

# 1

## Introducción

### ***Antecedentes***

Este documento presenta los ajustes y complementaciones introducidos al Plan Estratégico Quinquenal del Defensor del Pueblo, proyectado inicialmente para el período 2001-2005.

Dado que actualmente se encuentra en proceso una evaluación del Plan Estratégico Quinquenal, que sin duda arrojará muchas luces sobre los avances logrados, así como de los temas pendientes, se vio por conveniente mantener en su esencia los lineamientos establecidos el plan original de 2001, pero incorporando algunos objetivos e iniciativas que eran vitales para la organización dado el actual – y el previsto – contexto.

Una vez que se cuente con los resultados de esta evaluación y concluya la primera fase de apoyo de la Cooperación Internacional, prevista para fines del 2006, se procederá a elaborar un nuevo Plan Estratégico, el cual reflejará el salto cualitativo que llevará al Defensor del Pueblo a un nuevo ciclo de su vida institucional.

### ***Metodología***

La metodología adoptada para introducir los cambios al Plan Estratégico estuvo basada fundamentalmente en el rescate y sistematización de las percepciones y expectativas de los actores internos del Defensor del Pueblo sobre los retos que debe enfrentar la institución a futuro, dado el nuevo entorno social, económico, político e institucional que experimenta la Nación, particularmente en los últimos dos años.

En este sentido, del 18 al 20 de junio de 2004, se realizó en Cochabamba un Taller de reformulación del Plan Estratégico Quinquenal, en el cual participó todo el plantel ejecutivo del Defensor del Pueblo. A partir de las conclusiones obtenidas en el Taller, se efectuaron más de doce reuniones con el Comité de Coordinación y con cada una de las Áreas Funcionales de la



Institución, para construir un Plan Estratégico, de carácter ejecutivo, que permitiera reorientar los objetivos y lineamientos planteados hace casi cuatro años, con un nuevo horizonte, fijado hasta diciembre del 2006.

Una modificación importante en cuanto a la metodología, tiene que ver con el cambio de modalidad de planificación; se pasó de un plan basado en Programas, a un plan de carácter general, en el cual no se identifican programas como tal, sino objetivos estratégicos que competen a toda la institución de manera integral. El criterio rector para definir el alcance de los objetivos y estrategias, fue el horizonte fijado (diciembre del 2006), pero incluyendo los avances logrados en el período 2001-2003.

Otra característica del Plan Estratégico Institucional, es que hace énfasis en indicadores de logro de objetivos, que definen su alcance temporal, y en la descripción de resultados concretos, medibles y verificables (que se presentan y explican en el Anexo).

A diferencia del anterior Plan Estratégico, en el cual no se incluyeron proyecciones cuantitativas porque no se contaba con una línea base o de comparación, en éste se realizó un esfuerzo para establecer un conjunto de resultados, derivados de las estrategias, que permitirán realizar una evaluación de los avances logrados en el período 2001-2006.

### ***Estructura del Documento***

El Plan consta de las siguientes partes:

- a) Análisis de la Situación Interna y Externa. A partir de este análisis, realizado en gran parte en oportunidad del taller de planificación en Cochabamba, se definen los temas o variables de carácter controlable (interno) e incontrolable (externo) que justifican en gran medida los ajustes introducidos al Plan Estratégico.
- b) Misión, Visión y Valores Institucionales. Estas declaraciones fueron objeto de un profundo proceso de reflexión por parte del personal del Defensor del Pueblo, a raíz del cual se establecieron definiciones que traducen el sentir actual de la institución en los tres temas señalados.



- c) Políticas Institucionales. Estos lineamientos de acción, por la importancia que tienen para guiar el accionar de todos los funcionarios del Defensor, merecieron un capítulo separado; se explican brevemente para que se tenga una cabal comprensión de su alcance y significado.
- d) Objetivos y Estrategias 2001-2006. Estas propuestas constituyen el elemento central del Plan Estratégico en cuanto a las iniciativas acordadas para lograr determinados resultados a diciembre del 2006. En su construcción se tomaron en cuenta los objetivos y lineamientos de estrategia del anterior Plan Quinquenal (2001-2005) y se proyectaron otras medidas a la luz de las necesidades detectadas.
- e) Matrices de Planificación Estratégica 2001-2006. Estas matrices muestran el enfoque en la metodología de planificación, ya no basada en programas, sino en el logro de objetivos institucionales comunes, agrupados por áreas temáticas. En las matrices se indican, para cada objetivo, las estrategias, resultados esperados, tiempos y responsables de ejecución. El componente esencial en esta matriz, son los resultados que se esperan alcanzar, de manera acumulada desde el 2001 al 2006, y que traducen las estrategias – y por ende los objetivos – en situaciones de logro concretas.
- f) Financiamiento del Plan Estratégico. En esta parte se explica de manera general el apoyo que recibió el Defensor del Pueblo de países y organismos de cooperación internacional para llevar adelante el Plan Estratégico Quinquenal y los recursos disponibles para concluir esta primera etapa, hasta diciembre de 2006.
- g) Anexo. En el anexo se presenta y explica un conjunto de indicadores de gestión para los objetivos estratégicos; estos indicadores se dividieron en dos tipos: indicadores de resultado y de impacto, que permitirán establecer, de manera muy precisa, la forma en que se evaluarán los resultados alcanzados de manera agregada para cada objetivo.



# 2

## Análisis de la Situación Externa e Interna

*“En este ritmo tan dinámico que nos toca vivir, lo que hemos hecho es parar el tren y bajarnos para reflexionar sobre lo que estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo”*

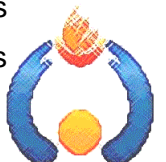
**Dr. Waldo Albarracín**  
**Defensor del Pueblo**

Los momentos de crisis que han acompañado frecuentemente a Bolivia desde su fundación, han cobrado en los dos últimos años un cariz que colocan a la sociedad boliviana en una situación muy particular, por los cambios que podrían darse en las estructuras política, económica y social del país, si se toman las decisiones adecuadas. Pero estas decisiones requieren un elevado grado de madurez que no siempre se observa, no tanto en el conjunto de la sociedad como en la de sus dirigentes.

El entorno está emitiendo señales a las cuales es preciso prestar mucha atención, sobre todo cuando se trabaja en el campo de las políticas públicas. Así por ejemplo, los resultados del Referéndum de julio pasado, ofrecen muchas lecciones, que no corresponde mencionar en esta oportunidad, pero que dan una idea de lo que el país continúa esperando, cada vez con menos paciencia, de sus gobernantes y de las instituciones creadas para servir a la sociedad.

Naturalmente que entre dichas instituciones figura el Defensor del Pueblo, con una cuota de responsabilidad que no puede equipararse a la de ningún otro órgano público, por sus características particulares y por las expectativas que genera en la población.

Es por este motivo que el análisis del entorno, tanto externo como interno, es la primera etapa que se encaró en el proceso de ajuste al Plan Estratégico, y que se sintetiza en las próximas páginas. No se tiene la pretensión, de ninguna manera, de realizar una descripción sobre la situación de los Derechos Humanos en el país, simplemente se destacan aquellos temas



que explican o fundamentan los ajustes que se introdujeron al Plan Estratégico del Defensor del Pueblo<sup>1</sup>.

## **SITUACIÓN EXTERNA**

A continuación se describen las variables críticas del entorno a partir de cuatro escenarios: institucional, político, social y económico.

### ***Escenario Institucional***

1. Una de las peores crisis que atravesó la institución, originada en el ámbito político, fue sin duda el manejo en el Congreso de la designación del Defensor del Pueblo, una vez concluida la gestión de la Lic. Ana Maria Romero de Campero, en marzo de 2003 hasta diciembre del mismo año, cuando asume la responsabilidad el Dr. Waldo Albaracín. En este período se sufrió un desgaste que no debe repetirse a futuro, para lo cual se requieren principalmente ajustes en el ámbito normativo.
2. En el ámbito de los servicios prestados, las estadísticas de atención al público en el Defensor del Pueblo el año 2003 indican que el 62 % del total de personas que acudieron a la institución lo hicieron por temas que, de acuerdo a ley, no eran de su competencia o se solicitaba asesoramiento por lo que fueron atendidos mediante orientación ciudadana. Mas allá de atribuir este fenómeno a una falta de información sobre dichas competencias, está la lectura de que la población tiene expectativas - y posiblemente demandas- que sobrepasan el ámbito de acción del Defensor.
3. En cuanto al respeto de los derechos humanos por parte de los órganos estatales y de servicios públicos, se observan comportamientos variables; unos mejoran y otros empeoran. Lo evidente es que, la recepción de quejas en el Defensor, del año 2002 al 2003, aumentó en un 18%. Este crecimiento, que podría nuevamente ser interpretado como señal positiva, llama a la reflexión sobre la necesidad de reorien-

---

<sup>1</sup> El resto de los ajustes o cambios introducidos al Plan Estratégico se explican también, además de los efectos del entorno, por las políticas y criterios del nuevo equipo ejecutivo del Defensor del Pueblo.



tar en el largo plazo los esfuerzos y recursos institucionales para resolver las causas de las violaciones y vulneraciones de los Derechos Humanos en Bolivia.

### ***Escenario Político***

1. Un fenómeno de carácter estructural que afecta a todo el sistema político partidario de Bolivia es, ya desde hace algún tiempo, su falta de credibilidad ante la población en general. Los partidos políticos, otrora la expresión máxima de una línea política e ideológica, ya no son interlocutores válidos y están perdiendo aceleradamente el respaldo de la ciudadanía. Situación que puede observarse cuando más de 600 agrupaciones ciudadanas decidieron inscribirse en la Corte Electoral, para postular en las elecciones municipales del 2004.
2. Este descreimiento hacia la clase política, sumada a otras causas, hace que surjan vacíos de poder que son convenientemente aprovechados por cientos de caudillos, alentados por la publicidad gratuita de los medios de comunicación, que se atribuyen representaciones por nadie otorgadas. Estos nuevos líderes, más que ser mediadores en los conflictos, son frecuentemente los que incitan a acciones violentas, desvirtuando lo que en el fondo son posiblemente, justas reivindicaciones sociales.
3. Sin embargo, posiblemente el principal problema en el orden político, es la pérdida gradual de soberanía observada en el Gobierno. Lo que se observa mas bien es la imposición de soberanías fácticas en grupos que asumen medidas de presión sin importar las consecuencias de sus actos para el resto de la ciudadanía y sin que la intervención del Gobierno pueda hacer nada, o muy poco, para prevenirlas.
4. En el ámbito político también está latente la demanda social de consolidar los instrumentos democráticos que permitirían al pueblo tener un rol más protagónico en las decisiones de interés nacional, como ser la Asamblea Constituyente, la Iniciativa Legislativa Ciudadana y el Re-



feréndum, habiendo este último probado el importante nivel de aceptación en la ciudadanía, el pasado 18 de julio.

5. Existe pues en el horizonte, la dura labor de reconducir Bolivia hacia la consolidación de su sistema democrático y la atención de importantes asignaturas pendientes, entre ellas, la implementación de acciones tendientes a reducir los enormes índices de corrupción, violación de los Derechos Humanos y el problema del déficit de legitimidad y credibilidad de las principales entidades estatales, como el Poder Judicial, el Ministerio Público y el propio Poder Legislativo.

### ***Escenario Social***

1. En el contexto descrito anteriormente, se advierte un ponderable nivel de madurez democrática de parte de la ciudadanía no organizada. No es ajeno a la realidad decir que el conjunto de la sociedad, aquella que no pertenece a partido político o sindicato alguno, que no tiene un portavoz específico, que no se siente representada en las instancias de poder, que reniega del grado de corrupción de las entidades públicas y la administración de justicia, que se siente en cierta manera excluida social y políticamente, que sufre los embates de la crisis y los conflictos sociales, aún apuesta a la democracia.
2. La población demanda paz, rechaza la violencia y quiere contribuir al desarrollo nacional, se opone a las divisiones y enfrentamientos internos, apuesta a la unidad de todos los bolivianos y bolivianas, interpela al regionalismo y las prácticas discriminatorias de cualquier naturaleza. Es un pueblo que demanda de manera legítima, construir una sociedad más justa y solidaria, donde los Derechos Humanos lleguen a ser una Política de Estado.
3. Por otra parte, también se debe trabajar con los principios y valores que rigen la conducta humana. La sociedad boliviana ostenta cierta intolerancia consuetudinaria y prácticas autoritarias que provienen de una cultura colectiva que aún no cambió en el país. Las actividades de educación, difusión de los Derechos Humanos y concientización so-



bre ellos, aún son insuficientes para revertir las conductas discriminatorias, racistas y excluyentes que se observan a diario en todo ámbito del quehacer nacional.

### ***Escenario Económico***

1. La situación de pobreza en la están sumidos casi el 80% de los bolivianos es la prueba fehaciente de la ineficiencia, pero más que ello, de la poca humanidad de las políticas económicas con las que se experimentaron en las dos últimas décadas en nuestro país. Más que nunca se observan las asimetrías entre los que tienen mucho y los que no tienen nada que perder, lo que en parte explica la radicalidad en sus medidas de reivindicación.
2. Por otra parte, el derecho al trabajo, a una justa remuneración, a condiciones laborales seguras, son todavía utopías en la mente de gran parte de la población y de sus empleadores. Este es un campo en el cual el Defensor tiene aún mucho por hacer, pero de manera conjunta con el Estado, empresarios y organizaciones civiles. Está claro que la problemática de los Derechos Humanos, y su solución, en este o en otros campos, no es un tema que concierne sólo al Defensor del Pueblo.

