con los enfoques que asume para el desempeño de sus funciones, los lineamientos de política institucional para el periodo 2020 – 2023 son los siguientes:

- Ampliación y mejora de la atención de las quejas, petitorios y consultas de la ciudadanía en todo el territorio nacional.
- Fortalecimiento de la supervisión de los servicios públicos esenciales, tanto los que son brindados por entidades públicas como por los privados.
- Afirmación de la lucha contra la corrupción como línea de trabajo permanente y prioritario.
- Fortalecimiento de las intervenciones defensoriales en la prevención y gestión de los conflictos sociales y la protección del ambiente.
- Modernización de la gestión institucional, mejorando los servicios a la ciudadanía y transversalizando los enfoques de derechos, de género e interculturalidad.

[3] Ley N° 28683 que modifica la Ley N° 27408, que establece la atención preferente en los lugares de atención al público.

3. Misión Institucional

El concepto de Misión utilizado se refiere a la razón de ser de la entidad y que le permite a la institución diferenciarla de otras instituciones; es decir, la Misión de la Defensoría del Pueblo se ubica en el marco de sus competencias y funciones establecidas en su Ley de creación o la normativa que la reglamenta, con la finalidad de defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad, supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración estatal y supervisar la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.

La Misión es:

> Defender y promover los derechos de las personas y la comunidad, con autonomía y énfasis en los grupos poblacionales en condiciones de vulnerabilidad, mediante la supervisión al cumplimiento de las obligaciones del Estado.

La Misión propuesta para la Defensoría del Pueblo, refleja la autonomía institucional para liderar acciones conducentes a defender y promover los derechos, especialmente de aquellos grupos poblacionales de mayor vulnerabilidad en el país.

Es importante señalar que durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional se puso especial énfasis en el análisis del entorno de la entidad, caracterizado por una crisis política que ha conllevado al cierre del Congreso de la República y que ha dado inicio, a un proceso electoral destinado a la elección de nuevos representantes de la Patria.

4. Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales

Los objetivos estratégicos para el período 2020–2023, se definieron como aquellos resultados que se esperan alcanzar al final del periodo de análisis para contribuir a la mejora en las condiciones de vida de la población, especialmente en la defensa y promoción de sus derechos en virtud del mandato conferido por la Constitución y por su ley orgánica. Desde esa perspectiva, el análisis estratégico realizado como parte del proceso de planeamiento, ha establecido elementos importantes que a su vez permiten orientar las capacidades internas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, así como superar las debilidades; es decir, los objetivos generan cambios, modificaciones o efectos que permitirán el logro de la Misión.[4]

[4] Los objetivos estratégicos buscan establecer una dirección conjunta, orientadora, que prioriza aspectos importantes, facilita las coordinaciones, fortalece la asignación de recursos y sienta las bases para planificar, organizar, dirigir y controlar el desempeño de la institución.

Las acciones estratégicas institucionales han sido definidas como aquellas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos,[5] concretándose en bienes o servicios que la entidad proporciona a sus usuarios, en marco a sus competencias y funciones. Por tanto, se orientan a mejorar el desempeño de la institución, innovando su gestión, generando efectos positivos en la población, propiciando una intervención eficiente de las entidades estatales en la prestación de servicios y generando compromisos en los diferentes actores para una efectiva promoción de derechos en las personas y la comunidad.

Bajo el marco expuesto, a continuación, se presentan los objetivos estratégicos institucionales con sus respectivas acciones estratégicas.

- **OEI 01: Fortalecer la atención de casos en defensa de los derechos fundamentales de las personas, en beneficio de los grupos poblacionales en condiciones de mayor vulnerabilidad.**

  En virtud a lo establecido en su mandato constitucional, la actuación de la Defensoría del Pueblo busca la defensa de los derechos constitucionales y fundamentales de las personas y de la comunidad, la supervisión del cumplimiento de los deberes de la administración Estatal y la adecuada prestación de los servicios públicos. En ese sentido, el presente objetivo busca que la Defensoría del Pueblo, intervenga en temas estratégicos o situaciones donde se produzcan acciones ilegítimas, irregulares, abusivas, excesivas, arbitrarias y negligentes que afecten la plena vigencia de los derechos del ciudadano. Se busca propiciar un cambio significativo en la sociedad y el Estado, en relación a la promoción, respeto y protección de los derechos humanos, en especial a los grupos poblacionales de mayor vulnerabilidad.

  Por el lado del ciudadano, implica el desarrollo de actitudes para reducir la vulneración de los derechos, así como propiciar la promoción del ejericicio de los mismos. En cuanto a las entidades estatales, implica promover el enfoque de derechos en los servicios públicos a fin de garantizar el acceso de los ciudadanos con un trato digno.

  Acciones estratégicas Institucionales:

  - AEI 01.01: Servicio de atención de quejas oportunamente en defensa de derechos fundamentales en beneficio de la población.

    Con esta acción se busca fortalecer los servicios en la defensa de los derechos constitucionales y fundamentales de las personas y de la comunidad, a través de los diferentes procedimientos de atención de los

[5] Al igual que los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas de la Defensoría del Pueblo han sido redactadas siguiendo la estructura proporcionada por la Guía para el Planeamiento Institucional, del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N 016-2019/CEPLAN/PCD, del 25 de marzo de 2019).

pedidos de intervención que presenta la ciudadanía (quejas) para promover, respetar y garantizar los derechos de las personas y la comunidad.

- AEI 01.02: Servicio de atención de casos eficientemente en defensa de derechos fundamentales en beneficio del ciudadano.

  Está orientado a mejorar los servicios de la Defensoría del Pueblo con un trabajo de calidad en la atención del ciudadano, adquiriendo con ello un servicio especializado, de mayor compromiso y mejores resultados en alineación con los temas prioritarios y objetivos institucionales.

- AEI 01.03 Acciones de Itinerancia Defensorial incrementadas en distritos pobres en beneficio de la comunidad.

  Las Acciones de Itinerancia a través de visitas a los lugares más alejados de pobreza y pobreza extrema, donde el Estado no se hace presente, la Defensoría de Pueblo, cumple las funciones que le son otorgados por ley, las que se materializan en: (1) atención de casos de la población, (2) promoción de los derechos de la población y difusión del rol de la Defensoría del Pueblo, (3) supervisión de la presencia del Estado.

- **OEI 02: Fortalecer las acciones de promoción de la defensa de los derechos fundamentales en beneficio de la población.**

Con el propósito de aunar esfuerzos y recursos para la defensa y promoción de los derechos de las personas y la comunidad, este objetivo busca promover la acción articulada y efectiva entre diferentes actores de la sociedad, contribuyendo con ello a reducir la vulneración de los derechos, así como a propiciar la promoción y el respeto de los mismos. La generación de alianzas estrategicas contribuye también a que la ciudadanía conozca mejor el funcionamiento del Estado y, en consecuencia, sus derechos y deberes; por tanto, la implementación de estos mecanismos de coordinación permitirá que las acciones de promoción emprendida por la Defensoría del Pueblo sirvan como fomento para el empoderamiento de los diferentes actores respecto a promover, respetar y garantizar los derechos de las personas y la comunidad.

Acciones estratégicas Institucionales:

- AEI 02.01: Promoción de derechos en alianzas estratégicas con otras instituciones en beneficio de las personas y comunidad.

  Está orientada a fomentar el trabajo conjunto y coordinado con instituciones del Estado y la sociedad civil, con el propósito que contribuyan a la atención y promoción de los derechos fundamentales, mediante la unión de esfuerzos y recursos. Ello, permitirá la mejora de mecanismos de coordinación y

articulación, que podrían concretarse con la suscripción e implementación de Acuerdos, Actas de Compromisos, entre otros.

- AEI 02.02: Promoción de derechos en actividades organizadas por la DP en beneficio de la población.

  Acción orientada a promover el compromiso y participación de la ciudadanía en el conocimiento y defensa de sus derechos, a través de diversas actividades (módulos de atención en ferias, campañas preventivas, visitas itinerantes, eventos, debates defensoriales, etc.) organizados por la Defensoría del Pueblo.

- **OEI 03: Mejorar los procesos de generación de evidencias, los mecanismos de seguimiento de recomendaciones y los acuerdos de diálogo en beneficio de la población.**

La trayectoria alcanzada por la Defensoría del Pueblo en el país ha permitido la generación de un conjunto de trabajos, informes y documentos técnicos especializados, producto del análisis, supervisiones e intervenciones realizadas, que constituyen ser considerados como documentos de referencia para el diseño y formulación de políticas públicas en diversas temáticas, por lo que es fundamental ser considerada como elemento del desarrollo institucional y gestión del conocimiento. En ese sentido, el presente objetivo busca fortalecer los procesos de generación de evidencias en la institución como mecanismo para promover la mejora de la defensa y promoción de los derechos de las personas y la comunidad.

Asimismo, dada la participación activa y dinámica de la Defensoría del Pueblo en diferentes supervisiones a entidades del Estado y en diversos conflictos generados a nivel nacional, fortalecer sus procesos de seguimiento en el cumplimiento de las recomendaciones producto de sus supervisiones, y en la implementación de los acuerdos resultantes de los diálogos, se busca fortalecer estos procesos de seguimiento como mecanismo para incrementar los niveles de eficiencia en el accionar del Estado y evitar la vulneración de los derechos de las personas y la comunidad.

Acciones estratégicas Institucionales:

- AEI 03.01: Supervisión a entidades del Estado y empresas de servicios públicos de manera permanente en beneficio de la comunidad.

  Busca brindar un servicio eficaz y de calidad en las acciones de supervisión sobre el cumplimiento de los deberes de la administración Estatal y la adecuada prestación de los servicios públicos por parte de empresas que cumplan esta labor. Esta acción adquiere una importancia mayor al

considerar algunas precisiones técnicas propias de la supervisión, según el derecho que se brinda a la ciudadanía.

- AEI 03.02: Mecanismos de seguimiento y evaluación de las actuaciones de persuasión a diferentes actores de la comunidad.

  Esta acción estratégica se refiere a las diversas acciones conducentes a realizar de manera permanente el seguimiento y evaluación al cumplimiento de recomendaciones producto de la labor de supervisión al accionar de la administración Estatal y sobre la prestación de los servicios públicos por parte de empresas. Para una mayor comprensión, esta acción estratégica considera las distintas fases que integra la implementación de un sistema de seguimiento a las recomendaciones propuestas a diferentes entidades, en marco a los informes defensoriales y de adjuntías realizadas. Como fases del sistema de seguimiento, se considera el diseño de herramientas, desarrollo e implementación de herramientas, y la evaluación y validación de las herramientas.

- AEI 03.03: Investigaciones Defensoriales permanentes en aporte de diseño e implementación de políticas públicas a favor de la población.

  Esta acción estratégica está orientada a promover la generación de evidencias y gestión del conocimiento[6], como productos o resultados de la acción defensorial en sus diversas temáticas y materias que trabaja, a fin que puedan ser difundidas y utilizadas como referentes para el diseño e implementación de políticas públicas, investigaciones o mejoras del desempeño de las entidades del Estado.

- AEI 03.04: Intervención estratégica en conflictos sociales en defensa de los derechos de las personas y la comunidad.

