

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA PARA LA
DEFENSORÍA DEL PUEBLO

(Trabajo Dirigido)

Universitarias: Anna Mariel Olaguivel Condori
Karen Michel Aranibar Paricollo

Tutor Académico: Msc. Ramiro Mamani Condori

Tutor Institucional: Lic. Luis Fernando Munguía Sánchez

La Paz - Bolivia



ÍNDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I.....	2
ASPECTOS GENERALES	2
1.1 ANTECEDENTES.	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
1.2.1 Justificación al Problema.....	9
1.3 OBJETIVOS.	9
1.3.1 Objetivo General.	9
1.3.2 Objetivo Específico.....	10
1.4 RESULTADOS	10
1.5 ALCANCE.	10
CAPÍTULO II.....	12
2 MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 REFERENCIAS TEÓRICO – CONCEPTUALES	12
2.1.1 Gestión.....	12
2.1.2 Estrategia	12
2.1.3 Gestión Pública	13
2.1.4 Administración Pública	14
2.1.5 Modelo De Gestión Por Resultados.	15
2.1.6 Servidor Público	16
2.1.8 Gestión Estratégica	16
2.1.9 Gestión Estratégica Pública	17
2.1.10 Gestión Organizacional	18
2.1.11 Gestión Política	18
2.1.12 Modelo	18
2.1.13 Valor Público.	20
2.1.14 Mejora Continua.....	22



2.1.15	Clima Organizacional	23
2.1.16	Liderazgo	24
2.1.17	Liderazgo Compartido	24
2.2	TRABAJOS PREVIOS.....	24
2.3	MARCO LEGAL.	24
2.3.1	Referencias Legales.....	24
2.3.2	Constitución Política Del Estado.	25
2.3.3	Ley Del Defensor Del Pueblo (Ley 1818).	25
2.3.4	Ley De Administración y Control Gubernamentales 1178.....	26
2.3.5	Sistemas De Programación De Operaciones SPO (Normas Básicas).....	26
2.3.6	Ley 004 Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz	27
2.3.7	Ley 341 Participación y Control Social	27
2.3.8	Instrumentos internacionales de Derechos Humanos	28
2.4	REFERENCIAS ORGANIZACIONALES	29
2.4.1	Defensoría Del Pueblo.	29
2.5	OBJETIVO GENERAL Y ESTRATÉGICOS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO.....	29
2.5.1	Objetivo General.	29
2.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32
2.6.1	Áreas de la Defensoría Del Pueblo.	34
2.6.2	Organización Territorial.	34
2.6.3	Plan Estratégico Institucional PEI.-	34
2.6.4	Sistemas de administración de la Defensoría del Pueblo	34
CAPÍTULO III	38
3	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.1	TIPO DE INTERVENCIÓN.....	38
	UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	38
3.1.1	Muestra.	39
3.2	SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS.	40
3.2.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	40



3.2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.3	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	42
3.3.1	Investigación Primaria.....	42
3.3.2	Investigación Secundaria.....	43
3.3.3	Análisis Documental.....	43
CAPÍTULO IV	44
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	44
4.1	INFORMACIÓN SISTEMATIZADA.....	44
4.2	RESULTADOS.....	46
4.2.1	Capacidad y Competencias institucionales.....	46
4.2.2	Experiencia y aprendizaje continuo.....	50
4.2.3	Relación Gestión por Resultados y Gestión Estratégica.....	58
4.2.4	Desarrollo del trabajo de las y los servidores públicos.....	62
4.3	Resultados y Discusión.....	66
5	CAPÍTULO V	68
5.1	OBJETIVO.....	68
5.2	RESUMEN EJECUTIVO.....	68
5.3	DESARROLLO DE LA PROPUESTA “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA”.....	71
5.3.1	GESTIÓN PÚBLICA.....	73
5.3.2	GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	80
5.3.3	GESTION POLÍTICA.....	94
5.4	INTER-RELACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LAS FASES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA.....	101
CAPÍTULO VI	105
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Institucional.....	30
Cuadro N° 2: Políticas de la Defensoría del Pueblo.....	31
Cuadro N° 3: Principios y Valores de la Defensoría del Pueblo.....	32
Cuadro N° 4: Oficinas de la Defensoría del Pueblo.....	35
Cuadro N° 5: Sistema de Administración de la Defensoría del Pueblo.....	37
Cuadro N° 6: Universo de Investigación y la Distribución Proporcional de la Muestra.....	39
Cuadro N° 7: Relación del Área de Coordinación de Gestión Integrada con Otras áreas.....	41
Cuadro N° 8: Área de Coordinación de Gestión Integrada.....	42
Cuadro N° 9: Detalle del personal encuestado.....	45
Cuadro N° 10: Resultados de las Entrevistas.....	64
Cuadro N° 11: Concepto de Gestión Estratégica Pública.....	72
Cuadro N° 12: I. Fase Gestión Pública.....	75
Cuadro N° 13: II. Fase Gestión Organizacional.....	81
Cuadro N° 14: Características de la Cultura y Clima Organizacional.....	88
Cuadro N° 15: III. Fase Gestión Política.....	94
Cuadro N° 16: Ejes de la Imagen Institucional.....	100
Cuadro N° 17: De una imagen institucional a una reputación institucional...	100



ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema N° 1: Árbol de Problemas.....	8
Esquema N° 2: Triángulo Estratégico.....	20
Esquema N° 3: Triángulo Estratégico Redefinido.....	21
Esquema N° 4: Organigrama de la Defensoría del Pueblo.....	33
Esquema N° 5: Marco general del Plan Estratégico Institucional de la Defensoría del Pueblo.....	36
Esquema N° 6: Metodología a seguir en el estudio.....	38
Esquema N° 7: La Entrevista.....	41
Esquema N° 8: ¿Qué entiende usted por la palabra Estrategia?.....	46
Esquema N° 9: Modelo de Gestión Estratégica Pública.....	70
Esquema N° 10: Gestión Estratégica Pública.....	73
Esquema N° 11: Componente de Planificación Estratégica.....	83
Esquema N° 12: Componente de Planificación Participativa.....	84
Esquema N° 13: Plan de Contingencia.....	85
Esquema N° 14: Constitución del Plan de Contingencia.....	85
Esquema N° 15: Ventajas de Liderazgo Compartido y Toma de Decisiones.....	90
Esquema N° 16: Transformación del enfoque del Talento Humano en la Defensoría del Pueblo.....	92
Esquema N° 17: Características de los Gestores Públicos de la Defensoría Del Pueblo.....	93
Esquema N° 18: Características de la Visión Política.....	95



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Importancia del Liderazgo para la Gestión Estratégica.....	48
Gráfico N° 2: Principales Ventajas de la Defensoría del Pueblo.....	51
Gráfico N° 3: Principales Desventajas de la Institución.....	52
Gráfico N° 4: Principales diferencias entre la Oficina Nacional y las Oficinas. Regionales –Ventajas.....	53
Gráfico N° 5: Principales diferencias entre la Oficina Nacional y las Oficinas Regionales-Desventajas.....	55
Gráfico N° 6: Criterio sobre la Gestión por Resultados y la Gestión Estratégica.....	58
Gráfico N° 7: Definición de Gestión por Resultados.....	59
Gráfico N° 8: Principales desviaciones de la gestión por resultados.....	59
Gráfico N° 9: Posición del personal respecto a recordar el mandato constitucional.....	60
Gráfico N° 10: Proceso de Inducción y Gestión Estratégica.....	62
Gráfico N° 11: Posición del personal para llevar a cabo una actividad.....	63
Gráfico N° 12: Logros en las últimas gestiones.....	63
Gráfico N° 13: Modelo de Gestión Estratégica.....	70
Gráfico N° 14: Inter-relación de las fases (Gestión Pública, Gestión Organizacional y Gestión Política) desde un enfoque de gestión (planear, ejecutar y controlar).....	101



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Moda de las respuestas en la Defensoría del Pueblo.....54

Tabla N° 2: Moda de las respuestas en la Defensoría del Pueblo.....56

RESUMEN

En un entorno donde las nuevas tendencias, y la innovación provocan cambios en el comportamiento de la población, se vuelve fundamental el desarrollo y adopción de estrategias en instituciones públicas para el logro de sus objetivos eficientemente.

Por ello, el objetivo de este trabajo es presentar el desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo, alternativo al de Gestión por Resultados, para lograrlo se hizo una investigación donde se identificaron causas y efectos que sirvieron para el planteamiento del problema que guiara este estudio.

Como una primera búsqueda para responder al problema planteado, se realiza una investigación de carácter exploratorio, basada en la recolección de material bibliográfico, posterior a la investigación exploratoria, se realiza una investigación de carácter cuantitativo, utilizando como método de recolección de datos una encuesta realizada en la Defensoría del Pueblo a nivel nacional para posteriormente realizar un análisis de la información recopilada para luego construir el nuevo modelo.

Del problema planteado en esta investigación, se puede concluir que de lo anterior, se propone que la Defensoría del Pueblo debería gestionar de manera más eficiente sus estrategias para adoptar una mayor orientación al Valor Público Sugiriendo que la Defensoría del Pueblo incentive los comportamientos coordinados para diseminar información utilizando canales de comunicación efectivos, que transmitan conocimiento sobre el accionar de otras áreas y adoptando las tecnologías de información y comunicación, si buscan influir su desempeño institucional.

DEDICATORIA

A nuestras familias por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A todos los que nos apoyaron para escribir y concluir el documento.

Para ellos es esta dedicatoria, pues es a ellos a quienes les debemos mucho por su apoyo incondicional.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por acompañarnos todos los días y por habernos permitido llegar hasta este punto para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestra familia, quienes nos formaron para saber cómo luchar y salir victoriosas ante las diversas adversidades de la vida, gracias por todo el cariño y apoyo que nos brindaron para llegar a esta etapa de nuestras vidas.

A la “Defensoría del Pueblo” por habernos permitido realizar nuestra práctica profesional que nos beneficia a la obtención del Título Académico y desenvolvemos en el ámbito profesional.

A todas las personas que hicieron posible este Trabajo Dirigido; Lic. Larry Fernández, Coordinador del área de Coordinación de Gestión Institucional, quien nos brindo su apoyo incondicional transmitiéndonos sus conocimientos para tener una afable titulación profesional.

A quienes participaron en la fase de desarrollo del Trabajo Dirigido:

Lic. Luis Munguia, Tutor Institucional, gracias por su apoyo ofrecido, su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Lic. Shirley Perales, por su esfuerzo, dedicación, paciencia y motivación, gracias por todo lo recibido durante el tiempo que duro el Trabajo Dirigido pero más que todo por su amistad.

Lic. Pablo Riveros, por todo el apoyo brindado para la conclusión del documento y por generar confianza y seguridad en nosotras mismas.

Lic. Ramiro Mamani, Tutor Académico, por la orientación, sugerencias y comentarios que fueron fundamentales para el resultado de final del Trabajo Dirigido.

A mi compañera por el equipo que formamos y haber logrado esta meta.



DEFENSORÍA DEL PUEBLO
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA PARA LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO





INTRODUCCIÓN

El presente trabajo dirigido tiene el propósito de desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo, dicho modelo permitirá escalar de la gestión por resultados en la que se encuentra la institución hacia una **gestión estratégica**, proponiendo mejoras en el accionar de la institución basándose en la nueva Constitución Política del Estado Plurinacional que es un ejemplo de la nueva visión de desarrollo, justicia, igualdad y democracia avanzando hacia un tiempo nuevo en la construcción y consolidación del Estado Plurinacional.

El Modelo propuesto pretende ser flexible y adaptable de acuerdo a las condiciones o circunstancias que se puedan presentar, las personas, la estructura, las normas, los procesos u otros aspectos, con el objetivo de optimizar el Valor Público y efectivizar el accionar institucional por medio del fortalecimiento en la confianza y apoyo entre la Defensoría del Pueblo con las bolivianas y los bolivianos para obtener legitimidad ante la población.

La estructura del documento aborda seis capítulos, en el primer capítulo se describen los antecedentes de la Defensoría del Pueblo a partir de la defensa de los Derechos Humanos, asimismo, se presenta también el problema o la necesidad de crear un modelo alternativo al de Gestión por Resultados.

Posteriormente, el segundo capítulo presenta el marco teórico, donde parte del análisis y la definición de los conceptos relativos al tema de estudio haciendo referencia a la: Gestión, Estrategia, Gestión Estratégica Pública, Política y al Valor Público.

El tercer capítulo describe el alcance del trabajo dirigido y la metodología de investigación, tomando en cuenta los instrumentos de recopilación de información como ser la encuesta y la entrevista no estructurada, aplicando el método deductivo y realizando una investigación descriptiva analítica donde posteriormente se obtendrá resultados útiles y significativos para el desarrollo de la propuesta.



De esta manera se presenta el capítulo cuatro con el análisis y los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas a 143 servidoras y servidores públicos de la Defensoría del Pueblo.

El quinto capítulo presenta la Propuesta del Modelo de Gestión Estratégica Pública; el cual plantea la necesidad de articular la gestión pública, gestión organizacional y la gestión política; con sus respectivos componentes y la necesidad de aplicarlo en la institución de manera que contribuya al mejoramiento del desempeño institucional, cuyo eje central es la población, directo beneficiario y usuarios de los servicios que presta la Defensoría del Pueblo.

Finalmente se concluye con el sexto capítulo presentando las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo. Sin embargo, más que un modelo, el presente trabajo representa el producto, de un compromiso que surge como parte de un proceso académico y del ejercicio profesional en el sector público.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES.

La Defensoría del pueblo tiene el mandato de “...velar por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los derechos individuales y colectivos...”¹, de esta manera la nueva Constitución Política del Estado, tiene la responsabilidad de velar por la promoción de defensa de los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, de las comunidades urbanas e interculturales y de las bolivianas y los bolivianos en el exterior. Es así que la institución asume el compromiso de vigilar y promover los Derechos Humanos en el proceso de construcción del Estado Plurinacional ya que la institución generó cambios importantes para transformar de un Estado discriminatorio, patriarcal y excluyente hacia una población que se orienta por la justicia, libertad y la paz, donde las y los bolivianos nos reconozcamos como una población de personas iguales en dignidad y derechos.

Para que el cumplimiento de metas y objetivos institucionales la Defensoría del Pueblo aplica el Modelo de Gestión por Resultados, encargándose específicamente de criterios, asignaciones y recursos presupuestarios basándose en el logro de resultados, no permitiendo así optimizar la generación de Valor Público. Con el fin de cambiar la percepción de Gestión por Resultados se realiza como tema de estudio la construcción del Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo.

En consideración a la importancia del papel de la Defensoría del Pueblo en la construcción del Nuevo Estado Plurinacional, la concepción del Modelo aportará conceptos y componentes que generen un cambio institucional e impactos a largo plazo donde la institución deberá realizar mejoras sustanciales que faciliten el alcance de los objetivos institucionales y logre que las y los

¹Constitución Política del Estado, Capítulo Segundo, Función de Defensa de la Sociedad, Sección I, Defensoría del Pueblo, Art. 218



servidores públicos puedan constituirse en Gestores Públicos² líderes en la defensa y protección de los Derechos Humanos, de esta manera evitar que la Defensoría del Pueblo sea identificada como una entidad burocrática pública. Mediante el presente estudio se concluyó que las operaciones y actividades desarrolladas por las servidoras y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo se encuentran en su mayoría alineadas al Plan Estratégico Institucional y al Programa Operativo Anual, sin embargo la implementación del Modelo de Gestión Estratégica Pública deberá apuntar a que todos los esfuerzos institucionales se traduzcan hacia el cumplimiento del mandato constitucional como también al cumplimiento de su misión con perspectiva al alcance de su visión institucional

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Para el planteamiento del problema fue necesario realizar un análisis de la situación actual en que se encontraba la institución para luego poder identificar las causas y efectos que enfrenta la Defensoría del Pueblo y posteriormente plasmar dichas causas y efectos en un Árbol de Problemas; dicho análisis requirió de la participación de las servidoras y los servidores públicos de la institución, dado que aportan con mayor conocimiento en la identificación de falencias sobre la institución y de esta manera llegar a la necesidad prioritaria.

Causas:

1. **La Defensoría del Pueblo no dispone de un Modelo de Gestión Estratégica Pública.**- Existe la necesidad de desarrollar un modelo alternativo al de Gestión por Resultados, ya que la variedad de enfoques existentes en el personal sobre el concepto de Gestión Estratégica, es dispersa; por lo que al describir la real concepción en lo que respecta la Gestión Estratégica permitirá que posteriormente se desarrolle un

²Dicho termino se describe más adelante en el Capítulo V, Propuesta



modelo de gestión donde todo el personal tenga una línea común de pensamiento en lo que respecta la Defensoría del Pueblo, basado en el PEI 2012-2016 como principal guía de lo que es gestión estratégica.

2. **Trabajo aislado de las áreas de la Defensoría del Pueblo.-** Las acciones de la Defensoría del Pueblo no son coordinadas previamente, lo cual muestra la ausencia de trabajo en equipo integral y la poca articulación de las y los servidores públicos de la institución en cuanto a la coordinación de sus objetivos entre áreas para un mismo fin, existe una actitud individualista en el desarrollo de las funciones tanto en las áreas de trabajo como a nivel personal (velar por sus propios beneficios) que hace a las y los servidores públicos resistentes a cambios estructurales que tiene la institución, por tanto, genera una atención deficiente hacia la población afectando al logro de los objetivos, deteriorando la efectividad del mismo y limita la mejora de los resultados de gestión.
3. **Activismo personal, no permite priorizar las actividades de la institución.-** Esta situación se presenta generalmente en toda institución pública, el personal prioriza las actividades urgentes o necesidades personales dejando de lado tareas importantes de la institución, esto se debe a la debilidad en la comunicación y compromiso del personal, ya que no todos conocen los objetivos generales o necesitan un recordatorio de los mismos para que guíen su trabajo y alcanzar los resultados deseados dando cumplimiento al mandato constitucional. Así mismo se evidenció que la Gestión por Resultados se encuentra posicionada en las y los servidores públicos, pero este modelo dificulta el accionar defensorial, en consecuencia este modelo no es suficiente para la institución, puesto que se adoptan actitudes mecánicas de realizar el trabajo.
4. **Burocracia institucional.-** Como en toda entidad pública la Defensoría del Pueblo también hace uso del modelo burocrático siendo este un componente de la Gestión por Resultados, este modelo se encarga de



generar resultados en la institución; el mismo es una normativa que no está acorde a la Gestión Estratégica Pública, por lo que no genera una respuesta positiva, desvinculándose de la generación de Valor Público y dejando de lado una perspectiva estratégica.

- 5. Recursos económicos son limitados.-** Al ser una entidad pública los recursos económicos de la Defensoría del Pueblo son percibidos por el Tesoro General de la Nación (TGN) aproximadamente del total representa el 60%.

Por su labor de defensa de los Derechos Humanos de los sectores más vulnerables, el 40% de su presupuesto es financiado por diversos gobiernos de naciones e instituciones de ayuda dedicadas a la promoción de los Derechos Humanos en el territorio nacional, los cuales son otorgados con diversas condiciones establecidas de acuerdo al organismo de cooperación³. Para la disposición de tales recursos se ha conformado un fondo común, donde se homogeneizan los condicionamientos denominado “BasketFunding”⁴ canasta de fondos, estas dos instancias son las dos mayores fuentes de financiamiento para las actividades de la Defensoría del Pueblo.

Efectos:

- 1. El personal carece de perspectiva estratégica.-** Las servidoras y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo en la actualidad están enfocados al logro de resultados que se programan anualmente, lo cual debilita tener un pensamiento con perspectiva estratégica y no genera un vínculo entre lo estratégico y operativo ya que la institución se focaliza más en lo operativo, careciendo de una articulación entre áreas, así mismo existe la necesidad de actualizar el proceso de inducción dando a conocer con énfasis los objetivos estratégicos de la institución como

³ Organismo de Cooperación: El término cooperación internacional se refiere a la ayuda voluntaria de un donante de un país (estado, gobierno local, ONG) a una población (beneficiaria) de otro y responde al creciente desarrollo y complejidad de las relaciones internacionales.

⁴ La modalidad de financiamiento “BasketFunding” es un convenio entre una organización receptora y sus donantes.



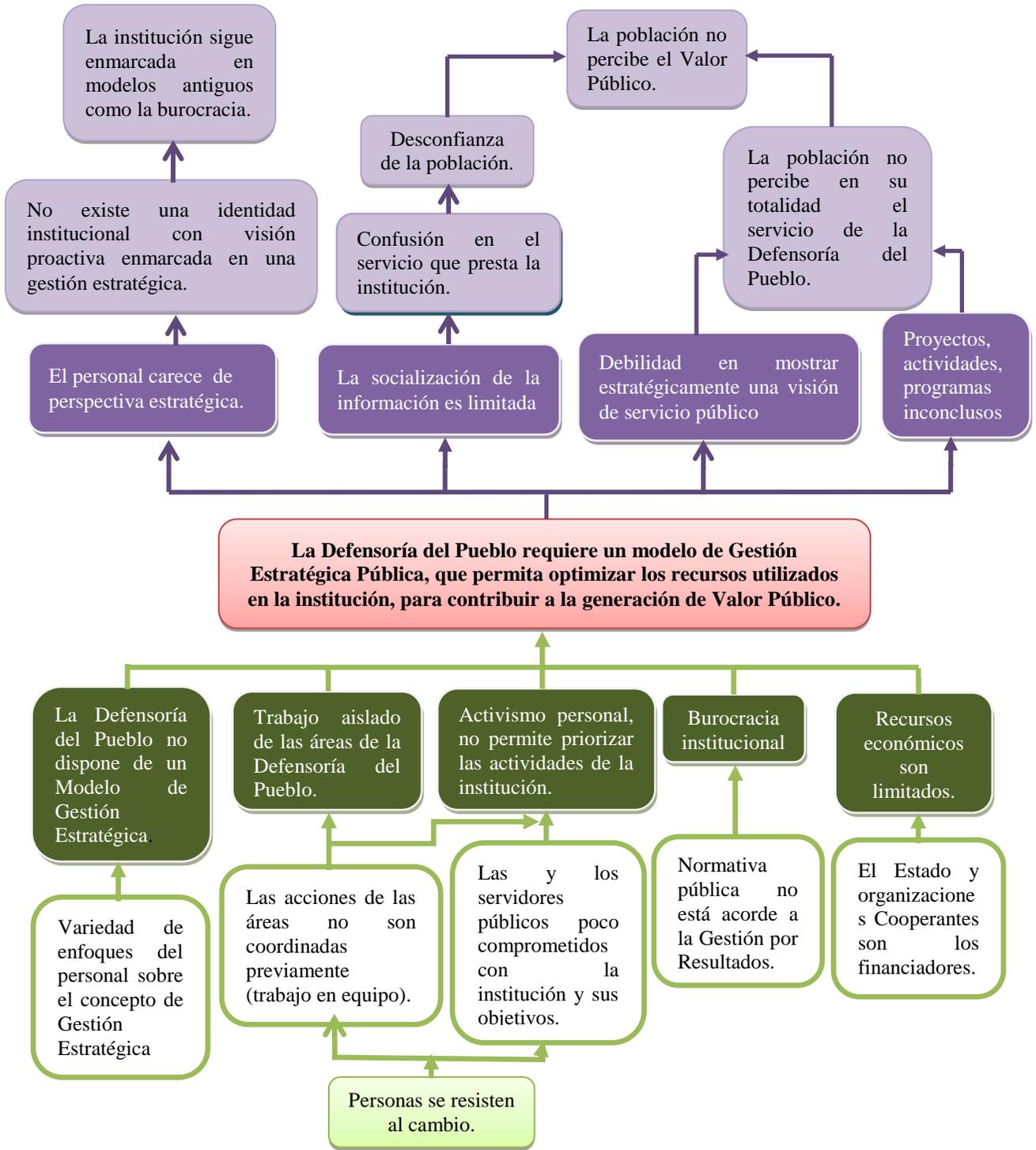
también dar mayor importancia a la interacción entre la oficina nacional y regionales en pro de los objetivos institucionales.