### **SITUACION INTERNA**

El estado de situación observado del Defensor del Pueblo desde el punto de vista de su organización y gestión<sup>2</sup>, demuestra el grado de madurez que ha alcanzado ésta durante sus seis años de funcionamiento.

Pocas organizaciones del sector público, o de naturaleza de servicio público, han logrado un proceso de institucionalización tan significativo como el que demostró el Defensor del Pueblo hasta el momento.

La institucionalización se entiende como la consolidación no sólo de un sistema de administración de personal eficiente y transparente y la disponibilidad de recursos, sino también al conjunto de normas, procesos y proce-





dimientos formales e informales que rigen su funcionamiento. Estos hacen a la “cultura” y a los valores compartidos, que son fundamentales para asegurar la sostenibilidad de una organización.

Sin embargo, ninguna organización en el mundo es perfecta, pues siempre existe posibilidad de mejorar, y el Defensor del Pueblo no es la excepción.

Ante este axioma, el propio Defensor ha identificado un conjunto de “asignaturas pendientes” a nivel interno, que a continuación se pasan a detallar, sin ánimo de pretender hacer un diagnóstico en profundidad, sino como ya se dijo anteriormente, con la única intención de respaldar los ajustes que se introdujeron al Plan Estratégico a raíz de esta evaluación y de las expectativas de los equipos de trabajo de la institución.

Seguidamente, se describen de manera puntual los temas que se consideraron a nivel interno como pendientes de mejoría, relacionándolos con los objetivos propuestos en el anterior Plan Estratégico<sup>3</sup>.

***Para mejorar el estado de situación de los Derechos Humanos en sectores tradicionalmente discriminados o vulnerables:***

1. Evaluar el alcance, impacto, objetivos y número de Programas Especiales.
2. Mejorar los niveles de coordinación y complementación entre las Adjutorías para la atención de los Programas Especiales.
3. Elaborar metodologías de medición de impacto de las capacitaciones en Derechos Humanos, dirigidas a los grupos vulnerables.
4. Sistematizar las experiencias de trabajo de Programas Especiales a nivel nacional.
5. Implementar una política de comunicación y contacto permanente con diversos sectores de la Sociedad Civil y la población en general, sea en forma directa y/o mediática a efecto de reforzar el relacionamiento

---

<sup>2</sup> Esta es la opinión, por lo menos, del consultor externo que facilitó el proceso de ajustes al Plan Estratégico, quien participó también en la primera etapa del proceso hace cinco años, por lo que representa una opinión complementaria bastante objetiva.

<sup>3</sup> Estas conclusiones provienen del Informe de Ejecución del Plan de Operaciones Anual (POA) 2003 del Defensor del Pueblo, en el cual se describen las actividades realizadas, logros, problemas y temas pendientes.



de la institución y la identificación del pueblo con la entidad portadora de sus derechos.

***Para consolidar el posicionamiento del Defensor del Pueblo como referente de los Derechos Humanos:***

1. Gestionar la conformación de un mecanismo de coordinación con el Congreso Nacional para atender las Resoluciones no acatadas y remitidas a esta instancia.
2. Desarrollar e implementar instrumentos de monitoreo y evaluación de la disminución en las violaciones de los Derechos Humanos en las instituciones seleccionadas por el Defensor.
3. Generar una nueva estructura, enfoque y metodología de elaboración del Informe del Defensor del Pueblo al Congreso Nacional.
4. Revisar y reenfocar el informe del Estado de Situación de los Derechos Humanos en Bolivia, para que se constituya en un real instrumento de evaluación del progreso en este campo.

***Para consolidar los procesos de comunicación y educación sobre Derechos Humanos:***

1. Promover y difundir acciones comunicacionales sobre temáticas precisas de Derechos Humanos definidas con relación a políticas institucionales.
2. Elaborar metodologías de evaluación que permitan analizar los resultados logrados (e impactos) en cuanto a la capacitación impartida a servidores públicos.
3. Replantear las políticas y lineamientos de la producción de campañas y materiales comunicacionales del Defensor del Pueblo.
4. Contar con una instancia de análisis de coyuntura, tendencias y alerta temprana al interior de la institución.
5. Redefinir competencias y funciones de las Adjutoría de Promoción y Análisis y de Programas y Actuaciones Especiales en relación a temas de capacitación.



***Para lograr la plena vigencia de los Derechos Humanos en el marco legal nacional y de convenios internacionales suscritos:***

1. Rediseñar el Sistema de Atención de Quejas (SAQ), para flexibilizar y agilizar la atención al público.
2. Continuar el proceso de simplificación de procedimientos para la atención de quejas, actuaciones urgentes e investigaciones de oficio.
3. Revisar e implementar el nuevo índice de Vulneración de los Derechos Humanos.
4. Sistematizar los resultados del tratamiento de quejas en gestión directa, investigación especializada y orientación ciudadana, focalizando las estrategias de intervención.
5. Establecer lineamientos y criterios de intervención del Defensor del Pueblo en conflictos sociales.
6. Revisar el alcance y criterios de intervención de las actuaciones urgentes respecto al sistema de atención de quejas.

***Para consolidar los sistemas de gestión del Defensor del Pueblo:***

1. Desarrollar e implementar una estrategia que permita garantizar la sostenibilidad institucional (financiera y de recursos humanos), pese a las limitaciones del TGN.
2. Analizar la pertinencia de la creación de la Representación Departamental de La Paz, diferenciando sus funciones de la oficina central del Defensor del Pueblo.
3. Ajustar la estructura y el manual de organización y funciones en concordancia con los objetivos y operaciones programadas.
4. Realizar la evaluación de medio término del Plan Estratégico Quinquenal.
5. Lograr la instalación de una Red de Comunicación en línea a nivel nacional.



6. Optimizar el proceso de desconcentración de funciones y responsabilidades de las Representaciones y Mesas Defensoriales (revisar las funciones, competencias, alcance y estructura de éstas).
7. Implementar un Plan de Motivación del personal; continuar con la capacitación básica y especializada en Derechos Humanos, gestión y liderazgo.
8. Implantar el Código de Ética, desarrollado de manera participativa.



# 3

## Análisis de Escenarios

Los escenarios que se priorizaron para realizar proyecciones a futuro, considerando el período fijado para este plan, fueron los referidos al ambiente político, económico y social.

El análisis<sup>4</sup> estuvo centrado en la proyección de situaciones extremas negativas o que pudieran afectar de manera sustancial al Defensor del Pueblo en cada uno de dichos ambientes.

A partir de la identificación de estos hechos, poco probables e indeseables, se fijaron en el Plan, algunas estrategias de prevención, las cuales están ya incorporadas en las matrices de planificación respectivas.

Como se podrá observar, por ser este un documento de carácter ejecutivo, no se realizan proyecciones para otros escenarios (es decir, que las cosas continúen como están o que sean mucho mejores para el DP), pues no requieren de estrategias preventivas.

### **AMBITO POLITICO**

En este ambiente, se priorizaron tres procesos que podrían afectar a futuro el accionar del Defensor del Pueblo. Estos procesos están relacionados con la Asamblea Constituyente, las Autonomías Regionales y la desestabilización del Sistema Democrático y el Estado de Derecho.

#### ***Asamblea Constituyente***

La Asamblea Constituyente (AC) es una aspiración de naturaleza político-social, cuya realización es importante, por lo cual se considera este escenario como un hito histórico. Sin embargo, en el extremo, se pueden prever conflictos sociales debido a enfrentamientos entre diversos sectores por

---

<sup>4</sup> La proyección de escenarios se realizó con la participación de los miembros el Comité de Coordinación del Defensor del Pueblo.



utilizar este instrumento en favor de intereses particulares que no privilegian el bien común.

Otras situaciones emergentes, asumiendo que se supere la conformación de la AC, es que se pretenda “politizar” la elección del Defensor del Pueblo, introduciendo modificaciones al mecanismo de elección del mismo; propuestas como las de elección directa o por voto, podrían parecer democráticas, pero que en el fondo desvirtuarían la naturaleza de esta función, convirtiéndola en una actividad político partidaria, al extremo de arriesgar su competencia nacional.

Si los asambleístas son elegidos al calor de meros intereses políticos, solo con una visión coyuntural, sectorial y sin una visión de país, es posible que la situación de sus integrantes intenten consolidarse como Poder Constituyente Originario, que se diluya antes de insertar los derechos humanos de sus representados, optando por suprimir los otros Poderes, bajo el concepto de que su misión es crear un nuevo Estado. Es previsible la posibilidad de divisiones y enfrentamientos internos ante una decisión de esta naturaleza, por la concentración absoluta de poder que implica.

Bajo ese contexto político y social, ante estos escenarios, el DP ha reforzado sus estrategias de comunicación, sistemas de información, alianzas estratégicas y mecanismos de prevención y mediación en situaciones de conflicto. El DP trabaja, y trabajará a futuro, bajo la consigna de concientizar a la población, en aras de generar un proceso constructivo de la Asamblea Constituyente, recogiendo propuestas de los sectores sociales de todos los departamentos, sistematizándolas y planteándolas a las instancias de poder respectivos<sup>5</sup>. Asimismo, se pretende persuadir a la población para que procure llegar a dicha instancia constitutiva, con espíritu unitario y no con vocación de enfrentamiento. Es vital para el destino del país realizar un pacto político-social de unidad histórico, para lo cual el DP está preparado y tiene ya una posición definida.

---

<sup>5</sup> Por su especificidad, estas actividades no se indican en el Plan Estratégico, pero sí están consideradas en los Planes Operativos de la institución (por ejemplo las acciones que se toman ya para que la Ley de Convocatoria de la AC sea consensuada con la sociedad).



## ***Autonomías Regionales***

La Federalización de Bolivia, en un sentido estricto, es una situación poco probable, por lo que se trabaja más bien con la posibilidad de que, al final del camino, se constituyan Autonomías Regionales, que profundicen el proceso de descentralización administrativa, incluyendo el componente político (elección de autoridades departamentales).

De todas maneras, hasta llegar a esta situación, tras largas y conflictivas negociaciones, paralelas a la conformación de la Asamblea Constituyente con posibilidad de un Referéndum, se puede prever que se profundicen las posiciones divisionistas, haciendo que las actuaciones de las dirigencias cívicas, no obstante su distanciamiento, en algunas regiones, de los sectores populares, aparezcan como files interlocutores de las demandas departamentales, preservando sus propios intereses.

En cuanto a las autonomías regionales se debe considerar la distribución geográfica con base a la propiedad de los recursos naturales del suelo y subsuelo, preservando de esta manera el territorio que pertenece al Estado Boliviano.

Si existiera federalización o cualquier otra forma de autonomía regional esto repercutiría en el DP constituyéndose en una situación negativa o indeseable porque politizaría innecesariamente el proceso de elección de los representantes departamentales del DP, desnaturalizando así la esencia de la figura del Defensor del Pueblo como presiona-institución, muy diferente a cualquier organización pública o privada y afectando su estructura nacional.

El Plan Estratégico del DP nuevamente establece posiciones preventivas, acudiendo a sus componentes comunicacionales y de acercamiento a la sociedad y al Estado. La fuerza del Defensor proviene de su legitimidad ante la población, del respaldo que recibe -y que debería recibir- ante situaciones que amenacen su independencia. Por ello es fundamental que la población conozca, comprenda y confíe en la institución.



En lo macro, el Defensor del Pueblo apuntalará la búsqueda de consensos entre las regiones, bajo el principio de que tanto el interés regional como el de orden nacional, son perfectamente compatibles y no excluyentes. Los derechos regionales pueden y deben ser respetados, pero sin afectar la unidad del país.

Al DP le cabe, dado el momento, liderizar junto a otros actores institucionales ecuanímenes, este proceso de unidad nacional, como respuesta a la demanda de la población.

### **Gobernabilidad**

Los insistentes rumores de Golpe de Estado, constituyen una posibilidad poco factible de proyectar, aún en casos extremos, pues no existen las condiciones políticas para el efecto, máxime si las FFAA hasta ahora han demostrado su pleno compromiso con la democracia

Lo que sí es posible, es que se desarrollan acciones conspirativas impulsadas por intereses de grupo, en aras de lograr la renuncia del Presidente, a efecto de provocar una sucesión constitucional y la convocatoria a elecciones.

Al margen de las hipótesis de golpes inconstitucionales, la posición del DP, expresada en sus políticas, es la de rechazar cualquier acción que afecte el Estado de Derecho, y el proceso democrático, venga del sector que venga. Los principios de: Estado de Derecho, ejercicio de libertades democráticas, vigencia de los Derechos Humanos, libertades y garantías constitucionales están presentes constantemente en los objetivos y actuaciones de nuestra entidad.

### **AMBITO ECONOMICO**

En el ámbito económico se consideran los efectos en dos niveles: el macro o social y el micro o institucional (recursos del DP).

#### ***Crisis Económica General***

Las probabilidades más peligrosas para los próximos años, particularmente para el 2005-2006, son que el Gobierno no cuente con los recursos nece-





sarios para satisfacer las demandas salariales y económicas en general, frente a la radicalización de las medidas de presión. Aunque se contará a futuro con recursos productivos generados por el gas y el petróleo, las probabilidades de una crisis económica dependerá de las medidas y leyes que se aprueben además de las condiciones del mercado mundial. No se debe olvidar que los precios de los hidrocarburos principalmente, pero también de otros productos de exportación se encuentran bajo una tendencia ascendente, lo cual más bien anuncia posibilidades de que nuestra economía puede crecer de manera significativa, sobre todo si consideramos las exportaciones alcanzadas el pasado año tanto de artesanías y metales (oro, plata y otros).