  Se refiere a las acciones de prevención, diligencia, sensibilización, defensa de derechos, acuerdos de dialogo en marco a la intervención de la Defensoría del Pueblo en los conflictos sociales a nivel nacional. Su principal objetivo es la defensa y/o restitución de derechos de las personas y la comunidad.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO · REPÚBLICA DEL PERÚ · Oficina de Planeamiento y Presupuesto

DEFENSORÍA DEL PUEBLO · REPÚBLICA DEL PERÚ · Oficina de Asesoría Jurídica

[6] La gestión del conocimiento es una disciplina que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento (know-how) existente en una organización. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. Extraído de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

OEI 04: Modernizar la Gestión Institucional.

Este objetivo tiene como principal propósito, modernizar la gestión institucional con mecanismos y herramientas capaces de optimizar la gestión en los diferentes sistemas administrativos de la entidad, fortaleciendo y obteniendo con ello procesos y procedimientos institucionales ágiles, flexibles y oportunos, que contribuyan a la mejora del desempeño de la entidad y, la atención efectiva de las personas y comunidades, especialmente de la población en condiciones de vulnerabilidad, así como de los derechos desatendidos o vulnerados por el sector público como privado. Por tanto, está orientado a optimizar, formalizar y automatizar los procesos internos, como parte de la cadena de valor institucional, para mejorar el conocimiento, infraestructura (instalaciones, equipos), equipos, métodos, y recursos que repercuten en los resultados institucionales.

Acciones estratégicas Institucionales:

- AEI 04.01: Instrumentos de gobierno electrónico implementados para el óptimo desarrollo de la gestión institucional.

  El gobierno electrónico se refiere al uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los órganos de la entidad para mejorar la información y los servicios. Busca apoyar la modernización de la gestión institucional, mediante la optimización del uso de bases de datos en los procesos internos con la digitalización de archivos, y la interacción e interoperabilidad a través de casillas electrónicas.

- AEI 04.02: Programa de fortalecimiento de capacidades y bienestar de los servidores.

  La acción estratégica se orienta a la gestión de capacidades en la institución, entendido no solo a la identificación de las existentes, sino que además busca la generación de nuevas capacidades para promover la adaptación de la institución a los cambios de carácter organizacional y la inclusión de nuevas responsabilidades producidas como parte de su labor hacia la defensa y promoción de derechos de las personas y la comunidad.

- AEI 04.03: Gestión de procesos internos optimizados en los diferentes sistemas administrativos de la entidad.

  Busca fomentar el desarrollo e implementación de herramientas de modernización de gestión en los diferentes sistemas administrativos de la entidad (por ejemplo, planificación, personal, contabilidad, presupuesto, tesorería, etc.) con el propósito de generar mayores niveles de eficiencia en la gestión de la institución, a través de mejores servicios y mayores resultados de la gestión. Ello, también debe contribuir a la gestión y

optimización de los procesos administrativos, simplificación administrativa, y en conjunto a la mejora organizacional de la entidad.

- **OEI 05: Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres en la institución.**

Se busca la institucionalización de los procesos de la gestión del riesgo de desastres, priorizando las acciones de prevención y reducción del riesgo de desastres, así como la preparación para enfrentar la ocurrencia de desastres en la institución. Este objetivo busca sensibilizar, comprometer y capacitar a los miembros de la institución para hacer frente a los impactos de un peligro (fenómeno físico) y evitar sufrir daños y pérdidas a consecuencia de desastres.

Acciones estratégicas Institucionales:

- AEI 05.01. Plan de prevención de gestión de riesgo de desastres.

  Comprende el desarrollo de instrumentos, así como la implementación de actividades orientadas a prevenir y reducir el riesgo, y el desarrollo de una capacidad de respuesta (continuidad operativa) ante la ocurrencia de desastres naturales o inducidos por la actividad humana.

- AEI 05.02. Plan de respuesta y reconstrucción frente a desastres.

  Comprende el desarrollo de instrumentos, así como la implementación de actividades de carácter contingente, ante la ocurrencia de desastres naturales o inducidos por la actividad humana.

En resumen, los objetivos estratégicos y acciones estratégicas institucionales son los que se muestran en el siguiente cuadro.

5. La Ruta Estratégica

Para establecer la ruta estratégica del Plan Estratégico Institucional 2020-2023 de la Defensoría del Pueblo a nivel de objetivos y acciones estratégicas, se ha considerado el nivel de relevancia de ellos en relación a la situación deseada al término del período que forma parte del Plan Estratégico; así como al nivel de influencia de las acciones estratégicas para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales planteados en el documento. Estos criterios y la vinculación de ellos con la Política General de Gobierno (PGG) fundamentan la ruta estratégica que oriente la implementación del PEI de la Defensoría del Pueblo.

Es importante señalar, que la ruta estratégica definida contribuye a la asignación de recursos de los años que conforman el Plan Estratégico Institucional y que se concretan en la formulación de los respectivos Planes Operativos. De esta manera la ruta estratégica queda conforme se puede observar en el siguiente cuadro.

Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional 2020-2023 de la Defensoría del Pueblo

Prioridad	Objetivo Estratégico Institucional (OEI)		Vinculación con la PGG	Prioridad	Acción Estratégica Institucional (AEI)		Vinculación con la PGG	UO Responsable
	Código	Descripción			Código	Descripción		
1	OEI: 01	Fortalecer la atención de casos en defensa de los derechos fundamentales de las personas, en beneficio de los grupos poblacionales en condiciones de mayor vulnerabilidad.	EJE 2 Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad LIN 2.2 Fortalecer las capacidades del Estado para atender efectivamente las necesidades ciudadanas, considerando sus condiciones de vulnerabilidad y diversidad cultural.	1	AEI: 01.01	Servicio de atención de quejas oportunamente en defensa de derechos fundamentales en beneficio de la población.	EJE 2 Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad LIN 2.2 Fortalecer las capacidades del Estado para atender efectivamente las necesidades ciudadanas, considerando sus condiciones de vulnerabilidad y diversidad cultural.	PAD
				2	AEI: 01.02	Servicio de atención de casos eficientemente en defensa de derechos fundamentales en beneficio del ciudadano.		PAD
				3	AEI: 01.03	Acciones de Itinerancia Defensorial incrementadas en distritos pobres en beneficio de la comunidad.		DCT / OPP
4	OEI: 02	Fortalecer las acciones de promoción de la defensa de los derechos fundamentales en beneficio de la población.		1	AEI: 02.01	Promoción de derechos en Alianzas estratégicas con otras instituciones en beneficio de las personas y comunidad.		DCT / OPP
				2	AEI: 02.02	Promoción de derechos en actividades organizadas por la DP en beneficio de la población.		DCT / OPP
2	OEI: 03	Mejorar los procesos de generación de evidencias, los mecanismos de seguimiento de recomendaciones y los acuerdos de diálogo en beneficio de la población.		1	AEI: 03.01	Supervisión a entidades del Estado y empresas de servicios públicos de manera permanente en beneficio de la comunidad.		PAD
				2	AEI: 03.02	Mecanismos de seguimiento y evaluación de las actuaciones de persuasión a diferentes actores de la comunidad.		PAD / Adjuntías
				4	AEI: 03.03	Investigaciones Defensoriales permanentes en aporte de diseño e implementación de políticas públicas a favor de la población.		PAD / Adjuntías
				3	AEI: 03.04	Intervención estratégica en conflictos sociales en defensa de los derechos de las personas y la comunidad.		APCSG
3	OEI: 04	Modernizar la Gestión Institucional.		3	AEI: 04.01	Instrumentos de gobierno electrónico implementados para óptimo desarrollo de la gestión institucional.		OPDGTI
				2	AEI: 04.02	Programa de fortalecimiento de capacidades y bienestar de los servidores.		OGDH
				1	AEI: 04.03	Gestión de procesos internos optimizados en los diferentes sistemas administrativos de la entidad.		SG / OPP
5	OEI: 05	Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres en la institución.		1	AEI: 05.01	Plan de prevención de gestión de riesgo de desastres.		SG / OAF
				2	AEI: 05.02	Plan de respuesta y reconstrucción frente a desastres.		SG / OAF

DEFENSORÍA DEL PUEBLO · Oficina de Planeamiento y Presupuesto

DEFENSORÍA DEL PUEBLO · Oficina de Asesoría Jurídica

ANEXOS

MATRIZ DE ARTICULACIÓN DE PLANES (Anexo B-1)

Periodo del PEI: 2020-2023
Nivel de Gobie Gobierno Nacional
Sector: 20 Defensoría del Pueblo
Pliego: 020 Defensoría del Pueblo

Objetivo Nacional		Objetivo Específico			Objetivo Estratégico Institucional			Explicación de Relación Causal con ON u OE
Código	Enunciado	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	
OEN.01	Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.	OEE.01.01	Vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales.	Población mayor de 18 años identificado con DNI Población menor de edad identificada con DNI	OEI.01	Fortalecer la atención de casos en defensa de los derechos fundamentales de las personas, en beneficio de los grupos poblacionales en condiciones de mayor vulnerabilidad.	Porcentaje de casos atendidos a población en condición de mayor vulnerabilidad.	La atención de casos en Defensa de los derechos fundamentales de la persona y de la comunidad, son funciones por mandato constitucional de la DP contribuyendo al ejercicio efectivo de los derechos
OEN.01	Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.	OEE.01.01	Vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales.	Población mayor de 18 años identificado con DNI Población menor de edad identificada con DNI	OEI.02	Fortalecer las acciones de promoción de la defensa de los derechos fundamentales en beneficio de la población.	Número de personas informadas sobre sus derechos en las acciones de promoción.	La promoción de la Defensa de los derechos fundamentales de la persona y de la comunidad, contribuye al ejercicio efectivo de los derechos
OEN. 03	Estado democrático y descentralizado que funciona con eficiencia al servicio de la ciudadanía y del desarrollo, y garantiza la seguridad nacional.	OEE03.01	Agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles, al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas en particular, con revaloración de los servidores y funcionarios públicos.	Efectividad gubernamental.	OEI.03	Mejorar los procesos de generación de evidencias, los mecanismos de seguimiento de recomendaciones y los acuerdos de diálogo en beneficio de la población.	Porcentaje de recomendaciones acogidas de Informes producto de la supervisión.	La DP mediante la supervisión del cumplimiento de los deberes de la administración estatal contribuye a su funcionamiento eficiente al servicio del ciudadano.
OEN.03	Estado democrático y descentralizado que funciona con eficiencia al servicio de la ciudadanía y del desarrollo, y garantiza la seguridad nacional.	OEE.03.01	Agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles, al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas en particular, con revaloración de los servidores y funcionarios públicos.	Efectividad gubernamental.	OEI.04	Modernizar la Gestión Institucional.	Número de buenas prácticas identificadas en gestión institucional.	Fortalecimiento de capacidades internas de la Defensoría del Pueblo que permitirá el cumplimiento de sus objetivos.
OEN.03	Estado democrático y descentralizado que funciona con eficiencia al servicio de la ciudadanía y del desarrollo, y garantiza la seguridad nacional.	OEE.03.04	Plena operatividad del sistema de seguridad y defensa nacional orientado la protección de nuestro territorio y para prevenir y/o enfrentar cualquier amenaza, preocupación y desafío que ponga en peligro la seguridad nacional.	Participación de las Oficinas de Defensa Nacional en el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional.	OEI.05	Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres en la institución.	Porcentaje de avance en la implementación la Gestión de Riesgos de Desastre (GRD) en la entidad.	Fortalecimiento de acciones de prevención que reduzcan los riesgos en caso de desastres.