2. **La socialización de la información es limitada.-** El enraizamiento del modelo burocrático hace que la información difundida hacia la población no sea adecuada, generando confusión en la población, lo cual hace que el servicio no se realice en su totalidad y se torne poco entendible por las personas, dando como resultado: desconocimiento, desconfianza, falta de interés y deteriorando la credibilidad de la población hacia la institución, también se observó que la información internamente generada (informes, resultados logrados) en su mayoría llega a destiempo tanto a la Oficina Nacional como a las distintas áreas, regiones o mesas defensoriales, atrasando la realización de informes finales.
3. **Debilidad en mostrar estratégicamente una visión de servicio público.-** Si bien la Defensoría del Pueblo trabaja para la población, este no percibe el servicio en su totalidad debido a posibles razones como ser: la inadecuada formación de líderes de las y los servidores públicos en la institución y la poca claridad de los objetivos, estas razones dificultan que la población perciba el rol que cumple la institución.
4. **Proyectos, actividades, programas inconclusos.-** Debido a la limitación de recursos: económicos, humanos, tecnológicos, etc. existen actividades que no llegaron a realizarse en el tiempo determinado y no se logró brindar el servicio deseado a la población. Esta situación se presenta tanto en la Oficina Nacional como en las Oficinas Regionales, siendo esta la principal desventaja, donde la escasez de recursos podrían afectar más las actividades a realizar por las Oficinas Regionales.



Esquema Nº1:

Árbol de Problema





Fuente: Elaboración Propia en base a documentación institucional

De acuerdo a lo descrito en el análisis de problema, se evidencio que la Defensoría del Pueblo necesita realzar la imagen institucional y así fortalecer la legitimidad de su accionar para la generación de Valor Público, por tal motivo se ve la necesidad de proponer un Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo, que dé solución a estos inconvenientes.

Posteriormente se tiene el problema planteado de la siguiente manera:

La Defensoría del Pueblo requiere un modelo de Gestión Estratégica Pública, que permita optimizar los recursos utilizados en la institución, para contribuir a la generación de Valor Público.

1.2.1 Justificación al Problema.

La Defensoría del Pueblo rige sus funciones bajo el modelo de Gestión por Resultados, instaurada en la Ley 1178, mide sus logros a través del seguimiento y cumplimiento de sus Programas y Proyectos dejando de lado la mentalidad de una perspectiva estratégica.

Por esta razón se ha considerado proponer un *Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo*, generando un *cambio de actitud* en las servidoras y los servidores públicos con una concepción de *gestores públicos*, capaces de desarrollar conocimientos sobre la institución, su entorno y suministrar al usuario (población) algo más de lo que espera, superando las expectativas de las bolivianas y los bolivianos y a la vez lograr legitimidad y Valor Público, contribuyendo así con una excelente atención al pueblo, precisión a la hora de la toma de decisiones y aprovechar cada oportunidad para la *mejora continua* de la Defensoría del Pueblo y finalmente dar cumplimiento a uno de los objetivos del Plan Estratégico Institucional 2012 - 2016.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo General.

Proponer un Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo alternativo al Modelo de Gestión por Resultados, el cual permita la



generación Valor Público en la población y consecuentemente generar legitimidad para la institución.

1.3.2 Objetivo Específico.

- Realizar un análisis de la situación actual de la Defensoría del Pueblo sobre las dificultades que atraviesa la institución.
- Estructurar el marco teórico referencial de la investigación, a partir de la consulta de la literatura administrativa.
- Definir los elementos y componentes para el diseño del Modelo de Gestión.
- Desarrollar una propuesta de Modelo de Gestión Estratégica Pública que será alternativo al de Gestión por Resultados.
- Desarrollar un aporte de todo el conocimiento obtenido en el ámbito académico.

1.4 RESULTADOS

- Se logró analizar las dificultades actuales de la Defensoría de Pueblo.
- Se ha logrado estructurar el marco teórico referencial de la investigación, a partir de la consulta de la literatura administrativa.
- Se logró definir los elementos y componentes para el diseño de Modelos de Gestión.
- Se ha logrado proponer un Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo alternativo al de Gestión por Resultados.
- Se definió el concepto de “Gestión Estratégica Pública” para la Defensoría del Pueblo.
- Se realizó un aporte de todo el conocimiento obtenido en el ámbito académico plasmado en un documento físico.

1.5 ALCANCE.

Para el presente trabajo dirigido se consideró:



- **Alcance Temático**

El trabajo de investigación se sustenta bajo la malla curricular de la carrera de Administración de Empresas, comprendiendo la temática de: Gestión, Gestión Pública y Gestión Estratégica.

- **Alcance Temporal.**

Esta enmarcado en el periodo del trabajo dirigido que abarca la gestión académica del segundo semestre del año 2014, culminando la defensa del mismo, en el segundo semestre de 2015.

- **Alcance Geográfico.**

El trabajo fue desarrollado en la oficina nacional de la Defensoría del Pueblo del departamento de La Paz, ubicado en la zona de San Pedro calle Colombia Nro. 440. Lugar donde la Institución interviene en la realización de proyectos, programas y planes estratégicos.

- **Alcance Institucional**

El trabajo abarco al área de Coordinación y Gestión Institucional de la Defensoría del Pueblo.



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.

En este capítulo se realizará una exposición resumida de la investigación bibliográfica ordenada de forma secuencial y consecuente con el tema del presente trabajo. Así mismo tiene como objetivo dar a conocer los conceptos teóricos que apoyaran en el análisis de la institución.

2.1 REFERENCIAS TEÓRICO – CONCEPTUALES

2.1.1 Gestión

En base a lo previamente investigado y analizado se determinó “Gestión”, como un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar una entidad, ejerciendo responsabilidades sobre procesos (actividades); haciendo referencia al control y mejoramiento de los mismos.

Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

Antonio Jordán entiende a gestión como “... conjunto de objetivos, decisiones, acciones y resultados que se generan en una organización...”⁵ con perspectiva integral dentro un proceso de tiempo determinado.

Entonces se define que, la gestión es el actuar de las decisiones que toma como parte de su aplicación en planeación, ejecución y control, implicando el proceso funcional, como el interactuar de diferentes áreas de la institución.

2.1.2 Estrategia

Se define como cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos en las condiciones más

⁵ ANTONIO JORDÁN JIMENO, Análisis de Requerimiento un enfoque de diagnóstico para las organizaciones. 1ra edición.



ventajosas, En este sentido, “la estrategia es el arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto...”⁶. Por otro lado el autor Mintzberg Henry, define estrategia como “...el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo...”⁷.

Desde una perspectiva tradicional, James Brian Quinn define qué estrategia “...es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno...”⁸

Podemos destacar que la Estrategia, es un medio más para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos con el propósito de ser una maniobra que resulte más eficiente que un plan.

2.1.3 Gestión Pública

Es un “conjunto de actividades que desarrollan las instituciones públicas con el fin de atender necesidades, solucionar problemas y preparar el desarrollo futuro de comunidades humanas mediante la generación, administración y prestación de bienes y servicios”⁹.

En este sentido se concluye que la gestión pública “...constituye un campo temático en las ciencias económicas y sociales, así como una nueva forma de estudio y de ejecución de las políticas públicas...”¹⁰ la perspectiva de la gestión pública se establece en corrientes de pensamiento que destaca la importancia de la organización como respuesta a los problemas y demandas sociales.

⁶ JOSÉ R. BETANCOURT T. Gestión Estratégica “Navegando hacia un Nuevo Paradigma” pág. 26

⁷ MINTZBERG Y WATERS, “Of Strategies, Deliberate and Emergent”. Pág. 257.

⁸ JAMES BRIAN QUINN, “El Proceso Estratégico”, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, pág. 8.

⁹ RED DE PARTICIPACION CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL, “Participación Ciudadana y Control Social”, pág. 16

¹⁰ PARAMES M., CARLOS 1974 Un Nuevo enfoque a la Administración Pública, Madrid: Escuela Nacional de Administración Pública.



Según José L. Sánchez, gestión pública esta "...orientada a la acción y a la solución creativa de los problemas de la administración dentro de un contexto de innovación y con la ayuda de instrumentos racionales."¹¹

Es así que para responder apropiadamente a cambios: económicos, sociales, políticos, tecnológicos y ambientales se incorpora la **gestión por resultados** a la administración pública, tras la búsqueda de eficiencia, eficacia y objetividad de las organizaciones y calidad en el logro de objetivos propuestos, destacando una actitud práctica de la administración pública.

2.1.3.1 Gestión Pública en el Estado Plurinacional de Bolivia

Estado Plurinacional, nace a partir de la emisión de la Constitución Política del Estado¹², donde *plurinacional* es el principio político que garantiza el pleno ejercicio de los Derechos de todas las nacionalidades que existen en el país, se refiere a un objetivo que quiere significar de múltiples naciones.

Es un nuevo escenario para Bolivia, hace que las instituciones, personas, las y los ciudadanos y la población en su conjunto empiecen a reconfigurar el concepto de gestión dotando de las herramientas de gestión asimiladas a los valores ideológicos y administrativos, el cual entraron en tensión con los principios y valores del nuevo modelo estatal, el cual proclamaba una apertura de la estructura estatal a la diversidad étnica y cultural y concomitante con ella a la posibilidad de pensar en una concepción pluri-institucional, del aparato público, abierto a diversas formas organizativas y administrativas, así como a un pluralismo normativo y de gestión.

2.1.4 Administración Pública

La Administración Pública es aquella función del Estado que consiste en una actividad concreta, continua, práctica y espontánea de carácter subordinado a los poderes del Estado y que tienen por objeto satisfacer en forma directa e

¹¹ JOSE LUIS SANCHEZ GONZALES, Gestión Pública y Gobernanza México pág. 48

¹² Promulgada en enero del 2009.



inmediata las necesidades colectivas y el logro de los fines del Estado dentro el orden jurídico establecido¹³.

También podemos decir que la administración pública "...es uno de los elementos que integra el poder público mediante el cual el Estado manifiesta el ejercicio de su gobernabilidad, lo que hace necesario retomar el origen, papel y lugar del Estado al cual se le ha prestado gran atención por parte de todas las corrientes de pensamiento económico y político."¹⁴

La administración Pública está conformada por un conjunto de instituciones y organizaciones de carácter público, donde corresponde hacer un nexo directo entre la población con el poder político satisfaciendo los interés públicos.

Entonces diremos que la administración pública es la disciplina encargada del manejo de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo este último como las expectativas de la colectividad.

2.1.5 Modelo De Gestión Por Resultados.

La Gestión por Resultados, como un enfoque del ciclo de vida de la administración de programas que integra una visión estratégica centrada en el alcance de objetivos, incorporando un mejor uso de estrategias, personas, recursos, procesos y medidas para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. El elemento esencial se centra en el logro de resultados, la aplicación de la medición del desempeño continuo, el aprendizaje, el cambio y la presentación de informes de rendimiento.

Por tanto la Gestión por Resultados "es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población..."¹⁵ Está diseñado para lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país.

¹³QUISBERT, Ermo, "La Administración Pública ", Apuntes Jurídicos™, 2012

¹⁴ LARRY FERNÁNDEZ. interculturalidad en la Defensoría del Pueblo pág. 1

¹⁵ MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS, ABC de Gestión por Resultados, 1ra edición pag5



Finalmente la Gestión por Resultados “es un enfoque de gestión estratégica cuyo objetivo es garantizar que todas las actividades están estructuradas de manera que permitan lograr los resultados deseados...”¹⁶ Este tipo de gestión consta de tres procesos principales: planificación, seguimiento y evaluación.

2.1.6 Servidor Público

Servidor público son personas que prestan servicios de utilidad social el cual beneficia a otras personas. “es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley.”¹⁷

2.1.7 Gestores Públicos

Los gestores públicos manejan información y recursos, toman decisiones y concretan su actuación en forma de proyecto, convenio, campañas y programas. Tienden a tener una necesidad de atención en el medio, de saber que está pasando a su alrededor.

2.1.8 Gestión Estratégica

Se visualiza como una herramienta encargada de conducir a una institución a un futuro deseado con total eficacia lo implica influir en el cumplimiento de los objetivos, en tanto José Betancourt define a la gestión estratégica como “Arte y/o ciencia de anticipar y gerencia el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategia que permitan garantizar el futuro...”¹⁸

La “Gestión Estratégica” en su formulación, implementación y evaluación de decisiones permite alcanzar sus objetivos organizacionales. Haciendo mención políticas y planes de acción.

Sin embargo, la definición a los cambios ocurridos en nuestros tiempos, llevan a pensar que la gestión estratégica es mucho más de lo que se menciona en

¹⁶PAMELA PRESCHERN, Hacia un Enfoque de Gestión por Resultados en el sector público pag.35

¹⁷ Ley Nro. 2027. Ley de Estatuto del Funcionario Público Título II Servidor Público Art. 4

¹⁸ José R. Betancourt T. Gestión Estratégica “Navegando hacia un Nuevo Paradigma” pág. 27



las anteriores definiciones, de hecho, se piensa que la gestión estratégica es: “...acción y efecto, por parte de la gerencia, el crear las estrategias adaptativas que requiere negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo...”¹⁹

Principios de la Gestión Estratégica

Hace mención a tres elementos claves para ser competitivos dentro de la gestión estratégica mismos son:

- “Excelencia: es la base para competir, sin ella la organización no tiene futuro.
- Innovación: establecer que todos los días se debe mejorar algo, estar en mejoramiento constante.
- Anticipación: ser proactivos, no esperar que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos le van a llegar a ser competitivos en el futuro.”²⁰

2.1.9 Gestión Estratégica Pública

Según el autor Arellano, “es una alternativa de enfoque administrativo que puede dotar de una visión estratégica y de intervenciones para el logro de resultados esperados”²¹.

Pero los autores Echebarría y Mendoza explican que, “es un enfoque administrativo que con adaptaciones se ha trasladado del sector privado al público”.

Ahora bien, la gestión estratégica es una de las mayores innovaciones para la administración pública, que promete los beneficios de una técnica de dirección orientada al futuro, racional, creativa y altamente estructurada. Es el diseño estratégico que incluye la determinación de los estados futuros deseados y las intervenciones en un contexto proclive a la turbulencia, necesarios para lograr esos estados futuros.

¹⁹ Extraído de la página web, Cómo Gestionar con éxito la Estrategia.

²⁰ José R. Betancourt T. Gestión Estratégica “Navegando hacia un Nuevo Paradigma” pág. 29 a 40

²¹ Arellano 2004



2.1.10 Gestión Organizacional

Está definida como “un proceso, porque todos los encargados de ella prescindiendo de sus habilidades y actitudes realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos deseados para estas organizaciones...”²²

2.1.11 Gestión Política

La gestión política “es la parte de la gestión estratégica orientada al entorno político, para obtener del mismo reconocimiento, apoyo, legitimidad y mandatos políticos consistentes”²³.

Debe analizar y comprender los factores de las expectativas y aspiraciones de los ciudadanos y de sus representantes, teniendo en cuenta para ella el ámbito político representativo y ejecutivo quien es, el que expresa los propósitos que la población valora.

2.1.12 Modelo

Las acepciones de modelo son muy diversas en tanto puede considerarse un modelo como una representación de un objeto, sistema o idea, de manera diferente al de una entidad misma, su propósito es ayudar a explicar, entender o mejorar un sistema.

Por tanto Gago (1999) define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la

²² Álvaro Sánchez Cabrera. Tesis doctorales de economía. “Análisis Crítico de la estructura organizacional en las OFCC”

²³ <http://www.eumed.net/librosgratis/2010d/777/gestion%20politica%20o%20gestion%20hacia%20arriba.htm>



realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión.

Según Timms, explica los modelos como “representaciones, una réplica en menor escala, un esquema verbal...”²⁴

“Es un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica”²⁵

2.1.12.1 Modelo de Gestión

El Modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración, pueden ser aplicados tanto en empresas y negocios privados como en la administración pública, esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.²⁶

Otro concepto define que “...Modelo de gestión involucra definir el *ser, hacer y estar* de la organización o dicho de otra forma definir el esquema de conversión que aspira desarrollar la organización. Se denomina conversión al proceso por el cual los recursos son transformados en objetivos...”²⁷

Modelo de gestión es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Un modelo de gestión depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema, se pueden distinguir dos aspectos centrales respecto del modelo de gestión: los valores que guían al sistema como la universalidad de la cobertura o efectividad de las acciones (impacto sobre la calidad de vida de los ciudadanos); y las funciones del Estado.²⁸

²⁴ TIMMS HOWARD, Sistema de Decisión Gerencial, Buenos Aires, Ed. Trillas, 1970 pág. 100

²⁵ ÁNGEL MANUEL FELICÍSIMO. Conceptos básicos, Modelos y simulación (<http://www.etsimo.uniovi.es/~feli/>)

²⁶ definición. De/modelo-de-gestión/

²⁷ Federico Tobar, Modelo de Gestión en salud, Buenos Aires 2002 Pág.16

²⁸ Federico Tobar, Modelo de Gestión



Entonces el Modelo de Gestión es la concepción básica que orienta a la gestión organizacional describiendo la filosofía, los valores, propósitos y la forma de hacer el trabajo para mejorar el servicio otorgado a la población.

2.1.13 Valor Público.

Consecuentemente, el principal análisis del presente trabajo son los sustentos teóricos de la Gestión Estratégica y la creación de Valor Público planteado por Mark Moore 1997.

Ahora bien, el planteamiento propositivo de Moore para el sector público, conocido como triángulo estratégico, explica la necesidad de equilibrar tres dimensiones interdependientes para generar Valor Público.²⁹

Esquema N°2:



Fuente: Extraído del libro Mark Moore Creación de Valor Público

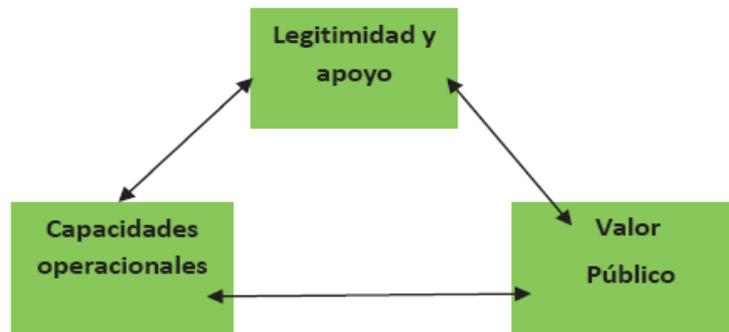
Moore y Khagram redefinen el triángulo estratégico anteriormente propuesto por Moore, en 2004.

²⁹MOORE MARK, Gestión Estratégica y Creación de Valor Público, 1998 Pág. 116



Esquema N° 3:

Triángulo Estratégico Redefinido



Fuente: Adaptado de Moore y Khagram 2004

Señala que la creación de Valor Público consiste en generar el máximo valor posible para la población a partir de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos existentes en la institución, basándose en la imaginación gerencial, a fin de cumplir con los propósitos establecidos en los mandatos y con la máxima eficacia y eficiencia.

Desde esta perspectiva, los **directivos públicos** son considerados como exploradores que intentan descubrir, definir y crear Valor Público. Se plantea, además, la necesidad de poseer un espíritu emprendedor en los directivos públicos, el cual “En lugar de ver las nuevas demandas como un problema... las considera como una oportunidad para servir al ciudadano con calidad...” (Moore, 1998, p. 43)³⁰

El proceso por el cual concluye con la obtención de resultados producto del mandato legal y social para atender las demandas y necesidades de los usuarios para quienes se trabaja, logrando así crear Valor Público. Definiendo y delimitando las áreas de acción donde se fijaran los objetivos y se enmarcaran las distintas actividades para su aporte de Valor Público.

³⁰ MOORE MARK, Gestión Estratégica y Creación de Valor Pública en el Sector Público. Paidós, España 1998



Alcance de Valor Público.

Se necesita definir y delimitar las áreas de acción donde se fijaran los objetivos y se enmarcaran las distintas actividades.

Aportes de Valor Público:

1. Un punto de referencia que ayuda a los gerentes sociales a mantener una dirección estratégica para guiar sus acciones.
2. Una obligación de abandonar el cómodo espacio burocrático o tecnocrático de un entender abstracto de lo que constituye el "bien común" y ejercer procesos iterativos e interactivos que ayudan a discernir y definir lo que el público prefiere y, por ende, lo que genera valor para el "público".
3. Una claridad conceptual asociada con la lógica de una cadena de valor.
4. Un foco central para el rol del gerente en responsabilizarse por procesos que efectivamente generen resultados.

2.1.14 Mejora Continua

Aplicar el mejoramiento continuo permite visualizar un horizonte de manera amplia buscando siempre la excelencia que llevara a aumentar nuestra calidad de servicio, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de la población. De la variada definición de diferentes personajes se toma en cuenta a los siguientes autores:

Según James Harrington (1993). Significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Según Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Y finalmente para el Autor L.P. Sullivan (1CC 994), Define el mejoramiento continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.



2.1.15 Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997)³¹

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).³²

³¹ Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Colombia: McGraHill. Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional.

³² www.monografias.com-Luis Martínez, resumen Clima Organizacional



2.1.16 Liderazgo

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

2.1.17 Liderazgo Compartido

Este tipo de liderazgo se basa en la descentralización del liderazgo dentro de la institución, repartiendo las responsabilidades del más alto nivel entre dos o más personas equitativamente. Este tipo de liderazgo impulsa a las personas para que desarrollen: agilidad, creatividad y racionalidad ya que alienta a todos los miembros de la organización a poner en marcha sus ideas en vez de esperar la autorización de sus superiores para poder accionar en ciertos ámbitos.³³

Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

2.2 TRABAJOS PREVIOS.

La Defensoría del Pueblo actualmente no dispone de trabajos previos relacionados al tema de estudio: Modelo de Gestión Estratégica Pública.

2.3 MARCO LEGAL.

El contenido normativo legal que se consideró en el presente trabajo dirigido está contemplado por:

2.3.1 Referencias Legales.

Los inicios de la Defensoría del Pueblo en la incorporación a la Constitución Política del Estado fue el año 1992, luego de una iniciativa de la sociedad civil por el capítulo Boliviano Ombudsman, posteriormente en 1997 el Congreso

³³ RENE EDUARDO MANCIA ARTEAGA, Escuela de Organización Industrial, 2012



Nacional aprueba la Ley 1818 que establece la forma de organización y las atribuciones de esta institución; inicialmente sus oficinas estuvieron ubicadas en la calle Heriberto Gutiérrez 2374 de la zona San Jorge de la ciudad de La Paz; posteriormente las oficinas se trasladaron de manera definitiva a la zona San Pedro, calle Colombia N° 440.

2.3.2 Constitución Política Del Estado.

Cabe mencionar, en la Nueva Constitución Política del Estado, en la segunda parte: Estructura y Organización Funcional del Estado, Título V: Funciones de Control, de Defensa de la Sociedad y Defensa el Estado, capítulo II: Función de Defensa de la Sociedad, Sección I: Defensoría del Pueblo, en los artículos 218, 219, 220, 221, 222,223 y 224 los mismos hacen mención respecto a sus funciones y atribuciones.