Sin embargo, de todo ello revertir las condiciones de pobreza y de extrema pobreza en que vive la mayoría de la población, es una tarea de mediano y largo plazo.

Es probable que las demandas por mejores condiciones económicas (también relacionadas con las demandas regionales sobre los criterios que se emplearán para distribuir los recursos, dado un esquema autonómico), en un escenario extremo, llevarían al ensimismamiento de sectores sociales y a enfrentamientos violentos. Ante esta circunstancia, el Gobierno estará obligado a emplear la fuerza pública, lo que inevitablemente puede derivar en la violación de derechos humanos fundamentales, aunque el Presidente de la República ha señalado expresamente que esto no sucederá.

Ante este escenario, el DP tiene previsto un objetivo concreto para concentrarse en sectores y poblaciones más vulnerables (segundo objetivo estratégico), así como efectuar el seguimiento cercano a las políticas económicas y sociales del gobierno, reclamando la vigencia de los DESC y fomentando la práctica del principio de solidaridad y subsidiariedad entre sectores y regiones con mayores recursos económicos.

De igual manera, como en las anteriores situaciones, el instrumento central del Defensor será promoción y facilitación de un diálogo fructífero, para arribar a soluciones de mutuo beneficio para las partes en disputa. En este



sentido, nos propusimos un objetivo específico (el quinto, según las matrices de planificación) e incluido en sus estrategias la conformación de grupos especializados, así como la capacitación de todo su personal para la atención y prevención de conflictos.

### ***Recursos para el Defensor del Pueblo***

En el aspecto netamente institucional, la crisis económica afectaría al DP en la reducción de su presupuesto de operación, proveniente del TGN, ahondando su dependencia de los recursos de cooperación. En la situación más pesimista, la cooperación internacional también reduciría su apoyo, respondiendo a políticas que fueren la sostenibilidad.

Las estrategias de prevención ante una probable disminución de recursos, independientemente de su fuente, obligarían al DP a reducir su campo de actuación. Las estrategias preventivas, en todo caso, apuntan a continuar gestionando un presupuesto sostenible proveniente del TGN (como expresión de su voluntad política), pero con la alternativa de solicitar aún el respaldo de organismos internacionales hasta que las condiciones de la economía fiscal sean menos restrictivas.

De igual manera, en aras de lograr un mayor respaldo de la población, el DP profundizará sus políticas de transparentar la información sobre el manejo de los recursos proporcionados por el Estado y la Cooperación Internacional, para que la población tenga un conocimiento cabal de la forma en que se administran los mismos.

### **AMBITO SOCIAL**

En el ámbito social se identifican como elementos críticos que afectarían a la vigencia de los derechos humanos y por ende a la institución el grado de confianza o desconfianza hacia el Defensor y un clima de desconfianza e indefensión ciudadana por el ejercicio de la fuerza por parte del gobierno, razón por la que el DP interviene en la mayoría de los conflictos sociales para evitar enfrentamientos y violencia.



## **Imagen Institucional del DP**

La credibilidad del DP, sustento de su legitimidad, está estrechamente vinculada a la imagen que logre proyectar y forjar de sí misma a través de los resultados que obtiene en su diario accionar y por la confianza que mantiene la población de las intervenciones defensoriales.

Un deterioro en la imagen del DP, poniendo en riesgo los avances logrados, es una probabilidad siempre latente, que puede darse no sólo por campañas orquestadas por grupos contrarios a la institución, sino por ineficiencias, errores o deficiencias (por ejemplo para cubrir el área rural). Se ha percibido ya, por ejemplo, que la población que acude al DP y que no encuentra rápida respuesta a sus demandas (muchas veces por casos que no son competencia de la entidad), se convierte en un emisor de una imagen negativa que puede llegar a tornarse peligrosa para el DP en un futuro mediato.

Las acciones preventivas, delineadas de manera genérica en el Plan Estratégico, pero verificables a través de los Planes Operativos, encuentran respuestas en el trabajo de tres áreas funcionales del DP: Atención a la ciudadanía, APAE y APA. En el Plan Estratégico se han previsto ajustes a procesos y sistemas internos, para mejorar el trabajo coordinado para la atención oportuna y defensa de los casos fundados; de igual manera se enfatizan actividades de orientación ciudadana, educación y difusión de los derechos y obligaciones ciudadanas, prestando más atención al área rural.

La nueva gestión del DP ha privilegiado una política de desburocratización y de acercamiento a la población, fomentando una actitud más sensible en la atención de las demandas.

En el marco de las políticas comunicacionales, se tenderá a consolidar la imagen de independencia política del DP, tanto del gobierno, partidos políticos u organizaciones sociales.



## ***Clima Social***

La generación de un clima perverso de incertidumbre, inseguridad e indefensión ciudadana, agudizada por conflictos sociales violentos (bloqueos, paros, toma de rehenes, etc.) es un escenario que puede llegar a descontrolarse, perdiéndose el principio de autoridad, pero más aún, el de respeto entre seres humanos.

Este clima puede dar lugar a que los órganos estatales utilicen el argumento de preservación del orden, la paz social y la seguridad, para impulsar investigaciones o actuaciones al margen de los preceptos y garantías constitucionales, incurriendo en atropellos a los DDHH. Es de prever, llegado este extremo, que el DP sea acusado de defender a los delincuentes, para desacreditar su actuación ante la opinión pública.

La respuesta del DP ante este escenario, que está implícita en los objetivos del Plan Estratégico, pero que responde más a sus políticas de intervención, está orientada a la condena de todo acto de violencia que atente contra la seguridad o la vida de las personas, independientemente de quien las promueva o practique. El DP ratificará, en toda situación de conflicto, que el único camino para resolver diferencias es mediante el diálogo y procedimientos pacíficos, sin descuidar la solución de los problemas.

No debe dejarse de tomar en cuenta la presión de sectores sindicales para procurar que el DP coadyuve a las exigencias planteadas por éstos al Estado, pretendiendo una irregular parcialización de la autoridad.

Por otro lado, en marco de la defensa intransigente de los DDHH y garantías constitucionales, en ningún momento se prestará a convalidar procedimientos de investigación, acusación o sanción reñidos con los principios del Derecho Internacional en materia de Derechos Humanos, sin que ello implique justificar los delitos.



# 4

## Misión, Visión y Valores del Defensor del Pueblo

En el taller realizado en Cochabamba, se acordó ajustar la Misión del Defensor, dándole un cariz más coloquial, pero sin perder la concordancia con lo señalado en la Ley 1818.

Si bien existen múltiples formas de realizar una declaración de Misión, se optó por una que fuera simple, motivante, fácil de recordar y que reflejara la razón de ser del Defensor, no por los medios o servicios que presta y que le fueron encomendados por Ley, sino por los fines que persigue a través de estos servicios.

Lo propio ocurrió con la Visión y Valores institucionales, que rescatan en su esencia el sentir de la mayor parte de los funcionarios del Defensor del Pueblo sobre la forma en que desean ser reconocidos por la sociedad y los valores que guían su accionar diario.

A continuación se presentan las declaraciones de Misión y Visión y Valores del Defensor del Pueblo, las cuales posteriormente se complementan con la descripción de Políticas Institucionales.

### ***Misión del Defensor del Pueblo***

Nuestra Misión es la de contribuir a la construcción de una Cultura de respeto a los Derechos Humanos a través de su protección, defensa y promoción.

### ***Visión del Defensor del Pueblo***

Somos una Institución reconocida por su independencia, solidaridad y honestidad, que trabaja por el respeto de los Derechos Humanos.



## **Valores del Defensor del Pueblo**

Los Valores que inspiran las acciones del Defensor del Pueblo son:

### RESPETO

Entendido como el accionar institucional basado en el marco de la consideración del derecho de los demás a ser diferentes, pensar diferente y actuar de manera diferente.

### EQUIDAD

Entendido como la voluntad institucional de otorgar trato y acceso a los medios y servicios que presta la institución conforme a lo que a lo que a cada cual le corresponde.

### TRANSPARENCIA

Entendido como la labor institucional basada en el cumplimiento de las normas que rigen a la administración pública y la acción de facilitar información veraz y consistente en el momento oportuno.

### SOLIDARIDAD

Entendido como la acción institucional a favor del bien común y en apoyo a las personas e instituciones que requieren los servicios del Defensor del Pueblo.

Estos valores, de carácter institucional, son complementados a su vez con otro conjunto de valores, más orientados al accionar individual y que están descritos en el Código de Ética de la Institución.



# 5

## Políticas Institucionales

Las políticas son guías de pensamiento, relacionadas fundamentalmente con la conducción de una organización. Son lineamientos que sirven para que las personas, en cualquier función que desempeñen, actúen de manera coherente a la luz de estos parámetros<sup>5</sup>.

### ***Política de Independencia***

El Defensor del Pueblo actúa en la defensa de los Derechos Humanos con autoridad moral e independencia de los poderes del Estado, de los grupos de presión, de los sectores sociales y sus aliados estratégicos. El Defensor del Pueblo es autónomo en su accionar y responde a las normas que regulan su funcionamiento.

### ***Política de Servicio***

El Defensor del Pueblo otorgará un servicio de calidad, oportuno y gratuito a los ciudadanos que denuncien vulneración de sus derechos y responderá a sus peticiones en el marco de disposiciones legales vigentes.

El Defensor del Pueblo procurará eficiencia en la atención de los peticionarios mediante instrumentos legales y técnicos aplicables tanto en el procesamiento de quejas como en la derivación y orientación al ciudadano.

### ***Política de Sostenibilidad***

El Defensor del Pueblo busca su proyección y permanencia en el tiempo y espacio. La sostenibilidad se basa en tres pilares:

---

<sup>5</sup> No se refieren a Políticas en el ámbito de los Derechos Humanos como tal sino son de carácter general. En este sentido, no se definen políticas específicas relacionadas con cada una de las áreas sustantivas o Adjuntorías del Defensor del Pueblo.



- a) Sostenibilidad de los Recursos Humanos: El Defensor del Pueblo valora como su activo máspreciado al personal que presta sus servicios en la institución. Aspira a mejorar constantemente la calidad del trabajo ofreciendo de acuerdo a sus posibilidades, las condiciones más favorables, cree en el trabajo de equipo y la estabilidad funcionaria y promueve la consolidación de una cultura organizacional propicia para el desarrollo personal y profesional del equipo de trabajo
  
- b) Sostenibilidad Financiera: El Defensor del Pueblo deberá realizar acciones para que el Estado asuma el respeto y la defensa de los derechos y garantías de las personas como prioritarias, incrementando de manera gradual las asignaciones presupuestarias del TGN y otras fuentes de financiamiento.
  
- c) Apropiación de la Misión Institucional: El Defensor del Pueblo deberá promover acciones para que la sociedad civil y el Estado, asuman la cultura de vigencia y respeto a los Derechos Humanos y se conviertan en vigilantes y promotores de los mismos.

Sin afectar su independencia y en el marco legal de sus competencias deberá establecer alianzas estratégicas con instituciones de la Sociedad Civil, que tengan como propósito compartir la misión institucional.

***Política de atención a grupos de población con mayor vulneración de sus derechos***

El Defensor del Pueblo prioriza a grupos poblacionales de los que sus Derechos Humanos son los más vulnerados. En el período definido (2001-2006), deberá ejecutar programas de promoción, defensa y vigilancia de los derechos de mujeres, niños, adultos mayores, discapacitados, pueblos originarios e indígenas y población privada de libertad.





### ***Política de Gestión Desconcentrada***

El Defensor del Pueblo debe tender a la desconcentración de su gestión a nivel operativo, aplicable gradualmente en la medida que se consolide una cultura y visión institucional comunes, con criterios compartidos por todos sus funcionarios y con instrumentos de seguimiento y control eficientemente desarrollados. Esta desconcentración deberá basarse en las características de cada una de las regiones del país, permitiendo una gestión eficiente acorde a la realidad y necesidades específicas.

En el quinquenio el Defensor del Pueblo deberá lograr que su cobertura tenga alcance nacional a través del funcionamiento de Representaciones Departamentales, Especiales, Mesas Defensoriales y Unidades Móviles en la medida que los recursos lo permitan.

### ***Política de Concertación y Facilitación***

El Defensor del Pueblo en el marco de una cultura deliberativa y por la paz, promueve la apertura y creación de espacios de diálogo y solución de conflictos de manera concertada, comprende y asume la diversidad cultural de la nación y sus grandes diferencias, para lo cual actúa como facilitador cuando las circunstancias así lo demandan.

### ***Política de Relacionamento Institucional***

El Defensor del Pueblo, en el marco de su independencia establecerá relaciones institucionales con todas aquellas organizaciones con las que comparte criterios y principios de acciones comunes, buscará lograr efectos multiplicadores y ampliar su alcance a través de acciones conjuntas que beneficien a la población.

### ***Política de Comunicación***

El Defensor del Pueblo, en el marco del cumplimiento al mandato constitucional, promoverá y realizará tareas educativas manteniendo coherencia en todas sus actividades, en el entendido de que toda acción institucional implica un proceso comunicativo que busca consolidar una cultura de Derechos Humanos.



### ***Política de Austeridad***

El Defensor del Pueblo acorde con la realidad del país deberá racionalizar su gestión mediante la ejecución de presupuestos austeros, que maximicen los recursos disponibles independientemente de sus fuentes de financiamiento. Las áreas sustantivas de la institución serán priorizadas en la asignación de recursos.