Matriz del Plan Estratégico Institucional – PEI 2020-2023 de la Defensoría del Pueblo (Anexo B-2)

OEI / AEI		Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Línea de Base		Valor Actual		Logros Esperados				Unidad Orgánica responsable del Indicador
Código	Descripción			Valor	Año	Valor	Año	2020	2021	2022	2023	
OEI: 01	Fortalecer la atención de casos en defensa de los derechos fundamentales de las personas, en beneficio de los grupos poblacionales en condiciones de mayor vulnerabilidad.	Porcentaje de casos atendidos a población en condición de mayor vulnerabilidad.	X = A/B*100; Dónde: A= Total de casos atendidos a población en condición de vulnerabilidad B= Total de casos atendidos.	34%	2018	34%	2018	37%	40%	43%	46%	PAD
Acciones Estratégicas del OEI: 01												
AEI: 01.01	Servicio de atención de quejas oportunamente en defensa de derechos fundamentales en beneficio de la población.	Porcentaje de quejas concluidas y fundadas.	X = A/B*100; Dónde: A= Número de quejas concluidas y fundadas. B= Total de quejas concluidas.	87%	2018	87%	2018	85%	87%	89%	90%	PAD
AEI: 01.02	Servicio de atención de casos eficientemente en defensa de derechos fundamentales en beneficio del ciudadano.	Nivel de satisfacción de la atención brindada al ciudadano en las oficinas a nivel nacional.	X = A/B*100; Dónde: A= Total de ciudadanos encuestados satisfechos. B= Total de ciudadanos encuestados	N.D	2018	N.D	2018	70%	72%	75%	77%	PAD
AEI: 01.03	Acciones de Itinerancia Defensorial incrementadas en distritos pobres en beneficio de la comunidad.	Porcentaje de distritos pobres visitados en las acciones de Itinerancia Defensorial.	X = A/B*100; Dónde: A= Total de distritos pobres visitados en acciones de Itinerancia Defensorial. B= Total de distritos visitados.	62%	2018	62%	2018	63%	64%	65%	66%	DCT / OPP

DEFENSORIA DEL PUEBLO · Oficina de Planeamiento y Presupuesto

DEFENSORIA DEL PUEBLO · Oficina de Asesoría Jurídica

OEI / AEI		Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Línea de Base		Valor Actual		Logros Esperados				Unidad Orgánica responsable del Indicador
Código	Descripción			Valor	Año	Valor	Año	2020	2021	2022	2023	
OEI: 02	Fortalecer las acciones de promoción de la defensa de los derechos fundamentales en beneficio de la población.	Número de personas informadas sobre sus derechos en las acciones de promoción.	X = A; Dónde: A= Número de personas informadas sobre sus derechos	191,558	2018	191,558	2018	191,000	193,000	195,000	197,000	DCT / OPP
Acciones Estratégicas del OEI: 02												
AEI: 02.01	Promoción de derechos en Alianzas estratégicas con otras instituciones en beneficio de las personas y comunidad.	Número de personas informadas sobre sus derechos a través de las alianzas estratégicas con otras instituciones.	X = A; Dónde: A= Número de personas informadas sobre sus derechos a través de las alianzas estratégicas.	167,759	2018	167,759	2018	167,000	168,000	169,000	170,000	DCT / OPP
AEI: 02.02	Promoción de derechos en actividades organizadas por la DP en beneficio de la población.	Número de personas informadas por acciones de promoción organizadas por la DP.	X = A; Dónde: A= Número de personas informadas por acciones de promoción organizadas por la DP.	23,799	2018	23,799	2018	24,000	25,000	26,000	27,000	DCT / OPP
OEI: 03	Mejorar los procesos de generación de evidencias, los mecanismos de seguimiento de recomendaciones y los acuerdos de diálogo en beneficio de la población.	Porcentaje de recomendaciones acogidas de Informes producto de la supervisión.	X = A/B*100; Dónde: A= Total de recomendaciones acogidas. B= Total de recomendaciones de informes de supervisión	N.D	2018	N.D	2018	2%	2%	3%	5%	PAD / Adjuntías
Acciones Estratégicas del OEI: 03												
AEI: 03.01	Supervisión a entidades del Estado y empresas de servicios públicos de manera permanente en beneficio de la comunidad.	Número de instituciones supervisadas por derechos.	X = A; Dónde: A= Número de instituciones supervisadas por derechos.	4,474	2018	4,474	2018	5,000	5,500	6,000	6,500	PAD

DEFENSORÍA DEL PUEBLO - Oficina de Planeamiento y Presupuesto

DEFENSORÍA DEL PUEBLO - Oficina de Asesoría Jurídica

OEI / AEI		Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Línea de Base		Valor Actual		Logros Esperados				Unidad Orgánica responsable del Indicador
Código	Descripción			Valor	Año	Valor	Año	2020	2021	2022	2023	
AEI: 03.02	Mecanismos de seguimiento y evaluación permanente de las actuaciones de persuasión a diferentes actores de la comunidad.	Porcentaje de implementación del sistema de recomendaciones.	X = A/B*100; Dónde: A= Sistema de recomendaciones implementado. B= Total de Sistema de recomendaciones.	N.D	2018	N.D	2018	30%	70%	90%	100%	PAD / Adjuntías
AEI: 03.03	Investigaciones Defensoriales permanentes en aporte de diseño e implementación de políticas públicas a favor de la población.	Número de investigaciones en temas defensoriales a nivel nacional publicados.	X = A; Dónde: A= Investigaciones en temas defensoriales y de adjuntías publicados.	34	2018	34	2018	34	35	36	40	PAD / Adjuntías
AEI: 03.04	Intervención estratégica en conflictos sociales en defensa de los derechos de las personas y la comunidad.	Porcentaje de conflictos sociales en diálogo con participación de la DP.	X = A/B*100; Dónde: A= Número de conflictos sociales en diálogo con participación de la DP. B= Total de conflictos sociales en diálogo.	89%	2018	89%	2018	84%	87%	90%	91%	APCSG
OEI: 04	Modernizar la Gestión Institucional.	Número de buenas prácticas identificadas en gestión institucional.	X = A; Dónde: A= Buenas prácticas identificadas en gestión institucional.	N.D	2018	N.D	2018	2	2	3	3	SG / OPP
Acciones Estratégicas del OEI: 04												
AEI: 04.01	Instrumentos de gobierno electrónico implementados para el óptimo desarrollo de la gestión institucional.	Porcentaje de sistemas de información implementados en la entidad.	X = A/B*100 Dónde: A= Sistemas de información implementadas B= Total de sistemas de información programados.	N.D	2018	N.D	2018	85%	90%	95%	100%	OPDGTI

OEI / AEI		Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Línea de Base		Valor Actual		Logros Esperados				Unidad Orgánica responsable del Indicador
Código	Descripción			Valor	Año	Valor	Año	2020	2021	2022	2023	
AEI: 04.02	Programa de fortalecimiento de capacidades y bienestar de los servidores.	Porcentaje de servidores con calificación aprobatoria en el marco del PDP.	X = A/B*100 Dónde: A= Total de Servidores con calificación aprobatoria B= Total de servidores capacitados en el marco del Plan de Desarrollo de Personal.	N.D	2018	N.D	2018	90%	92%	95%	97%	OGDH
		Nivel de satisfacción laboral de los servidores de la DP	X = A/B*100 Dónde: A= Total de Servidores satisfechos laboralmente B= Total de Servidores encuestados.	N.D	2018	N.D	2018	80%	82%	85%	87%	OGDH
AEI: 04.03	Gestión de procesos internos optimizados en los diferentes sistemas administrativos de la entidad.	Porcentaje de procesos optimizados	X = A/B*100 Dónde: A= Total de procesos optimizados B= Total de procesos en la entidad Nivel 1	N.D	2018	N.D	2018	2%	3%	3%	5%	SG / OPP
OEI: 05	Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres en la institución.	Porcentaje de avance en la implementación la Gestión de Riesgos de Desastre (GRD) en la entidad.	X = A/B*100; Dónde: A=Número de acciones adoptadas para la aplicación de la GRD en la DP. B= Número de acciones programadas.	N.D	2018	N.D	2018	40%	70%	90%	100%	SG / OAF

Acciones Estratégicas del OEI: 05												
AEI: 05.01	Plan de prevención de gestión de riesgo de desastres.	Porcentaje de la ejecución presupuestal de acciones preventivas aprobadas.	X = A/B*100; Dónde: A= Ejecución presupuestal de acciones preventivas aprobadas. B= Total de asignación presupuestal para GRD	0%	2018	0%	2018	85%	87%	90%	95%	SG / OAF
AEI: 05.02	Plan de respuesta y reconstrucción frente a desastres.	Número de instrumentos de gestión de carácter reactivo aprobados.	X = A; Dónde: A= Instrumentos de gestión de carácter reactivo aprobados.	N.D	2018	N.D	2018	1	1	2	2	SG / OAF



Fichas Técnicas de los Indicadores OEI/AEI (Anexo B-3)



Fichas Técnicas de los Indicadores de los Objetivos Estratégicos Institucionales

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	OEI: 01 Fortalecer la atención de casos en defensa de los derechos fundamentales de las personas, en beneficio de los grupos poblacionales en condiciones de mayor vulnerabilidad.					
Nombre del Indicador:	Porcentaje de casos atendidos a población en condición de mayor vulnerabilidad.					
Justificación:	El indicador tiene como propósito conocer el porcentaje de casos atendidos en defensa de los derechos fundamentales de la población, buscando medir sobre todo la de mayor vulnerabilidad (entiéndase por población con mayor vulnerabilidad a los grupos vulnerables tales como niños, niñas y adolescentes, personas adultas mayores, personas privadas de libertad, personas con discapacidad, personas con VIH, personas LBTI, entre otros, que se encuentran en las zonas con mayor pobreza del país). Es importante indicar que los casos comprenden las quejas, petitorios y consultas ingresados en las Oficinas Defensoriales por los ciudadanos, y que tiene un proceso de atención según el Protocolo de Actuación Defensorial.					
Responsable del Indicador:	Primera Adjuntía					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100; Dónde: A= Total de casos atendidos a población en condición de mayor vulnerabilidad. B= Total de casos atendidos.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Sistema de Información Defensorial					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	34%	34%	37%	40%	43%	46%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	OEI: 02 Fortalecer las acciones de promoción de la defensa de los derechos fundamentales en beneficio de la población.					
Nombre del Indicador:	Número de personas informadas sobre sus derechos en las acciones de promoción.					
Justificación:	Este indicador busca cuantificar la cobertura de las acciones de promoción a las personas sobre sus derechos fundamentales (talleres temáticos, charlas informativas, ferias, carpas defensoriales, debetes escolares y universitarios, audiencias, etc.), tanto las organizadas por la DP como las realizadas mediante alianzas estratégicas con diferentes actores de la sociedad.					
Responsable del Indicador:	Dirección de Coordinación Territorial / Oficina de Planeamiento y Presupuesto.					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A; Dónde: A= Número de personas informadas sobre sus derechos.					
Parámetro de Medición:	Número	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos	Sistema POI interno de la DP.					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	191,558	191,558	191,000	193,000	195,000	197,000