- “...velar por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los Derechos Humanos, individuales y colectivos, que se establecen en la Constitución, las leyes y los instrumentos internacionales. La función de la Defensoría alcanzará a la actividad administrativa de todo el sector público y a la actividad de las instituciones que presten servicios públicos...”.
- “...la promoción de la defensa de los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, de las comunidades urbanas e interculturales, y de las boliviana y los bolivianos en el exterior...”
- “...autonomía funcional, financiera y administrativa, en el marco de la ley. Sus funciones se regirán bajo los principios de gratuidad, accesibilidad, celeridad y solidaridad. En el ejercicio de sus funciones no recibe instrucciones de los órganos del Estado...”³⁴”

2.3.3 Ley Del Defensor Del Pueblo (Ley 1818).

La presente Ley 1818, decretada como Ley del Defensor del Pueblo el 22 de diciembre de 1997, establece en su Título I: Disposiciones Generales, Capítulo

³⁴Constitución Política del Estado (Versión Oficial), CAPÍTULO II: Art. 218



I: Naturaleza, Gratuidad, Sede y Ámbito de Competencia de la Institución,
Artículo 1: Naturaleza.

- “...velar por la vigencia y el cumplimiento de los derechos y garantías d las personas en relación a la actividad administrativa de todo sector público...”³⁵”

La Defensoría del Pueblo “...ejerce la magistratura de la persuasión, no tiene capacidad de coerción, no impone sanciones, ni asume funciones que no le competen. Sus únicas armas son la autoridad moral y el convencimiento sobre la base de sólidos argumentos y la información a autoridades superiores o al Congreso. No obstante, la Defensoría del Pueblo puede emitir censura pública por el incumplimiento a sus resoluciones y recomendaciones...”³⁶.

2.3.4 Ley De Administración y Control Gubernamentales 1178.

En sus artículos 1, 2,3 y 7 mencionan la amplitud de la ley, el cual regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Públicas evitando así la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades.

2.3.5 Sistemas De Programación De Operaciones SPO (Normas Básicas).

Decretada el 1 de diciembre del 2005 con la resolución suprema Nro. 225557, es un instrumento utilizado por la Defensoría del Pueblo para la elaboración del Programa de Operaciones Anual según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social.

- “...las entidades y órganos públicos deberán elaborar, y en su caso ajustar, el reglamento específico del Sistema de Programas de Operaciones, en un plazo no mayor a 180 días computables a partir de la aprobación de las presentes normas”³⁷.

³⁵ Ley Nro. 1818 Ley del Defensor del Pueblo, Art. 1 Naturaleza.

³⁶Extraído de la web: http://www.defensoria.gob.bo/sp/preguntas_frecuentes_defensor.asp

³⁷ Ley 1178 SPO Normas Básicas, Art. 4



2.3.6 Ley 004 Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz

Promueve el castigo por delitos de corrupción a servidoras y servidores públicos, la ley 004 Lucha Contra la Corrupción precautela los intereses del estado que tiene como función:

“... establecer mecanismos, y procedimientos en el marco de la Constitución Política del Estado, leyes, tratados y convenciones internacionales, destinados a prevenir, investigar, procesar y sancionar actos de corrupción cometidos por servidoras y servidores públicos y ex servidoras y ex servidores públicos, en el ejercicio de sus funciones...”³⁸

“...Finalidad de la prevención, acabar con la impunidad en hechos de corrupción y la efectiva lucha contra la corrupción, recuperación y protección del patrimonio del estado, con la participación activa de las entidades públicas, privadas y la sociedad civil”³⁹

2.3.7 Ley 341 Participación y Control Social

La Defensoría del Pueblo implementa un sistema de atención de servicio a la población que trata de ajustarse al mandato nacional que se ampliara en la normativa constitucional el cual la ley 341 de Participación y Control Social tiene como función:

“...establecer el marco general de la Participación y Control Social definiendo los fines, principios, atribuciones, derechos, obligaciones y formas de su ejercicio, en aplicación de los Artículos 241 y 242 de la Constitución Política del Estado”⁴⁰

“1...Fortalecer la democracia participativa, representativa y comunitaria, basada en el principio de soberanía popular... 2. Consolidar la Participación y Control Social como elementos transversales y continuos de la gestión pública... 3. Transparentar la gestión pública y el apropiado manejo de los recursos públicos del Estado 4. Garantizar y promover la Participación y Control Social en la

³⁸ Ley 004 “Marcelo Quiroga Santa Cruz” Cap. I. Disposiciones Generales Art. 1

³⁹ Ley 004 “Marcelo Quiroga Santa Cruz” Cap. I. Disposiciones Generales Art. 3

⁴⁰ Ley N° 341 “Ley de Participación y Control Social” Título I Disposiciones Generales cap. I Disposiciones Generales Art. 1



provisión y calidad de los servicios públicos 5. Garantizar y promover la Participación y Control Social en la calidad de los servicios básicos que prestan las empresas privadas... 6. Garantizar todas las formas de Participación y Control Social. 7. Fomentar y fortalecer las formas de Participación y Control Social de los sectores sociales y/o sindicales organizados, juntas vecinales, naciones y pueblos indígena originario campesinos, las comunidades interculturales y afrobolivianas, en la formulación, seguimiento a la ejecución y evaluación de políticas públicas del Estado Plurinacional, de acuerdo a su propia organización y de conformidad a sus normas, procedimientos propios y formas de gestión. 8. Fomentar y facilitar el ejercicio plural, efectivo, equitativo del derecho de Participación y Control Social en la gestión pública”⁴¹

2.3.8 Instrumentos internacionales de Derechos Humanos

Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional es uno de los aspectos esenciales de la misión de las Naciones Unidas. Establecer el respeto del estado de derecho es fundamental para lograr una paz duradera después de un conflicto, para proteger eficazmente los Derechos Humanos y para lograr un progreso y un desarrollo económicos sostenidos.

El principio de que todos, desde el individuo hasta el propio Estado, deben ajustarse a leyes que se promulgan públicamente, se hacen cumplir por igual y se aplican con independencia es un concepto fundamental que impulsa gran parte de la labor de las Naciones Unidas.

Con la Directiva para el sector de Defensa, dispone el cumplimiento estricto del consenso y Plan permanente de Integración de DIH.

En el año 2005, “...incorpora principios y normas del Derecho Internacional Humanitario...”⁴² Incorporando así los principios y normas del Derecho Internacional Humanitario y los Derechos Humanos en las Reglas de Enfrentamiento.

⁴¹ Ley N° 341 “Ley de Participación y Control Social” Título I Disposiciones Generales cap. I Disposiciones Generales Art. 3

⁴² Ministerio de Defensa.



2.4 REFERENCIAS ORGANIZACIONALES

2.4.1 Defensoría Del Pueblo.

Bolivia en la década de los 80, inicia su retorno al Estado Gobierno democrático y en virtud al Derecho Internacional de los Derechos Humanos, el Gobierno ratifica convenios internacionales, en el entendido que no puede aceptarse un sistema democrático sin Derechos Humanos.

Posteriormente, se aprobó por un referéndum el 25 de enero de 2009,⁴³ por el actual presidente, que establece que la Defensoría del Pueblo es “...una institución con autonomía funcional...”⁴⁴. El mismo tendrá la autoridad correspondiente en lo que se refiere a la ejecución del programa, la gestión, los asuntos de personal y los aspectos financieros, en el marco de las leyes y reglamentos pertinentes a la institución.

La autonomía funcional atribuye a la Defensoría del Pueblo, el privilegio de su administración interna, ejecución de sus normas reglamentarias y de disciplina; sólo el Defensor o Defensora y los demás funcionarios competentes pueden ejercer dichas funciones. Toda otra autoridad del Estado tiene prohibido intervenir o arrogarse sus funciones.

Visión.

“Somos una institución pública al servicio del pueblo boliviano referente de Derechos Humanos que contribuye a la construcción del Estado Plurinacional”

Misión.

“Conciencia comprometida por los Derechos Humanos”

2.5 OBJETIVO GENERAL Y ESTRATÉGICOS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO.

2.5.1 Objetivo General.

Establecer el marco general de las políticas públicas, para garantizar efectivamente la promoción, respeto, protección, defensa, realización y ejercicio

⁴³ Promulgada el 7 de febrero.

⁴⁴ Constitución Política del Estado, Cap. Segundo, Sección I, Defensoría del Pueblo. Art. 218



de los Derechos Humanos, tomando en cuenta la visión plurinacional e intercultural⁴⁵.

2.5.1.1 Objetivos Estratégicos Del PEI 2012 – 2016.

Los objetivos encuentran correspondencia en cuatro Programas Estratégicos⁴⁶, descrita de la siguiente manera:

Cuadro N° 1:

Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Institucional

PROGRAMAS	PROYECTOS
Los Derechos Humanos en el proceso de construcción del Estado Plurinacional. Proyectos:	<ul style="list-style-type: none"> • Despatriarcalización, género y descolonización. • Educación para el ejercicio pleno de los Derechos Humanos en el Estado Plurinacional. • Comunicación defensorial para la vigencia plena en el ejercicio de los Derechos Humanos. • Incidencia Integral en políticas publicas desde el enfoque de Derechos Humanos. • Gestión, transparencia y fortalecimiento institucional.
Exigibilidad y Justiciabilidad de los Derechos Humanos en el Estado Plurinacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicio de los derechos sociales en la educación, la salud y el trabajo en condiciones de igualdad y no-discriminación. • Derechos Humanos de bolivianas y bolivianos en el exterior y migrantes en el país. • Construcción del nuevo sistema de justicia. • Sistema de servicio al pueblo. • Gestión de conflictos sociales.
Vigencia de los Derechos de la Madre Tierra y Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesinos.	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho de las naciones y pueblos indígena originario campesinos. • Naciones y pueblos indígenas con Derechos Humanos altamente vulnerables aislamiento voluntario, o contactados y en riesgo de extinción. • Derecho a la consulta.
Derechos Humanos de las Niñas, Niños y Adolescentes. Proyecto:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo integral, participación y sistema de protección de niñas, niños y adolescentes. • Derechos Humanos de los niños, niñas y adolescencia en las actividades de: Zafra, beneficiado d la castaña y minería y erradicación de las peores formas de explotación. • Trata y tráfico de niños, niñas y adolescentes. • Derechos Humanos de la niñez que convive con sus progenitores en centros penitenciarios.

Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico Institucional

⁴⁵ Lineamientos Estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de la Defensoría del Pueblo 2012

⁴⁶ Plan Estratégico Institucional 2012-2016



Políticas.

Cuadro N° 2:

Políticas de la Defensoría del Pueblo

Aporte a la construcción del Estado Plurinacional: Promueve la consolidación de la nueva configuración de Estado Plurinacional.

Autonomía Funcional: Protege, defiende, promueve y promueve la vigencia de los Derechos Humanos con autonomía funcional, administrativa y financiera.

Servicio al Pueblo: Defiende, protege, restituye y previene la vulneración de Derechos Humanos.

Atención a sectores de la población más vulnerables, excluidos y discriminados: Cumple con su mandato sin ninguna restricción, preferencia o discriminación.

Gestión de Conflictos: Focaliza su accionar institucional en aquellas situaciones que amenacen o violen los Derechos Humanos.

Defensa, promoción y protección de los Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesinos: Defensa y protección de los Derechos Humanos y pueblos indígenas originarios campesinos y comunidades afrobolivianas es una prioridad para la institución.

Educación y formación política en Derechos Humanos: Privilegia la gestión educativa a partir del convencionalmente que la cultura de respeto y ejercicio de los Derechos Humanos.

Género y Despatriarcalización: Defensa de los derechos de las mujeres como una obligación y una necesidad imprescindible.

Interés superior de niñez y adolescencia: Principios de conciencia, el interés de los niños, niñas y adolescentes; para procura la defensa, protección y promoción.

Relacionamiento Institucional: Coordina sus acciones e intervenciones con organizaciones de Derechos Humanos.

Comunicación Defensorial: Crea, promueve e implementa mecanismos y estrategias de comunicación que se orienten a la construcción de Derechos Humanos.

Relacionamiento Internacional: Relacionamiento con otras instituciones defensoras de los Derechos Humanos del mundo y con organismos internacionales de la región.

Derechos Humanos en los Procesos Autonómicos: Proceso autonómico es uno de los pilares de la construcción del Estado Plurinacional.

Privilegio de la acción defensorial en poblaciones con derechos vulnerables: Enfatiza su presencia institucional en los sectores de la población que sufren vulneración.

Gestión defensorial plurinacional y desconcentrada: Busca construir una gestión defensorial, intercultural, descolonizaste y despatriarcalizador.

Política Administrativa: Enfatiza la administración y aprovechamiento racional de los recursos humanos y materiales.

Fuente: Extraído del documento Plan Estratégico Institucional (PEI)



Principios y Valores

Cuadro N° 3:

Principios y Valores de la Defensoría del Pueblo

PRINCIPIOS:

Servicio al pueblo: Responde los requerimientos y expectativas de toda la población mediante un servicio de calidad.

Autonomía funcional: Sin recibir órdenes de ningún Órgano del Estado, respondiendo por sus acciones solo y únicamente a la Constitución, la Ley y el pueblo. .

Transparencia: Cumple con las normas que rigen la administración pública; facilita la información hacia las instituciones pertinentes y a la población.

Justicia: Promueve su independencia eficiencia, calidad y oportunidad como aspectos que deben ser alcanzados. Para el ejercicio de los Derechos Humanos.

Justicia social: Busca que el pueblo y los sectores más desfavorecidos tengan un real goce de los Derechos Humanos con equidad e igualdad.

Compromiso social: Las y los servidores públicos realizan su labor con honestidad, responsabilidad y transparencia, respetando y precautelando el bien social sobre el particular.

Social: La responsabilidad con el Pueblo va más allá de las actividades cotidianas y atribuciones normativas.

Interculturalidad: Promueve procesos de interacción entre las diferentes naciones y pueblos indígena originario campesinos existentes en el país, buscando la convivencia armónica, equilibrada, respetuosa y sin subordinaciones

VALORES:

Compromiso: Nos comprometemos con la defensa, promoción y ejercicio de los Derechos Humanos de las y los bolivianos.

Servicio: somos servidores conscientes del pueblo nuestro de todos los días, con hambre y sed de justicia.

Integridad: Estamos empeñados en ser coherentes con la doctrina y la práctica de los Derechos Humanos.

Respeto: Promovemos el respeto al derecho de las personas individuales y colectivas en todo su espectro socio integral.

Plurinacionalidad: La Defensoría del Pueblo respeta y fortalece las diferentes identidades de las naciones, pueblos y comunidades...”

Fuente: Extraído del documento Plan Estratégico Institucional (PEI)

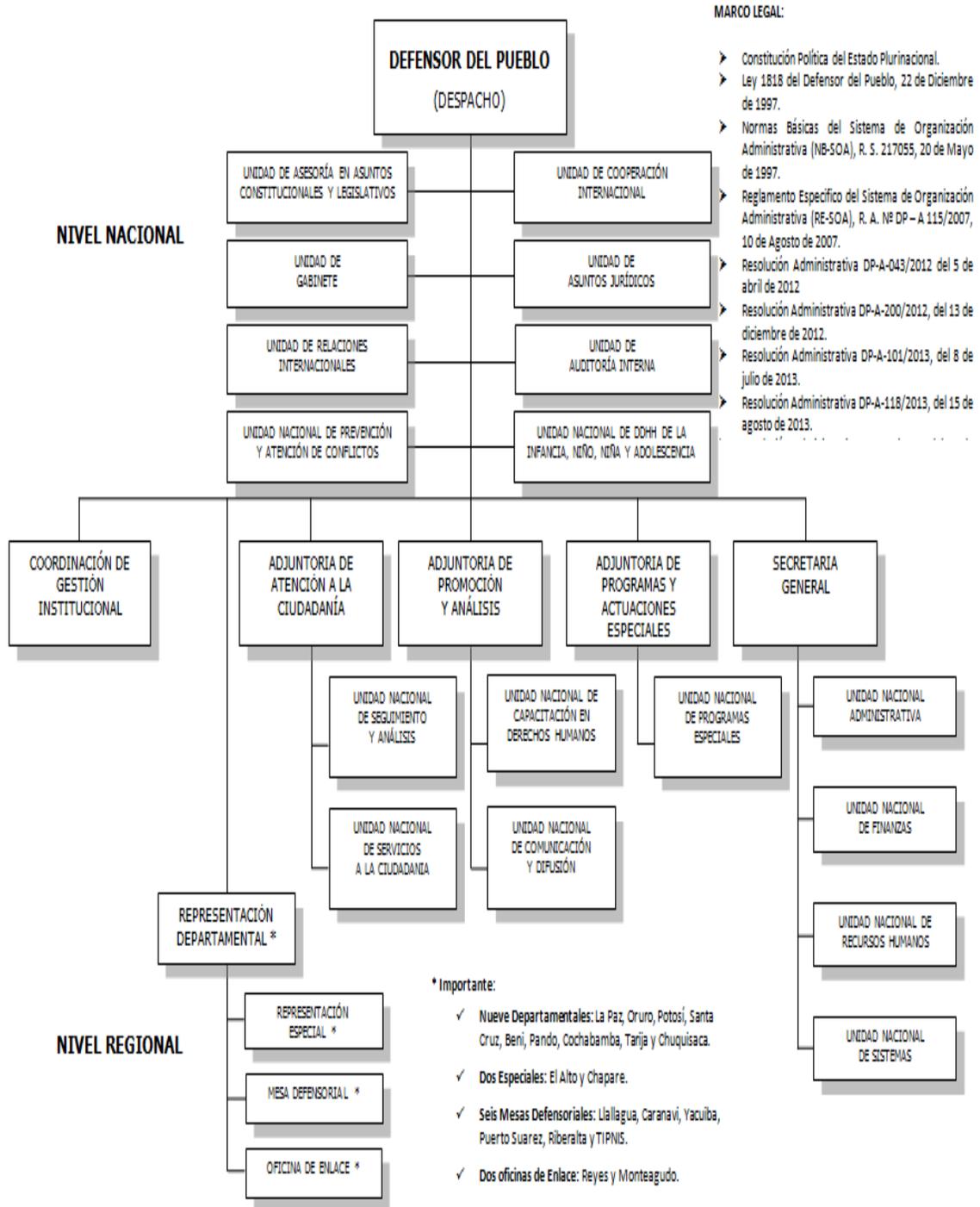
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

En la actualidad la Defensoría del Pueblo responde, a una estructura organizacional acorde a sus funciones y responsabilidades que se refleja en su organigrama.



Esquema N° 4:

Organigrama de la Defensoría del Pueblo



Fuente: Elaboración área de Coordinación de Gestión Institucionales.



2.6.1 Áreas de la Defensoría Del Pueblo.

La Defensoría del Pueblo consta de tres Adjuntorías⁴⁷, Secretaria General y Coordinación de Gestión Institucional.

Adjuntaría de Promoción y Análisis

Tiene como funciones planificar, dirigir y controlar acciones que generen y propicien en la población en general el respeto, la tolerancia, el conocimiento y la defensa a los Derechos Humanos, reconociendo a la Defensoría del Pueblo como la principal representación de la justicia y equidad.

Adjuntaría de Atención a la Ciudadanía

Tiene como funciones planificar, dirigir y controlar acciones para promover el respeto, la protección y la restitución de los Derechos Humanos vulnerados a través de la atención de quejas de los ciudadanos.

Adjuntaría de Programas y Actuaciones Especiales

Tiene como funciones planificar, dirigir y controlar planes, políticas y estrategias nacionales para disminuir la vulneración de Derechos Humanos en poblaciones con mayor vulnerabilidad y prevenir y coordinar negociaciones en situaciones de conflicto social que afecten a grupos o sectores sociales.

Secretaría General

Tiene como funciones planificar, dirigir y controlar el talento humano y los recursos financieros, tecnológicos y materiales de la institución cumpliendo las normas legales vigentes y en observancia de la Ley 1178 y sus reglamentos en el marco de los principios de integridad y transparencia institucional.

⁴⁷ Enmarcadas en la Ley 1818 en su Título III “Delegados Adjuntos del Defensor del PUEBLO”, CAPITULO I, artículo 14. . El titular del Defensor del Pueblo estará asistido en el desempeño de sus funciones por tres Delegados Adjuntos



Coordinación de Gestión Institucional

Tiene como funciones planificar, dirigir y controlar actividades para asegurar la coherencia del desempeño de la gestión institucional a nivel de la administración central y de ésta con las Representaciones Defensoriales en lo que concierne a la planificación, organización administrativa y la ejecución de actividades y relacionamiento con organismos de la cooperación internacional, en el marco de las políticas definidas por la Máxima Autoridad Ejecutiva⁴⁸.

Despacho

El objetivo de esta área entre varias es: planificar, dirigir y controlar la defensa, promoción y divulgación de los Derechos Humanos y las actividades administrativas y financieras en el marco de la Misión y Visión institucionales, proponer modificaciones a Leyes, Decretos y Resoluciones no judiciales relativas a Derechos Humanos, convenios de cooperación técnica y financiera con organizaciones nacionales e internacionales, además de otras funciones que sean necesarias para el cumplimiento de la Misión y Visión Institucionales.

2.6.2 Organización Territorial.

La defensoría del Pueblo cuenta con 19 oficinas en todo el país:

Cuadro N° 4:

Oficinas de la Defensoría del Pueblo

Representaciones Departamentales	Representaciones Especiales	Mesas defensoriales	oficinas de enlace
<ul style="list-style-type: none"> • La Paz • Cochabamba • Santa Cruz • Oruro • Potosí • Chuquisaca • Beni • Pando • Tarija 	<ul style="list-style-type: none"> • El Alto • Chapare 	<ul style="list-style-type: none"> • Yacuiba • Llallagua • Caranavi • Riberalta • Puerto Suárez • TIPNIS 	<ul style="list-style-type: none"> • Reyes • Monteagudo.

Fuente: Elaboración Propia

⁴⁸ Informe a la Asamblea Legislativa Plurinacional pág. 28



2.6.3 Plan Estratégico Institucional PEI.-

La Defensoría del Pueblo en cumplimiento a las Normas Básicas de Sistemas Nacional de Planificación (SISPLAN)⁴⁹, elaboró el plan quinquenal 2012 – 2016 que orienta al funcionamiento de la entidad en un periodo de 5 años (PEI).

En PEI 2012-2016, fue construido por “marco de desarrollo nacional y lineamientos estratégicos”, las cuales se desprenden de la Constitución Política del Estado y toman en cuenta los aspectos conferidos a la Ley 1818; asimismo considerando al Plan de Desarrollo Económico y Social, la Agenda Patriótica 2025, el Plan Nacional de Acción de Derechos Humanos, el Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades y el Examen Periódico Universal –Estado Plurinacional de Bolivia, Informe de Bolivia al Comité de los Derechos del Niño (2009) - Recomendaciones para el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia al Estado Plurinacional de Bolivia, mismos que sirvieron para identificar y definir lineamientos que organicen las decisiones operativas inmediatas y estratégicas de la Defensoría del Pueblo durante el quinquenio.

Esquema N° 5:

Marco General del Plan Estratégico Institucional de la Defensoría del Pueblo



Fuente: Extraído del Informe de la Defensoría del Pueblo a la Asamblea Plurinacional.

⁴⁹ Resolución Suprema Nro. 216779 del 26 de julio 1996.