### ***Política de Sistemas de Información y Análisis***

El Defensor del Pueblo utilizará adecuadamente la información obtenida por el conjunto de sus actividades y efectuará su análisis para otorgar insumos a las áreas sustantivas y para detectar temas relevantes y coyunturales vinculados a la vulneración de DDHH que permitan definir políticas institucionales y acciones defensoriales.



# 6

## Objetivos y Estrategias 2001-2006 del Defensor del Pueblo

A partir de las propuestas de los asistentes al Taller de planificación en Cochabamba, se identificaron seis áreas temáticas en las cuales se circunscribiría el accionar del Defensor del Pueblo durante los dos próximos dos años, considerando siempre los avances y pautas definidas en el anterior Plan Estratégico<sup>6</sup>.

Cada área temática se tradujo en un objetivo estratégico, que si bien refleja una aspiración que posiblemente no se logre en mucho tiempo, tiene su punto de corte o parámetro de medición en los Indicadores de Resultado e Impacto, pero más, en los resultados específicos que se proponen alcanzar hasta diciembre del 2006.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos ajustados para el período 2001-2006, con sus correspondientes estrategias. Los objetivos se explican brevemente para tener una idea más clara sobre el alcance que tienen éstos.

Finalmente, en la siguiente parte se pueden observar las Matrices de Planificación Estratégica, que permiten tener una visión integral en cuanto a objetivos, estrategias, resultados, período de verificación y responsables de ejecución.



### **Objetivo Estratégico N° 1:**

**Disminuir la violación y restituir los derechos vulnerados, en el marco de la CPE, Leyes Nacionales e Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos.**

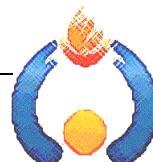
Si bien este objetivo se relaciona con una de las principales funciones del Defensor del Pueblo (atención de quejas, actuaciones urgentes, investigaciones de oficio y recursos constitucionales), concretiza las dos dimensiones esenciales en las cuales trabaja: la violación y la vulneración de los Derechos Humanos. También delimita su campo de acción, al marco normativo vigente, tanto al nivel nacional, como internacional.

Las Estrategias propuestas para este objetivo son:

- 1.1. Readecuar las modalidades de intervención por quejas, actuaciones urgentes e investigaciones de oficio del Defensor del Pueblo.
- 1.2. Reforzar y crear nuevos espacios de coordinación y actuación con los poderes públicos para el cumplimiento de las Resoluciones Defensoriales del DP.
- 1.3. Fortalecer mecanismos de análisis y Evaluación de servicios estatales y de servicios públicos que presentan mayor índice de vulneración de derechos.
- 1.4. Desarrollar un programa piloto de atención de quejas en el área rural basado en criterios de priorización por región.
- 1.5. Desarrollar y definir criterios y niveles de coordinación para el tratamiento de asuntos normativos, constitucionales y mecanismos internacionales de protección de Derechos Humanos.

---

<sup>6</sup> Ver informe de resultados del Taller de Planificación de Cochabamba (junio 2004).



## **Objetivo Estratégico N° 2**

### **Lograr que el Estado disminuya la violación de los Derechos Humanos de la población con mayor vulnerabilidad.**

Si bien ya en el Plan Quinquenal 2001-2005 se establecía una priorización, a través de los programas especiales, en este se especifican ya los grupos y poblaciones, incorporando además uno muy importante por su peso específico en la realidad nacional: los pueblos indígenas y originarios. También se identifica al Estado, entendido en un sentido amplio (poderes públicos, organizaciones prestadoras de servicios, sociedad en general), como el responsable de ejecutar acciones concretas destinadas a disminuir las violaciones y vulneraciones de Derechos Humanos en los sectores y poblaciones más vulnerables.

#### Estrategias:

- 2.1. Implementar procesos de vigilancia social para que los poderes públicos prioricen y materialicen acciones orientadas a garantizar, proteger y respetar los Derechos Humanos de esta población.
- 2.2. Formular e implementar políticas de coordinación con los poderes públicos y una política de alianzas estratégicas con la sociedad civil organizada.
- 2.3. Implementar acciones de promoción y capacitación dirigidas a lograr el respeto y ejercicio progresivo de derechos de la población con mayor vulneración.
- 2.4. Promover la defensa de los Derechos Humanos de los pueblos indígenas y originarios del país.



### **Objetivo Estratégico N° 3**

**Lograr que la población en general y los servidores públicos en particular, avancen en el conocimiento y ejercicio de los Derechos Humanos.**

Esta es otra función sustantiva del Defensor del Pueblo relacionada directamente con la Misión de la Institución.

A través de la primera etapa, que es el conocimiento, se desea avanzar hacia el gran propósito final, es decir, hacia la construcción y vigencia de una Cultura de respeto de los Derechos Humanos, entendida no sólo en el sentido de su exigencia, sino también en cuanto al cumplimiento de obligaciones.

Estrategias:

- 3.1. Implementar líneas de acción comunicacional para contribuir a la construcción de una cultura de los Derechos Humanos.
- 3.2. Readecuar sistemas de recopilación y análisis de la información generada por el Defensor del Pueblo y por otras fuentes externas.
- 3.3. Sistematizar y difundir información especializada en Derechos Humanos y acción defensorial.
- 3.4. Desarrollar e implantar gradualmente un plan de educación en Derechos Humanos orientados a la comunidad educativa.
- 3.5. Desarrollar e implantar gradualmente un plan de educación en Derechos Humanos para servidores públicos.



#### **Objetivo Estratégico N° 4**

#### **Consolidar a la institución como referente de la defensa y promoción de los Derechos Humanos.**

El indudable mérito alcanzado por la institución en los años precedentes fue el de crear una imagen institucional del Defensor y posicionarla favorablemente ante la sociedad. Al respecto, es preciso continuar avanzando para consolidar la imagen institucional, tomando en cuenta la nueva tónica y visión de su cabeza visible.

##### Estrategias:

- 4.1. Reforzar y ampliar actividades comunicacionales para posicionar la imagen del Defensor del Pueblo.
- 4.2. Fortalecer alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil, instituciones del Estado, organismos internacionales y medios de comunicación.
- 4.3. Facilitar y ampliar el acceso de la población a la información generada por el Defensor.



### **Objetivo Estratégico N° 5**

#### **Proteger los Derechos Humanos y prevenir su vulneración en situaciones de conflicto entre poderes públicos y sectores sociales.**

El proceso de convulsión social observado en el país ya desde hace algún tiempo, traducido en las recurrentes demandas de diferentes sectores y grupos particulares, que llevan a enfrentamientos casi diarios con los poderes públicos, son una de las principales causas de violación y vulneración de los Derechos Humanos.

Por este motivo, se vio por conveniente readecuar en el Plan Estratégico, los mecanismos de intervención del DP en aras de viabilizar la búsqueda de una solución pacífica de conflictos a través del diálogo horizontal entre el Estado y los sectores sociales, tanto para prevenir como para colaborar en la solución de los conflictos que surjan.

#### **Estrategias:**

- 5.1. Identificar y analizar situaciones potenciales de conflicto, propiciando acciones de acercamiento para prevenir violaciones de Derechos Humanos.
- 5.2. Intervenir en situaciones de conflicto, facilitando el acercamiento entre los sectores involucrados.
- 5.3. Fortalecer mecanismos de relacionamiento con organizaciones sociales para prevenir conflictos y facilitar su solución.





## **Objetivo Estratégico N° 6**

**Consolidar una organización eficiente, sostenible, transparente y descentrada.**

Este es un objetivo en el que el Defensor logró significativos avances, sin embargo, por la naturaleza misma de la organización, siempre es susceptible de mejoras en el afán de lograr una mayor eficiencia y transparencia.

Estrategias:

- 6.1. Gestionar fuentes adicionales de recursos financieros ante el Estado y la cooperación internacional y ejecutarlos según lo programado.
- 6.2. Consolidar la cultura organizacional del Defensor del Pueblo.
- 6.3. Fortalecer los mecanismos de coordinación y comunicación interna del Defensor del Pueblo a nivel nacional.
- 6.4. Fortalecer los sistemas de coordinación, planificación y control de gestión del Defensor del Pueblo.
- 6.5. Ajustar la estructura organizacional y optimizar los procesos y procedimientos operativos y administrativos.
- 6.6. Ampliar la cobertura de la institución a nivel nacional en función a la demanda social.



# 7

## **Matrices de Planificación Estratégica 2001 - 2006**

En las siguientes páginas se presentan seis matrices de Planificación Estratégica, uno para cada uno de los objetivos definidos anteriormente.

Las matrices relacionan de manera lógica los objetivos con las estrategias y éstas con los resultados esperados de su aplicación hasta diciembre de 2006.

Es importante aclarar que los resultados propuestos en estas matrices deberán ajustarse, en los temas que correspondan, una vez que concluya la evaluación del Plan Quinquenal. Los resultados de esta evaluación permitirán contar con una línea base que cuantificará los avances efectivamente logrados y se podrán proyectar de manera más precisa los resultados para los dos próximos años.

El propósito de contar con matrices de esta naturaleza, responde a la necesidad de hacer del Plan Estratégico un instrumento simple, efectivo y de amplia difusión entre todo el personal del Defensor del Pueblo e, inclusive, fuera de él.



PLAN ESTRATEGICO DEL DEFENSOR DEL PUEBLO 2001 - 2006 (resumido-octubre 2004)

**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 1 : DISMINUIR LA VIOLACION Y RESTITUIR LOS DERECHOS VULNERADOS, EN EL MARCO DE LA CPE, LEYES NACIONALES E INSTRUMENTOS INTERNACIONALES DE DERECHOS HUMANOS**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
1.1. EVALUAR PERIÓDICAMENTE LAS MODALIDADES DE INTERVENCIÓN DEL DEFENSOR, AJUSTÁNDOLAS A LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DE LA POBLACIÓN	1.1.1. LAS MODALIDADES DE INTERVENCIÓN POR QUEJAS, ACTUACIONES URGENTES, INVESTIGACIONES DE OFICIO Y RECURSOS CONSTITUCIONALES DEL DEFENSOR DEL PUEBLO ACTÚAN DE MANERA COORDINADA Y RESPONDEN EFECTIVAMENTE A LA DEMANDA SOCIAL.	1.1.	Nº Casos atendidos SAQ (Queja y OC) Casos subsanados SAQ/Casos Fundados SAQ Nº Casos atendidos Actuaciones Urgentes Casos subsanados Actuaciones Urgentes/ Casos atendidos por AU. Nº de Rec. Constituc. con sentencia favorable / Nº de Rec. Constituc. presentados. Nº de recomendaciones adoptadas o implementadas / Total recomendaciones emitidas ( con información complementaria que explique lo conseguido por la adopción o implementación de recomendaciones emitidas por el DP) Tiempo promedio de quejas resueltas por gestiones directas (De registro hasta providencia de archivos). Tiempo promedio de quejas resueltas por inv. especializadas (De registro hasta providencia de archivos). Tiempo promedio de quejas resueltas por inv. especializadas (De registro hasta resolución defensorial).	2005 - 2006	ALC - APAE - Despacho (DP - AC)
	1.1.2. SE IMPLEMENTO UN PROGRAMA PILOTO PARA EL AREA RURAL BASADO EN CRITERIOS DE PRIORIZACION POR REGION.	1.4	Nº de propuestas estratégicas para ingreso del DP al área rural. Quejas registradas en el área rural / Total quejas registradas nacional. Total quejas subsanadas área rural / Total quejas fundadas área rural.	2004 - 2005 - 2006	ALC - APAE



PLAN ESTRATEGICO DEL DEFENSOR DEL PUEBLO 2001 - 2006 (resumido-octubre 2004)

**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 1 : DISMINUIR LA VIOLACION Y RESTITUIR LOS DERECHOS VULNERADOS, EN EL MARCO DE LA CPE, LEYES NACIONALES E INSTRUMENTOS INTERNACIONALES DE DERECHOS HUMANOS**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
1.2. ESTABLECER CANALES Y MECANISMOS DE COORDINACION CON ENTIDADES PÚBLICAS, PRIVADAS Y NO GUBERNAMENTALES QUE COADYUVEN AL LOGRO DE LA MISION DEL DEFENSOR DEL PUEBLO.	1.2.1. EL DEFENSOR GENERA Y MANTIENE ESPACIOS DE COORDINACION Y ACTUACION CON INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO-LOS PODERES PUBLICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DEFENSORIALES.	1.2	Mecanismos de coordinación formalizados (ej:comités, comisión) en el Sector Público / Entidades de interés para el DP.  Nº de RD´s cumplidas / Total RD´s emitidas.	2005	APAE - ALC
	1.2.2. SE HAN UTILIZADO MECANISMOS INTERNACIONALES PARA LA PROTECCIÓN DE DE LOS DD HH Y DESARROLLADO CANALES DE COORDINACION A NIVEL INTERNACIONAL CON INSTANCIAS DIVERSAS PARA EL TRATAMIENTO DE TEMAS RELACIONADOS CON LA PROMOCION Y DEFENSA DE DERECHOS HUMANOS.	1.5	Nº de demandas por vulneración DD HH presentados a Instancias internacionales que cumplan los requisitos de las mismas / Total Solicitudes planteadas a ADH.  Nº de acciones conjuntas con organismos internacionales en temáticas de DD HH.	2005 - 2006	Despacho (ADDHH) - Todas las adjuntoria
	1.2.3. SE PROPICIARON ACTIVIDADES DE ANALISIS, DEBATE Y PROPUESTA DE NORMAS SUSTANTIVAS Y PROCEDIMENTALES PARA RESOLVER PROBLEMAS RECURRENTE DE VIOLACION Y VULNERACION DE DERECHOS HUMANOS	1.5	Nº de propuestas normativas aprobadas y /o modificadas por el Estado /Nº de propuestas normativas presentadas por el DP. Nº de prop. normativas de la sociedad civil apoyadas por el DP para su aprobación por el Estado / Total propuestas normativas apoyadas por el DP.	2005 - 2006	Despacho - ADDHH - Todas las adjuntoria