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	OEI: 03 Mejorar los procesos de generación de evidencias, los mecanismos de seguimiento de recomendaciones y los acuerdos de diálogo en beneficio de la población.					
Nombre del Indicador:	Porcentaje de recomendaciones acogidas de Informes producto de la supervisión.					
Justificación:	La participación activa y dinámica de la Defensoría del Pueblo en diferentes supervisiones a entidades del Estado requiere fortalecer sus procesos de seguimiento en el cumplimiento de las recomendaciones producto de sus supervisiones; asimismo, ha permitido la generación de un conjunto de informes y documentos técnicos especializados, producto del análisis, supervisiones e intervenciones realizadas. La intervención en los conflictos sociales, sobre todo en el diálogo, involucra esfuerzos por restituir los derechos vulnerados. Este indicador permite el registro y seguimiento de las recomendaciones que fueron emitidas a partir del año 2017, ya que su implementación por parte de las instituciones supervisadas podría tomar un tiempo considerable.					
Responsable del Indicador:	Primera Adjuntía / Adjuntías					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100; Dónde: A= Número de recomendaciones acogidas B= Total de recomendaciones emitidas desde el año 2017.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Registro administrativo					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	N.D	N.D	2%	2%	3%	5%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	OEI: 04 Modernizar la Gestión Institucional.					
Nombre del Indicador:	Número de buenas prácticas identificadas en gestión institucional.					
Justificación:	El presente indicador tiene como finalidad conocer las buenas prácticas de gestión institucional que se han desarrollado al interior de la entidad, con el propósito de mejorar el servicio al ciudadano o público objetivo al que se beneficia con los servicios prestados. Para la implementación del presente indicador, se está concibiendo una Buena práctica en Gestión, toda actividad o proceso a través del cual la entidad aporta valor social a la ciudadanía con mejoras concretas y medibles. Una buena práctica es replicable o factible de ser repetido, genera un impacto positivo en la sociedad, y el elemento central del concepto es el bienestar del ciudadano (Ciudadanos al Día: Buenas Prácticas en Gestión Pública, 2011).					
Responsable del Indicador:	Secretaría General / Oficina de Planeamiento y Presupuesto					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A; Dónde: A= Buenas prácticas identificadas en gestión institucional.					
Parámetro de Medición:	Número	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Registro administrativo					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	N.D	N.D	2	2	3	3

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	OEI: 05 Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres en la institución.					
Nombre del Indicador:	Porcentaje de avance en la implementación la Gestión de Riesgos de Desastre (GRD) en la entidad.					
Justificación:	El indicador permite medir la implementación del Sistema de Gestión de Riesgo de Desastre, contemplando la aprobación de documentos de gestión con las acciones de prevención y reducción de riesgos de desastres; asimismo, las acciones a tomar establecidas dentro de ellos como simulacros, cartillas de orientación, capacitaciones, etc.					
Responsable del Indicador:	Secretaría General / Oficina de Administración y Finanzas					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100; Dónde: A= Número de acciones adoptadas para la aplicación de la GRD en la DP. B= Número de acciones programadas.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Registro administrativo					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	N.D	N.D	40%	70%	90%	100%

Fichas Técnicas de los Indicadores de las Acciones Estratégicos Institucionales

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 01.01 Servicio de atención de quejas oportunamente en defensa de derechos fundamentales en beneficio de la población.					
Nombre del Indicador:	Porcentaje de quejas concluidas y fundadas.					
Justificación:	El indicador busca medir el porcentaje de quejas concluidas y fundadas, la cual refleja según el proceso de atención, las gestiones oportunas realizadas que permitieron las conclusión de las mismas.					
Responsable del Indicador:	Primera Adjuntía					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100; Dónde: A= Número de quejas concluidas y fundadas. B= Total de quejas concluidas.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Sistema de Información Defensorial					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	87%	87%	85%	87%	89%	90%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 01.02 Servicio de atención de casos eficientemente en defensa de derechos fundamentales en beneficio del ciudadano.					
Nombre del Indicador:	Nivel de satisfacción de la atención brindada al ciudadano en las oficinas a nivel nacional.					
Justificación:	El nivel de satisfacción del ciudadano es el reflejo de la calidad de atención de los servidores encargados de dicho proceso. Muestra el nivel de satisfacción del proceso de atención de las quejas concluidas y fundadas; la información se generará a través de una encuesta dirigida por la Defensoría del Pueblo.					
Responsable del Indicador:	Primera Adjuntía					
Limitaciones del Indicador:	Una de las limitaciones del presente indicador es que contiene un componente subjetivo que no siempre puede cuantificar la calidad de un servicio brindado.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100; Dónde: A= Total de ciudadanos encuestados satisfechos. B= Total de ciudadanos encuestados					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Encuesta telefónica					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	N.D	N.D	70%	72%	75%	77%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 01.03 Acciones de Itinerancia Defensorial incrementadas en distritos pobres en beneficio de la comunidad.					
Nombre del Indicador:	Porcentaje de distritos pobres visitados en las acciones de Itinerancia Defensorial.					
Justificación:	Este indicador mide la estrategia de acercarse a la población que se encuentra en estado de mayor pobreza, con los objetivos concurrentes de (1) atender quejas, consultas y petitorios de la población, (2) promocionar los derechos de la población y difundir el rol de la Defensoría del Pueblo, (3) supervisar la presencia del Estado.					
Responsable del Indicador:	Dirección de Coordinación Territorial / Oficina de Planeamiento y Presupuesto.					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100; Dónde: A= Total de distritos pobres visitados en acciones de Itinerancia Defensorial. B= Total de distritos visitados.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Sistema POI interno de la DP.					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	62%	62%	63%	64%	65%	66%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 02.01 Promoción de derechos en Alianzas estratégicas con otras instituciones en beneficio de las personas y comunidad.					
Nombre del Indicador:	Número de personas informadas sobre sus derechos a través de las alianzas estratégicas con otras instituciones.					
Justificación:	La Defensoría del Pueblo a través de alianzas estratégicas se incorpora en las actividades de otras instituciones (Instituciones de Gobierno Nacional como el Ministerio de la Mujer para la lucha contra la violencia de la Mujer, y Gobiernos Regionales y Locales que nuestras Oficinas Defensoriales participan al interior del país) en relación a la promoción de los derechos de las personas, con el fin de llegar a más personas informadas y reducir la vulneración de los derechos. Este indicador busca cuantificar el número de personas informadas sobre sus derechos a través de alianzas con otras instituciones.					
Responsable del Indicador:	Dirección de Coordinación Territorial / Oficina de Planeamiento y Presupuesto.					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A; Dónde: A= Número de personas informadas sobre sus derechos a través de las alianzas estratégicas					
Parámetro de Medición:	Número	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Sistema POI interno de la DP.					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	167,759	167,759	167,000	168,000	169,000	170,000





Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 02.02 Promoción de derechos en actividades organizadas por la DP en beneficio de la población.					
Nombre del Indicador:	Número de personas informadas por acciones de promoción organizadas por la DP.					
Justificación:	Este indicador mide la cantidad de personas informadas por acciones de promoción que organiza la Defensoría del Pueblo, tales como ferias, campañas preventivas, eventos, debates defensoriales, entre otros.					
Responsable del Indicador:	Dirección de Coordinación Territorial / Oficina de Planeamiento y Presupuesto.					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A; Dónde: A= Número de personas informadas por acciones de promoción organizadas por la DP.					
Parámetro de Medición:	Número	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Sistema POI interno de la DP.					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	23,799	23,799	24,000	25,000	26,000	27,000

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 03.01 Supervisión a entidades del Estado y empresas de servicios públicos de manera permanente en beneficio de la comunidad.					
Nombre del Indicador:	Número de instituciones supervisadas por Derechos.					
Justificación:	El indicador busca mostrar el número de instituciones supervisadas y diferenciadas por posibles derechos vulnerados. Las supervisiones son las visitas que realiza la Defensoría del Pueblo a las instituciones públicas y empresas privadas prestadoras de servicios públicos, y mediante ellas se verifica la adecuada prestación de los servicios hacia la ciudadanía, como por ejemplo en el sector educación se realizan supervisiones a centros educativos a nivel nacional; en el caso de violencia hacia la mujer, se realizan supervisiones en los Centros de emergencia mujer, y demás instituciones públicas son supervisadas por mandato constitucional.					
Responsable del Indicador:	Primera Adjuntía					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A; Dónde: A= Número de instituciones supervisadas por derechos.					
Parámetro de Medición:	Número	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Sistema de Información Defensorial					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	4,474	4,474	5,000	5,500	6,000	6,500

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 03.02 Mecanismos de seguimiento y evaluación permanente de las actuaciones de persuasión a diferentes actores de la comunidad.					
Nombre del Indicador:	Porcentaje de implementación del sistema de recomendaciones.					
Justificación:	El indicador busca que medir el nivel de implementación de las herramientas que forman parte del sistema de seguimiento y evaluación. Es importante indicar que la Defensoría del Pueblo esta por desarrollar un sistema de seguimiento a las recomendaciones generadas por las supervisiones realizadas y por los acuerdos de las mesas de dialogo de conflictos. Dado que la Defensoría del Pueblo emite recomendaciones resultantes de las acciones de supervisión a instituciones públicas y empresas, dichas recomendaciones deben ser registradas en un aplicativo informático que garantice el seguimiento continuo. Se ha previsto que el sistema de seguimiento sea implementado de manera gradual y progresiva, en sus fases de diseño, desarrollo, implementación y validación del sistema.					
Responsable del Indicador:	Primera Adjuntía / Adjuntías					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100; Dónde: A= Sistema de recomendaciones implementado. B= Total de Sistema de recomendaciones.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Reporte de avance de implementación.					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	N.D	N.D	30%	70%	90%	100%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 03.03 Investigaciones Defensoriales permanentes en aporte de diseño e implementación de políticas públicas a favor de la población.					
Nombre del Indicador:	Número de investigaciones en temas defensoriales a nivel nacional publicados.					
Justificación:	El indicador permite conocer los aportes de la Defensoría del Pueblo en términos de investigaciones de análisis que visibilizan o que identifican temas o materias de carácter defensorial y de adjuntías (Informes Defensoriales e Informes de Adjuntías), orientados a fortalecer acciones para evitar la vulnerabilidad de derechos de las personas y la comunidad. Considera igualmente aquellos trabajos exploratorios o de investigación que promueven o recomiendan el diseño de políticas públicas en las entidades del Estado, contribuyendo con ello, a partir de su accionar y especialidad a la gestión de conocimiento.					
Responsable del Indicador:	Primera Adjuntía / Adjuntías					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A; Dónde: A= Investigaciones en temas defensoriales publicados.					
Parámetro de Medición:	Número	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Registro administrativo					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	34	34	34	35	36	40