2.6.4 Sistemas de administración de la Defensoría del Pueblo

La institución aplica la normativa enmarcada en la Ley 1178

Cuadro N° 5:

Sistema de Administración de la Defensoría del Pueblo

FUNCIONES	Proceso	Sistema	Reglamentación
PLANIFICACIÓN	Planificación estratégica	Sistema Nacional de Inversión Pública	Responsabilidad por la Función Pública
	Planificación y Evaluación Operacional	Sistema de Programación de Operaciones	Responsabilidad por la Función Pública
	Presupuesto	Sistema de Presupuestos	Sistema de Presupuestos
ORGANIZACION	Análisis Organizacional	Sistema de Organización Administrativa	Sistema de Organizaciones Administrativas
	Diagnostico Organizacional		
	Implantación		
	Integración de Recursos y Dirección Humanos	Sistema de Administración de Personal	Sistemas de Administración de Personal
EJECUCION	Medios (Bienes y Servicios)	Sistema de Administración de Bienes y Servicios	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
	Financieros	Sistema de Tesorería y Crédito Público	Sistema de Tesorería y Crédito Público
	Registro e Información	Sistema de Contabilidad Integrada	Sistema General de Modernización Administrativo
	CONTROL	Establecer Estándares	Sistema de Control Gubernamental
Medir Eficiencia y Economía			
Comparar resultados de Estándares			
Medidas Correctivas			

Fuente: Elaboración propia en base a la ley 1178



CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

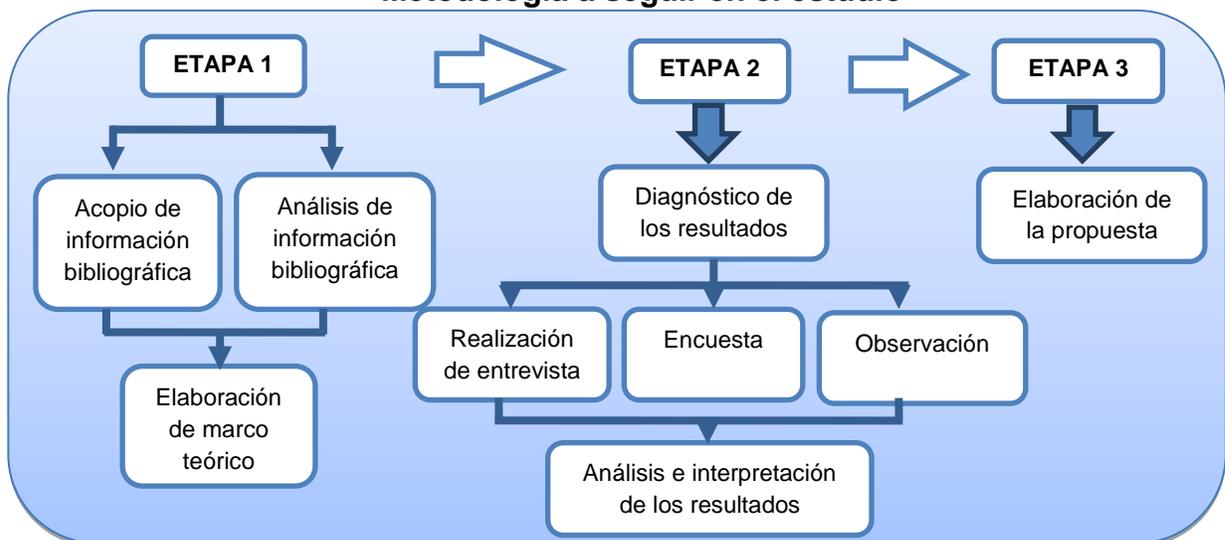
3.1 TIPO DE INTERVENCIÓN.

El tipo de intervención dentro de la Defensoría del Pueblo para la elaboración de la propuesta del Modelo de Gestión Estratégica Pública estará basada en “diagnóstico y propuesta”.

Para dar una solución adecuada al problema planteado, se recurre a la aplicación de una metodología de estudio, donde se utilizó la encuesta, entrevista, la observación y revisión bibliográfica, las cuales se desarrollaron en diferentes etapas de la construcción del trabajo y se esquematiza de la siguiente manera:

Esquema N° 6:

Metodología a seguir en el estudio



Fuente: Elaboración propia

UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.

Se considera a la población como “el total de todos los elementos que comparten algún conjunto de características comunes y que comprende un universo del problema de investigación.”⁵⁰

⁵⁰MALHORTA K.NARESH, “Investigación de Mercados. Un enfoque práctico”, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Cuarta edición en español. 2004.



Cuadro N° 6:

Universo de Investigación y la Distribución Proporcional de la muestra

<u>Área</u>	<u>Universo</u>	<u>%</u>	<u>Muestra</u>
Of. Nacional	78	33%	49
La Paz	28	12%	17
Chuquisaca	10	4%	6
Cochabamba	12	5%	7
Oruro	11	5%	7
Potosí	11	5%	7
Tarija	10	4%	6
Santa Cruz	10	4%	6
Beni	9	4%	6
Pando	8	3%	5
El Alto	15	6%	9
Chapare	7	3%	4
Yungas	4	2%	2
Riberalta	6	3%	4
Puerto Suarez	4	2%	2
Yacuiba	4	2%	2
Llallagua	4	2%	2
Tipnis	4	2%	2
Monteagudo	2	1%	1
Reyes	1	0%	1
Total	238	100%	148

Fuente: Documento institucional Percepción de la Gestión Estratégica en la Defensoría del Pueblo

3.1.1 Muestra.

La muestra estará conformada por las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo, para lo cual se realiza un muestreo probabilístico estratificada, donde cada uno de los elementos del universo tiene una probabilidad determinada y conocida de ser seleccionado para aparecer en la muestra. Para el cálculo de la muestra se ha utilizado la muestra para universos finitos, propuesto por Berenson y Levine, considerando.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N - 1 * e^2 + Z^2 * p * q}$$



Dónde:

Z= valor en tablas del nivel de confianza, para este caso el valor es de 1,96 correspondiente a un nivel de confianza del 95%.

p=0,5

q=0,5

N= Población total que asciende a 238

e= error aceptado en la muestra, que es del 5%

Por lo que se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 238}{238 - 1 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = \frac{228,5752}{1,5529} = 147,1924 \approx 148 \text{ personas a encuestar}$$

La distribución del total de encuestas se lo realizará como se muestra a continuación:

3.2 SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS.

A continuación se presentan los métodos y técnicas que serán utilizados en el presente Trabajo Dirigido.

3.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

3.2.1.1 Método Deductivo.-

La metodología utilizada para llevar adelante el proceso de investigación es el Método Deductivo, dicho método se caracteriza a partir de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión particular, parte de verdades establecidas.

Es utilizada con el objeto de analizar e interpretar los datos recopilados en el desarrollo de la investigación dando a conocer resultados y conclusiones del mismo, por lo cual se hizo una revisión de los documentos institucionales(MOF) los cuales fueron útiles para realizar un estudio a partir de lineamientos del Plan Estratégico (PEI)⁵¹.

⁵¹ Documento Institucional Manual de Organización y Función.



Cuadro N° 7: Relación del Área de Coordinación de Gestión Integrada con otras áreas.

RELACIONES DE COORDINACIÓN DE LA UNIDAD	INTERNA
	Defensoría del Pueblo (MAE)
	Adjuntaría de Promoción y Análisis
	Adjuntaría de Atención al Cliente
	Adjuntaría de Programas y Actuaciones Especiales
	Secretaría General
	Unidades de Despacho
	Unidades Nacionales
	Oficinas Regionales Defensoriales

Fuente: Extraído del documento institucional Manual de Organización y Función.

3.2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

3.2.2.1 Descriptiva y Analítica.

El tipo de investigación que se ha realizado es: Descriptivo, que se utiliza para organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar, los resultados de las observaciones. Este diseño implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Las ventajas que tiene este estudio es que: es fácil, de corto tiempo y económica.

En el estudio se ha requerido datos secundarios como ser: encuestas, entrevistas, observación y otros.

Esquema N° 7:



Fuente: Elaboración Propia

El estudio analítico, define características de la institución, que son sometidas a un análisis y evalúa diversos aspectos para llegar a la formulación del problema y consecuentemente se pretende utilizar el tipo de entrevista No Estructurada,



para diseñar y plantear un Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo que en perspectiva le permitirá conseguir sus objetivos.

3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la recopilación de información las fuentes de investigación que se utilizaron son: investigación primaria e investigación secundaria.

3.3.1 Investigación Primaria.

La investigación primaria muestra desde un punto de vista personal sobre sucesos descritos, que pueden o no ser veraces precisos o completos, el investigador hace un complemento de toda la información recogida en la primera intención. Principalmente se utilizan las entrevistas, encuestas y la observación directa.

En el presente trabajo dirigido desde su inicio ha utilizado entrevistas no estructuradas, el mismo que fue dirigido al personal de la institución del área de Coordinación y Gestión Institucional:

Cuadro N° 8:

Área de Coordinación de Gestión Institucional

- Coordinador de Gestión Institucional
- Consultor en Planificación
- Consultora en Evaluación y Monitoreo
- Consultora en Fortalecimiento y Coordinación Organizacional
- Consultor en Desarrollo Organizacional
- Secretaria de Coordinación

Fuente: Extraído del documento institucional Manual de Organización y Función.

Método de la Encuestas.-

“Es una técnica estructurada para recopilar datos, consiste en una serie de preguntas, escritas u orales, que debe responder el entrevistado”⁵². Esta técnica ayuda a recopilar información cuantitativa respecto a operacionalizar las variables del tema a investigar con características objetivas y subjetivas.

52 MALHOTRA K. NARESH, Investigación de Mercados. Un Enfoque Practico Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A., 4ta. Edición en Español 2004.



Procesamiento de Datos

Las encuestas (ver anexo I), fueron remitidas mediante un correo de uso institucional, creado por el área de Coordinación de Gestión Institucional, (cgidp9@gmail.com), de tal manera se realizará la utilización de Google Drive. Una herramienta gratuita y disponible en la red.

Consecuentemente se realizará la utilización del Programa SPSS, para su posterior procesamiento de análisis de la encuestas con sus respectivas gráficas.

Método de la Observación Directa.-

Consiste en examinar detenidamente los fenómenos en forma directa y real para tener la información deseada esta técnica ayuda a identificar los componentes claves del problema y formar el criterio necesario para el desarrollo del trabajo.

3.3.2 Investigación Secundaria.

Las fuentes secundarias recopiladas, analizadas e interpretadas para su elaboración del documento fueron: anuarios, informes, textos, información estadística, revistas, folletos, periódicos, reglamentos, resoluciones, revisión de páginas web y toda la información relevante a la investigación.

3.3.3 Análisis Documental

Se realiza la recolección información de todos los documentos de la Defensoría del pueblo.



CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

A continuación se presenta los resultados emergentes del relevamiento de información efectuado en el trabajo de campo.

4.1 INFORMACIÓN SISTEMATIZADA.

Siendo que la institución tiene un total de 253 puestos, se ha optado por realizar un muestreo aleatorio simple. Los sujetos para la aplicación de la entrevista fueron excluidos del muestreo realizado, asimismo se ha tomado en cuenta la exclusión de los puestos que se identificaron como acéfalos en la metodología del diagnóstico.

El total de servidoras y servidores públicos a ser encuestados fue de 148, sin embargo, solamente se llegó a encuestar a 143 personas, esto debido principalmente a que el personal no logró conectarse a internet (personal que se encontraba en el TIPNIS⁵³ y porque en algunas representaciones regionales parte del personal se encontraba de vacaciones no pudiendo recopilar la información en los casos señalados. Es preciso aclarar que existen representaciones en las cuales se enviaron formularios extras, es decir fuera del cálculo de la muestra, esto debido a la solicitud de la o él representante de la oficina. La distribución se detalla a continuación.

Cuadro N° 9:

Detalle del personal encuestado

Área	Población	Personas a Encuestar	Personas Encuestadas
Of. Nacional	78	49	51
La Paz	28	17	18
Chuquisaca	10	6	7
Cochabamba	12	7	9

⁵³El Territorio Indígena y Parque Nacional Isiboro-Secure (TIPNIS) es un área protegida de Bolivia, creado como Parque Nacional mediante DS 7401 del 22 de noviembre de 1965 y declarado Territorio Indígena a través del DS 22610 del 24 de septiembre de 1990, gracias a las luchas reivindicativas de los pueblos indígenas de la región.



Área	Población	Personas a Encuestar	Personas Encuestadas
Oruro	11	7	11
Potosí	11	7	8
Tarija	10	6	5
Santa Cruz	10	6	6
Beni	9	6	5
Pando	8	5	2
El Alto	15	9	5
Chapare	7	4	3
Yungas	4	2	2
Riberalta	6	4	4
Puerto Suarez	4	2	1
Yacuiba	4	2	2
Llallagua	4	2	2
Tipnis	4	2	0
Monteagudo	2	1	1
Reyes	1	1	1
Total	238	148	143

Fuente: Documento institucional Percepción de la Gestión Estratégica en la Defensoría del Pueblo

Las encuestas fueron remitidas por correo institucional, mediante un correo de email de uso institucional creado por el área de Coordinación, esto permitió la utilización de los formularios de “Google Drive”⁵⁴. Esta herramienta gratuita y disponible en la red, favoreció a la realización del diagnóstico facilitando el contacto con las representaciones, además, por las características de la investigación.

Objetivo General de la Encuesta

Diagnosticar cómo el personal de la Defensoría del Pueblo, entiende a la gestión estratégica en el accionar Defensorial.

⁵⁴Es un producto totalmente nuevo que permitirá a los usuarios almacenar de forma centralizada todos sus archivos, Google Drive y Google Docs. son los componentes de un servicio integrado que proporciona un espacio único para almacenar, crear, modificar, compartir y acceder a documentos, archivos y carpetas de todo tipo.



4.2 RESULTADOS

A continuación se presenta la información obtenida producto del trabajo de campo, analizada en forma escrita y con representaciones gráficas.

4.2.1 Capacidad y Competencias institucionales

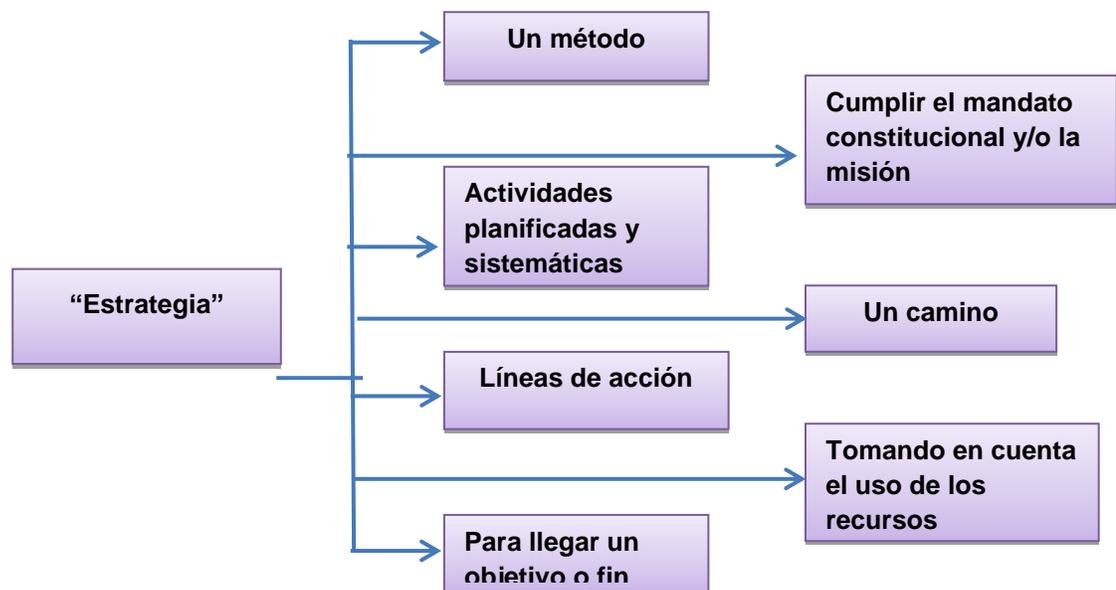
Esta variable se analizó en base a los siguientes elementos: la realidad estratégica regional, el liderazgo y finalmente la experiencia y el aprendizaje continuo.

¿Qué entiende usted por la palabra Estrategia?

Para las servidoras y servidores públicos de la Defensoría del Pueblo.

Esquema N° 8:

¿Qué entiende usted por la palabra Estrategia?



Fuente: Elaboración Propia

Los términos citados representan la mayoría de las opiniones del personal de la institución, sin embargo existieron otras opiniones o conceptualizaciones que serán tomadas en cuenta para la construcción del modelo pero que no se encontraban alineadas a la idea de la mayoría, por lo cual no se contemplan en su totalidad en la definición señalada. Asimismo es preciso aclarar, que en



varias respuestas se confunde al término estrategia con el de planificación, es decir, se utilizan ambos conceptos como sinónimos. Finalmente, esta 'alineación relativa' en qué significa estrategia en la Defensoría del Pueblo, se manifiesta tanto en la Oficina Nacional como en las Oficinas Regionales.

¿Qué entiende por Gestión Estratégica?

Fue importante interrogar a las y los servidores públicos en cuanto a la gestión estratégica, donde se obtuvo diversas aportaciones de las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo, el siguiente concepto:

La gestión estratégica es un modelo de gestión que tiene como principal característica la aplicación de una estrategia a través de un proceso que implica:

- 1) Planificación de programas, planes y diseño de políticas o líneas de acción.
- 2) Implantación de la estrategia, planes, políticas y líneas de acción.
- 3) Toma de decisiones para lograr los objetivos estratégicos planteados a largo plazo y permitirán el logro del mandato constitucional, de la misión y visión de la Defensoría del Pueblo.
- 4) Evaluación de las acciones realizadas

Se resaltó que el concepto de gestión estratégica en la institución es disperso, sin embargo los componentes citados anteriormente se repiten o manifiestan en la mayoría de las y los servidores públicos en distintas formas y estilos, pero se encuentra cierta alineación en lo que es la gestión estratégica. Asimismo precisar y destacar el hecho de que la gestión estratégica debe ser un medio flexible que debe acomodarse y adaptarse a los cambios tanto internos, como externos, siendo que la institución utiliza como principal guía de pensamiento y acción a: el mandato constitucional, la misión y visión defensorial.



Gráfico N° 1:

Importancia del Liderazgo para la Gestión Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N° 1, se evidencia la importancia del liderazgo en el personal, porque facilitará y coadyuvará en el proceso de implementación de un nuevo modelo de gestión donde se pretende plantear la cuestión de cuáles deberían ser las características que deben considerarse o fomentarse en las y los servidores públicos para la formación de líderes en la Defensoría del Pueblo.

¿Qué características se deberían fomentar en el liderazgo de la institución y para la formación de servidoras y servidores públicos que sean líderes en la institución?

Se presentó las principales características que según las servidoras y servidores públicos de la institución se deben fomentar en el personal de la institución. Es preciso aclarar que se realizó una distinción entre la percepción y opinión del personal de la Oficina Nacional y de las Oficinas Regionales, debido a que si bien se identificaron factores o características en común, también se identificaron diferencias que precisan ser distinguidas.

Oficina Nacional

En primer lugar se ha tomado conocimiento de las características que se deben fomentar entre el personal para la implantación de la Gestión Estratégica en la Defensoría del Pueblo, estas son:

- compromiso con la institución y los DDHH, la pro actividad.



- la capacidad de trabajar en equipo.
- valoración de ideas nuevas.
- empatía con el trabajo de las otras áreas y unidades, horizontalidad en el trabajo.
- coherencia entre el discurso acerca de los Derechos Humanos y la práctica de los mismos, asumir la responsabilidad del equipo de trabajo sin distribuir la misma.
- autocrítica.
- capacidad de fijar claramente los objetivos y metas.
- capacidad de desarrollar las habilidades de los miembros del equipo, capacidad de gestionar el factor emocional del equipo de trabajo.
- humildad y predisposición de servicio a los demás.

Asimismo, se destaca los factores que no se relacionan directamente con el liderazgo o las características del mismo, pero que sí influyen al personal y en su forma de trabajo. Estos factores son los siguientes: la necesidad de reconocimiento y/o distinción al trabajo realizado, la necesidad de mejora de los canales de comunicación al interior de la unidad o área de trabajo y con las demás, y el requerimiento de contar o aportar al desarrollo de un buen clima laboral, complementariamente la solicitud de talleres de inteligencia emocional y capacitación constante en diferentes ámbitos.

Oficinas Regionales

De igual manera las oficinas regionales definieron las características que se deben incentivar para el desarrollo de líderes en las y los servidores públicos de la institución.

- Comunicación.
- Identificación y compromiso con la institución y los Derechos Humanos.
- Brindar participación a los miembros del equipo.
- Dar lugar a la creatividad e innovación.
- Coherencia entre lo que se dice y se hace.
- Empatía, respeto por los demás, confianza y responsabilidad.



- Proporcionar retroalimentación constantemente.
- Desarrollar las capacidades de los miembros de su equipo.
- Capacidad de motivar, lograr el compromiso del personal, capaz de fijar objetivos claros y concretos.
- Escuchar las ideas, tener la capacidad de autocrítica.

Otros aspectos que se identificaron y que no tienen relación directa con el liderazgo son:

- existe una amplia necesidad de participar en talleres de formación y capacitación, espacios de distensión y relajamiento, asimismo se identificó que es preciso mejorar constantemente el clima laboral,
- el efecto que tendría el reconocimiento verbal o escrito del desempeño de las personas en el cumplimiento de sus funciones.
- contar con un convencimiento e identificación de lo que significa ser personal de la Defensoría del Pueblo.
- Se ha identificado también la necesidad de mayor comunicación y socialización del trabajo realizado por las Adjuntarías, para que el personal de las oficinas regionales conozca la estrategia del trabajo que realiza y el cumplimiento de la mística que significa el rol de la Defensoría del Pueblo.

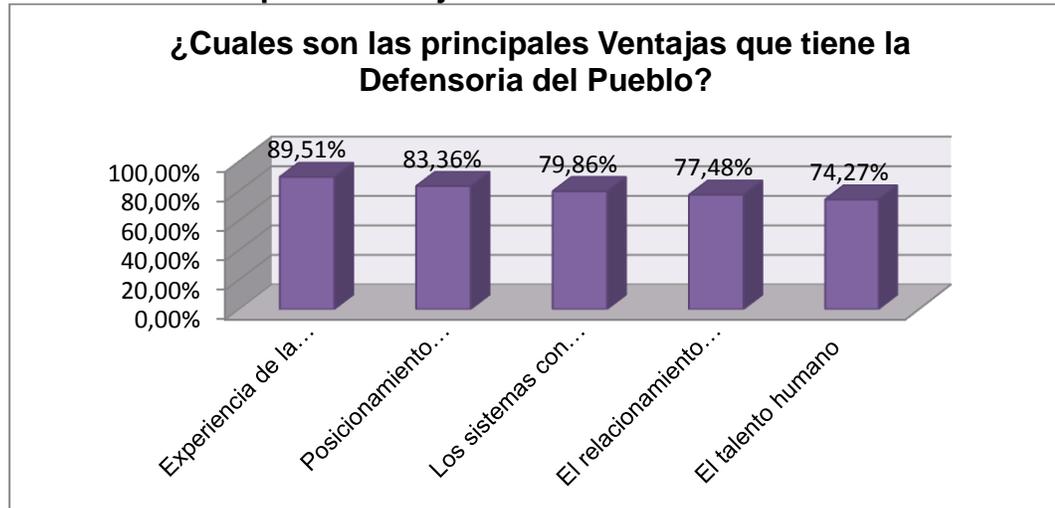
4.2.2 Experiencia y aprendizaje continuo

Para el análisis de este componente se identificaron en primera instancia diez componentes que son consideradas ventajas y desventajas de la Defensoría del Pueblo.