**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 1 : DISMINUIR LA VIOLACION Y RESTITUIR LOS DERECHOS VULNERADOS, EN EL MARCO DE LA CPE, LEYES NACIONALES E INSTRUMENTOS INTERNACIONALES DE DERECHOS HUMANOS**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
1.3. FORTALECER MECANISMOS DE ANALISIS Y EVALUACION DE SERVICIOS ESTATALES Y DE SERVICIOS PUBLICOS QUE PRESENTAN MAYOR INDICE DE VULNERACION DE DERECHOS.	1.3.1. EL DEFENSOR DEL PUEBLO CUENTA CON MECANISMOS DE EVALUACION EN ENTIDADES ESTATALES Y QUE PRESTAN SERVICIOS PÚBLICOS, DONDE EXISTE MAYOR INDICE O RIESGO DE VULNERACION DE DD HH.	1.3	Nº de instituciones estatales sujetas priorizadas sujetas a monitoreo /Nº de Inst. con mayor índice de vulneración de DD HH en instituciones estatales.  % de quejas contra instituciones que prestan servicios públicos.	2005 - 2006	ALC - APA - APAE
	1.3.2. EL DEFENSOR DESARROLLA ACTIVIDADES DE INTERVENCION TENDIENTES A DISMINUIR LAS VULNERACIONES DE DERECHOS DETECTADAS EN LAS ENTIDADES ESTATALES Y QUE PRESTAN SERVICIOS PUBLICOS EVALUADAS.	1.3	Nº de Vuln. de DD HH en entidades que prestan servicios públicos sujetas a seg. y mon. / Nº total de vulneraciones de DD HH en todas las instituciones. Promedio de quejas en instituciones del sector público sujetas a seg. y monitoreo. Promedio de quejas en entidades que prestan servicios públicos sujetas a seg. y monitoreo.	2005 - 2006	ALC - APA - APAE



**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2 :LOGRAR QUE EL ESTADO DISMINUYA LA VIOLACION DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA POBLACION CON MAYOR VULNERABILIDAD**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
2.1. FORMULAR E IMPLEMENTAR POLITICAS DE COORDINACION, ACCIONES DE PROMOCION Y CAPACITACION PARA LOS PODERES PÚBLICOS Y ESTABLECER PROCESOS DE VIGILANCIA SOCIAL CON LA SOCIEDAD CIVIL Y LA POBLACION VULNERABLE IDENTIFICADA POR EL DEFENSOR DEL PUEBLO	2.1.1. LOS PODERES PUBLICOS PRIORIZAN Y MATERIALIZAN ACCIONES ORIENTADAS A GARANTIZAR, PROTEGER Y RESPETAR LOS DERECHOS HUMANOS DE LAS POBLACIONES VULNERABLES PRIORIZADAS POR EL DEFENSOR.	2.1	Recursos asignados por el Gobierno en politicas públicas priorizadas por el DP/Total Presupuesto general de la nación. Nº de politicas públicas y/o medida gubernamentales revisadas y mejoradas por el Estado / Nº de politicas públicas propuestas por el DP para su revisión y mejora (por programas). Nº de quejas por vuln. DD HH en las poblaciones priorizadas por el DP / Total quejas admitidas. Nº de recomendaciones cumplidas / Total recomendaciones de Mesas de Trabajo. No de instituciones de los poderes publicos que asumen responsabilidades / Total de instituciones	2006	APAE - ALC - Despacho
	2.1.2. SE APLICAN POLITICAS DE COORDINACION CON LOS PODERES PUBLICOS Y POLITICAS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS CON LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA.PARA DEMANDAR AL ESTADO LA PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS DDHH DE POBLACIONES CON MAYOR VULNERABILIDAD	2.2	Nº de mecanismos de coordinación formalizados con organizaciones públicasque trabajan con poblaciones vulnerables de manera específica priorizadas por el DP/Nº de organizaciones públicas relacionadas con poblaciones vulnerables. Nº de alianzas estrategicas formalizadas / Nº de organizaciones priorizadas por el DP. Nº de alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil priorizadas por el D.P Nº de iniciativas normativas para la protección de DDHH de poblaciones con mayor vulnerabilidad	2006	APAE - ALC - Despacho (MAE)



	<p><b>2.1.3. SE EJECUTARON ACCIONES DE PROMOCION Y CAPACITACION DIRIGIDAS AL RESPETO Y EJERCICIO PROGRESIVO DE DERECHOS DE LA POBLACION CON MAYOR VULNERACION.</b></p>	<p>2.3</p>	<p>Nº de iniciativas (estrategias, modif. a normativas, normas, etc) planteadas al DP para lograr su apoyo en la presentación al Estado.          % de la población vulnerable que conoce sus derechos.          Presupuesto del DP ejecutado en población vulnerable/total presupuesto de promoción y capacitación ejecutado</p>	<p>2006</p>	<p>APAE - APA</p>
--	--	------------	---	-------------	-------------------



**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2 :LOGRAR QUE EL ESTADO DISMINUYA LA VIOLACION DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA POBLACION CON MAYOR VULNERABILIDAD**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
<b>2.2. PROMOVER LA DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LOS PUEBLOS INDIGENAS Y ORIGINARIOS DEL PAIS.</b>	<b>2.2.1. ACCIONES DEFENSORIALES EMPRENDIDAS EN CASOS DE RELEVANCIA NACIONAL Y CONFLICTOS SOCIALES, SON RESUELTOS.</b>	2.4	Nº de casos resueltos (En los que se evito la vuln. de DD HH mediante intermediación, facilitamiento, mesas, dialogos, etc.) / Total casos en los que intervino el DP	2006	APAE
	<b>2.2.2. SE GESTIONO EN EL PODER LEGISLATIVO LA APROBACION DE DOS PROPUESTAS NORMATIVAS RELACIONADAS CON LOS DERECHOS INDIGENAS Y CAMPESINOS.</b>	2.4	Nº de inciativas normativas propuestas o apoyadas por el DP en consideración en el parlamento o ejecutivo. Nº de inciativas legislativas relacionadas con los DD de campesinos e indígenas aprobadas por el Legislativo / Total.	2006	APAE - Despacho (MAE - AC)
	<b>2.2.3. POLITICAS PUBLICAS Y/O MEDIDAS GUBERNAMENTALES RELACIONADAS CON LA POBLACION DE REFERENCIA, HAN SIDO REVISADAS Y MEJORADAS POR LAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES COMPETENTES.</b>	2.4	Nº de políticas públicas y/o medida gubernamentales revisadas y mejoradas por el Estado / Nº de políticas públicas propuestas por el DP para su revisión y mejora. Recursos destinados en proyectos por el gobierno a la población indígena y originaria/recursos destinados la gestión pasada por el gobierno	2006	APAE
	<b>2.2.4. UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA PUEBLOS INDÍGENAS Y ORIGINARIOS SOCIALIZADA E IMPLEMENTADA CON LAS ADJUNTORIAS Y LAS REPRESENTACIONES DEPARTAMENTALES.</b>	2.4	Nº de estrategias de intervención socializada e implementada (con información complementaria que especifique las bondades de la aplicación de la estrategia en los casos atendidos por el DP)	2006	APAE - Adjuntorias y Representaciones





**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 3 : LOGRAR QUE LA POBLACION EN GENERAL Y LOS SERVIDORES PUBLICOS EN PARTICULAR, AVANCEN EN EL CONOCIMIENTO Y EJERCICIO DE LOS DERECHOS HUMANOS**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
3.1. REALIZAR ACCIONES COMUNICACIONALES Y DE INFORMACIÓN SOBRE DD HH Y MISIÓN INSTITUCIONAL DESTINADAS A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE DD HH EN LA POBLACIÓN BOLIVIANA.	3.1.1. SE IMPLANTARON ACCIONES COMUNICACIONALES DESTINADAS A LA CONSTRUCCION GRADUAL DE UNA CULTURA DE LOS DERECHOS HUMANOS EN LA POBLACION BOLIVIANA.	3.1	Inversion realizada en Medios Masivos de Comunicación Vs. impactos logrados en la población (con mensajes del DP). Grado de recall (recuerdo) en la población objetivo de mensajes emitidos por el DP. Población que participa en eventos interactivos/total población (evolutivos anuales). Población que conoce las funciones y atribuciones del DP/total población Índice de cobertura en medios con noticias del DP/ Actuaciones e intervenciones del DP. Nº de periodistas asignados al área, capacitados en DD.HH. (evolutivo anual)	2006	APA - APAE - Despacho (MAE)
	3.1.2. LA POBLACION CUENTA CON MATERIALES PRODUCIDOS POR EL DEFENSOR EN SUS DIVERSOS FORMATOS.	4.3	Cantidad de material distribuido a la población/cantidad de material producido por el DP. % de incremento de material producido y difundido. Instituciones y personas que demandan materiales de promoción y difusión del DP/Nº de instituciones y personas que reciben dichos materiales. Nº de demandas externas de material (evolutivo anual). Nº de demandas internas de material (evolutivo anual).	2006	APA - Despacho
	3.1.3. SE CUENTA CON UN SISTEMA RECOPIACION, ANALISIS Y DIFUSION DE LA INFORMACION SOBRE DD HH Y ACCIÓN DEFENSORIAL DEL DP Y OTRAS FUENTES EXTERNAS.	3.2, 3.3.	Demandas de información realizadas a los CD, satisfechas (evolutivo anual). Demanda de infomación satisfecha / Total demandas de información al DP en centros de documentación. Cantidad de CD del DP a nivel nacional Nº de estudios o documentos de investigación y/o análisis generados por el DP / Nº de estudios o documentos de investigación y/o análisis generados por el DP el anterior año. Cantidad de visitas a la página Web del DP (comparativos anuales).	2006	APA - Despacho (ADDHH)



**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3 : LOGRAR QUE LA POBLACION EN GENERAL Y LOS SERVIDORES PUBLICOS EN PARTICULAR, AVANCEN EN EL CONOCIMIENTO Y EJERCICIO DE LOS DERECHOS HUMANOS**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
<p><b>3.2. DESARROLLAR E IMPLANTAR UN PLAN DE FORMACION EN DERECHOS HUMANOS ORIENTADO A LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y SERVIDORES PÚBLICOS.</b></p>	<p><b>3.2.1. SE EJECUTÓ EL PROYECTO DE EDUCACION EN DERECHOS HUMANOS ORIENTADO A LA REFORMA EDUCATIVA.</b></p>	<p>3.4</p>	<p>N° de materiales de DDHH elaborados y validados para la Reforma Educativa.                      N° de centros educativos donde se implementa la malla curricular de DD HH / Total de centros educativos                      N° de personas alcanzadas con el proyecto / Población objetivo (evolutivo anual).                      N° de unidades educativas que desarrollan proyectos de promoción y difusión sobre DDHH/Total de unidades educativas priorizadas.                      N° de materiales elaborados y validados para Institutos Normales                      N° proyectos propios desarrollados por los equipos técnicos de DD HH conformados en las Normales.                      N° de Institutos Normales que incorporan e implementan la temática de DDHH en su currícula.</p>	<p>2005 - 2006</p>	<p>APA - APAE - Despacho</p>
	<p><b>3.2.2. SE HA LOGRADO DISMINUIR LA VULNERACIÓN DE DERECHOS HUMANOS POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS PRIORIZADAS POR EL DEFENSOR DEL PUEBLO Y SE INSTITUCIONALIZÓ LA TEMÁTICA DE DERECHOS HUMANOS.</b></p>	<p>3.5</p>	<p>N° de convenios firmados/N° de instituciones priorizadas.                      N° de materiales de capacitación elaborados para servidores públicos.                      N° de servidores públicos que asisten a los talleres/ N° de servidores públicos de instituciones priorizadas.                      % de disminución de quejas admitidas y otras acciones defensoriales referidas a las instituciones públicas priorizadas (Diferenciar servidores civiles y no).                      N° de modulos de DD HH que se ejecutan en el CENCAP y SNAP.                      N° de centros de formación militar que aplican la temática de DDHH en su currícula/N° de centros de formación militar a nivel nacional.</p>	<p>2006</p>	<p>APA - APAE - Despacho</p>



**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4 : CONSOLIDAR A LA INSTITUCION COMO REFERENTE DE LA DEFENSA Y PROMOCION DE LOS DERECHOS HUMANOS**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
4.1. FORMULAR Y DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.	4.1.1 LA IMAGEN DEL DEFENSOR DEL PUEBLO ESTA FAVORABLEMENTE POSICIONADA ANTE LA POBLACION RESPECTO A OTRAS INSTITUCIONES A NIVEL NACIONAL	4.1	Índice de posicionamiento de la imagen institucional del DP (evolución). Índice de cobertura de actividades desarrolladas por el DP en medios masivos de comunicación (análisis comparativo cuanti-cualitativo anual). Cobertura en medios de actividades de la MAE (análisis comparativo cuanti-cualitativo anual). Resultados anuales de auditorías de prensa (evolutivos)	2006	APA - Despacho
	4.1.2. EL DP TIENE UNA IMAGEN FAVORABLE ANTE LOS ORGANISMOS E INSTANCIAS INTERNACIONALES		Nº de invitaciones a eventos internacionales como exponente de temas de DD HH. Nº pesonal del DP que asiste a eventos internacionales. Nº de reconocimientos a la entidad o su personal (notas de prensa, publicaciones, premios, a nivel internacional) Nº de nombramientos al Defensor del Pueblo en organismos e instancias internacionales.	2006	APA - Despacho (MAE - CGI)