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 03.04 Intervención estratégica en conflictos sociales en defensa de los derechos de las personas y la comunidad.					
Nombre del Indicador:	Porcentaje de conflictos sociales en diálogo con participación de la DP.					
Justificación:	Dada la importancia de la participación de la Defensoría del Pueblo en los diferentes conflictos sociales, es de sumo interés conocer el desempeño institucional en dichos eventos. Desde esa perspectiva, el indicador busca conocer la participación de la Defensoría del Pueblo para promover el diálogo y prevenir situaciones que puedan amenazar o violar los derechos fundamentales de las personas y comunidad, así como, afectar a la gobernabilidad local o regional, según el impacto de los conflictos sociales.					
Responsable del Indicador:	Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad.					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100; Dónde: A= Número de conflictos sociales en diálogo con participación de la DP. B= Total de conflictos sociales en diálogo.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Sistema de Monitoreo de Conflictos Sociales - SIMCO					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	89%	89%	84%	87%	90%	91%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 04.01 Instrumentos de gobierno electrónico implementados para óptimo desarrollo de la gestión institucional.					
Nombre del Indicador:	Porcentaje de sistemas de información implementados en la entidad.					
Justificación:	La implementación de sistemas de información implica mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos, ello, en el marco de la Política de modernización de la gestión. Cabe resaltar que, se considera la programación de sistemas nuevos y aquellos que requieran una mejora o mantenimiento.					
Responsable del Indicador:	Oficina de Gobierno Digital, Proyectos y Tecnologías de la Información.					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100 Dónde: A= Sistemas de información implementadas. B= Total de sistemas de información programados.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Registro administrativo					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	N.D	N.D	85%	90%	95%	100%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 04.02 Programa de fortalecimiento de capacidades y bienestar de los servidores.					
Nombre del Indicador:	Porcentaje de servidores con calificación aprobatoria en el marco del PDP.					
Justificación:	El indicador permite medir la calificación aprobada de los cursos establecidos en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) de la entidad. Esto permite conocer el nivel de capacidades adquiridas durante el período, por los servidores de la entidad y que han sido promovidas como parte del PDP. El PDP es un plan de gestión que busca entre otros, mejorar las acciones de capacitación y evaluación, conforme a lo establecido en la directiva y los lineamientos emitidos por SERVIR.					
Responsable del Indicador:	Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100 Dónde: A= Total de Servidores con calificación aprobatoria B= Total de servidores capacitados en el marco del Plan de Desarrollo de las Personas.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Registro Administrativo					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	S.D	S.D	90%	92%	95%	97%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 04.02 Programa de fortalecimiento de capacidades y bienestar de los servidores.					
Nombre del Indicador:	Nivel de satisfacción laboral de los servidores de la DP.					
Justificación:	La satisfacción laboral o clima laboral se suele definir como el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo. Influye en la satisfacción del personal y está relacionado con la forma de relacionarse y la cultura de la institución, por ello, es importante conocer cómo se siente el servidor respecto de su ambiente laboral, el que está directamente relacionado con su productividad.					
Responsable del Indicador:	Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100 Dónde: A= Total de Servidores satisfechos laboralmente B= Total de Servidores encuestados.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Encuesta					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	S.D.	S.D.	80%	82%	85%	87%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 04.03 Mecanismos y herramientas de modernización de gestión implementada en los diferentes sistemas administrativos de la entidad.					
Nombre del Indicador:	Porcentaje de procesos optimizados					
Justificación:	El indicador cuantifica los procesos internos optimizados, la que considera las normas, directivas, protocolos, guías, implementación de sistema gestión de calidad y control interno, que contribuyen a la mejora de procesos o procedimientos que fortalecen la gestión institucional y la obtención de resultados.					
Responsable del Indicador:	Secretaría General / Oficina de Planeamiento y Presupuesto					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100 Dónde: A= Total de procesos optimizados B= Total de procesos en la entidad Nivel 1.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Registro Administrativo					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	N.D	N.D	2%	3%	3%	5%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 05.01 Plan de prevención de gestión de riesgo de desastres.					
Nombre del Indicador:	Porcentaje de la ejecución presupuestal de acciones preventivas aprobadas.					
Justificación:	Este indicador permite conocer el nivel de ejecución presupuestal otorgada para las acciones de prevención, reducción y preparación frente a riesgos de desastres en relación al presupuesto asignado para la GRD. Está orientada a realizar acciones de carácter preventivo a las situaciones de riesgo aprobados por la entidad. Considera aquellas normas, protocolos, directivas y guías aprobadas que orientan la acción inmediata en caso de situaciones de riesgo.					
Responsable del Indicador:	Secretaría General / Oficina de Administración y Finanzas					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A/B*100; Dónde: A= Ejecución presupuestal de acciones preventivas aprobadas. B= Total de asignación para la GRD.					
Parámetro de Medición:	Porcentaje	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Registro administrativo					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	0%	0%	85%	87%	90%	95%

Ficha Técnica del Indicador						
OEI / AEI:	AEI: 05.02 Plan de respuesta y reconstrucción frente a desastres.					
Nombre del Indicador:	Número de instrumentos de gestión de carácter reactivo aprobados.					
Justificación:	Este indicador permite conocer el número de instrumentos de carácter reactivo a las situaciones de riesgo (respuesta, rehabilitación y reconstrucción) aprobados por la entidad. Considera aquellas normas, protocolos, directivas y guías aprobadas que orientan la acción inmediata en caso de situaciones de riesgo.					
Responsable del Indicador:	Secretaría General / Oficina de Administración y Finanzas					
Limitaciones del Indicador:	La medición del indicador no presenta limitaciones.					
Método de Cálculo:	X = A; Dónde: A= Instrumentos de gestión de carácter reactivo aprobados.					
Parámetro de Medición:	Número	Sentido Esperado del Indicador:	Ascendente			
Fuente y Bases de Datos:	Registro Administrativo					
	Valor Línea de Base	Valor Actual	Logros Esperados			
Año	2018	2018	2020	2021	2022	2023
Valor	S.D	S.D	1	1	2	2

Análisis Prospectivo al 2050

Con el fin de identificar el futuro deseado, y en el marco de la actualización del PEDN, la Defensoría del Pueblo considera la Visión al 2050, aprobada por consenso en el Foro del Acuerdo Nacional.

El análisis prospectivo constituye ser un elemento importante para la planificación estratégica de toda entidad, esta fase permite esbozar posibles escenarios futuros, que consideran posibles retos y desafíos institucionales. Su conocimiento permite delinear estrategias que permitan enfrentar el futuro en condiciones favorables o teniendo en cuenta determinadas consideraciones temáticas para la gestión institucional.

La fase de análisis prospectivo contribuye también a fortalecer el rol de la entidad en la sociedad, a través de la identificación de factores que aportan en la mejora de procesos internos y en aspectos externos que influyen sobre la institución. Permite también anticiparse a los riesgos y oportunidades que presentan los escenarios futuros, para minimizar o aprovechar sus efectos respectivamente, y por otro lado, promueve el pensamiento estratégico de los gestores, para la mejor toma de decisiones.[1]

Desde la perspectiva descrita, el análisis prospectivo ayuda a identificar aquellas variables estratégicas que determinarán la temática de la institución en el futuro, para el cual la identificación de nuevas materias de estudio, demandas de la población en relación a sus derechos fundamentales y deberes sociales, sustentadas en brechas o análisis de tendencias, contribuirán a su comprensión y consideración como materia de trabajo de la Defensoría del Pueblo.

El análisis del entorno externo apoya este trabajo inicial, el mismo que mediante la identificación de factores demográficos, económicos, sociales, políticos, ambientales, etc. permitirán conocer la sensibilidad de la institución y la definición de objetivos y acciones estratégicas a implementar durante el período de análisis, para el presente documento los años 2020 – 2023.

Identificación de Factores o Variables Estratégicas

El análisis prospectivo de las variables demográficas, sociales, económicas, políticas y ambientales de un país, constituye ser una herramienta fundamental para la generación de políticas y planes estratégicos eficientes, ya que permite disponer de una idea preliminar acerca del comportamiento futuro de las mismas. El análisis prospectivo realizado para la elaboración del Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo, considera como parte del análisis del entorno institucional, la identificación de aquellos factores que

[1] CEPLAN: "Fase de Análisis Prospectivo para Sectores", Guía Metodológica (Documento de Trabajo). Lima, mayo 2015.

podrían afectar de manera positiva o negativa al bienestar y derechos de las personas, así como sobre el accionar de la Defensoría del Pueblo en el futuro. Esta labor también ha sido apoyado con el análisis de tendencias globales y regionales elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN.[2]

La dinámica en el comportamiento de las variables analizadas, conlleva a considerar la evolución de ellos como parte del estudio para disponer de elementos que contribuyan a conocer su desempeño, orientando de esta manera la toma de decisiones en posibles escenarios futuros, con alternativas coherentes y realizables, con el propósito de atender demandas presentes y posteriores por parte de la población, y fortalecer de este modo el rol institucional ante la sociedad.

En ese sentido, el análisis prospectivo realizado desde el conocimiento de algunas variables, permite que el proceso participativo asumido para la elaboración del Plan Estratégico, contenga o disponga de elementos de análisis que propicien el dialogo sobre posibles escenarios a presentarse en el futuro. En principio el énfasis sigue estando puesto en el logro de avances en relación con los derechos de las personas más vulnerables para determinados servicios que presta el Estado, en temas de carácter prioritario que podrían vulnerar los derechos de las personas y comunidades, así como en aquellas materias o temas nuevos o recientes, donde el rol del Estado debe garantizar la protección de los derechos fundamentales.

La actuación de la Defensoría del Pueblo tiene por finalidad la defensa de los derechos de las personas[3], por lo que hace que cada habitante del país pueda solicitar su intervención cuando sienta afectado la plena vigencia de sus derechos fundamentales. Por tanto, es importante conocer las características principales de la población, que pasa por un proceso de evolución que determina algunos aspectos particulares que constituyen factores de análisis, como el paulatino envejecimiento de su población, un proceso migratorio acentuado, la concentración de la población en las grandes urbes, dispersión poblacional en la zona rural, entre otros temas, que generan a su vez mayores y mejores servicios del Estado, y por consiguiente demandas específicas por parte de la población.

En el Perú, en términos demográficos las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática para los años 2025, 2030 y **2050**, muestran un proceso de envejecimiento de la población que bien podría determinar la priorización de este grupo poblacional.[4] Las cifras muestran que

[2] CEPLAN 2030: Síntesis de tendencias globales y regionales. Lima, enero 2019.
[3] Defensoría del Pueblo. "Protocolo de Actuaciones Defensoriales", Art. 4°. Aprobado con Resolución Administrativa N° 014-2019/DP-PAD, de fecha 21 de febrero de 2019.
[4] Personas Adultas Mayores (mayor a 65 años de edad).

las personas mayores de 65 años de edad, en el año 2020 representaran el 9% del total de la población, para luego ser el 10% en el 2025, el 11.5% en el año 2030, el 18.3% en el año **2050** y el 24% en el año 2070.[5]

Sobre el particular, en reciente publicación la Defensoría del Pueblo[6] señala la necesidad de contar con una política de envejecimiento y vejez, que oriente la actuación del Estado desde una perspectiva de ciclo de vida, involucrando aspectos con un enfoque diferencial, es decir, que se considere a la edad como un factor para el diseño de intervenciones. Asimismo, indica la necesidad de contar con instrumentos estadísticos especializados para poner en evidencia el estado de las personas adultas mayores desde una perspectiva integral, y por consiguiente para identificar posible vulneración de sus derechos.

Por otro lado, el INEI también señala que en el último quinquenio se ha observado un proceso migratorio de importancia hacia nuestro país, es así como señala que durante el período 2015-2020, se ha realizado una fuerte inmigración de extranjeros registrada en dicho quinquenio (698 mil personas), aspecto que según sus proyecciones irá disminuyendo paulatinamente en los quinquenios siguientes hasta llegar a un saldo migratorio negativo de 122,6 mil personas al final del período 2025-2030.