Gráfico N° 2:

Principales Ventajas de la Defensoría del Pueblo



Fuente: Elaboración propia.

Cruce de variables

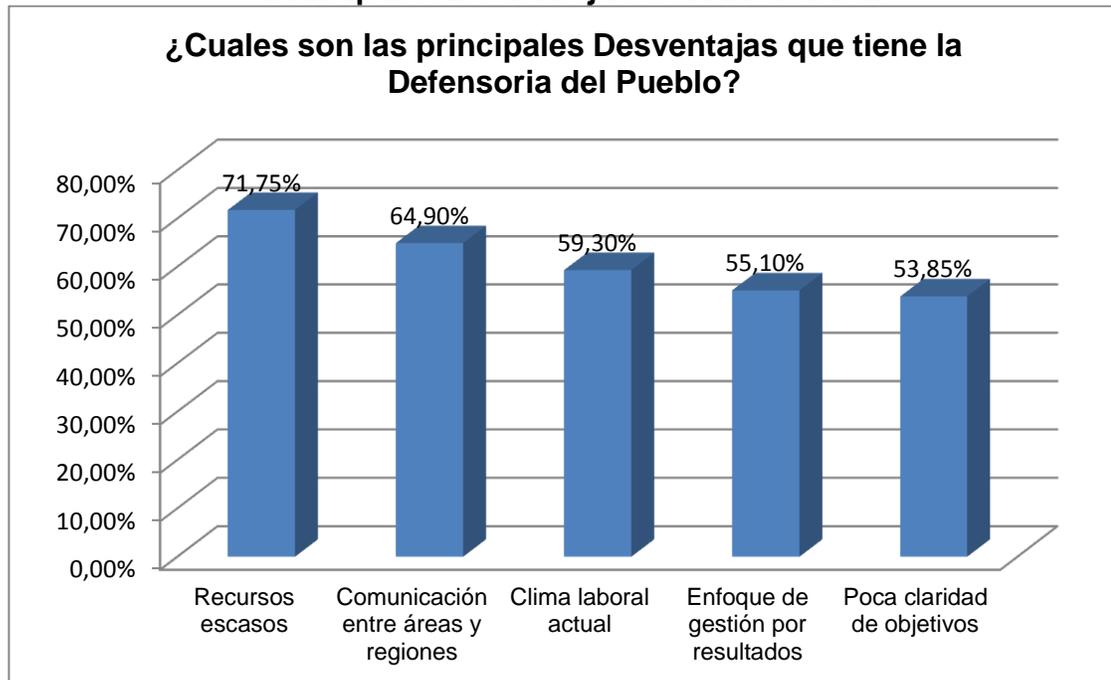
Las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo, consideran a todos los aspectos planteados como ventajas de la institución, puesto que todas las variables obtuvieron porcentajes alto el cual es preciso destacar que las principales ventajas de la institución son *la experiencia que tiene y el posicionamiento ante la población*. Paralelamente con respecto a esta variable es necesario destacar que el talento humano institucional es reconocido como las ventajas menos valoradas en relación planteadas.

Para identificar la percepción del personal en relación a las principales desventajas que tiene la institución, se procedió de la misma forma que en el análisis de las ventajas institucionales, a continuación el siguiente gráfico ilustra las desventajas de la Defensoría del Pueblo.



Gráfico N° 3:

Principales Desventajas de la Institución



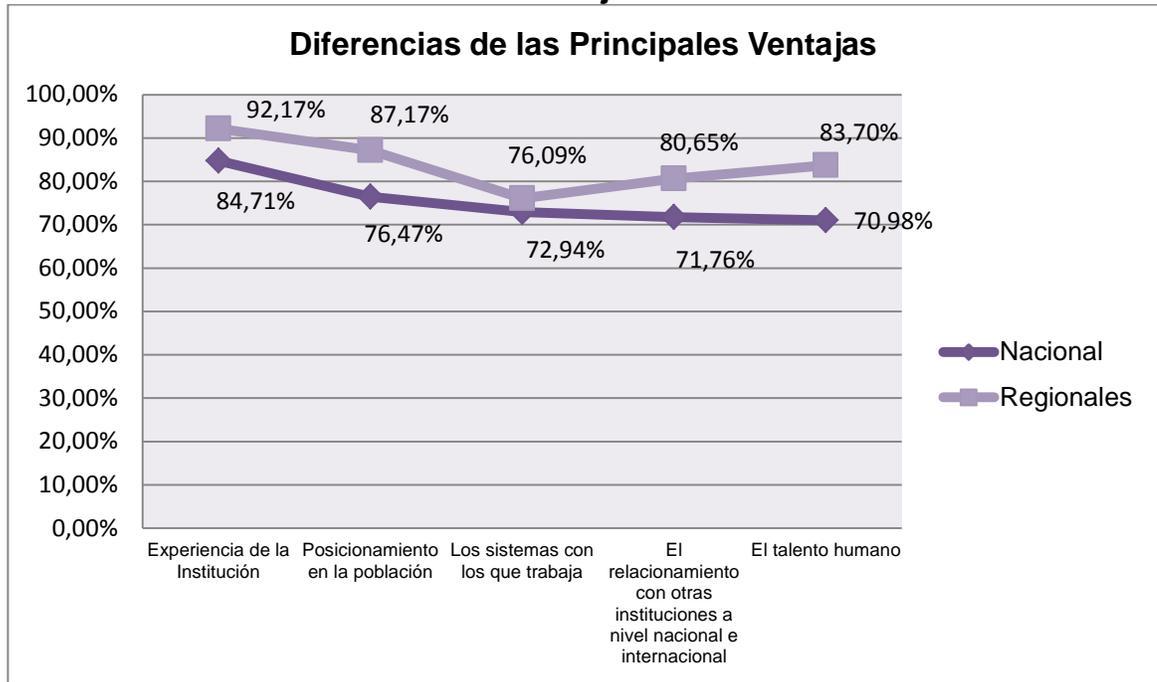
Fuente: Elaboración propia.

En lo que refiere a las desventajas identificadas en la Defensoría del Pueblo se identificaron a las principales como: los recursos escasos y la comunicación entre áreas y regiones,(obteniendo el porcentaje alto) mientras que con un porcentaje intermedia entre las principales desventajas se encuentran: el clima laboral, el enfoque de gestión por resultados y la poca claridad de objetivos. Lo que sugiere que los objetivos en general son fijados claramente y la gestión por resultados impulsa al logro de los mismos.

A continuación se presenta un gráfico que compara las diferencias entre la posición adoptada por el personal de la Oficina Nacional y del personal de las Oficinas Regionales en lo que respecta a las principales ventajas de la Defensoría del Pueblo.



Gráfico N° 4:
Principales diferencias entre la Oficina Nacional y las Oficinas Regionales
-Ventajas



Fuente: Elaboración propia.

En coherencia con el análisis general de todas las ventajas superan el 70% en lo que respecta la calificación, sin embargo al disgregar las variables entre la posición de la Oficina Nacional y las Oficinas Regionales, se tienen las siguientes observaciones:

- Existe coherencia en la posición de considerar a la experiencia de la institución como la principal ventaja. También se identifica coherencia en lo que respecta a una calificación nivel media/baja a los sistemas de información con los que se trabaja. Asimismo se resalta que en la oficina nacional se obtuvo una percepción más baja con respecto a todos los factores propuestos.
- Lo que más destaca es la diferencia entre las principales ventajas identificadas tanto por la nacional como por las oficinas regionales, puesto que la primera solamente logra un porcentaje superior al 80% en lo que respecta la experiencia de la institución, mientras que todos los



otros aspectos se encuentran con calificaciones de 70 a 76%, siendo que el talento humano es la ventaja con calificación más baja en la posición de la Oficina Nacional. Mientras que en las Oficinas Regionales son cuatro aspectos los que superan el 80% y se considera al talento humano como tercera principal ventaja en la Defensoría, (posición contraria en relación a la de la Oficina Nacional), finalmente el único aspecto que obtiene una calificación por debajo del 80% en la posición de las Regionales son los sistemas de información con los que se trabaja.

Finalmente se acudió a la medida estadística de la ‘moda’⁵⁵, para identificar en general el tipo de respuesta que se obtuvo en relación a los componentes previamente analizados, tomando en cuenta que esta pregunta fue de calificación; siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. La siguiente tabla muestra la moda de la Oficina Nacional y de las Oficinas Regionales.

Tabla N° 1:

Moda de las repuestas en la Defensoría del Pueblo

Moda por Oficina/Aspecto analizado	Experiencia de la institución	Posicionamiento en la población	Sistemas con los que se trabaja	Relacionamiento con otras instituciones	Talento Humano
Nacional	4	4	4	4	4
Regionales	5	5	5	5	4

Fuente: Elaboración propia.

En coherencia con el análisis realizado previamente, la mayoría de las respuestas obtenidas en este aspecto son de calificación alta y muy alta, sin embargo se encuentra una diferencia clara entre la Nacional y las Regionales, puesto que en la primera se tiene una ‘moda’ de 4 en todos aspectos calificados, mientras que en las Regionales solamente se tiene en un caso la moda de 4, mientras que el resto tiene una moda de 5. Esto permite inferir que no existe el mismo nivel de convencimiento en relación a las ventajas

⁵⁵ Medida estadística que describe la observación (o en este caso, el tipo de respuesta) que más se repite en un conjunto de datos.

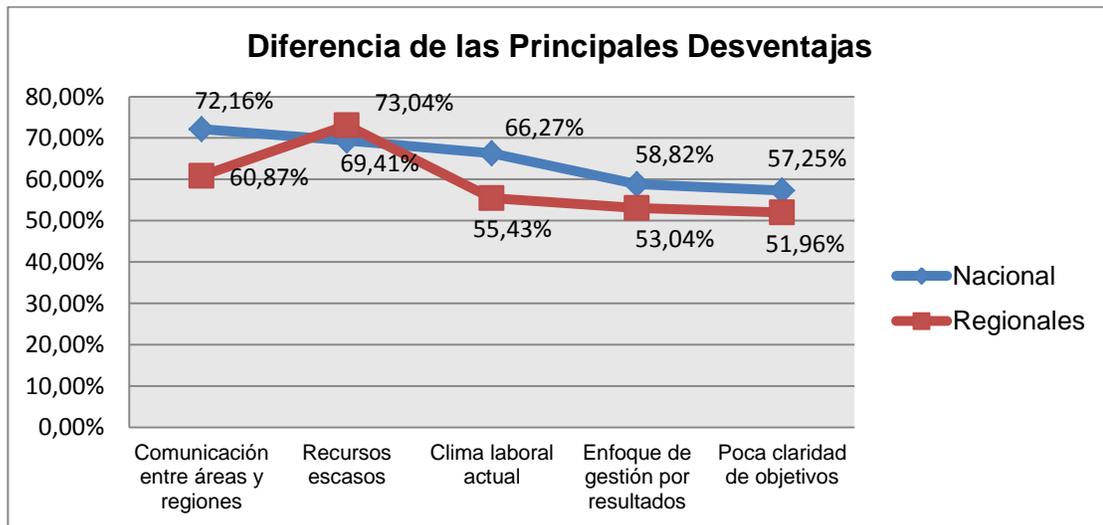


identificadas entre el personal de la Oficina Nacional y de las Oficinas Regionales.

Se realizó el mismo análisis para las desventajas a un nivel desagregado, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico N° 5:

**Principales diferencias entre la Oficina Nacional y las Oficinas Regionales-
Desventajas**



Fuente: Elaboración propia.

En coherencia con el análisis realizado a nivel agregado, se obtienen puntuaciones medias/bajas (50-60%) a nivel desagregado, como son: en el caso de la Oficina Nacional el enfoque por resultados y la poca claridad de objetivos, esta posición es similar a la de las Oficinas Regionales, pero con la diferencia de que las Regionales incluyen al clima laboral como un aspecto calificado bajo entre las desventajas de la institución. Sin embargo el clima laboral obtiene una calificación media/alta por parte de la Oficina Nacional, posición contraria a la de las Oficinas Regionales.

El único aspecto donde se encuentra una posición en la cual existe una posición disímil entre la Oficina Nacional y la Oficina Regional es el aspecto de recursos escasos, siendo esta la principal desventaja identificada por las



Regionales obteniendo una calificación alta de 73%, ese hecho nos muestra que la escasez de recursos podrían afectar más las actividades a realizar por las regionales.

Otro aspecto que llama la atención es la amplia diferencia que existe en la principal desventaja identificada por parte de la Nacional, siendo esta la comunicación entre áreas y regiones, obteniendo una calificación alta 72%, mientras que las regionales identificaron a este aspecto con una calificación media/alta de 60%, hecho que indicaría que en las regionales existe menor incidencia negativa de la comunicación en el cumplimiento de sus funciones.

Para entender la notable diferencia entre la posición que existe entre la Oficina Nacional y las Oficinas Regionales, se empleó nuevamente a la medida estadística de la 'moda', resultados que se muestran a continuación:

Tabla N° 2:

Moda de las repuestas en la Defensoría del Pueblo

Moda por Oficina/Aspecto analizado	Comunicación entre áreas y regiones	Recursos escasos	Clima laboral	Enfoque de gestión por resultados	Poca claridad de objetivos
Nacional	5	3	3	3	3
Regionales	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se confirma nuevamente la posición adoptada a nivel agregado, la mayoría de las desventajas obtienen una calificación media, sin embargo se identifica claramente la diferencia entre la posición entre la Nacional y las Regionales, respecto la comunicación entre áreas y regiones, siendo que la Oficina Nacional brinda y califica a este aspecto como muy alto, es decir, es una desventaja sobre la cual el modelo deberá hacer hincapié.

En lo que respecta a la experiencia y aprendizaje continuo, esta sub-variable fue enfocada desde la posición que adopta la Defensoría del Pueblo (el personal) en relación a las principales ventajas y desventajas de la misma. El análisis se llevó a cabo en dos instancias, la primera a nivel agregado, es decir se identificó la posición y percepción de todas las y los servidores públicos



encuestados, y en segunda instancia a nivel desagregado, es decir la posición de la Oficina Nacional frente a la de las Oficinas Regionales.

En cuanto a los resultados de las entrevistas con respecto a esta variable se destaca que el valor del personal y del trabajo realizado para la institución es reconocido, pero al mismo tiempo se identifica en el personal, la necesidad de reflexionar acerca del trabajo realizado para poder lograr un aprendizaje y mejorar el trabajo defensorial, disminuyendo la brecha entre la teoría y la práctica. Asimismo, se reconoce la necesidad de un sistema de evaluación que permita la retroalimentación del trabajo del personal, dando lugar a la mejora continua.

Bajo la misma lógica se identifica una diferencia entre el trabajo realizado por las oficinas regionales, respecto de la oficina nacional, siendo que las regionales en base al contexto y el entorno, generan una política que se ajusta al mismo, la oficina nacional debe identificar esas políticas y abordajes de las regionales, ya que responden a una variedad de culturas.

El liderazgo en la institución se identifica como factor es fundamental, la MAE asigna mucha importancia a aquellas jefaturas que se transforman en líderes, reconociendo que es necesaria cierta línea de verticalidad para realizar el trabajo defensorial pero logrando un equilibrio entre la verticalidad y la horizontalidad al momento de dirigir equipos de trabajo. El liderazgo brinda legitimidad, puesto que despierta en el personal el sentido del esfuerzo, se habla de equipo y de lograr un objetivo. Siendo las características a desarrollar en el personal: estar constantemente atento (escuchar) a los demás. Se debe dar valor al 'ser' además de lograr un equilibrio entre la academia y lograr un 'ser' que avanza en la medida en que los líderes se encuentren al servicio de los sujetos de derecho que son las poblaciones altamente vulnerables.

Es importante también señalar que se identificó que el personal tiene un cierto nivel de renuencia al cambio, dando lugar a que el aprendizaje del mismo no se materialice e institucionalice.

Se logró identificar las principales diferencias entre la oficina nacional y las oficinas regionales siendo las mismas: el nivel de cohesión que tienen las



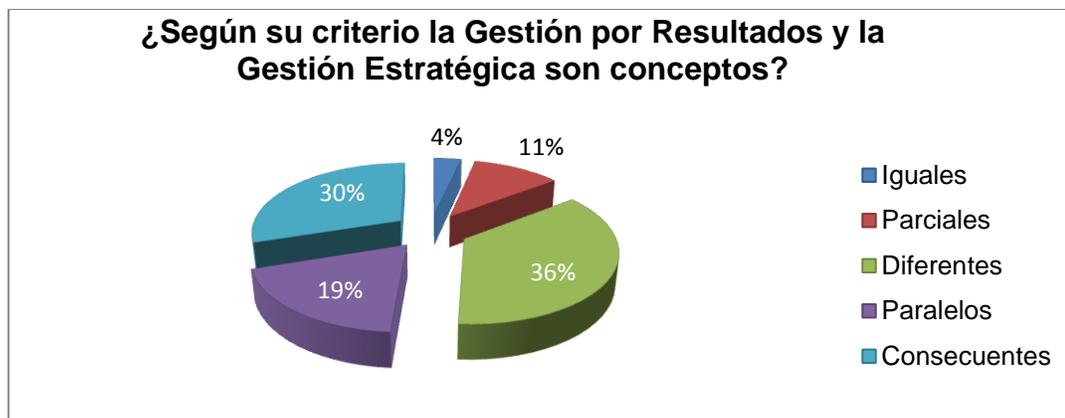
regionales, esto en base a que son grupos pequeños y tienen escasez de recursos y la calidad de los líderes que permiten aprovechar y desarrollar a su equipo de trabajo. Precisa que se debe replicar el nivel de cohesión en la oficina nacional.

El liderazgo de la MAE es fundamental para la Defensoría del Pueblo. Los líderes de la institución no necesariamente se asocian a un cargo o puesto. Se tienen que formar líderes al interior y exterior de la institución. Las principales características de los líderes son: vocación de servicio, conciencia social, perspectiva de lucha política, honestidad y transparencia.

4.2.3 Relación Gestión por Resultados y Gestión Estratégica

Gráfico N° 6:

Criterio sobre la Gestión por Resultados y la Gestión Estratégica.



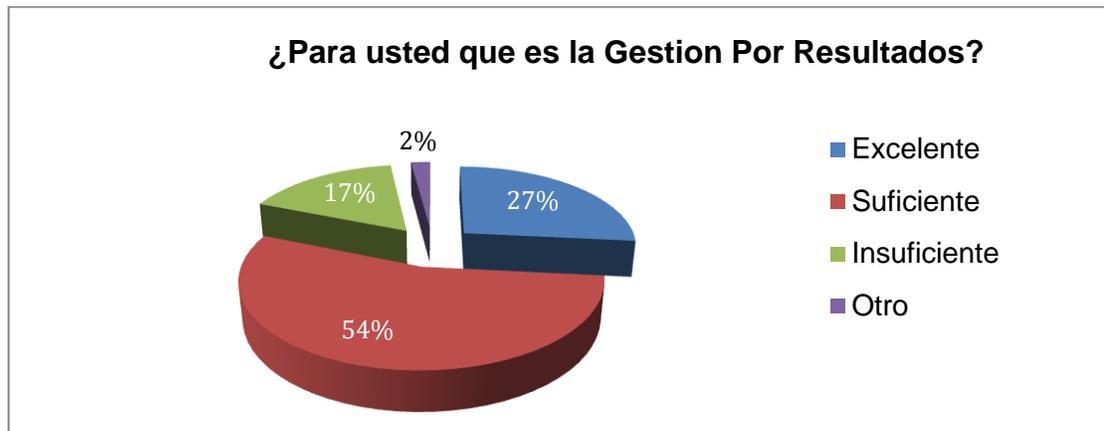
Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que un porcentaje del personal coincide en la diferencia entre lo que es la gestión por resultados y la gestión estratégica, mismo que se debió a que el personal no muestra una perspectiva estratégica, ya que en algunos casos no cuentan con capacitación sobre el tema, pero es importantes señalar que la mayoría de las y los servidores públicos de la institución señalan que estos dos conceptos tienen una relación, el cual nos permitirá realizar a cabo la inserción del modelo de gestión estratégica sin dejar de lado el modelo de gestión por resultados, mismo que el 61% del personal se adaptara a los cambios y ser parte del modelo para liderar en las y los demás servidores.



Gráfico N° 7:

Definición de Gestión por Resultados

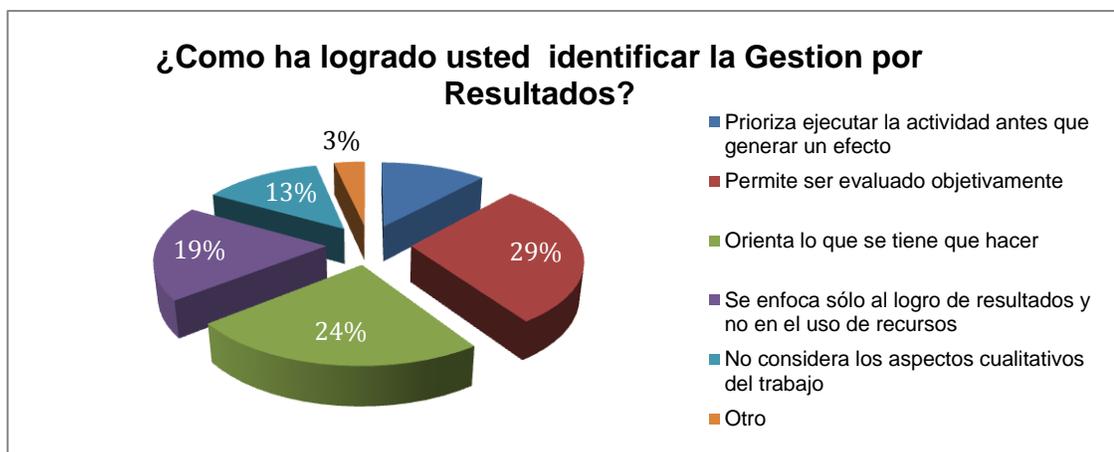


Fuente: Elaboración propia.

El 81% del personal encuestado, considera que la gestión por resultados es funcional, puesto que es considerada suficiente y excelente para la gestión defensorial, lo que permite inferir que dicho modelo de gestión se ha posicionado en las y los servidores públicos a partir de la normativa y la ejecución de procesos institucionales principalmente administrativos.

Gráfico N° 8:

Principales desviaciones de la Gestión por Resultados



Fuente: Elaboración propia.