**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4 : CONSOLIDAR A LA INSTITUCION COMO REFERENTE DE LA DEFENSA Y PROMOCION DE LOS DERECHOS HUMANOS**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
4.2. FORTALECER ALIANZAS ESTRATEGICAS CON ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, INSTITUCIONES DEL ESTADO, ORGANISMOS INTERNACIONALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN.	4.2.1. SE HAN DESARROLLADO MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y COOPERACION INTER-INSTITUCIONAL A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL PARA PROMOVER LA DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LOS BOLIVIANOS.	4.2	Nº de convenios y acuerdos suscritos a nivel nacional e internacional. Nº de Planes de acción ejecutados en coordinación con organizaciones e instituciones con las que se firmó el convenio.	2006	APA - Despacho
	4.2.2. EL DP PROMUEVE Y ENCABEZA UNA RED CONFORMADA POR INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EN EL CAMPO DE LA EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS.	4.2	Nº de proyectos ejecutados/Nº de propuestas o iniciativas generadas en la red. Nº de proyectos o iniciativas generadas en la red nacional relacionadas con la EDH.	2006	APA - Despacho



**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 5 : PROTEGER LOS DERECHOS HUMANOS Y PREVENIR SU VULNERACION EN SITUACIONES DE CONFLICTO ENTRE PODERES PUBLICOS Y SECTORES SOCIALES**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
5.1. PREVENIR VIOLACIONES DE DERECHOS HUMANOS EN SITUACIONES DE CONFLICTO E INTERVENIR COMO FACILITADOR EN CASO DE VERIFICARSE ESTAS SITUACIONES.	5.1.1. SE PREVINIERON VIOLACIONES DE DERECHOS HUMANOS EN SITUACIONES POTENCIALES DE CONFLICTO.	5.1	Nº de conflictos sociales prevenidos por el Defensor del Pueblo/Total conflictos sociales en los que se interviene.	2006	Despacho - APAE
	5.1.2. SE FACILITO EL ACERCAMIENTO ENTRE LOS SECTORES INVOLUCRADOS EN CONFLICTOS DECLARADOS.	5.2	Nº Situaciones de conflicto resueltas (en los que se evitó vulneración de DD HH) con intervención del DP/ Total situaciones de conflicto en las que intervino el DP.	2006	Despacho - APAE
5.2. FORTALECER MECANISMOS DE RELACIONAMIENTO CON ORGANIZACIONES SOCIALES PARA PREVENIR CONFLICTOS Y FACILITAR SU SOLUCION.	5.2.1. SE CONSOLIDARON ALIANZAS ESTRATEGICAS CON LA SOCIEDAD CIVIL Y SE COORDINO CON INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO.	5.3	Nº conflictos en los que se coordino con entidades publicas /Nº de situaciones de conflicto en los que intervino el DP	2006	Despacho - APAE
	5.2.2. SE REALIZARON ALIANZAS COYUNTURALES CON INSTANCIAS PUBLICAS Y ORGANIZACIONES RELACIONADAS CON LOS SECTORES EN CONFLICTO.	5.3	Nº conflictos en los que se coordino con entidades publicas /Nº de situaciones de conflicto en los que intervino el DP Nº de entidades con las que se trabajó de manera conjunta / Total instituciones involucradas en el conflicto.	2006	Despacho - APAE



**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 6 : CONSOLIDAR UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE, SOSTENIBLE, TRANSPARENTE Y DESCONCENTRADA**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
<b>6.1. APLICAR POLITICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DESTINADOS A CONTAR CON RECURSOS HUMANOS COMPETENTES, PROCESOS ADMINISTRATIVOS EFICIENTES Y UNA INSTITUCIÓN FLEXIBLE A LAS DEMANDAS SOCIALES.</b>	<b>6.1.1. EL PERSONAL DEL DEFENSOR DEL PUEBLO POSEE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, VALORES Y ACTITUDES REQUERIDOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES.</b>	6.2	% de personal con calificación de bueno y excelente en evaluaciones de desempeño. Índice de motivación laboral (comparativo gestión anterior). % de personal con calificación de bueno y excelente en pruebas técnicas.	2006	Despacho - SG
	<b>6.1.2. EXISTE UN CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FAVORECE EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.</b>	6.2.	Nº de consultas y/o denuncias al comité de ética. Nº de funcionarios que están satisfechas en la institución/ No. Total de funcionarios encuestados. Nº De renuncias al año/ No. Total de personal.	2006	SG
	<b>6.1.3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RESPONDE EFICIENTEMENTE A LAS NECESIDADES DEL CIUDADANO INTERNO Y EXTERNO</b>	6.5	Una Estructura organizacional ajustada y aprobada anualmente. Nº de Reglamentos específicos de los sistemas de la Ley 1178 elaborados, ajustados, aprobados y aplicados. Tiempo promedio de respuesta a las demandas internas de contratación de Bienes y Servicios	2005 - 2006	Despacho (CGI)
	<b>6.1.4. EL DP CUENTA CON SUFICIENTES OFICINAS A NIVEL NACIONAL PARA ATENDER LA DEMANDA DE SUS SERVICIOS.</b>	6.6	Nº de oficinas instaladas y en funcionamiento.	2006	Despacho (MAE - SG)



**OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 6 : CONSOLIDAR UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE, SOSTENIBLE, TRANSPARENTE Y DESCONCENTRADA**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	RELACION CON ESTRATEGIAS ANTERIORES	INDICADORES	AÑO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
<b>6.2.</b> ESTABLECER SISTEMAS DE GESTION E INFORMACION EFICIENTES PARA RESPALDAR LA TOMA OPORTUNA DE DECISIONES.	<b>6.2.1.</b> FORTALECER LOS MECANISMOS DE COORDINACION Y COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEFENSOR DEL PUEBLO A NIVEL NACIONAL.	6.3	Nº de sistemas de gestión institucional implementados a nivel nacional. No. De oficinas que funcionan en Red a nivel nacional/ no. e oficinas a nivel nacional.	2005 - 2006	SG - Despacho (CGI)
	<b>6.2.2.</b> FORTALECER LOS SISTEMAS PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION DEL DEFENSOR DEL PUEBLO.	6.4	% de recomendaciones de Auditoria Interna implementadas en el periodo indicado. % de cumplimiento del POA (físico financiera) Todas las áreas y unidades organizacionales que formulan y efectúan el seguimiento de sus POAs en el sistema informático SPYS/ total áreas y unidades organizacionales	2005 - 2006	Despacho (CGI - AI)
<b>6.3.</b> GESTIONAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO ADICIONALES DE RECURSOS FINANCIEROS ANTE EL ESTADO Y LA COOPERACION INTERNACIONAL Y EJECUTARLOS SEGÚN LO PROGRAMADO.	<b>6.3.1.</b> SE INCREMENTÓ LA ASIGNACION PRESUPUESTARIA DEL TGN PARA FINANCIAR LAS OPERACIÓN DEL DP	6.1	% de aporte TGN al presupuesto total del DP. (Presupuesto TGN/ Total Presupuesto del DP)*100	2006	Despacho (MAE - CGI) - SG
	<b>6.3.2.</b> EL PRESUPUESTO APROBADO SE EJECUTA SEGÚN LA PROGRAMACION ESTABLECIDA.	6.1	% de ejecución presupuestaria (Presupuesto ejecutado / Presupuesto aprobado)	2006	SG - Todas las Áreas

(1) Se construye a partir de cuestionarios aplicados al personal.



# 8

## Financiamiento del Plan Estratégico 2001 - 2006 con el Basket Funding

El Plan Estratégico Quinquenal (2001-2005), fue favorablemente considerado por la cooperación internacional a finales del año 2000, quienes acordaron financiarlo en su conjunto bajo el mecanismo de Canasta de Fondos (Basket Funding) como forma óptima para su ejecución. El financiamiento inicial del Plan, bajo la modalidad de programas, recibió el apoyo de las representaciones de Holanda, Canadá, COSUDE, Dinamarca, Suecia, Bélgica y PNUD.

De enero a junio de 2001 se celebraron reuniones de trabajo periódicas entre las agencias de cooperación y el Defensor del Pueblo, culminando éstas con la formulación del documento “Bases para la implementación del “Basket Funding” que fue puesto a consideración de los donantes comprometidos con el Defensor del Pueblo y aprobada en reunión sostenida el 26 de junio de 2001.

Entre julio y diciembre de 2001, se suscribieron convenios bilaterales con: Holanda, Canadá, Suecia y Suiza (COSUDE) y concretaron negociaciones con Gran Bretaña, cuyo convenio fue suscrito en enero de 2002; en el mismo año se formalizaron los convenios con Bélgica y Dinamarca. Al inicio del año 2003 se firmó con el PNUD y adscribieron Ayuda Obrera Suiza (AOS) y la Cooperación Alemana GTZ. Al momento son diez (10) agencias de cooperación internacional que apoyan la ejecución del Plan Estratégico Quinquenal en su conjunto bajo modalidad de canasta de fondos.

El establecimiento de este nuevo mecanismo de cooperación ha permitido otorgar mayor agilidad en el uso de los recursos y en la elaboración de informes únicos, que muestran a todos los donantes la transparencia en su





administración, que por decisión de la Máxima Autoridad Ejecutiva apoyada por las agencias de cooperación involucradas en el proceso, se efectúa dentro de la propia administración institucional.

El "Basket Funding" contempla una duración inicial de cinco años (2001-2005) que corresponde a la vigencia del plan estratégico, la misma que podrá ser posteriormente extendida en la medida en que al menos dos donantes se encuentren interesados en continuar apoyando a la institución en el alcance de los resultados propuestos hacia el futuro.

Los recursos comprometidos en convenios bilaterales suscritos con la cooperación internacional para la ejecución del Plan Estratégico, a través de convenios bilaterales alcanzan a \$us. 10.477.206 de los cuales al 17 de agosto de 2004 han sido desembolsados \$us. 7.310.418. La ejecución de recursos a la misma fecha alcanza a \$us. 5.572.327 y fondos en avance de \$us. 109.453. En consecuencia, existe un saldo de \$us. 1.628.638 no utilizados que están comprometidos para el segundo semestre de 2004.

Esta suma, añadida al monto aún no desembolsado por las agencias de cooperación nos dan una disponibilidad de recursos de \$us. 4.795.426.



**ANEXO:**  
**INDICADORES DE LOGRO DE LOS**  
**OBJETIVOS ESTRATEGICOS**



A continuación se presentan los indicadores de logro de los objetivos estratégicos, que se diferenciaron en indicadores de resultado e indicadores de impacto.

Los indicadores de resultado, están relacionados con variables que se consideran mayormente controlables por parte del Defensor del Pueblo; por ejemplo, la celeridad con que se puedan resolver los casos atendidos por la institución dependen en gran parte de la manera en que se organicen internamente para prestar un servicio cada vez más eficiente.

Por su parte, los indicadores de impacto, comprenden variables que no dependen exclusivamente del accionar del Defensor del Pueblo; así por ejemplo, el desarrollo progresivo de una cultura de respeto a los Derechos Humanos en la población boliviana, no depende únicamente de los esfuerzos que realice el Defensor.

El análisis combinado de ambos indicadores, permitirá a futuro, contar con criterios más objetivos sobre el avance que se experimenta en cada uno de los propósitos de largo plazo señalados en el Plan Estratégico.

El reto a futuro del Defensor consistirá en completar y crear los sistemas de información que les permitan obtener los datos necesarios para construir éstos u otros indicadores.