Un tercer elemento vinculado al tema demográfico está relacionado al bono demográfico, entendido como el período donde la fuerza laboral crece en mayor proporción a la población dependiente, habiéndose determinado para el caso peruano el período entre los años 1968 y 2038, este último año con el menor nivel de dependencia de la población. En términos generales, este período brinda oportunidades de mayor inversión en algunos sectores orientados al empleo productivo, que genera crecimiento económico para el país. Asimismo, se entiende que en este período se alcanzara una mayor producción económica en virtud de la existencia de una mayor población laboralmente activa (joven). Para ello, depende de la generación de condiciones adecuadas e idóneas para una mayor fuerza laboral. En ese sentido, teniendo en consideración el desplazamiento etario y su impacto en la tasa de dependencia económica, se sugiere adoptar políticas para incentivar: a) la inversión productiva; b) aumentar las oportunidades de empleo adecuadas e integrales; y c) promover un ambiente social y económico estable, propicio para un desarrollo sostenido. En resumen, es importante invertir en capital humano.[7]

[5] INEI. "Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070". Boletín de Análisis Demográfico N° 38. Lima, mayo de 2019.
[6] Defensoría del Pueblo. "Envejecer en el Perú: Hacia el fortalecimiento de las políticas para personas adultas mayores". Serie Informes de Adjuntía. Lima, agosto 2019.
[7] El Bono Demográfico en el Perú y propuestas para su aprovechamiento. Informe Temático N° 006/2017-2018 del Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria del Congreso de la Republica. Lima, setiembre de 2017.

Asimismo, existen otras características demográficas en el país que podrían ser materia de trabajo de la Defensoría del Pueblo en los próximos años, debido a posibles y mayores demandas de la población por la vigencia de sus derechos fundamentales y que a su vez podrían generar la necesidad de orientar mayores recursos para las intervenciones del Estado, entre ellas tenemos, la tendencia hacia una mayor concentración de la población en las grandes urbes y la dispersión rural existente.[8]

A lo descrito, se suman los eventos generados por factores geográficos y climáticos, como los desastres naturales que inciden sobre la accesibilidad vial hacia comunidades distantes y dispersas en el interior del país, limitando con ello el accionar en la prestación de servicios que brinda el Estado en su conjunto, y también incide sobre la estructura productiva en general dado que la infraestructura se ve dañada o destruida.

En términos sociales, uno de los principales puntos está referido a la corrupción que no solo se traducen en pérdidas monetarias sino que también aumenta la desconfianza de la población en las instituciones.[9] [10] El incremento de la inseguridad ciudadana y el crimen organizado también surgen como factores sociales de gran preocupación. La inseguridad ciudadana es uno de los principales problemas no solo del país, sino que además tiene presencia en muchos países de América Latina, según la encuesta de Barómetro de las Américas (LAPOP, 2017), comparativamente con otros países de Sudamérica, Perú es el tercer país sudamericano en considerar la inseguridad como el principal problema del país (30.4%), por debajo de Uruguay (42.6%) y Paraguay (35.3. Asimismo, comparado con países americanos miembros de la OCDE, Perú se encuentra cercano a países como Chile (25.5%) y en menor medida México (21.7%), pero bastante alejado del porcentaje de preocupación por la seguridad registrado en Estados Unidos (15.1%).[11]

El comercio ilícito también emerge como un factor en crecimiento, por lo general se relaciona con la informalidad. Quizás Lima es la ciudad que presenta la mayor cantidad de actividades informales y por consiguiente alberga a un gran número de trabajadores informales, que los ubica en situación de vulnerabilidad social y también económica. La corrupción y las tasas de criminalidad (asociadas a la comercialización y consumo de drogas,

[8] La demanda por acceder a los servicios básicos (agua, electricidad, salud, educación, etc.) en ciudades intermedias y grandes urbes se incrementará.
[9] CEPLAN: "Análisis de los principales riesgos y oportunidades globales para el Perú al 2030". Lima, enero 2019.
[10] El Perú mantiene un alto índice de percepción de corrupción, ubicándose en el puesto 105 de 180 naciones, según el último Índice de Percepción de la Corrupción (IPC 2018) elaborado por Transparencia Internacional (TI).
[11] Extraído del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019 – 2023, Ministerio del Interior.

violencia, alcohol, trabajo infantil, trata de personas y prostitución) se asocian a este tipo de actividades.

Un aspecto también de carácter social es los niveles de violencia existentes en el país[12], tema que ha sido considerado como prioritario en la Defensoría del Pueblo, especialmente el relacionado a la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) a partir de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar Continuas (ENDES), elabora el documento "Perú: Indicadores de violencia familiar y sexual, 2009-2018",[13] donde señala que en el año 2017, el 61.5% de mujeres de 15 a 49 años de edad que tienen o han tenido relación de pareja fueron víctimas de violencia psicológica; el 30.6% de violencia física y el 6.5% de violencia sexual por parte de su actual o ultimo esposo o compañero en algún momento de su vida.

Si bien estas cifras ya son alarmantes, las cifras de feminicidio son aún más preocupantes con el transcurrir de los años. La Defensoría del Pueblo en uno de sus Informes Defensoriales señala que, "los feminicidios son delitos pluriofensivos que afectan gravemente un conjunto de derechos fundamentales como la vida, la igualdad y no discriminación, y el libre desarrollo de la personalidad, así como la autonomía sexual y la seguridad de las mujeres".[14] A todo ello, habría que agregar las condiciones generadas a los hijos(as) ante la ausencia de la madre.

Los conflictos sociales, es quizás un tema recurrente pero también preocupante en el país. La Defensoría del Pueblo entiende el conflicto social como un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia. Esta condición vulnera los derechos de las personas, la confrontación afecta la gobernabilidad local, regional y nacional, desfavorece las condiciones para el desarrollo y desestimula una cultura de dialogo y paz. En su Informe de setiembre de 2019, la Defensoría del Pueblo indica la existencia de 184 conflictos, de los cuales 83 están en procesos de dialogo, generándose 77 mesas de dialogo (en 71 de ellos participa la Defensoría del Pueblo). El mismo documento señala que del total, el 66.3% de ellos son de tipo socioambiental (122 casos) y 96 tiene al gobierno nacional como autoridad competente.[15]

Adicionalmente, existen algunos nuevos temas que bien podrían ser materia de trabajo prioritario de la Defensoría del Pueblo en el futuro, algunos

[12] Violencia familiar, delincuencia, crimen organizado.
[13] INEI, Lima, octubre 2018.
[14] Defensoría del Pueblo. "Feminicidio íntimo en el Perú: Análisis de Expedientes Judiciales". Informe Defensorial N° 173. Lima, octubre de 2018.
[15] Defensoría del Pueblo. Reporte de Conflictos Sociales N° 187. Lima, setiembre de 2019.

relacionados a salud, como la salud mental de la población[16], accesibilidad y costos a los servicios de salud, educación inclusiva y casos relacionados a ludopatías generados por juegos (ciberdependencia) y acceso a servicios tecnológicos (originados por mayor cobertura de internet en los hogares)[17]. La problemática del transporte urbano, la contaminación auditiva, la existencia de un gran número de jóvenes que no estudian ni trabajan, las condiciones laborales de los jóvenes, así como el incremento de jóvenes en conflicto con la ley penal surgen también como temas de preocupación, por la vulnerabilidad social que genera en este grupo poblacional.

En relación a los factores económicos, el alto desempleo estructural o subempleo existente, debe ser considerado como un elemento para posibles situaciones de pobreza de la población, y por consiguiente de situaciones de vulnerabilidad. A ello, debe asociarse los actuales problemas de carácter político[18] que incide sobre la percepción de confianza, los niveles de inversión y que bien podrían incrementar los niveles de desempleo en el país. Asimismo, los niveles de desigualdad social existentes ante una inadecuada distribución de la riqueza.

Los problemas generados por el cambio climático,[19] deforestación, contaminación de suelos, ríos, lagos y lagunas, también emergen como factores que podrían no solo ampliar las competencias de la Defensoría del Pueblo en su afán por garantizar los derechos fundamentales de las personas, sino que además sobre las posibles consecuencias que ellos acarrearían en relación a los derechos de las comunidades indígenas, andinas y campesinas del país.

Por lo señalado en los párrafos precedentes, el análisis de los factores describe un escenario presente y futuro para la Defensoría del Pueblo que invita a establecer estrategias orientadas a garantizar los derechos y promover los deberes[20] de los sectores de la población en condición de mayor vulnerabilidad, con igualdad de trato y sin discriminación, considerando a las mujeres, personas con discapacidad, niñez y adolescencia, adultos mayores, migrantes, comunidades indígenas, andinas y campesinas, personas con

[16] Defensoría del Pueblo. "El Derecho a la Salud Mental". Informe Defensorial N° 180. Lima Setiembre de 2019. En el documento se señala que no existe atención articulada y eficiente, así como el tema no es prioritario para el Estado al no estar previsto en el Acuerdo Nacional, en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, ni en la Política General de Gobierno 2021.

[17] Aunque la tecnología móvil e internet, surgen como mecanismos de mejora en las tecnologías de comunicación y el aumento de la cobertura permitirá tener conexiones más estables. Asimismo, permitirá mejor transferencia de datos, generando niveles de eficiencia en la prestación de servicios.

[18] Asociados a temas de corrupción y soborno, que no solo se traducen en pérdidas monetarias, sino que también aumenta la desconfianza de la población en las instituciones.

[19] Y sus efectos sobre familias y comunidades en general.

[20] Entendido como el compromiso ciudadano a organizarse y participar activamente en la mejora de sus derechos, aspecto que a su vez es promovido en la actualidad con acciones preventivas promocionales y también con carácter educativo.

problemas de salud mental, trata, etc. entre las prioritarias, fortaleciendo con ello su accionar en beneficio de la sociedad peruana.

Recientemente, en el Índice de Competitividad Global 2019 que evalúa y compara la competitividad de los países a través de 103 indicadores agrupados en 12 áreas, presentado en Octubre y elaborado por el World Economic Forum (WEF), nuestro país aparece notoriamente rezagado, por debajo de la ubicación 100 (de 141 países), en los siguientes indicadores: crimen organizado, tasa de homicidios, fiabilidad de servicios de la policía, independencia judicial, eficiencia del marco legal, carga de la regulación gubernamental, protección de la propiedad intelectual, índice de red vial, calidad de carreteras, pensamiento crítico en la enseñanza, prácticas de contratación y despido, salario y productividad, tiempo para iniciar un negocio, crecimiento de empresas innovadoras, gastos en Investigación y Desarrollo (I+D), entre otros. Esta información no hace más que confirmar la preocupación sobre la seguridad ciudadana, la eficiencia en algunos servicios del Estado, el empleo y la inversión en investigación y desarrollo.

El índice de competitividad indica también que entre las principales fortalezas del país destacan: transparencia presupuestaria, inflación, dinámica de la deuda, esperanza de vida, tasa arancelaria, flexibilidad de determinación de salarios, movilidad laboral interna, brecha crediticia, entre otros.

Respecto a una situación deseable (futura) el análisis permite establecer prioridades que deben ser consideradas para orientar el esfuerzo hacia acciones que permitan mejorar el desempeño institucional. En ese sentido, se ha esbozado un escenario posible, que está caracterizado por una población camino al envejecimiento, con grandes concentraciones en las principales ciudades, con dificultades o limitaciones para acceder a los servicios de salud y educación, con una perspectiva importante en el uso de tecnologías, con posible aumento en la desigualdad de los ingresos, crecimiento de la clase media, cuyas expectativas crecientes para la participación ciudadana, la gobernanza pública y la formalización de la economía. Finalmente, es importante considerar la probabilidad de ocurrencia de un sismo de alta magnitud y eventos meteorológicos extremos, los cuales tendrían un efecto directo negativo sobre la calidad de vida de la población.[21]





Situación deseada al 2050

La situación deseada expresa una proyección de los temas de la Defensoría del Pueblo a partir del análisis de sus variables estratégicas. Dicha visión de futuro describe condiciones de cambio tanto en las personas como en el Estado y permite orientar las acciones que deberán ser emprendidas desde las diferentes Unidades Orgánicas que conforman la Defensoría del Pueblo, para aproximarse a dicha situación futura y responder a las demandas de las

[21] CEPLAN: Análisis de los principales riesgos y oportunidades para el Perú al 2030.

personas y comunidades, especialmente de los grupos de mayor vulnerabilidad.