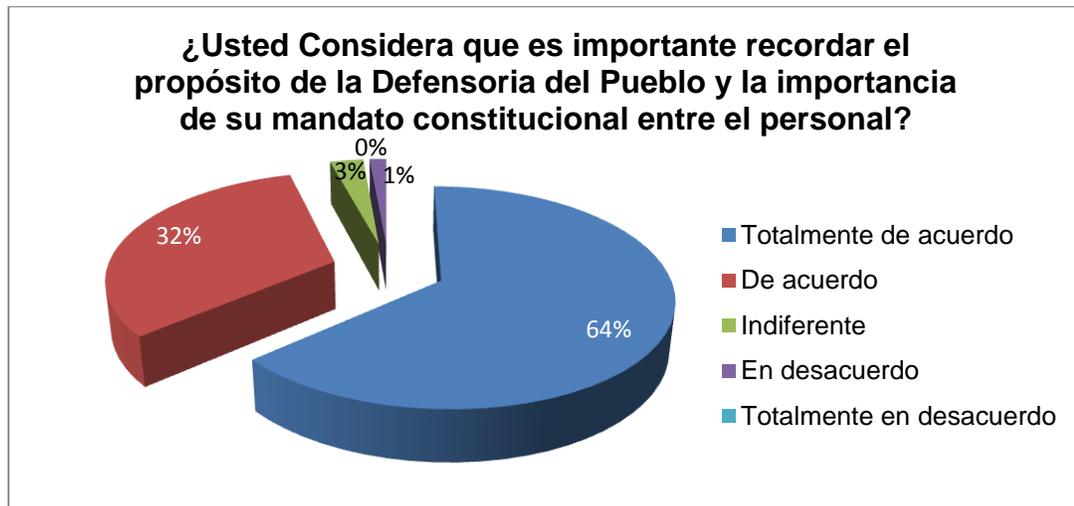
Se puede apreciar que un 44% del personal ha identificado una desviación negativa en la gestión por resultados, ya sea por que prioriza la ejecución de



una actividad antes de la generación de un efecto (12%), porque solamente se enfoca en el logro de resultados y no se preocupa por el uso de recursos (19%) o porque no considera en la evaluación los aspectos cualitativos (13%). El restante 53% del personal identificó las principales características y beneficios de la gestión por resultados, como ser: permite una evaluación objetiva (29%) y que orienta claramente lo que se tiene que realizar (24%). Finalmente el 3% restante del personal encuestado adopta en base a las respuestas posiciones mixtas en relación a las desviaciones negativas o las características y/o beneficios de la gestión por resultados.

Gráfico N° 9:

Posición del personal respecto a recordar el mandato constitucional



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la gráfica, la gran mayoría del personal considera que debe recordarse el propósito de la Defensoría del Pueblo y la importancia del mandato constitucional. Existe un 4% que no considera pertinente o se siente indiferente ante esta propuesta, preocupa esta opinión que aunque es minoritaria resulta digna de análisis puesto que el énfasis constante hacia el mandato constitucional es un componente clave de la gestión estratégica. Debido a que el personal opta por mecanismos para recordar el propósito y su importancia del rol y la importancia del mandato constitucional como:



- La constante información y formación y/o capacitación donde se mida el nivel de aprendizaje.
- Cursos on-line, talleres, concursos, seminarios, espacios de diálogo, foros, debates.
- paneles con mensajes para recordar los valores, principios y el mandato constitucional, socialización del PEI, boletines informativos, afiches en las oficinas y talleres vivenciales.

Es preciso destacar respuestas que hacen referencia en cómo incrementar el compromiso de las y los servidores públicos, es decir acciones que podrían lograr este efecto, éstas son:

- Incentivos de reconocimiento al trabajo realizado;
- Actualización y talleres de clima organizacional;
- Construir una política institucional de comunicación interna que incluya acciones de intercambio de información;
- Encuentros de toda la Defensoría no solamente de un área.
- Recordar el trabajo de las y los servidores para el cumplimiento del mandato;
- Recordar el compromiso que el personal debe tener con la institución;
- Mayor comunicación entre la MAE y el personal;
- Acercar el personal a la población;
- Mayor interacción entre la oficina nacional y regionales;
- Reflexión mensual para la planificación de actividades;
- Quitar lo obligatoriedad o traducirla en mensajes más persuasivos en cuanto a las comunicaciones;
- Brindar retroalimentación, realizar un intercambio de experiencias entre el personal de la Oficina Nacional y las Oficinas Regionales;
- Realizar énfasis en la selección del personal;
- Mejorar el clima organizacional y cultura organizacional.

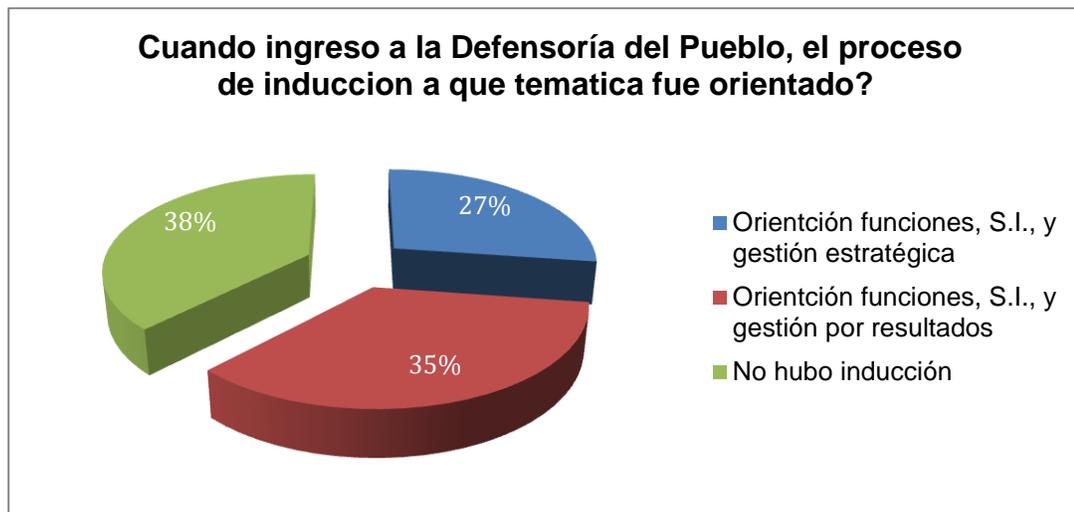


4.2.4 Desarrollo del trabajo de las y los servidores públicos

Finalmente, para el desarrollo de la última variable de análisis del diagnóstico, se analizaron los siguientes aspectos de la misma: la gestión estratégica en el proceso de inducción, la alineación que existe entre las actividades realizadas; el PEI 2012-2016 y el POA 2014, finalmente se determinó la importancia de la eficiencia y la implicancia de la misma en la Gestión Defensoría.

Gráfico N° 10:

Proceso de Inducción y Gestión Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Se puede evidenciar que la gestión estratégica no es priorizada en la institución, asimismo llama la atención que un 38% del personal no recibió inducción cuando ingresó a la Defensoría del Pueblo, una posible causa de este factor, es el hecho de que la encuesta fue proporcionada tanto a personal nuevo como a personal que se encuentra en la institución desde su creación, sin embargo sería preciso para la construcción del modelo incluir el concepto de gestión estratégica en el proceso de inducción del personal nuevo.

El siguiente gráfico ilustra la percepción del personal y el grado de relacionamiento que tiene el puesto que desempeñan con el Plan Estratégico Institucional 2012-2016:



Gráfico N° 11:

Posición del personal para llevar a cabo una actividad

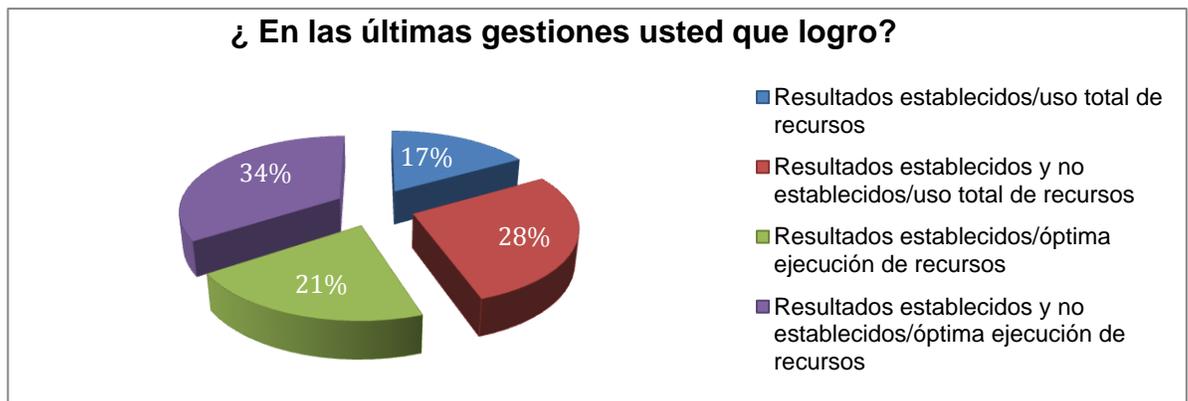


Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico ilustra la posición del personal al momento de realizar una actividad, se puede apreciar que la mayoría del personal (71%) considera antes de ejecutar cualquier actividad el efecto que tendrá la misma en la población. Asimismo se identificó que un 13% del personal encuestado piensa en términos de eficiencia, es decir, prioriza el uso óptimo de los recursos para ejecutar una actividad, antes que en el efecto generará la misma.

Gráfico N° 12:

Logros en las últimas gestiones



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra que el 55% del personal considera que fue eficiente en lo que respecta el logro de resultados, mientras que el restante 45% contempla el concepto de eficacia. Es importante diferenciar que esta es la opinión y percepción de las y los servidores públicos, y que para ahondar en el tema de ejecución vs. Eficiencia es preciso recurrir a los informes de evaluación,



informes de desempeño y otros. Sin embargo esta investigación se limita a la percepción del personal en relación al concepto de eficiencia vs. ejecución y obtención de resultados.

Finalmente, se establece que existe el concepto de eficiencia en el personal de la institución, mismo que no es predominante, pero la razón de que el mismo no se encuentre en más que sólo el 55% del personal encuestado, puede inferirse de la posición que tiene el personal antes de realizar una actividad, puesto que el 71% del mismo piensa primero en el efecto que la actividad tendrá en la población y luego en el uso de recursos.

Cuadro N° 10:

Resultados de las Entrevistas

ENTREVISTADO	RESPUESTA
MAE:	Estar al servicio del pueblo es lo que importa, es el trabajo y la filosofía en la que debe quedar la institución utilizando dos grandes instrumentos de los DDHH que son la exigibilidad y la justiciabilidad. De tal forma que el trabajo realizado ahora permita el fortalecimiento de la gestión venidera, puesto que dejará un precedente de lo que ha hecho la institución.
Adjunto de AC:	Menciona que la gestión estratégica es un camino para llegar a objetivos y generar un impacto, se puede adaptar a cualquier institución, el mandato constitucional, esto sugiere cambios estructurales en la institución. El valor que genera la institución "Guardianes de los valores, percibe un trabajo mecánico en base a la evaluación del personal, mantienen una lógica estática de trabajo, asimismo hace particular énfasis en la calidad en la atención, es preciso trabajar con el personal, resalta que la evaluación del personal debe hacer énfasis en los resultados y lo que realmente hace. "Es necesario mostrar al personal que cada una de ellas y ellos son líderes", asimismo en coherencia con los resultados de la encuesta el jefe y el líder son dos términos totalmente diferentes, sugiere una actitud proactiva para empezar a desarrollar el liderazgo en las y los servidores, entender que asumir el liderazgo significa asumir responsabilidades, destaca como características: distribución de poder y de responsabilidades, el líder es un agente de cambio, que se dé un poco más de lo que se está haciendo, "trabajar en DDHH te hace distinto". Identifica que las oficinas regionales tienen menor cantidad de personal y que esta es la principal razón para optimizar recursos. Resalta la importancia entre el discurso, la acción y la necesidad de acercarse más a la gente. Aplicar la gestión estratégica significaría que un mayor número de gente se acerca a la institución, también hace énfasis en la necesidad de una reorganización del trabajo "esta estructura, ya no responde al fin y objetivos planteados".
Adjunta de PAE:	Considera a la gestión estratégica como un proceso que debe ser construido con los actores sociales y que contempla las siguientes



ENTREVISTADO	RESPUESTA
	<p>etapas: investigación, planificar, implantar y evaluar, destaca la importancia de la gestión del conocimiento. El hecho de que el PEI haya sido trabajado y socializado con organizaciones le asigna legitimidad al mismo, hace énfasis en que el valor generado por la institución, es el trabajo en DDHH con una visión política. identifica una desviación negativa en la gestión por resultados, “cada área es una isla”, existe un desconocimiento del trabajo de las otras áreas y viceversa, la gestión por resultados no es suficiente, el trabajo Defensorial está definido a largo plazo, en su experiencia los indicadores restringen las actividades. Destaca dos fortalezas en la defensoría siendo la principal la experiencia de la misma y luego el personal (aspecto contrario a la opinión de las oficinas). Es característico de la gestión el liderazgo, y que para esto tiene que existir coherencia entre el discurso y la acción. La legitimidad es importante y considera que se logra, mediante el trabajo y diálogo con las organizaciones sociales y la sociedad civil cuestiona y destaca la importancia del impacto en la gestión Defensorial. Sugiere equipos integrales no solamente abogados, coincide con AAC que la estructura de la organización este de acuerdo a la realidad de Bolivia., considera que se puede mejorar la gestión Defensorial, incluye el concepto de gestión intercultural. Asimismo destaca que se deben elaborar políticas institucionales como principal insumo de información en base a los resultados de investigaciones o diagnósticos realizados. Resalta la necesidad de articular a las áreas, particularmente a las sustantivas y entre la oficina nacional y las oficinas regionales.</p>
<p>Adjunto PAE</p>	<p>Gestión estratégica es la manera en cómo lograr los objetivos institucionales, mientras que la estrategia es un componente conceptual cuya principal característica es la flexibilidad, y que se adapta a las realidades. La única referencia es el qué se quiere lograr, no se le presta la misma atención al cómo, identifica que no hay claridad de la gestión ni la planificación estratégica, es el mandato constitucional y los DDHH la base para la construcción del modelo, siendo la sinergia de los siguientes componentes, importante para el modelo: independencia, autoridad moral y solidaridad. Destaca la importancia de definir líneas de trabajo, el impacto que se desea no depende enteramente de nosotros, además que considera que los resultados sí orientan al personal, identifica una diferencia notable entre lo que se encuentra escrito y lo que se hace y se presenta nuevamente la desarticulación entre áreas que existe.</p> <p>Destaca como principal ventaja al personal, particularmente el compromiso, experiencia y la autoridad y solidaridad entre las áreas y regionales. Considera que la institución es eficiente, pero que el concepto debe ser aclarado, resalta al liderazgo como un componente fundamental, destaca el liderazgo del actual Defensor y la posición que tiene en el pueblo,</p> <p>Se puede mejorar las cosas trabajando sobre la gente, sugiere que todos en la Defensoría hablen un mismo idioma.</p>
<p>Asesor constitucional:</p>	<p>Gestión estratégica, contempla que es una planificación que permita lograr los objetivos institucionales, considera que la gestión ya no es intuitiva y si es estratégica puesto que el mandato constitucional y la experiencia de la institución han obligado a la misma a adoptar un enfoque estratégico. Se brinda confianza, efectividad en las</p>



ENTREVISTADO	RESPUESTA
	competencias atribuidas y transparencia en la gestión. Identificó que se debe valorar al personal por las capacidades, además de un clima organizacional que vaya más allá de lo cuantitativo. Considera que el personal de la institución es algo positivo en la gestión, puesto que el mismo goza de estabilidad, institucionalidad y confianza. En coherencia con todo el estudio, destaca la importancia del liderazgo, los factores que influyen en el mismo son: el conocimiento y formación de DDHH, valores y principios institucional y una imagen coherente.
Secretario General:	Plan de acción, una ventaja competitiva, sugiere que se explique el logo, qué significa la Defensoría, considera que el valor que la Defensoría genera son las estrategias para la consecución de los lineamientos. Considera que el trabajo que se realiza no es visionario y le sorprende el proceso de reformulación. Considera que la gestión de proyectos debe mejorar, además que la eficiencia es difícil de medirla, no puede afirmar que se da eficiencia en la DP. Asimismo cree, que se puede mejorar la parte administrativa y que las representaciones regionales deben ser fortalecidas en el uso de sus recursos, sugiere realizar semestral y anualmente un análisis económico-financiero. No adopta una posición a favor del liderazgo como concepto, más bien sugiere el concepto de conductores, puesto que el aplicar el liderazgo es complicado, sugiere realizar un trabajo integral y así mejorar la credibilidad.
Coordinador:	El valor de la institución es que coadyuva al sistema democrático de los DDHH y a la vigencia de los mismos, facilitando el ejercicio libre de los Derechos Humanos por parte del pueblo y generando un paradigma y cultura de respeto por los Derechos Humanos. Considera que el sector público en general no tiene legitimidad y que la burocracia no es bien recibida por la sociedad, es preciso generar el Valor Público. También destaca el compromiso de las y los servidores públicos y la vocación de servicio que se debe desarrollar en los mismos, siendo la formación política en DDHH muy importante para el personal.

Fuente: Elaboración en base al documento diagnóstico Percepción de la Gestión Estratégica en la Defensoría del Pueblo

4.3 Resultados y Discusión

De los resultados obtenidos en la encuestas se ha determinado factores muy importantes que deberán ser tomados en cuenta para la construcción del modelo de Gestión Estratégica Defensorial, los mismos han sido resumidos y citados en detalle en el cuerpo del presente documento; pero que son necesarios puntualizar a manera de conclusión en este estudio, considerando su importancia para la toma de decisiones en cuanto al curso a seguir de la propuesta a ser presentada posteriormente.

Inicialmente resaltar que la construcción del Modelo de Gestión Estratégica Pública Defensorial deberá necesariamente contemplar aspectos políticos y



especializados, el elemento fundamental de cualquier modelo de gestión a implementarse en la institución; es el liderazgo en todas las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo para constituirse en líderes de la defensa y protección de los Derechos Humanos, y esa característica sui generis debe ser transmitida hacia otras instituciones; en resumen todo el personal deberá tener la capacidad de traducir los lineamientos estratégicos institucionales al cumplimiento diario de sus funciones.

Habiendo establecido la importancia del talento humano para la construcción del Modelo de Gestión Estratégica Pública también es necesario resaltar que los componentes como cultura y clima organizacional que presentan algunas falencias y que fueron resaltados principalmente por las y los servidores públicos, deben ser considerados porque constituyen una alerta sobre algunos factores contradictorios a la naturaleza y objetivos del modelo, que de continuar podrían traer consigo posteriores desviaciones en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se entiende que las servidoras y servidores públicos que se sientan en un ambiente motivador podrán ejercer de mejor manera sus roles y podrán aportar de maneras innovadoras al cumplimiento del mandato constitucional.

Finalmente resaltar la importancia del componente “Liderazgo y la identificación del personal de la Defensoría del Pueblo como gestores públicos ante la población para la construcción del modelo, considerando la naturaleza de la institución en la que no solo el personal jerárquico y de mandos medios deben ejercer liderazgo bajo la visión de gestión estratégica sino también cada una de las servidoras y servidores públicos de la Defensoría del Pueblo, este liderazgo bajo el enfoque de Derechos Humanos deberá constituir un pilar fundamental en la nueva gestión Defensorial puesto que se resalta el liderazgo basado en la posición política independiente y transparente del Defensor del Pueblo además de haber identificado claramente como líderes regionales a Representantes y Responsables de oficinas regionales cuya experiencia debe ser tomada en cuenta para la implementación del concepto de conductores para el desarrollo de la gestión estratégica.



CAPÍTULO V

PROPUESTA

En este capítulo, se describe la propuesta del Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo, fue elaborado a partir del análisis institucional debido a la necesidad de cambio y sobre todo del efecto a causar en beneficio de la defensa de los Derechos Humanos, tomando como base la incorporación de algunos conceptos de las teorías de las Ciencias de la Administración, modelos de gestión, pero sobre todo considerando la nueva construcción de la gestión pública a partir de la promulgación de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, complementado con los resultados de la investigación práctico – teórica, desarrollada en la institución.

5.1 OBJETIVO.

Proporcionar a la Defensoría del Pueblo un Modelo de Gestión Estratégica Pública, permitiéndomejorar el desempeño colectivo de tal manera que legitímese la imagen institucional a través de la generación de Valor Público en la población.

5.2 RESUMEN EJECUTIVO.

El Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo comprende la necesidad de desarrollar un modelo alternativo que se oriente hacia la construcción de una cultura de Derechos Humanos, buscando influir en la transformación consciente y efectiva de conductas individuales y colectivas de toda la población con pleno respeto a la diversidad cultural y regional acorde con las nuevas realidades del Estado Plurinacional.

El Modelo abarca la Defensoría del Pueblo, en los niveles de decisión, mando medio y operativo, en tal sentido, comprende todas las instancias organizacionales, considerándose los niveles jerárquicos al interior de cada una de ellas.



Dicho Modelo no pretende ser estático, por el contrario, es dinámico y flexible, por lo que debe ser ajustado constantemente al contexto actual y los lineamientos estratégicos vigentes, de tal forma que exista una correspondencia uniforme con los postulados que rigen a la Defensoría del Pueblo en materia de Derechos Humanos, instrumentos técnicos institucionales y normativos.

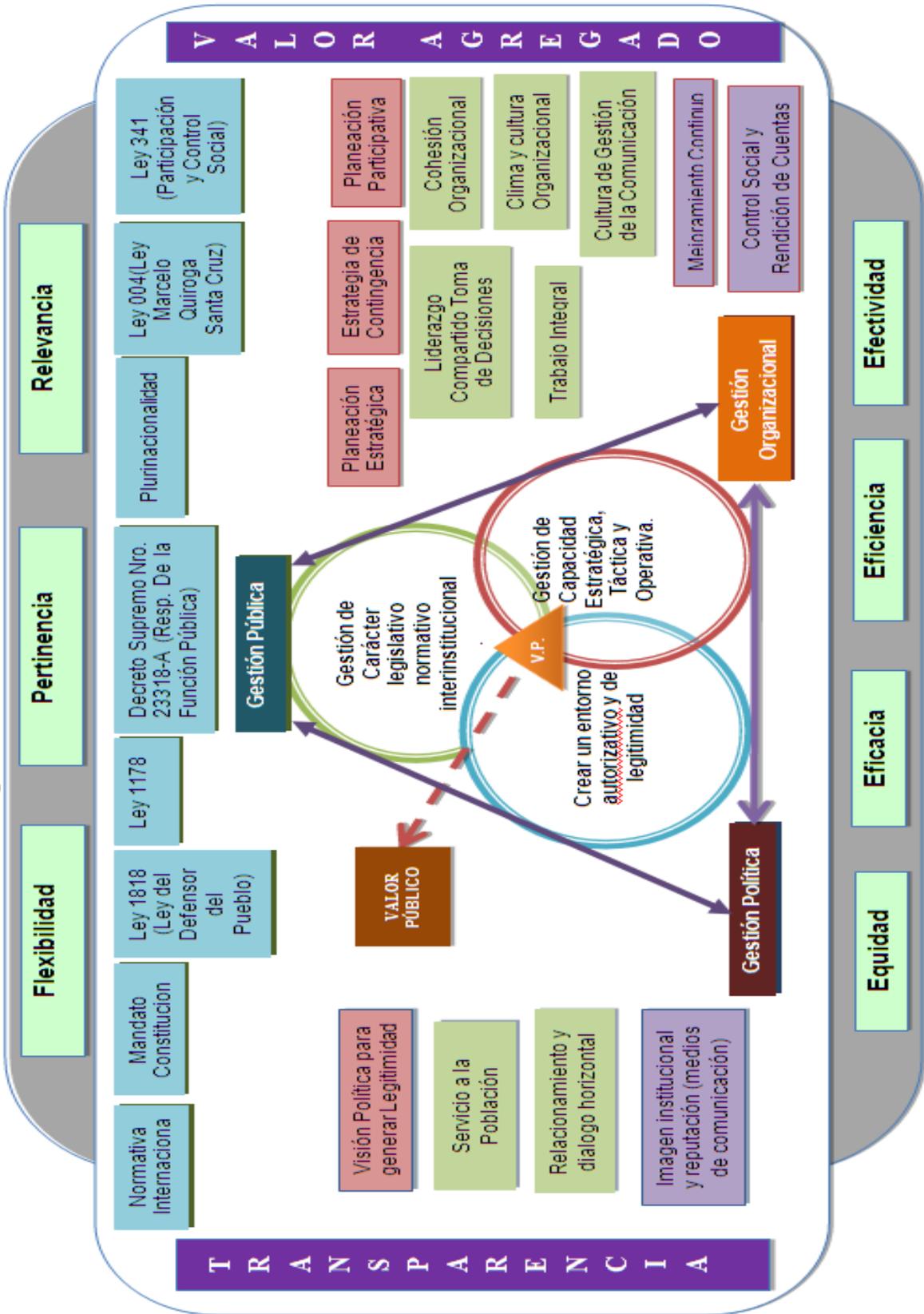
Su construcción está fundamentada en tres fases, que nos muestra los mecanismos de interrelación que debe tener la institución dentro del modelo propuesto.