## INDICADORES DEL PLAN ESTRATEGICO 2001 – 2006

**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1 : DISMINUIR LA VIOLACION Y RESTITUIR LOS DERECHOS VULNERADOS, EN EL MARCO DE LA CPE, LEYES NACIONALES E INSTRUMENTOS INTERNACIONALES DE DERECHOS HUMANOS**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE IMPACTO
<p><b>1.1. EVALUAR PERIODICAMENTE LAS MODALIDADES DE INTERVENCION DEL DEFENSOR, AJUSTANDOLAS A LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DE LA POBLACION</b></p>	<p><b>1.1.1. LAS MODALIDADES DE INTERVENCION POR QUEJAS, ACTUACIONES URGENTES, INVESTIGACIONES DE OFICIO Y RECURSOS CONSTITUCIONALES DEL DEFENSOR DEL PUEBLO ACTUAN DE MANERA COORDINADA Y RESPONDEN EFECTIVAMENTE A LA DEMANDA SOCIAL.</b></p>	<p>N° Casos atendidos SAQ (Queja y OC)                      N° Casos atendidos Actuaciones Urgentes                      Tiempo promedio de quejas resueltas por gestiones directas (De registro hasta providencia de archivos).                      Tiempo promedio de quejas resueltas por inv. especializadas (De registro hasta providencia de archivos).                      Tiempo promedio de quejas resueltas por inv. especializadas (De registro hasta resolución defensorial).</p>	<p>N° Casos subsanados SAQ / N° Casos Fundados SAQ                      N° Casos subsanados Actuaciones Urgentes/ N° Casos atendidos por AU.                      N° de Rec. Constituc. con sentencia favorable / N° de Rec. Constituc. presentados.                      N° de recomendaciones adoptadas o implementadas / Total recomendaciones emitidas ( con información complementaria que explique lo conseguido por la adopción o implementación de recomendaciones emitidas por el DP)</p>
	<p><b>1.1.2. SE IMPLEMENTO UN PROGRAMA PILOTO PARA EL AREA RURAL BASADO EN CRITERIOS DE PRIORIZACION POR REGION.</b></p>	<p>N° de propuestas estratégicas para ingreso del DP al área rural.                      Quejas registradas en el área rural / Total quejas registradas nacional.</p>	<p>Total quejas subsanadas área rural / Total quejas fundadas área rural.</p>
<p><b>1.2. ESTABLECER CANALES Y MECANISMOS DE COORDINACION CON ENTIDADES PÚBLICAS, PRIVADAS Y NO GUBERNAMENTALES QUE COADYUVEN AL LOGRO DE LA MISION DEL DEFENSOR DEL PUEBLO.</b></p>	<p><b>1.2.1. EL DEFENSOR GENERA Y MANTIENE ESPACIOS DE COORDINACION Y ACTUACION CON INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO LOS PODERES PUBLICOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DEFENSORIALES.</b></p>	<p>Mecanismos de coordinación formalizados (ej:comités, comisión) en el Sector Público / Entidades de interés para el DP.                      N° de RD's cumplidas / Total RD's emitidas.</p>	
	<p><b>1.2.2. SE HAN DESARROLLADO CANALES DE COORDINACION A NIVEL NACIONAL CON ORGANISMOS NO ESTATALES E INTERNACIONAL CON INSTANCIAS DIVERSAS PARA EL TRATAMIENTO DE TEMAS RELACIONADOS CON LA PROMOCION Y DEFENSA DE DERECHOS HUMANOS.</b></p>	<p>Mecanismos de coordinación formalizados (ej:comités, comisión) en el Sector Público / Entidades de interés para el DP.</p>	<p>N° de RD's cumplidas / Total RD's emitidas.</p>
	<p><b>1.2.3. SE PROPICIARON ACTIVIDADES DE ANALISIS, DEBATE Y PROPUESTA DE NORMAS SUSTANTIVAS Y PROCEDIMENTALES PARA RESOLVER PROBLEMAS RECURRENTES DE VIOLACION Y VULNERACION DE DERECHOS HUMANOS</b></p>	<p>N° de propuestas normativas aprobadas y /o modificadas por el Estado /N° de propuestas normativas presentadas por el DP.</p>	<p>N° de prop. normativas de la sociedad civil apoyadas por el DP para su aprobación por el Estado / Total propuestas normativas apoyadas por el DP.</p>



**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1 : DISMINUIR LA VIOLACION Y RESTITUIR LOS DERECHOS VULNERADOS, EN EL MARCO DE LA CPE, LEYES NACIONALES E INSTRUMENTOS INTERNACIONALES DE DERECHOS HUMANOS**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE IMPACTO
<p><b>1.3. FORTALECER MECANISMOS DE ANALISIS Y EVALUACION DE SERVICIOS ESTATALES Y DE SERVICIOS PUBLICOS QUE PRESENTAN MAYOR INDICE DE VULNERACION DE DERECHOS.</b></p>	<p><b>1.3.1. EL DEFENSOR DEL PUEBLO CUENTA CON MECANISMOS DE EVALUACION EN ENTIDADES ESTATALES Y QUE PRESTAN SERVICIOS PÚBLICOS, DONDE EXISTE MAYOR INDICE O RIESGO DE VULNERACION DE DD HH.</b></p>	<p>N° de instituciones estatales sujetas a seguimiento y monitoreo / Inst. con mayor índice de vulneración de DD HH en instituciones estatales. N° de instituciones que prestan servicios públicos sujetas a seguimiento y monitoreo / Inst. con mayor índice de vulneración de DD HH en instituciones que prestan servicios públicos.</p>	<p>Disminución de quejas en inst. estatales sujetas a seg. y monitoreo. Disminución de quejas en inst. que prestan servicios públicos sujetas a seg. y monitoreo.</p>
	<p><b>1.3.2. EL DEFENSOR DESARROLLA ACTIVIDADES DE INTERVENCION TENDIENTES A DISMINUIR LAS VULNERACIONES DE DERECHOS DETECTADAS EN LAS ENTIDADES ESTATALES Y QUE PRESTAN SERVICIOS PUBLICOS EVALUADAS.</b></p>	<p>N° de Vuln. de DD HH en entidades que prestan servicios públicos sujetas a seg. y mon. / N° total de vulneraciones de DD HH en todas las instituciones. Promedio de quejas en instituciones del sector público sujetas a seg. y monitoreo. Promedio de quejas en entidades que prestan servicios públicos sujetas a seg. y monitoreo.</p>	

AU= Actuaciones Urgentes.

RD= Resoluciones Defensoriales

Inv. Of = Investigaciones de Oficio.

Rec. Const.= Recursos Constitucionales.

SAQ= Sistema de Atención de Quejas

Comentarios:

Estos indicadores miden, para cada una de las modalidades de intervención del DP, los resultados que se obtuvieron respecto a los casos o situaciones atendidas. En cuanto a los indicadores de impacto, se pretende evaluar, sobre todo en cuanto a las Quejas y Actuaciones Urgentes, si los casos fueron efectivamente subsanados por las entidades denunciadas, es decir si efectivamente cesó la violación o si se restituyeron los derechos humanos vulnerados.



## INDICADORES DEL PLAN ESTRATEGICO 2001 – 2006

### OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2 :LOGRAR QUE EL ESTADO DISMINUYA LA VIOLACION DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA POBLACION CON MAYOR VULNERABILIDAD

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE IMPACTO
<p><b>2.1. FORMULAR E IMPLEMENTAR POLITICAS DE COORDINACION, ACCIONES DE PROMOCION Y CAPACITACION PARA LOS PODERES PÚBLICOS Y ESTABLECER PROCESOS DE VIGILANCIA SOCIAL CON LA SOCIEDAD CIVIL Y LA POBLACION VULNERABLE IDENTIFICADA POR EL DEFENSOR DEL PUEBLO</b></p>	<p><b>2.1.1. LOS PODERES PUBLICOS PRIORIZAN Y MATERIALIZAN ACCIONES ORIENTADAS A GARANTIZAR, PROTEGER Y RESPETAR LOS DERECHOS HUMANOS DE LAS POBLACIONES VULNERABLES PRIORIZADAS POR EL DEFENSOR.</b></p>	<p>N° de quejas por vuln. DD HH en las poblaciones priorizadas por el DP / Total quejas admitidas.</p>	<p>Recursos asignados por el Gobierno en políticas públicas priorizadas por el DP/Total Presupuestado general de la nación. N° de políticas públicas y/o medida gubernamentales revisadas y mejoradas por el Estado / N° de políticas públicas propuestas por el DP para su revisión y mejora (por programas). N° de recomendaciones cumplidas / Total recomendaciones de Mesas de Trabajo. No de instituciones de los poderes públicos que asumen responsabilidades / Total de instituciones</p>
	<p><b>2.1.2. SE APLICAN POLITICAS DE COORDINACION CON LOS PODERES PUBLICOS Y POLITICAS DE ALIANZAS ESTRATEGICAS CON LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA. PARA DEMANDAR AL ESTADO LA PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS DDHH DE POBLACIONES CON MAYOR VULNERABILIDAD</b></p>	<p>N° de mecanismos de coordinación formalizados con organizaciones públicas que trabajan con poblaciones vulnerables de manera específica priorizadas por el DP/N° de organizaciones públicas relacionadas con poblaciones vulnerables. N° de alianzas estratégicas formalizadas / N° de organizaciones priorizadas por el DP. N° de alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil priorizadas por el D.P</p>	<p>N° de iniciativas normativas para la protección de DDHH de poblaciones con mayor vulnerabilidad.</p>
	<p><b>2.1.3. SE EJECUTARON ACCIONES DE PROMOCION Y CAPACITACION DIRIGIDAS AL RESPETO Y EJERCICIO PROGRESIVO DE DERECHOS DE LA POBLACION CON MAYOR VULNERACION.</b></p>	<p>Presupuesto del DP ejecutado en población vulnerable/total presupuesto de promoción y capacitación ejecutado</p>	<p>N° de iniciativas (estrategias, modif. a normativas, normas, etc) planteadas al DP para lograr su apoyo en la presentación al Estado. % de la población vulnerable que conoce sus derechos.</p>
<p><b>2.2. PROMOVER LA DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LOS PUEBLOS INDIGENAS Y ORIGINARIOS DEL PAIS.</b></p>	<p><b>2.2.1. ACCIONES DEFENSORIALES EMPRENDIDAS EN CASOS DE RELEVANCIA NACIONAL Y CONFLICTOS SOCIALES, SON RESUELTOS.</b></p>	<p>N° de casos resueltos (En los que se evito la vuln. de DD HH mediante intermediación, facilitamiento, mesas, dialogos, etc.) / Total casos en los que intervino el DP</p>	
	<p><b>2.2.2. SE GESTIONO EN EL PODER LEGISLATIVO LA APROBACION DE DOS PROPUESTAS NORMATIVAS RELACIONADAS CON LOS DERECHOS INDIGENAS Y CAMPESINOS.</b></p>	<p>N° de iniciativas normativas propuestas o apoyadas por el DP en consideración en el parlamento o ejecutivo. N° de iniciativas legislativas relacionadas con los DD de campesinos e indígenas aprobadas por el Legislativo / Total.</p>	



	<b>2.2.3. POLITICAS PUBLICAS Y/O MEDIDAS GUBERNAMENTALES RELACIONADAS CON LA POBLACION DE REFERENCIA, HAN SIDO REVISADAS Y MEJORADAS POR LAS INSTANCIAS GUBERNAMENTALES COMPETENTES.</b>	Nº de politicas públicas y/o medida gubernamentales revisadas y mejoradas por el Estado / Nº de politicas públicas propuestas por el DP para su revisión y mejora.	Recursos destinados en proyectos por el gobierno a la población indígena y originaria/recursos destinados en la gestión pasada por el gobierno
	<b>2.2.4. UNA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA PUEBLOS INDÍGENAS Y ORIGINARIOS SOCIALIZADA E IMPLEMENTATA CON LAS ADJUNTORIAS Y LAS REPRESENTACIONES DEPARTAMENTALES.</b>	Nº de estrategias de intervención socializada e implementada (con información complementaria que especifique las bondades de la aplicación de la estrategia en los casos atendidos por el DP)	

Comentarios:

Lo que se trata de medir en este objetivo, por una parte, es la implementación de políticas públicas en favor de los grupos y poblaciones más vulnerables identificadas por el Defensor el Pueblo, como por ejemplo los pueblos originarios e indígenas. Una manera de evaluar si el Estado, a través de sus instituciones respectivas, avanza en este sentido, consiste en monitorear las normas aprobadas (como resultado) y el presupuesto que se asigna anualmente en programas y proyectos para la población objetivo. Evidentemente que el impacto final se medirá por la cantidad de violaciones de los Derechos Humanos de esta población, que necesariamente requerirá ser estimada a través de estudios.



## INDICADORES DEL PLAN ESTRATEGICO 2001 – 2006

**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3 : LOGRAR QUE LA POBLACION EN GENERAL Y LOS SERVIDORES PUBLICOS EN PARTICULAR, AVANCEN EN EL CONOCIMIENTO Y EJERCICIO DE LOS DERECHOS HUMANOS**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE IMPACTO
<p>3.1. REALIZAR ACCIONES COMUNICACIONALES Y DE INFORMACIÓN SOBRE DD HH Y MISIÓN INSTITUCIONAL DESTINADAS A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE DD HH EN LA POBLACIÓN BOLIVIANA.</p>	<p>3.1.1. SE IMPLANTARON ACCIONES COMUNICACIONALES DESTINADAS A LA CONSTRUCCION GRADUAL DE UNA CULTURA DE LOS DERECHOS HUMANOS Y DE COMPETENCIAS DEL DP EN LA POBLACION BOLIVIANA.</p>	<p>Población que participa en eventos interactivos/total población (evolutivos anuales). Población que conoce las funciones y atribuciones del DP/total población. N° de periodistas asignados al área, capacitados en DD.HH. (evolutivo anual).</p>	<p>Inversión realizada en Medios Masivos de Comunicación Vs. impactos logrados en la población (con mensajes del DP). Grado de recall (recuerdo) en la población objetivo de mensajes emitidos por el DP. Índice de cobertura en medios con noticias del DP/ Actuaciones e intervenciones del DP</p>
	<p>3.1.2. LA POBLACION CUENTA CON MATERIALES PRODUCIDOS POR EL DEFENSOR EN SUS DIVERSOS FORMATOS.</p>	<p>Cantidad de material distribuido a la población/cantidad de material producido por el DP. % de incremento de material producido y difundido. Instituciones y personas que demandan materiales de promoción y difusión del DP/N° de instituciones y personas que reciben dichos materiales. N° de demandas externas de material (evolutivo anual). N° de demandas internas de material (evolutivo anual).</p>	
	<p>3.1.3. SE CUENTA CON UN SISTEMA RECOPIACION, ANALISIS Y DIFUSION DE LA INFORMACION SOBRE DD HH Y ACCIÓN DEFENSORIAL DEL DP Y OTRAS FUENTES EXTERNAS.</p>	<p>Demandas de información realizadas a los CD, satisfechas (evolutivo anual). Demanda de información satisfecha / Total demandas de información al DP en centros de documentación. Cantidad de CD del DP a nivel nacional N° de estudios o documentos de investigación y/o análisis generados por el DP / N° de estudios o documentos de investigación y/o análisis generados por el DP el anterior año.</p>	<p>Población que acude a centros de documentación del DP/población del área (Comparativos anuales). Cantidad de visitas a la página Web del DP (comparativos anuales).</p>