A continuación, tomando como base el Análisis Prospectivo al 2050, se detalla la situación deseada de la Defensoría del Pueblo de manera temática, considerando sus lineamientos de política institucional.

SITUACIÓN DESEADA POR TEMAS ESTRATÉGICOS

TEMA	SITUACIÓN DESEADA AL 2050
1.- Ampliación y mejora de la atención de las quejas, petitorios y consultas de la ciudadanía.	Se ha logrado un cambio significativo en conocimientos y actitudes sobre el ejercicio, respeto y protección de los derechos de las personas y de la comunidad; siendo resultado del trabajo articulado y coordinado con las diversas instituciones de todos los niveles de gobierno del país. Las personas y comunidad, conciben el accionar de la Defensoría del Pueblo como entidad eficaz y efectiva en la realización de sus funciones, reciben orientación sobre sus consultas y petitorios, demandan sus competencias como primera instancia de solución de conflictos e implementación de acuerdos.
2.- Fortalecimiento de la supervisión de los servicios públicos esenciales, brindados por entidades públicas como por los privados	Las entidades del Estado y las empresas han visto mejorados sus servicios y fortalecidos sus procesos y procedimientos, como producto de las acciones de supervisión realizados, reduciendo de esta manera las posibilidades de vulneración de derechos de las personas y la comunidad.
3.- Afirmación de la lucha contra la corrupción como trabajo permanente y prioritario.	Las acciones implementadas por la Defensoría del Pueblo contribuyen a fortalecer las acciones de las entidades en la prevención y sanción de los actos de corrupción. Es decir, el fortalecimiento institucional de las entidades se respalda en la capacidad de identificación y gestión de los actos de corrupción.
4.- Fortalecimiento de las intervenciones defensoriales.	Los ciudadanos acceden y tienen una mayor confianza sobre la actuación de la Defensoría del Pueblo y hacen uso de sus servicios, como medio para garantizar la vulneración de sus derechos. Las instituciones públicas promueven la transparencia de sus actos publicando información de interés ciudadano, a través de diferentes medios.
5.- Modernización de la gestión institucional.	La Defensoría del Pueblo ha logrado modernizar su gestión en marco a los ejes establecidos en el Plan de Modernización de la Gestión Pública, por tanto, ha logrado comprometerse y articular sus servicios, a fin de contribuir a la implementación (a nivel nacional y local) de las estrategias preventivas, promocionales y respeto a los derechos fundamentales de las personas y de la comunidad.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO · Oficina de Planeamiento y Presupuesto ·

DEFENSORÍA DEL PUEBLO · Oficina de Asesoría Jurídica ·

Análisis FODA

Este nuevo escenario nacional ha constituido ser la principal razón para conocer el estado situacional de la institución dentro del contexto generado y que luego del análisis realizado, define algunos aspectos a considerar en la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2020-2023 de la Defensoría del Pueblo, especialmente en lo relacionado a conocer el comportamiento de ciertos factores que inciden de manera favorable o desfavorable en la institución y que a la postre influyen sobre la Gestión de la Defensoría del Pueblo. Por ello, a continuación, se presenta el análisis interno y externo de la entidad.

Es importante resaltar que algunas situaciones del entorno tienden a mantenerse durante el período de análisis y otras constituyen ser parte de coyunturas temporales, lo que implica el desarrollo de estrategias y mecanismos de implementación a mediano plazo, así como a la formulación de acciones de articulación y coordinación, orientados a la búsqueda de la defensa y promoción de los derechos de las personas y la comunidad.

El análisis interno

El análisis interno, expresado en términos de fortalezas y debilidades[22], fue realizado con la finalidad de elaborar la Matriz del Análisis FODA y utilizar con eficiencia las capacidades institucionales, en el aprovechamiento de las oportunidades y la reducción de las amenazas.

Fortalezas

Las fortalezas tienen relación con los lineamientos de política de la entidad y con las decisiones del Estado en materia de derechos constitucionales y fundamentales. Sin embargo, se conceptúa que la Defensoría del Pueblo ha desarrollado y fortalecido sus capacidades considerando su rol dinámico y activo, dentro de la promoción de derechos y supervisión de la acción del Estado. Entre las fortalezas identificadas, tenemos:

1. Especialización en los temas que aborda la Defensoría del Pueblo. Se dispone de personal profesional calificado en las diferentes Adjuntías especializadas y programas que trabaja la Defensoría.

[22] Las fortalezas fueron definidas como las capacidades con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar las ventajas que ofrece el Entorno y enfrentar las Amenazas. Las variables que se exploraron para identificar las fortalezas, fueron:

- La cultura institucional (principios, valores), sus competencias: las habilidades y procedimientos (métodos de trabajo), sistemas de gestión, las tecnologías incorporadas, etc.
- El posicionamiento institucional: la imagen difundida (hacia la población objetivo), la red de relaciones estratégicas establecidas, mecanismos de comunicación.
- Gestión de recursos: recursos presupuestales asignados/ ejecutados (capacidad de gastos), recursos humanos (equipos profesionales, acción multidisciplinaria), el patrimonio acumulado.

2. Priorización de la atención de los grupos vulnerables. Capacidad institucional por atender diversos temas en función de prioridades.
3. Autonomía e independencia institucional. Que representa la realización del trabajo defensorial sin ninguna injerencia política o social.
4. Generación de información y comunicación eficaz de la misma (evidencia). Referido a los resultados generados por las supervisiones realizadas a la labor del Estado e informes defensoriales en determinados temas.
5. Nuevas estrategias de comunicación: redes, debates, audiencias.
6. Presencia nacional de la Defensoría del Pueblo, a través de sus 38 oficinas descentralizadas y labor a través de supervisiones, carpas, ferias.
7. Recurso humano comprometido en la institución. Se ha logrado integrar a los equipos, ya no existe un trabajo diferenciado por temas.
8. Referente Internacional. Tenemos la categoría A que otorga las NACIONES UNIDAS, de instituciones nacionales de derechos humanos, es decir que tenemos voz y voto en determinados temas.

Por otro lado, se decidió tomar en consideración el reconocimiento a la institución por parte de la población y algunos medios de comunicación; la capacidad técnica y experiencia en la gestión de conflictos y atención de casos, con equipos multidisciplinarios (aunque no suficientes) y mística de trabajo.

Debilidades

Las Debilidades han sido entendidas como las limitaciones o carencias que padece la institución, que no le permiten el aprovechamiento de las Oportunidades que brinda el Entorno. Su identificación permite conocer los recursos, que se encuentran en condiciones no adecuadas, que de no fortalecerlas, no se estará en condiciones de enfrentarse al entorno. Entre ellas, tenemos:

1. Escala salarial no competitiva en el Sector Público. Debilidad planteada bajo la perspectiva que el bajo nivel salarial invita a que los profesionales de la Defensoría del Pueblo opten por migrar a otras entidades que le ofrezcan mejores remuneraciones.
2. Régimen laboral diferenciado (CAS vs. Locadores, CAS vs. 728). La proporción existente en términos de locadores de servicios que realizan funciones regulares en la institución, genera preocupación ante la posibilidad que al culminar sus contratos o funciones no exista el personal necesario para continuar con dicha labor en la entidad.
3. Presupuesto insuficiente ante el incremento de funciones y líneas de atención. No se dispone de un presupuesto que permita afrontar nuevos retos o funciones, se hizo hincapié que ante los efectos del niño costero la entidad no disponía de los recursos necesarios y es posible que ocurra algo similar ante el próximo proceso electoral.

4. Procesos administrativos tediosos (uso de ambientes, apoyo informático, cobro de declaraciones juradas por movilidad). Es decir, se carece de procesos óptimos que permitan destinar más tiempo al trabajo especializado y menos al trabajo administrativo, lo que establece la necesidad de una mejora continua de los procesos y procedimientos.
5. Falta de comunicación interna sobre decisiones institucionales/ logros/ gestión interna. Es un aspecto importante que podría fomentar el trabajo en la Defensoría del Pueblo, muchas veces los logros o decisiones no son de conocimiento de todos.
6. Falta de equipamiento e infraestructura. Para una mejor atención a la ciudadanía hace falta mejores condiciones en términos de infraestructura y equipamiento de las Oficinas y Módulos Defensoriales, especialmente las ubicadas en zonas rurales. Un gran factor que incide en ello y muchas veces es determinantes, está referido a la asignación presupuestal, que no responde a esta necesidad, al igual que para el equipamiento.
7. Deficiente articulación y coordinación de actividades. Esta propuesta de debilidad se ha planteado desde dos perspectivas; la primera referida a la ausencia de una planificación de actividades sustentada en labores conjuntas y coordinadas entre las diferentes unidades orgánicas de la entidad; y, desde el punto de vista que la planificación de actividades tiende a hacer prevalecer las prioridades de la Sede Central, no siendo siempre estas, las prioridades regionales y/o locales. Recoge también la inquietud de generar estándares regionales e implementar una articulación de carácter vertical, así como surge la necesidad de realizar un trabajo desde la perspectiva de las unidades regionales.[23]
8. Falta de un sistema de seguimiento a la implementación de las recomendaciones defensoriales y atención Quejas. Específicamente para conocer los niveles de implementación de recomendaciones, y para conocer el posicionamiento de la institución en aspectos relacionados a la mejora de los servicios del Estado y restitución de derechos en beneficio de los ciudadanos.
9. Falta de nuevos mecanismos para comunicar derechos y acciones de la Defensoría del Pueblo.
10. Buscar nuevos medios que permitan visibilizar el trabajo de la Defensoría del Pueblo, distintos y que complementen las acciones que se realizan a través de los medios de comunicación y redes sociales.
11. Falta conformación de equipos multidisciplinarios. Se hace necesario ante la tranversalización de enfoques y trabajo multidisciplinario, y la diversidad de casos, la inclusión de diversos profesionales con especialidad diferente para fortalecer la labor defensorial, ya no solo basta disponer de abogados

[23] Al momento del Taller se venía realizando un trabajo conjunto desde la Primera Adjuntía, para definir necesidades, posibles escenarios locales e ideas de trabajo.

especializados en temas de derechos humanos, sino en diversos aspectos del conocimiento.

Las debilidades señaladas precisan la carencia de un Sistema de Información Integral, que se complementa con la ausencia de un Sistema de Evaluación y Seguimiento respecto a las recomendaciones, una adecuada política salarial[24] y mecanismos de mejora continua de los procesos y los procedimientos. Como parte del dialogo/ debate grupal también se ha señalado como debilidades: deficientes niveles de coordinación y comunicación entre órganos de la institución; así como la ausencia de mayores y mejores mecanismos de difusión sobre el rol, logros y alcances de la Defensoría del Pueblo, el cual incidirá de sobremanera en la mejora de la imagen institucional en la opinión pública nacional. También se hizo mención la necesidad de fortalecer las acciones preventivas-promocionales, así como la definición de acciones de carácter educativas y, aquellas que generen un mayor compromiso ciudadano (deberes), en términos de organización y participación social y ciudadana.

El análisis externo

En relación al análisis externo, en ella se considera las oportunidades y amenazas generadas por el entorno institucional, no controladas por ella y que en muchos casos inciden sobre la gestión institucional de la Defensoría del Pueblo.