El gráfico que se presenta a continuación describe de manera dinámica, las fases y los componentes que integran el Modelo de Gestión Estratégica Pública.



Esquema N°9

Modelo de Gestión Estratégica Pública de la Defensoría del Pueblo



Fuente: elaboración Propia en base al triangulo de Mark Moore y Documentación Institucional



Al proponer el Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo, es importante mencionar el ciclo de gestión estratégica alineando sus fases: Gestión Pública, Gestión Organizacional y Gestión Política con sus respectivos componentes, mismos que deben contar con apoyo de carácter normativo; contar con recursos adecuados para la viabilidad estratégica, táctica y operativa; y cerrar el ciclo con la obtención de la generación de Valor Público y legitimidad en la institución, resultado de la satisfacción de las demandas de la población por los servicios otorgados.

5.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA”

El Modelo de Gestión Estratégica Pública de la Defensoría del Pueblo, tomará como fases sustanciales a la: Gestión Pública, Gestión Organizacional y la Gestión Política, partiendo de planear, ejecutar y controlar mediante un enfoque sistémico, integral y propositivo; que permitirá:

1. Brindar un adecuado desarrollo institucional.
2. Contar con las herramientas necesarias para alcanzar resultados, en cuanto al bienestar de la población, a partir de la implantación de objetivos estratégicos.
3. Disponer de parámetros de comparación y establecimiento de acciones de mejoramiento en el desempeño institucional.
4. Contar con una institución con visión integral acorde a las funciones administrativas de planeación, ejecución y control, cuyas estrategias están enfocadas a todas las unidades, orientada a resultados y en la construcción de “Valor Público”

Permitiendo la optimización del cumplimiento de las normas y leyes con las cuales rige su funcionamiento, accionar y operativización a base de equidad, eficiencia, eficacia, efectividad, promoviendo flexibilidad, pertinencia y relevancia, con el propósito de velar por la vigencia, promoción, difusión de los Derechos Humanos de todas y todos los bolivianos y el afán de mostrar una gestión excelente y transparente que contribuya a la mejora continua con el



objeto de generar Valor Público, creando así legitimidad del accionar defensorial frente a la población, a través del trabajo arduo de las y los gestores públicos.

Para el desarrollo del Modelo de Gestión Estratégica Pública, es necesario partir de su conceptualización; donde Gestión Estratégica Pública esta propuesta como:

Cuadro N° 11:

Concepto de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo

“Es el arte de anticipar y crear el cambio con el propósito de generar Valor Público, permitiendo transparentar y desarrollar una gestión estratégica pública de calidad para el bienestar social, contribuyendo y/o coadyuvando con el mandato constitucional, cuya función es velar por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los Derechos Humanos”.

Fuente: Elaboración propia en base a la bibliografía investigada

Desde un enfoque organizativo, administrativo, operativo en el cual se formulan, implementan, monitorean, analizan y evalúan decisiones para el mejoramiento continuo de los bienes y servicios otorgados a la población para el bienestar común. Mediante la ejecución de los procesos estratégicos⁵⁶, de generación de valor⁵⁷ y de soporte⁵⁸ que cuentan con una distribución eficiente y eficaz de los recursos de la Defensoría del Pueblo.

Triángulo de Gestión Estratégica Pública

A continuación se describen las fases del Triángulo que servirán para la construcción de la Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo.

⁵⁶**Procesos Estratégicos:** Definidos en su misión, visión, valores, políticas que permiten el alcance del Plan Estratégico Institucional.

⁵⁷**Proceso de generación de valor:** (Servicio al Pueblo, Comunicación y Difusión de Derechos Humanos, entre algunos), todos estos relacionados al servicio de la población.

⁵⁸**Proceso de soporte:** Proporcionan soporte o ayuda y aseguran los recursos necesarios (personal calificado, tecnología, staff y financieros) para cumplir los procesos estratégicos y los procesos críticos



Esquema N° 10:



Fuente: Elaboración Propia en base al Triángulo de Gestión Estratégica Pública de Mark Moore

5.3.1 GESTIÓN PÚBLICA

La Gestión Pública desde sus inicios comienza a ocupar el lugar que le corresponde dentro del ámbito de las actividades gubernamentales, pero a partir de los profundos cambios institucionales impulsados en Bolivia que se dio con la promulgación de la Constitución Política del 25 de enero 2009, donde el Estado Plurinacional parte con una nueva visión de desarrollo, justicia, igualdad y democracia que expresa la decisión y voluntad común de todas y todos los bolivianos; implementando leyes y políticas públicas contra el racismo, la igualdad, protección y sobre todo para profundizar la democracia por la equidad en la distribución de la riqueza. Es así que todo lo anteriormente mencionado dio pie a pensar en una nueva forma de organización y funcionamiento del aparato público que incorpore de manera operativa el reconocimiento de la diversidad cultural y étnica del país.

El Estado Plurinacional de Bolivia está realizando importantes esfuerzos para la construcción de una visión de largo plazo⁵⁹ con el propósito de establecer un modelo económico plural orientado a mejorar la calidad de vida y el Vivir Bien de todas las bolivianas y los bolivianos conforme a lo establecido en su

⁵⁹ Agenda Patriótica 2025, Plan de Desarrollo Económico Social entre otros.



mandato constitucional⁶⁰; estableciendo sus pilares bajo un “estado social”, el “bien común⁶¹”, el “Valor Público⁶²”, la “gerencia social⁶³”, y la política digital.

Es así que, la gestión pública tradicional fue reemplazada por la “gestión pública moderna”, que denota procesos sociales, políticos, económicos, culturales y subjetivos en situación de cambio y transformación, con las siguientes características:

- Dirección orientada a la competencia, mediante la separación de competencias entre los financiadores y los prestadores de servicios.
- Enfoque en la efectividad, eficiencia y calidad en el cumplimiento de las tareas.
- Separación de la dirección estratégica (¿qué?) de la dirección operativa (¿cómo?).
- Trato igualitario de prestadores de servicios tanto particulares como públicos, dentro del marco de la prestación de servicios y presupuestos globales.
- Impulso enfocado a la innovación (como parte de la prestación de servicios), gracias a un manejo operativo delegado (no sólo descentralizado).

Asimismo, se definió desde una nueva visión de Estado mediante el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control, el cual permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.

⁶⁰ Art. 306 de la Constitución Política del Estado.

⁶¹ Se refiere, según la GTZ (2008), al acceso a la educación, salud, empleo digno, vivienda, seguridad alimentaria, medio ambiente sano, participación, religiosidad, etc.

⁶² Asume que la gente tiene la capacidad y la libertad para expresar sus preferencias respecto a las actividades y resultados de la Administración Pública.

⁶³ Consiste en garantizar la creación de Valor Público por medio de su gestión, la que debe contribuir significativamente a cinco fines o principios fundamentales: reducción de la desigualdad; reducción de la pobreza; fortalecimiento de Estados democráticos; fortalecimiento de ciudadanía; promoción de una gestión eficiente



Su enfoque incorpora una mayor productividad en eficiencia colectiva, porque no sólo se espera el cumplimiento de metas por parte de la responsabilidad de liderazgo de quienes la dirigen sino y fundamentalmente es cuánto se ha comprometido al ciudadano en aquel éxito; fundamentada sobre:

- a) La **formulación estratégica** de políticas de desarrollo y gestión.
- b) La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una Gestión por Resultados
- c) La **creación del Valor Público**.
- d) El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la **equidad social**.
- e) La **responsabilidad social de las empresas**.
- f) Gestión más **orientada hacia la población**.

Para la construcción del modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo se toma como **primera fase estratégica** la gestión Pública y sus componentes que permiten la funcionalidad de la institución descrito en un enfoque de gestión.

Cuadro N° 12:

I. Fase Gestión Pública

Enfoque de Gestión / Componentes de la Gestión Pública	Planear	Ejecutar	Controlar
Mandato Constitucional	X		
Normativa Internacional	X		
Ley 1818 Ley del Defensor del Pueblo	X	X	
Plurinacionalidad	X		
Ley 1178	X	X	X
Decreto Supremo Nro. 23318-A		X	
Ley 004 Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz			X
Ley 341 Participación y Control Social			X

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción de los componentes de Gestión Pública



Planear

- De acuerdo a lo que enuncia el marco normativo en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, determina que la Defensoría es una institución autónoma funcional, financiera y administrativa⁶⁴; por tanto, adopta políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que orienten la acción de la actividad pública respecto a la defensa de los Derechos Humanos de la población.
- La normativa internacional sobre Derechos Humanos coadyuva a los lineamientos estratégicos de su planificación institucional.
- La relación con los Sistemas Nacionales Nacional de Planificación.
- **La Ley 1178**, regula los sistemas de administración y control específicamente para programar y organizar de los recursos de la institución regulados mediante:
 - Sistema de Programación de Operaciones (SPO).
 - Sistema de Organización Administrativa (SOA)
 - Sistema de Presupuesto (SP).

Dichos sistemas son reglamentados con Normas Básicas y reglamentos internos, los cuales tienen la función de normativizar su ejecución en la institución.

- La Defensoría del Pueblo respeta y fortalece las diferentes identidades de las naciones, pueblos y comunidades, apoyando a la construcción del Estado Plurinacional⁶⁵; desde la plurinacionalidad, entendida no solamente desde lo discursivo y lo simbólico, sino a partir del respeto por los derechos de los pueblos y naciones indígena originaria campesinas y las comunidades afrobolivianas.
- **Plurinacional**

La Defensoría del Pueblo en cumplimiento al mandato constitucional y apoyando en la construcción del Nuevo Estado Plurinacional, reconoce la

⁶⁴ Art. 218 párrafo III de la Constitución Política del Estado Plurinacional.

⁶⁵ **Plurinacional** Se refiere a un adjetivo que quiere significar de múltiples naciones. También se refiere al principio político que garantiza el pleno ejercicio de los derechos de todas las nacionalidades que existen en el país.



existencia y diversidad de naciones en el país, promoviendo y adoptando políticas para que sus derechos se ejerzan. Contando con un área dentro la institución de “Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesino” (NPIOC), con la facultad de hacer cumplir los derechos de los pueblos indígenas en términos de diversidad de cultura y de carácter plural e implica un conjunto de desafíos inherentes al difícil proceso, en curso, de refundación estatal.

Es así que, la plurinacionalidad supone asumir la coexistencia de varias naciones culturales dentro del mismo Estado. Más todavía: conlleva el reconocimiento de los derechos colectivos y la persistencia de la identidad cultural de las naciones y pueblos indígena originario campesinos e implica también la noción de autogobierno y autodeterminación. El reconocimiento de la plurinacionalidad, en fin, “significa otro proyecto de país, otros fines de la acción estatal y otros tipos de relación entre el Estado y la sociedad” es el principio político que garantiza el pleno ejercicio de los derechos de todas las nacionalidades que existen en el país.

Con la nueva Constitución Política del Estado, Bolivia ha adoptado un modelo de Estado que, sin dejar de ser unitario, es también un Estado plurinacional, comunitario y con autonomías. Se trata, en todo caso, de un proceso de refundación estatal en curso, es decir: un Estado en construcción, que en principio implica el reconocimiento diferente al modelo tradicional de “Estadonación” según el cual en cada Estado solamente existe una nación cívica. La nueva Constitución Política del Estado asume la existencia precolonial de treinta y seis (36) naciones y pueblos indígena originario campesinos, garantizando su libre determinación en el marco de la unidad del Estado. Reconoce asimismo sus idiomas como idiomas oficiales del Estado.

Como resultado de la lucha constante de los actores excluidos (pueblos indígena originario campesinos) y un prolongado proceso de reconocimiento de la diversidad cultural en Bolivia pero también reconocimiento constitucional, trata de que en Bolivia no sólo habitan diferentes “etnias”, sino existen un conjunto de naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas con propios sistemas jurídicos, derechos



colectivos, sistemas políticos, sistemas económicos, propias visiones, que también se los quiere recuperar respetando sus recursos naturales y derecho al territorio, también existe el reto de la complementariedad-respecto (Estado intercultural) de dichas culturas, con el mayor desafío de construir entre todas y todos una sociedad del Vivir Bien.

Por tanto, la adopción de la plurinacionalidad desafía todas las premisas sobre las que se asentaba el Estado-nación moderno y tiene muchas implicaciones. Para empezar, plantea el reto de una nueva institucionalidad estatal, más bien heterogénea, comenzando por los órganos del poder público: la Asamblea Legislativa Plurinacional, que incluye circunscripciones especiales indígena originario campesinas; el Órgano Judicial y el Tribunal Constitucional Plurinacional, asentados en la noción de pluralismo jurídico y el reconocimiento de la jurisdicción indígena originaria campesina con igual jerarquía que la jurisdicción ordinaria; y, el Órgano Electoral Plurinacional, con presencia de vocales indígena originario campesinos y la inclusión de la democracia comunitaria.

El horizonte, sin duda, es la realización de la interculturalidad⁶⁶ y la intraculturalidad⁶⁷. Este proceso pretende convertir a la interculturalidad en una herramienta para el trato igualitario que no refleja las asimetrías reales entre la relación Estado y los pueblos indígena originario.

Ejecutar

Las normas y regulaciones, establecen las relaciones institucionales, así como la instrumentalización de las políticas públicas para la generación del bienestar social, mediante el uso racional, eficaz y eficiente de los recursos que tengan a

⁶⁶**Interculturalidad:** es la relación social entre dos o más actores de origen cultural y/o étnico diferente, que les permite crear su identidad y al mismo tiempo promover la cohesión social, dialogo intercultural horizontal en un marco de régimen democrático igualitario, transparente para el bien común.

⁶⁷**Intraculturalidad:** es el momento de reflexión interno entre los individuos pertenecientes a un pueblo y cultura que permite revalorizar lo propio, solucionar los problemas que se presenten en lo individual y colectivo en su devenir como pueblo, elevar el autoestima de los habitantes para que se sientan orgullosos de su identidad, cultura y como parte de sus pueblos y puedan interactuar en igualdad de condiciones con el resto de las culturas y pueblos.



disposición, para que la gestión institucional satisfaga las necesidades y expectativas de la población.

- La Ley del Defensor del Pueblo, permite la dirección y ejecución de sus competencias y atribuciones, contenidas en la misión institucional, organizando y coordinando las capacidades humanas y el uso de los recursos financieros, bienes y activos necesarios para su gestión pública.
- El sistema de Organización Administrativa de la Ley 1178, determina la optimización de la estructura organizacional, reorientando a mejorar el servicio que presta a los usuarios de forma que sea eficaz los procedimientos y procesos del funcionamiento de la Defensoría del Pueblo; para satisfacer las necesidades de la población.
- La Defensoría del Pueblo basa su accionar bajo el Mandato Constitucional, los preceptos de la Ley 1818, la ley del Estatuto del Funcionario Público, y la “Responsabilidad por la Función Pública”, la cual determina el accionar de todas y todos los servidores públicos del Estado Plurinacional de Bolivia. Revisar estatutos del funcionario público.
- De igual forma interpone los preceptos la Ley 1178 bajo:
 - Sistema de Administración de Personal
 - Sistema de Administración de Bienes y Servicios
 - Sistema de Tesorería y Crédito Público
 - Sistema de Contabilidad Integrada

Los que determinan el accionar institucional bajo las normas básicas y reglamentos internos de la institución.

Controlar

Determinan la supervisión y control, verificando el cumplimiento de los indicadores previstos, la calidad de los servicios y observancia de las normas.

- El subsistema de Control de la Ley 1178, se rige bajo los componentes del Sistema de Control Gubernamental:



- El sistema de control interno.
- El sistema de control externo posterior.
- De igual forma mediante la Ley 004⁶⁸ y la Ley 341⁶⁹ establecen los lineamientos para la determinación de transparencia⁷⁰ de la gestión defensorial; a través de mecanismos de rendición de cuentas públicas y con canales efectivos de participación de la población en su conjunto.

5.3.2 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La Defensoría del Pueblo además de enmarcarse en sus prioridades constitucionales, normativas e institucionales, manteniendo tareas recurrentes que son fruto de la experiencia acumulada, incorporó Nuevas Líneas Estratégicas Institucionales que reflejan cambios institucionales que configuran las futuras prioridades cimentando una nueva etapa refundacional que muestra señales de un país que está en proceso de cambio⁷¹.

⁶⁸ Tiene por finalidad prevenir, acabar con la impunidad en hechos de corrupción y la efectiva lucha contra la corrupción, recuperación y protección del patrimonio del Estado, con la participación activa de las entidades públicas, privadas y la sociedad civil.

⁶⁹ Fortalecer la democracia participativa, representativa y comunitaria, basada en el principio de soberanía popular, en el marco del ejercicio activo de los derechos establecidos en la Constitución Política del Estado.

⁷⁰ Es un diálogo auténtico y responsable entre la institución y sociedad que se desarrolla en un ambiente ético y de confianza, para establecer compromisos orientados al logro del bienestar común.

⁷¹ La Asamblea Constituyente determinó que la Defensoría del Pueblo debía mantenerse por su servicio al pueblo, encomendándole específicamente en la Constitución Política del Estado:

“...la promoción de la defensa de los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, de las comunidades urbanas e interculturales, y de las bolivianas y los bolivianos en el exterior...”



Cuadro N° 13:

II. Fase Gestión Organizacional

II. FASE	COMOPONENTES	ENFOQUE DE GESTIÓN
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Gestión Organizacional</p>	<p>Planeación Estratégica Planeación Participativa Plan de Contingencia</p>	<p>Planear</p>
	<p>Cohesión Organizacional Clima y cultura Organizacional</p> <p>Liderazgo Compartido Toma de Decisiones Cultura de Gestión de la Comunicación</p> <p>Trabajo Integral</p>	<p>Ejecutar</p>
	<p>Mejoramiento Continuo Control Social y Rendición de Cuentas</p>	<p>Controlar</p>

Fuente: Elaboración propia

Descripción de los componentes de Gestión Organizacional

Planear

Esta fase es preponderante para el funcionamiento de la Defensoría del Pueblo, pues define objetivos claros y explícitos, cuyo grado de cumplimiento puede ser medido y monitoreados periódicamente a través de distintos indicadores. También se detallan las acciones concretas a realizar para alcanzar tales metas, que en su conjunto abordan los ejes transversales comunes, permitiendo a los diferentes organismos del Estado gestionar más y de mejor manera su accionar, proveyendo las herramientas para que la institución tenga un vínculo más fluido con la población, sea más ágil en sus procedimientos internos y adopte innovaciones que mejoren la calidad de su gestión pública.

La aspiración máxima de esta fase es **la toma de decisiones acorde al diseño de los objetivos**; basada en el análisis de alternativas



posibles, realizando la planeación en sus diferentes niveles: estratégica, táctica y operativa, así como la administración de riesgos y planes de mejoramiento; estos enmarcados en su reglamentación. Los aspectos importantes de esta fase son: el direccionamiento estratégico (Misión, Visión Institucional y políticas institucionales), los objetivos institucionales (estratégicos, generales y específicos), las metas, los valores y principios institucionales, la planeación financiera y presupuestal.

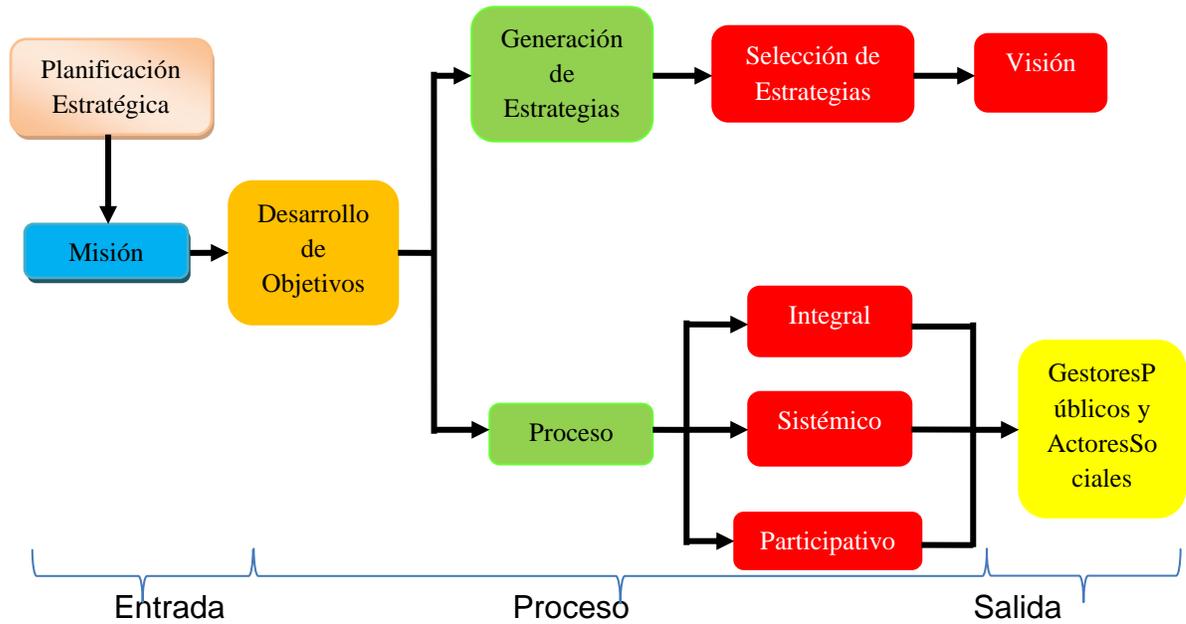
La Planificación Estratégica

Como componente de la gestión organizacional e inmersa en la construcción del Modelo Gestión Estratégica Pública, la Defensoría del Pueblo desarrolla su planificación haciendo hincapié en actividades de relevamiento de información, evaluación de logros y resultados alcanzados, Sistema de Programación de Operaciones, análisis de situación y de contexto de la institución y la generación de la Misión, Visión, Valores y Políticas, considerando el Plan de Desarrollo Económico y Social, el Plan Nacional de Acción de Derechos Humanos y el Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades, mismo que es considerado para identificar y definir lineamientos que organicen las decisiones operativas. Ahora bien, la planificación estratégica hará un aporte significativo dentro de la Defensoría del Pueblo, fortaleciendo el **desarrollo del pensamiento estratégico que generara un cambio** en la institución, donde los esfuerzos conjuntos redunden en un **beneficio común**. De esta manera, la planeación en la Defensoría del Pueblo pasara a ser prospectiva, proactiva, participativa y orientada a impactar a la población.