**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3 : LOGRAR QUE LA POBLACION EN GENERAL Y LOS SERVIDORES PUBLICOS EN PARTICULAR, AVANCEN EN EL CONOCIMIENTO Y EJERCICIO DE LOS DERECHOS HUMANOS**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE IMPACTO
<p>3.2. DESARROLLAR E IMPLANTAR UN PLAN DE FORMACION EN DERECHOS HUMANOS ORIENTADO A LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y SERVIDORES PÚBLICOS.</p>	<p>3.2.1. SE EJECUTÓ EL PROYECTO DE EDUCACION EN DERECHOS HUMANOS ORIENTADO A LA REFORMA EDUCATIVA.</p>	<p>N° de materiales de DDHH elaborados y validados para la Reforma Educativa.                      N° de centros educativos donde se implementa la malla curricular de DD HH / Total de centros educativos                      N° de personas alcanzadas con el proyecto / Población objetivo (evolutivo anual).                      N° de materiales elaborados y validados para Institutos Normales</p>	<p>N° de unidades educativas que desarrollan proyectos de promoción y difusión sobre DDHH/Total de unidades educativas priorizadas.                      N° proyectos propios desarrollados por los equipos técnicos de DD HH conformados en las Normales.                      N° de Institutos Normales que incorporan e implementan la temática de DDHH en su currícula.</p>
	<p>3.2.2. SE HA LOGRADO DISMINUIR LA VULNERACIÓN DERECHOS HUMANOS HUMANOS POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS PRIORIZADAS POR EL DEFENSOR DEL PUEBLO Y SE INSTITUCIONALIZÓ LA TEMÁTICA DE DERECHOS HUMANOS.</p>	<p>N° de convenios firmados/N° de instituciones priorizadas.                      N° de materiales de capacitación elaborados para servidores públicos.                      N° de servidores públicos que asisten a los talleres/ N° de servidores públicos de instituciones priorizadas.</p>	<p>% de disminución de quejas admitidas y otras acciones defensoriales referidas a las instituciones públicas priorizadas (Diferenciar servidores civiles y no).                      N° de modulos de DD HH que se ejecutan en el CENCAP y SNAP.                      N° de centros de formación militar que aplican la temática de DDHH en su currícula/N° de centros de formación militar a nivel nacional.</p>

Comentarios:

El conocimiento es un primer paso que debe darse, pero con el fin de lograr su aplicación o ejercicio conciente. Es por ello que se miden las dos etapas (conocimiento como resultado y ejercicio como impacto). Para el DP es factible medir el conocimiento sobre derechos humanos en los servidores públicos, especialmente aquellos que fueron capacitados en derechos humanos. Una forma de evaluar si dicha capacitación tuvo resultados positivos, consiste en medir si las quejas contra las instituciones capacitadas disminuyeron respecto al total de quejas que se registran en el DP.

Por el lado del impacto, sólo será posible medir el conocimiento y el ejercicio a través de estudios a nivel nacional mediante muestras representativas. Será una tarea de la investigación, el definir la variables que darán significado al término “ejercicio” o al conocimiento mismo (¿qué interesa que conozcan?)



## INDICADORES DEL PLAN ESTRATEGICO 2001 – 2006

### OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4 : CONSOLIDAR A LA INSTITUCION COMO REFERENTE DE LA DEFENSA Y PROMOCION DE LOS DERECHOS HUMANOS

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE IMPACTO
4.1. FORMULAR Y DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.	4.1.1 LA IMAGEN DEL DEFENSOR DEL PUEBLO ESTA FAVORABLEMENTE POSICIONADA ANTE LA POBLACION RESPECTO A OTRAS INSTITUCIONES A NIVEL NACIONAL		Indice de posicionamiento de la imagen institucional del DP (evolución). Indice de cobertura de actividades desarrolladas por el DP en medios masivos de comunicación (análisis comparativo cuanti-cualitativo anual). Cobertura en medios de actividades de la MAE (análisis comparativo cuanti-cualitativo anual). Resultados anuales de auditorías de prensa (evolutivos)
	4.1.2. EL DP TIENE UNA IMAGEN FAVORABLE ANTE LOS ORGANISMOS E INSTANCIAS INTERNACIONALES	N° de invitaciones a eventos internacionales como exponente de temas de DD HH. N° pesonal del DP que asiste a eventos internacionales.	N° de reconocimientos a la entidad o su personal (notas de prensa, publicaciones, premios, a nivel internacional) N° de nombramientos al Defensor del Pueblo en organismos e instancias internacionales.
4.2. FORTALECER ALIANZAS ESTRATEGICAS CON ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, INSTITUCIONES DEL ESTADO, ORGANISMOS INTERNACIONALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN.	4.2.1. SE HAN DESARROLLADO MECANISMOS DE COMUNICACIÓN Y COOPERACION INTERINSTITUCIONAL A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL PARA PROMOVER LA DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LOS BOLIVIANOS.	N° de convenios y acuerdos suscritos a nivel nacional e internacional. N° de Planes de acción ejecutados en coordinación con organizaciones e instituciones con las que se firmó el convenio.	
	4.2.2. EL DP PROMUEVE Y ENCABEZA UNA RED CONFORMADA POR INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EN ELCAMPO DE LA EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS.		N° de proyectos ejecutados/N° de propuestas o iniciativas generadas en la red. N° de proyectos o iniciativas generadas en la red nacional relacionadas con la EDH.

#### Comentarios:

El conocimiento que tenga la población en general sobre las atribuciones o competencias que tiene el DP, es un tema que cae dentro de su dominio, motivo por el cual se coloca este indicador como de resultado, lo mismo que la demanda que se genera por información disponible en la institución.

Lo que es en cierta manera incontrolable, o no depende únicamente del accionar del Defensor, es la imagen que la población se va formando de la institución, o si ésta verdaderamente la considera como un referente de la defensa y promoción del los derechos humanos. Nuevamente, habrá que establecer en la investigación qué se entiende por “referente” y cómo se medirá.



## INDICADORES DEL PLAN ESTRATEGICO 2001 – 2006

**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 5 : PROTEGER LOS DERECHOS HUMANOS Y PREVENIR SU VULNERACION EN SITUACIONES DE CONFLICTO ENTRE PODERES PUBLICOS Y SECTORES SOCIALES**

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE IMPACTO
5.1. PREVENIR VIOLACIONES DE DERECHOS HUMANOS EN SITUACIONES DE CONFLICTO E INTERVENIR COMO FACILITADOR EN CASO DE VERIFICARSE ESTAS SITUACIONES.	5.1.1. SE PREVINIERON VIOLACIONES DE DERECHOS HUMANOS EN SITUACIONES POTENCIALES DE CONFLICTO.		No. de conflictos sociales prevenidos por el Defensor del Pueblo/Total de conflictos sociales conocidos
	5.1.2. SE FACILITO EL ACERCAMIENTO ENTRE LOS SECTORES INVOLUCRADOS EN CONFLICTOS DECLARADOS.	Nº Situaciones de conflicto resueltas (en los que se evitó vulneración de DD HH) con intervención del DP/ Total situaciones de conflicto en las que intervino el DP.	
5.2. FORTALECER MECANISMOS DE RELACIONAMIENTO CON ORGANIZACIONES SOCIALES PARA PREVENIR CONFLICTOS Y FACILITAR SU SOLUCION.	5.2.1. SE CONSOLIDARON ALIANZAS ESTRATEGICAS CON LA SOCIEDAD CIVIL Y SE COORDINO CON INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO.	Nº conflictos en los que se coordinó con entidades públicas /Nº de situaciones de conflicto en los que intervino el DP	
	5.2.2. SE REALIZARON ALIANZAS COYUNTURALES CON INSTANCIAS PÚBLICAS Y ORGANIZACIONES RELACIONADAS CON LOS SECTORES EN CONFLICTO.	Nº conflictos en los que se coordinó con entidades públicas /Nº de situaciones de conflicto en los que intervino el DP Nº de entidades con las que se trabajó de manera conjunta / Total instituciones involucradas en el conflicto.	

### Comentarios:

En el tema de conflictos, la prevención se refiere al resultado positivo que pueda tener la intervención del Defensor para evitar que dichas situaciones deriven en violaciones o vulneraciones de derechos. Sin embargo, una vez que los conflictos estén ya declarados (no prevenidos), el resultado de las actuaciones del Defensor se medirá por la cantidad de casos resueltos, aunque como se dijo, esto no dependerá únicamente de la institución.



## INDICADORES DEL PLAN ESTRATEGICO 2001 – 2006

### OBJETIVO ESTRATEGICO N° 6 : CONSOLIDAR UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE, SOSTENIBLE, TRANSPARENTE Y DESCONCENTRADA

ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES DE IMPACTO
6.1. APLICAR POLITICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DESTINADOS A CONTAR CON RECURSOS HUMANOS COMPETENTES, PROCESOS ADMINISTRATIVOS EFICIENTES Y UNA INSTITUCIÓN FLEXIBLE A LAS DEMANDAS SOCIALES.	6.1.1. EL PERSONAL DEL DEFENSOR DEL PUEBLO POSEE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, VALORES Y ACTITUDES REQUERIDOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES.	% de personal con calificación de bueno y excelente en evaluaciones de desempeño. Índice de motivación laboral (comparativo gestión anterior). % de personal con calificación de bueno y excelente en pruebas técnicas.	
	6.1.2. EXISTE UN CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FAVORECE EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.	Nº de consultas y/o denuncias al comité de ética. Nº de funcionarios que están satisfechas en la institución/ No. Total de funcionarios encuestados. Nº De renuncias al año/ No. Total de personal.	
	6.1.3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RESPONDE EFICIENTEMENTE A LAS NECESIDADES Del CIUDADANO INTERNO Y EXTERNO	Una Estructura organizacional ajustada y aprobada anualmente. Nº de Reglamentos específicos de los sistemas de la Ley 1178 elaborados, ajustados, aprobados y aplicados.	Tiempo promedio de respuesta a las demandas internas de contratación de Bienes y Servicios
	6.1.4. EL DP CUENTA CON SUFICIENTES OFICINAS A NIVEL NACIONAL PARA ATENDER LA DEMANDA DE SUS SERVICIOS.		Nº de oficinas instaladas y en funcionamiento.
6.2. ESTABLECER SISTEMAS DE GESTION E INFORMACION EFICIENTES PARA RESPALDAR LA TOMA OPORTUNA DE DECISIONES.	6.2.1. FORTALECER LOS MECANISMOS DE COORDINACION Y COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEFENSOR DEL PUEBLO A NIVEL NACIONAL.	Nº de sistemas de gestión institucional implementados a nivel nacional. No. De oficinas que funcionan en Red a nivel nacional/ no. e oficinas a nivel nacional.	
	6.2.2. FORTALECER LOS SISTEMAS PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION DEL DEFENSOR DEL PUEBLO.	% de recomendaciones de Auditoria Interna implementadas en el periodo indicado. % de cumplimiento del POA (fisico financiera) Todas las áreas y unidades organizacionales que formulan y efectúan el seguimiento de sus POAs en el sistema informático SPYS/ total áreas y unidades organizacionales	
6.3. GESTIONAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO ADICIONALES DE RECURSOS FINANCIEROS ANTE EL ESTADO Y LA COOPERACION INTERNACIONAL Y EJECUTARLOS SEGÚN LO PROGRAMADO.	6.3.1. SE INCREMENTÓ LA ASIGNACION PRESUPUESTARIA DEL TGN PARA FINANCIAR LAS OPERACIÓN DEL DP	% de aporte TGN al presupuesto total del DP. (Presupuesto TGN/ Total Presupuesto del DP)*100	
	6.3.2. EL PRESUPUESTO APROBADO SE EJECUTA SEGÚN LA PROGRAMACION ESTABLECIDA.	% de ejecución presupuestaria (Presupuesto ejecutado / Presupuesto aprobado)	

(1) Se construye a partir de cuestionarios aplicados al personal.



### Comentarios:

El resultado de eficiencia se mediría a través de la construcción de indicadores que comparen los resultados logrados, en tiempo y costo, versus los resultados que se programaron, también considerando tiempos y costos. Esta información se extraería principalmente del POA de cada Área. Naturalmente que ésta no debería ser la única manera de evaluar la eficiencia de una organización, por lo que deberán combinarse con otros indicadores. La sostenibilidad se mediría considerando los recursos (humanos y financieros) provenientes del TGN respecto a otras fuentes; es deseable que en el largo plazo, el TGN sea la fuente principal de sostenibilidad financiera del Defensor del Pueblo.

En cuanto a los indicadores de impacto, se escogieron dos, que evidentemente no rescatan en impacto cualitativo o social que puede tener la actuación del Defensor. Sin embargo, es preciso cuantificar el rendimiento de los recursos (humanos y financieros) versus los resultados finales que se logren y que puedan ser medidos; para ello, un método consiste en efectuar comparaciones entre los recursos asignados y población beneficiada directamente, con el fin de evaluar la evolución de estos indicadores en el tiempo.