Oportunidades [25]

La coyuntura política nacional presenta algunos aspectos a considerar en el desarrollo de estrategias y actividades de la Defensoría del Pueblo[26]. Los altos índices de violencia, corrupción, informalidad e inseguridad existentes en el país señalan la necesidad de contar con instituciones que garanticen el respeto a los derechos de los ciudadanos, así como al compromiso de asumir responsabilidades conjuntas con el Estado para apoyar su superación ó contribuyan a su reducción.

Otro elemento importante es la existencia de recursos de cooperación técnica internacional por apoyar diferentes temáticas. Estas situaciones favorables del entorno tienden a mantenerse en los próximos años, posibilitando el desarrollo de estrategias de mediano y largo plazo en la Defensoría del Pueblo. En el marco de los puntos señalados, las principales oportunidades identificadas son las siguientes:

[24] Se considera que la coyuntura política y la modalidad de la relación laboral origina una situación de inseguridad laboral que incide sobre la producción del trabajador.
[25] Las Oportunidades fueron definidas como situaciones externas que se presentan favorables a la Defensoría del Pueblo y que pueden ser aprovechadas para el cumplimiento de su Misión.
[26] Muchos de ellos descritos en la parte prospectiva.

1. El Escenario Nacional Electoral 2020 para elegir al nuevo Congreso de la República, surge como una oportunidad para mostrar el trabajo neutral de la Defensoría del Pueblo.
2. El trabajo con las nuevas Gestiones Regionales y Locales constituye una oportunidad para fortalecer el posicionamiento de la Defensoría del Pueblo en los temas de Código Azul, que son materias de especial interés de la entidad, llegando de esta manera a atender las necesidades de las comunidades rurales.
3. La existencia de Planes Nacionales en diferentes materias, coexistentes con convenios internacionales, otorgan la posibilidad que los informes defensoriales vayan más allá de verificar el cumplimiento de normas y reglamentos nacionales, sino que se cumplan con estándares internacionales.
4. Se cuenta con recursos de Cooperación Internacional comprometida y existen Organismos Internacionales que trabajan el tema de Derechos Humanos y Empresas, Tortura, Trata, Cambio Climático; que permite focalizar el trabajo en determinadas regiones donde haya necesidad de atender necesidades.
5. Alianzas Estratégicas Fortalecidas y trabajadas con alguna entidad del Estado, Sociedad Civil (población organizada; por ejemplo, asociaciones de personas con discapacidad) constituyen ser un medio para acercarnos como institución a las comunidades.
6. La falta de atención del Estado a diversas necesidades generadas por el crecimiento poblacional (en determinadas zonas, por ejemplo; agua, transporte), con especial énfasis a los grupos en condición de vulnerabilidad; surge como escenarios de trabajo en coordinación con los niveles de gobierno que corresponda.
7. Seguimiento de acuerdos de los procesos de dialogo (conflictos sociales), asociados a un mayor presupuesto para implementar un Sistema.
8. Redes sociales activas (institución con más seguidores) orientadas a promover y defender tus derechos/ compromisos a determinados grupos poblacionales, como los jóvenes.
9. Reconocimiento de población y medios de comunicación local, así como interés por conocer la labor, logros y resultados obtenidos por la Defensoría del Pueblo de su localidad (provincias).

Un factor importante y que merece resaltar es, la existencia de una red organizativa de la población que se constituye en un gran recurso a movilizarse y, la existencia de instituciones[27] que comparten con la Defensoría del Pueblo la preocupación por la superación de determinados problemas sociales y, que es posible, estén dispuestas a impulsar esfuerzos conjuntos para alcanzar dicho fin.

[27] Organismos Supervisores.

Amenazas [28]

Del proceso de planeamiento estratégico, se han podido identificar algunas Amenazas a la labor de la Defensoría del Pueblo para los próximos años, especialmente la generación de nuevas temáticas y materias de atención, originados por factores demográficos, sociales, políticos, ambientales, y aquellos generados por la propia idiosincrasia de la población (invasiones, informalidad), además de aquellos que son generados por decisiones de política socio-económica.

Estas amenazas, promueven la formulación de estrategias de implementación, generando la necesidad de diseñar metodologías de intervención. Las Amenazas a la Defensoría del Pueblo identificadas fueron las siguientes: [29]

1. Demora y/o recorte en el otorgamiento presupuestal. Entendido como el retraso en la transferencia de recursos por parte del MEF, especialmente para actividades importantes (por ejemplo, violencia contra la mujer, discapacidad) y con posibilidades de recorte en los próximos períodos.
2. Poca asignación presupuestal. La asignación presupuestal para muchas actividades defensoriales, no alcanza en muchos casos, para cubrir los recursos logísticos y de personal. Para el 2020, ante la tendencia de reducción presupuestal se podrían ver afectados muchas acciones, y eso no se puede dejar de visualizar.
3. Alta rotación de decisores políticos que afectan la continuidad de las políticas públicas. Se refiere al cambio continuo en la dirección de sectores clave (educación y salud), que generan el reinicio de procesos de persuasión para el cumplimiento de sus obligaciones, originando también un agotamiento en el trabajo defensorial.
4. El diseño de las políticas públicas no guarda coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por lo que es importante que el trabajo defensorial deba relacionarse a los compromisos de la Agenda 2030.
5. La coyuntura nacional hace que algunas veces no se pueda visualizar los temas Defensoriales en los medios de comunicación. Se respalda en que la coyuntura nacional por tener un carácter cambiante de manera permanente ocupa espacios en los medios de comunicación que no permite difundir la labor defensorial.
6. Duplicidad de actividades con otras entidades del Estado que confunden a la población respecto al rol defensorial. Funciones similares en algunos sectores

[28] Las Amenazas fueron definidas como factores externos, fuera del control de la Defensoría del Pueblo que actúan contra su labor generando problemas y situaciones de riesgo.

[29] El supuesto subyacente es que el accionar de la Defensoría del Pueblo no dependerá en lo fundamental de las situaciones políticas que se presenten en el país. Sin embargo, el mismo horizonte del Plan (año 2022) ha buscado considerar posibilidades no previsibles.

o entidades (MINJUSDH, Contraloría) confunden el rol defensorial con el de defensor público (abogado).

7. Resistencia de algunas entidades a ser supervisadas y de acoger las recomendaciones de la Defensoría. La resistencia observada por algunos decisores políticos (MIMP, Salud, Educación), limita el cumplimiento de las recomendaciones.
8. Líderes de opinión que desinforman sobre las competencias de la Defensoría del Pueblo; lo que afecta la imagen institucional, el rol defensorial y genera confusión en la población.
9. Grupos de presión (políticos, económicos, religiosos, etc.) que rechazan la defensa de los derechos humanos y en la implementación de algunos enfoques de trabajo.
10. Cada vez existe menos interés de la población juvenil por el accionar del estado. Es decir, la población joven viene mostrando cada vez menos interés por conocer el rol del Estado y, consecuentemente tampoco se viene haciendo mucho para aprovechar el "bono demográfico" en nuestro país.

Matriz FODA

Previo a la determinación de los Objetivos Estratégicos se elaboró la Matriz FODA (ver cuadro adjunto), herramienta que ha contribuido a la definición de objetivos a partir del cruce de información, para el cual se definieron algunos vínculos de carácter estratégico que han contribuido a la identificación de objetivos y establecer algunas estrategias de intervención.

En este proceso se identifican aquellas fortalezas o capacidades que permiten aprovechar las oportunidades externas y aquellas que permiten contrarrestar las amenazas externas. De igual forma, se identifican aquellas debilidades posibles de convertirse en amenazas, y aquellas que por responder al accionar de la propia gestión pueden ser convertidas en nuevas capacidades de la Defensoría del Pueblo. En definitiva, los criterios utilizados fueron:

- Como Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Como Usar las fortalezas para evitar las amenazas.
- Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

La matriz también ha permitido la identificación de algunas estrategias específicas, así como, establece los lineamientos para la determinación de acciones. Este resultado de objetivos y estrategias ha sido producto de un trabajo participativo y dinámico entre diferentes unidades orgánicas de la Defensoría del Pueblo, por lo que luego se realizó una priorización que culminó con la Identificación de los Objetivos Estratégicos Institucionales para el período 2020-2022.

Matriz de Análisis Estratégico FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
F1. Especialización en los temas que aborda la Defensoría del Pueblo.	D1. Escala salarial no competitiva en el Sector Público.	O1. Escenario Nacional Electoral 2020 (Organización neutral).	A1. Demora y/o recorte en el otorgamiento presupuestal (MEF).
F2. Priorización de la atención de los grupos vulnerables	D2. Régimen laboral diferenciado (CAS vs. Locadores, CAS vs. 728).	O2. Nuevas Gestiones Regionales y Locales (posicionamiento tema Código Azul).	A2. Poca asignación presupuestal.
F3. Autonomía e independencia institucional	D3. Presupuesto insuficiente ante el incremento de funciones y líneas de atención.	O3. Planes Nacionales Aprobados, coexistentes con normas internacionales.	A3. Alta rotación de decisores políticos (educación y salud) que afectan la continuidad de las políticas públicas.
F4. Generación de información y comunicación eficaz de la misma (evidencia)	D4. Procesos administrativos tediosos (uso de ambientes, apoyo informático, cobro de declaraciones juradas por movilidad).	O4. Cooperación Internacional comprometida (Derechos Humanos y Empresas, Tortura, Trata, Cambio Climático).	A4. El diseño de las políticas públicas no guarda coherencia con los objetivos de la Agenda 2030.
F5. Nuevas estrategias de comunicación: redes, debates, audiencias.	D5. Falta de comunicación interna sobre decisiones institucionales/logros/gestión interna.	O5. Alianzas Estratégicas Fortalecidas (Estado, Sociedad Civil-Espacios vecinales).	A5. La coyuntura nacional hace que algunas veces no se pueda visualizar los temas Defensoriales en los medios de comunicación.
F6. Presencia nacional de la Defensoría del Pueblo.	D6. Falta de equipamiento e infraestructura.	O6. Falta de atención del Estado a las diversas necesidades de la población, con especial énfasis a los grupos vulnerables (agua, transporte).	A6. Duplicidad de actividades de otras entidades que confunden a la población del rol defensorial.
F7. Recurso humano comprometido en la institución.	D7. Falta de articulación y coordinación vertical en la planificación.	O7. Seguimiento de acuerdos de procesos de dialogo (conflictos sociales).	A7. Resistencia de algunas entidades a ser supervisadas y de acoger las recomendaciones de la Defensoría.
F8. Referente Internacional.	D8. Falta de sistema de seguimiento de recomendaciones defensoriales y atención quejas.	O8. Redes sociales activas (institución más seguidores).	A8. Líderes de opinión que desinforman sobre las competencias de la Defensoría del Pueblo, lo que afecta la imagen institucional y genera confusión en la población.
	D9. Falta de nuevos mecanismos para comunicar derechos y acciones de la DP.	O9. Reconocimiento de población y medios de comunicación (provincias).	A9. La manipulación que se hace en la opinión pública para afectar a la imagen institucional de la DP.
	D10. Buscar otras formas, medios para visibilizar el trabajo de la Defensoría del Pueblo, distinto a los medios de comunicación y redes.		A10. Grupos de presión (políticos, económicos, religiosos, etc.) que rechazan la defensa de los derechos humanos.
	D11. Falta conformación de equipos multidisciplinarios.		A11. Cada vez existe menos interés de la población juvenil por el accionar del estado.