Esquema N° 11:



Componente de Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia

Con este enfoque se espera la satisfacción de expectativas del pueblo en el marco de la defensa y promoción de los Derechos Humanos, por tanto es preciso explorar la situación interna que prevalece y fortalecerla con una visión externa, lo cual redundará en un análisis de naturaleza prospectiva que confronte activamente el presente del accionar de la institución en función del futuro y facilite la identificación de estrategias, así la planificación propiciará la afinidad de prioridades del accionar de la Defensoría del Pueblo y posibilitará la identificación de aspectos de desarrollo eficientes que impacten sustancialmente su eficacia social.

Esto implicará:

- Evitar la “parálisis por el análisis”, que ocurre cuando los resultados estratégicos son insuficientes para satisfacer las demandas de la población.
- Dar un tratamiento adecuado a las resistencias personales para adoptar la cultura de la planeación estratégica institucionales.



- Mantener la continuidad en la elaboración de planes estratégicos para obtener los resultados esperados.

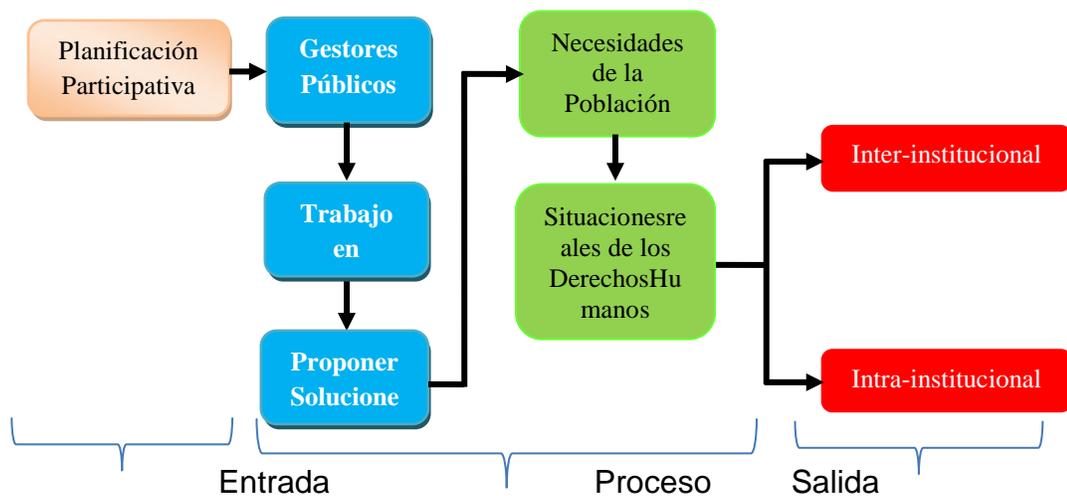
Planificación Participativa

En el afán de la construcción del Modelo de Gestión Estratégica Pública, se hace necesaria la inclusión del componente de planeación participativa donde se convierte en un instrumento para la Defensoría del Pueblo, haciendo partícipe a la población como también a las y los gestores públicos en las decisiones institucionales para establecer un plan de lo real y lo concreto, su diseño y ejecución es responsabilidad de todos ellos y muestra los deseos de mejora tomando conciencia de los problemas para realizar las actividades en forma conjunta y se caracteriza por ser un proceso continuo, flexible y propositivo de tal manera que supera los criterios y alcances establecidos situando a los responsables en el papel de estrategas.

Es así que el componente de planeación participativa permitirá hacer un análisis integral de las diversas situaciones que atañen a la Defensoría del Pueblo y las necesidades de la población en aspectos inherentes al desarrollo de los Derechos Humanos.

Esquema N° 12:

Componente de Planificación Participativa



Fuente: Elaboración Propia

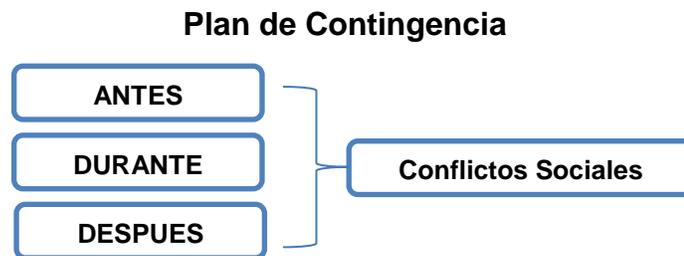


Plan de Contingencia

Es una herramienta técnica que define el conjunto de procedimientos, acciones y estrategias preventivas ante la vulneración de Derechos Humanos frente a situaciones de emergencia, ya sean por desastre natural o conflicto social, dicho plan debe contar con recursos financieros, humanos y físicos; debe ser preventivo, predictivo y reactivo con la finalidad de controlar una situación de emergencia y minimizar sus consecuencias negativas cumpliendo los siguientes objetivos:

- Evitar la vulneración de Derechos Humanos.
- Proteger a las personas.
- Desarrollar actividades de protección.
- Ser un referente nacional como mediador, facilitador, observador y conciliador en situaciones de conflictividad o demandas de la población.
- Garantizar la continuidad de las operaciones en la institución.

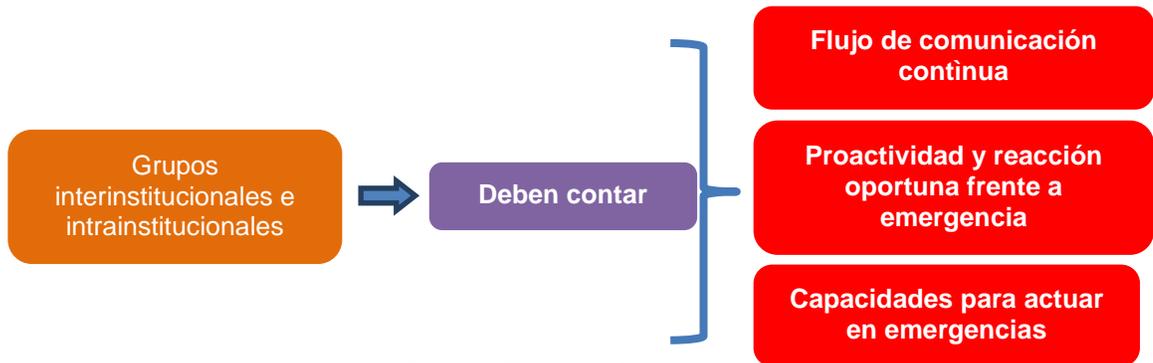
Esquema N° 13:



Fuente: Elaboración Propia

Esquema N° 14:

Constitución del Plan de Contingencia



Fuente: Elaboración Propia



Con la finalidad de salvaguardar y evitar la vulneración de Derechos Humanos, dando lugar a que la Defensoría del Pueblo permanezca activa en su accionar aun cuando alguna de sus funciones se vea afectada por problemas internos y/o externos tras la alteración producida por algún incidente.

Dicho plan debe tener un seguimiento continuo y/o periódico en consecuencia de un nuevo posible riesgo, si esto sucediera se modifica el plan de contingencia de acuerdo a las revisiones aprobadas.

Ejecutar

Esta función delimita los niveles de autoridad y responsabilidad (Adjuntorías); los cuales se encuentran distribuidos de manera gráfica en la Estructura Organizacional de la Defensoría del Pueblo (ver esquema N°2) que a su vez se encuentra enmarcado dentro del Sistema de Organización Administrativa de la Ley 1178 y la Ley 1818 en sus atribuciones.

La comunicación en la Defensoría del Pueblo deberá ser de doble dirección, es decir que la máxima autoridad (Defensor del Pueblo) pueda transmitir órdenes, criterios, obligaciones, apoyo, consejos e información a sus dependientes y administrativos de la Defensoría del Pueblo. Pero también viceversa al cual sus dependientes y administrativos deberán informar, preguntar, aportar y proponer ideas y soluciones a la autoridad máxima.

Cohesión Institucional

Debe ser **inclusiva**, donde están involucrados:

- Aspectos de funcionamiento de los recursos humanos al interior de la institución.
- El análisis estratégico institucional
- La ejecución de los procesos involucrados.

Conllevando a mejorar la institucionalidad de la Defensoría del Pueblo; trabajo realizado por el Comité de Coordinación.



Asimismo los gestores públicos desarrollan un sentido de pertenencia ético - moral de la institución que conlleva a:

- Asegurarse que todas y todos los miembros entiendan los requerimientos, objetivos, metas etc.
- Organizar reuniones periódicas con los equipos de trabajo para responder a posibles dudas y consultas de cada equipo.
- Mantener a todas y todos los equipos de trabajo informados con las últimas actualizaciones
- Definir el papel y la responsabilidad de cada servidora y servidor público con claridad
- Invertir tiempo en reuniones para escuchar opiniones de otros y utilizarlas en caso de ser efectivas.
- Interactuar constantemente con los demás es útil para el desarrollo de un espíritu de equipo saludable.

Clima y cultura organizacional

Es necesario optimizar la calidad del ambiente en la institución ya que influye visiblemente en el comportamiento de las y los gestores públicos, simpatizando las relaciones laborales sanas y armoniosas, para esto la Defensoría del Pueblo deberá desarrollar su trabajo en cuanto a:

- Creación de una visión y compartirla con todo el personal.
- Desarrollar y socializar los valores y principios, que rige la forma de hacer las cosas para una cultura sana y productiva.
- Desarrollar y mantener un programa estratégico de recursos humanos enfocado al mejoramiento continuo y que asegure que la cultura sea practicada por todos.
- El establecimiento claro de objetivos, funciones, métodos, procesos y procedimientos.
- Mantener una cultura de diálogo permanente entre las y los gestores públicos de la institución.



- La orientación de la institución hacia el logro de valor público.

Por lo tanto es importante generar espacios de participación donde se pueda sensibilizar, identificar y estructurar valores, para que de esta manera cualquier acción pueda generar resultados positivos para una sólida cultura, es necesario, además de mucha creatividad, implementar procedimientos, estrategias, alternativas y técnicas que posibiliten una dinámica positiva y constructiva al interior de la Defensoría del Pueblo que tenga las siguientes características:

Cuadro N° 14:

Características de la Cultura y Clima Organizacional

Características	Detalle
Participativa	Los responsables del diseño y ejecución de los planes deben hacerparticipes activamente en su preparación a las y los gestores públicos de manera que puedan involucrarse en dicho plan y no lo realicen como algo de cumplimiento obligatorio.
Flexible	Deben tener la capacidad de realizar cambios en planes ya descritos, debido a que pueden surgir contingencias e imprevistos que pueden alterar lo diseñado en los planes de acción.
Ejercicios de Integración	Mostrar siempre una actitud positiva que motiva a la participación y a la reflexión en cuanto a distenciones del ambiente y las relaciones entre participantes.
Grupos de encuentro	Contribuyan a que los grupos detecten sus relaciones de poder y su capacidad de influencia positivas hacia los demás miembro del grupo.

Fuente: Elaboración Propio

El clima y la cultura organizacional servirá como base para:

- El éxito en el logro de los objetivos.
- El desarrollo adecuado de las actividades.
- La motivación al mejoramiento permanente.
- La incorporación de la cultura de la calidad.
- Lainfluenciapor la forma de liderazgo, el proceso de comunicación y los sistemas de información.



Liderazgo Compartido de Toma de Decisiones

La Defensoría del Pueblo cuenta con oficinas regionales a nivel nacional que le permite asignar las responsabilidades del accionar defensorial acorde a cada región, dando paso a que el Modelo de Gestión Estratégica Pública plantee el surgimiento de un liderazgo compartido con el enfoque de empoderamiento, habilitando a representantes de las oficinas a la toma de decisiones y estas sean más dispersas en sentido lateral y vertical contribuyendo significativamente a que mejoren los niveles de desempeño dentro la institución, permitiendo:

- Promover la proactividad y la autonomía.
- Promover un ambiente que responda con agilidad a las necesidades de la población.
- Promover la creatividad y racionalidad, habilitando a las y los gestores públicos a emitir y compartir sus ideas en lugar de esperar solo órdenes en escala jerárquica.
- Optimizar el desempeño y cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Promover la interrelación entre oficinas regionales con la oficina nacional; impidiendo la competencia interna, sino más bien que la toma de decisiones y carga de trabajo se delegue entre ellos, ya que no es posible concentrar todas las funciones en uno mismo.
- Influir en las y los gestores públicos para que no piensen en función de sus propios intereses sino en los de la institución.

Es así que el liderazgo compartido es un componente que combina esfuerzos de las y los gestores públicos de la Defensoría del Pueblo para garantizar la efectividad de su trabajo, de manera concentrada, distribuida y compartida, donde todos trabajen en equipo para llevar a la institución hacia ámbitos más altos de rendimiento institucional mediante acciones participativas, sistemáticas e integrales.



Esquema N° 15:

Ventajas de Liderazgo Compartido y Toma de Decisiones

Ventajas:

- Se favorece a la creatividad y la innovación
- Se flexibiliza la organización a las necesidades de momento: se prioriza acciones según los procesos clave que se quieren potenciar.
- Mayor cohesión en los equipos de trabajo.
- Asegura la formación permanente de las y los gestores públicos.
- Generación de mecanismos para la transferencia y difusión de conocimientos.
- Compromiso con el interés colectivo.

Fuente: Elaboración propia

Cultura de Gestión de la Comunicación

La Defensoría del Pueblo mediante su política de comunicación percibe la necesidad de crear, promover e implantar mecanismos y estrategias de comunicación, aportando así desde el ámbito de la comunicación social, a la construcción de las y los gestores públicos que tengan los Derechos Humanos como orientación de actitud, conducta y acción expresada en los valores y principios, relacionando otros componentes internos como el Plan Estratégico Institucional, Sistema de Organización Administrativa, Estrategia de Comunicación, Reglamento Interno Administrativo del Talento Humano y Código de Ética y Conducta.

Se ve la necesidad de fortalecer la política de comunicación, generando una cultura de gestión de la comunicación para la construcción del Modelo de Gestión Estratégica Pública, mismo que debe generar fluidez de información en todos los niveles, considerando las relaciones humanas que permitan mejorar el trabajo de la Defensoría del Pueblo en beneficio de la población. Dando a conocer, instruir, persuadir y/o motivar al momento del accionar institucional, esta debe fluir en todos los niveles de la Defensoría del Pueblo, más aun si existe una responsabilidad con la población al ser un referente en temáticas complejas de Derechos Humanos, es así que la Política de Comunicación Interna brindara los lineamientos para que la información que se genera al



interior de la institución sea de carácter exclusivo y de uso de las y los gestores públicos de la Defensoría del Pueblo, puesto que no está permitido el difundir información interna a personas externas, salvo cuando se atiendan las solicitudes que cumplan el conducto regular y la debida autorización correspondiente, por tanto el alcance de la información que se maneja en la institución es de carácter interno no pudiendo utilizarse para otros fines que no sean los estrictamente laborales, considerando además que existe la propiedad intelectual de la Defensoría del Pueblo.

Trabajo en equipo colaborativo integral

Se hace necesario e importante el trabajo en equipo colaborativo integral de las y los gestores públicos de la Defensoría del Pueblo para contribuir a mejorar el desempeño institucional, estableciendo un espacio organizacional conformado por un conjunto de profesionales de distintas áreas de la institución, de acuerdo a sus habilidades, competencias y en función a determinadas temáticas priorizadas paratrabajar en acciones específicas y alcanzar los objetivos defensoriales.

Esto implica:

- Romper con el trabajo estanco por Adjuntarías que existía en la institución.
- Respetar la identidad y especificidad de las funciones de cada área organizacional.
- Establecer un vínculo entre lo estratégico y lo operativo para alcanzar logros.
- Articular el trabajo interáreas en pro de objetivos superiores.
- Trabajar un equipo sistémico.
- Conocer, informar, capacitar, aprender, internalizar y valorar el trabajo conjunto.
- Construir a la nueva Defensoría del Pueblo donde los resultados son de todos en beneficio del pueblo y no de un área o unidad.



- Integrar las acciones defensoriales para que las personas retroalimenten sus conocimientos y sus propuestas para tener un enfoque completo, sistemático y efectivo de trabajo.
- Generar complementariedad y empatía entre los equipos de trabajo.
- Interactuar e influir en el trabajo de los demás.
- Consolidar el proceso de planificación y gestión por resultados.
- Potenciar la capacidad de incidencia en política

Controlar

Mejoramiento Continuo

Este componente está institucionalizado en la Defensoría del Pueblo y es así que permite contar con insumos para llevar a cabo el Control Social y la Rendición Pública de Cuentas⁷² las cuales dan cumplimiento a la Constitución Política del Estado; Ley N°1818 (Ley del Defensor del Pueblo), Ley de Participación y Control Social y el Reglamento Interno de Participación y Control Social de la Defensoría del Pueblo. Lleva a cabo instrumentos de evaluación de desempeño a las y los gestores públicos para verificar cómo están trabajando y cuánto avance tienen en sus actividades.

El Modelo de Gestión Estratégica Pública adopta este componente para optimizar y aumentar la calidad del servicio que brinda la Defensoría del Pueblo, es esta la raíz e impulso para proponer la transformación del enfoque del talento humano de la Defensoría del Pueblo de la siguiente manera:

Esquema N° 16:

Transformación del enfoque del Talento Humano en la Defensoría del Pueblo



Fuente: Elaboración propia

⁷² Es la acción de toda institución pública de poner a consideración de la ciudadanía los resultados obtenidos en su gestión y el cumplimiento de compromisos asumidos con actores sociales directamente beneficiados y sociedad civil en general.



Los gestores públicos tendrán las siguientes características:

Esquema N° 17:
Características de los Gestores Públicos de la Defensoría del Pueblo



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, para optimizar y aumentar la calidad de los servicios de la Defensoría del Pueblo, la institución debe trabajar en este componente para obtener un sistema de mejora continua, donde las y los gestores públicos puedan participar, opinar, proponer mejoras, identificarse con la institución y comprometerse aún más con su trabajo.

Esto implicara:

- Establecer una cultura de evaluación orientada al mejoramiento de procesos, habilitando a las y los gestores públicos actuar con oportunidad ante diversos escenarios, pues los ejercicios de evaluación permiten no sólo la valoración de avances de lo planeado, sino la formulación de mejoras a la planeación misma.
- Desarrollar mecanismos de fortalecimiento y coordinación en toda la institución.
- Una oportunidad para dialogar, compartir observaciones, preocupaciones y el fortalecimiento del trabajo colectivo enfocado a dicho modelo.



Asimismo este componente es imprescindible en el Modelo de Gestión Estratégica Pública ya que es útil para modificar las formas de ver y entender lo que sucede en el accionar institucional, considerando que se podría cambiar y consensuar los planes de acción.

5.3.3 GESTIÓN POLÍTICA

La gestión política es la fase de la Gestión Estratégica Pública orientada al relacionamiento con la población, para lograr obtener apoyo y legitimidad con un compromiso ético, el cual trascienda a una gestión efectiva y democrática. Es así que se propone trabajar con la imagen institucional hacia fuera (población) y sea un referente con la población.

A partir del mandato constitucional, objetivos, responsabilidades y estrategias, la Defensoría del Pueblo realiza un trabajo de coordinación, acción conjunta y ejecución de proyectos comunes con instituciones del Estado e instituciones privadas, a nivel nacional, departamental y local aportando al avance de la construcción del Estado Plurinacional; mediante alianzas estratégicas, incidencia en políticas públicas, entre otros.

Cuadro N° 15:

III. Fase Gestión Política

III. FASE	COMPONENTES	ENFOQUE DE GESTIÓN
Gestión Política	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Visión Política para Generar Legitimidad</div>	Planear
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Servicio al Pueblo</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Relacionamiento Dialogo Horizontal</div> </div>	Ejecutar
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Imagen Institucional y Reputación</div>	Controlar

Fuente: Elaboración propia



Planear

El accionar de la Defensoría del Pueblo es construido para promocionar, promover, difundir y proteger los Derechos Humanos, por tanto su planificación está orientada a la defensa de la población más vulnerable; trabaja con políticas y estrategias en beneficio de sus Derechos de las y los bolivianos, contribuyendo a la construcción del Estado Plurinacional.

Visión Política

Es un componente de la gestión política implantado en el modelo propuesto, dicho componente debe ser asumido por la institución para alcanzar sus metas, las cuales deben estar alineadas a objetivos institucionales de largo plazo, buscando legitimidad del accionar de la Defensoría del Pueblo, a través de las siguientes características:

Esquema N° 18:

Características de la Visión Política

Visualizable	Las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro de la institución
Deseable	Generar motivación e interés en las personas que participaran de ella.
Alcanzable	Ser realista y aplicable.
Enfocada	Ser lo suficientemente clara y explícita, para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
Flexible	Permitir la existencia de opciones y capacidad de adaptación.
Comunicable	Fácil de transmitir y explicar a la población acerca de la defensa Derechos Humanos y el accionar de la institución.

Fuente: Elaboración propia

Participación social responsable

Entenderemos a la participación social responsable como: el involucramiento organizado, activo y comprometido para alcanzar beneficios comunes o resolver asuntos que afectan a todos. Además, se concibe como el “derecho de las personas y organizaciones a intervenir e integrarse, individual o



colectivamente, en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas, programas y acciones del desarrollo social”.

Es así que el componente de Participación social responsable requiere de la actuación recíproca, ordenada, voluntaria y decidida de toda la población, organizaciones sociales y de las instituciones públicas y privadas para trabajar en la defensa de los Derechos Humanos, como también participar en la formulación del POA, tomando decisiones conjuntas que beneficien a la población permitiendo la acción colectiva.

Este componente tiene la finalidad de fomentar una vinculación más estrecha entre la Defensoría del Pueblo y toda la población, para construir una nueva cultura de colaboración que redunde en una estrategia de defensa de Derechos Humanos, impulsando esfuerzos dirigidos e iniciativas para que la población participe en un marco de respeto y corresponsabilidad en torno a la institución.

Dicho componente pretende involucrar a distintos actores sociales, población en general en la construcción de líneas estratégicas para fortalecer el carácter integral de la institución, la transparencia y una rendición de cuentas basada en resultados, generando una relación integral de confianza. Dando cumplimiento al Reglamento interno de Participación y Control Social de la Defensoría del Pueblo⁷³.

La Participación social responsable pretende:

1. Fomentar y facilitar el ejercicio de la Participación y Control Social de manera equitativa, efectiva respetando la pluralidad, interculturalidad, equidad de género y generacional y personas con capacidades especiales.⁷⁴
2. Impulsar y fortalecer la democracia participativa y la institucionalidad de la Defensoría del Pueblo.
3. Fortalecer, garantizar y promover mecanismos en espacios donde la población deba ejercer la Participación y Control Social en la

⁷³ Tiene por objeto regular la participación y control social en relación a los informes sobre la situación de Derechos Humanos.

⁷⁴ Artículo 14 Reglamento Interno de Participación y control Social.



Defensoría del Pueblo.

4. El fortalecimiento de la transparencia en la gestión pública y el derecho de acceso a la información.
5. Identificar y denunciar hechos de corrupción y/o falta de transparencia ante autoridades competentes.

Ejecutar

El mandato constitucional y su ley permiten a la Defensoría del Pueblo actuar en todos los ámbitos que correspondan a la defensa, promoción, difusión y cumplimiento de los Derechos Humanos de la población en el territorio nacional, alcanza a la actividad administrativa de todo el sector público y la actividad de todas las instituciones privadas que presten servicios públicos.

Los servicios brindados a la población engloban una gama de actividades, en base a esto, la institución aporta a la población en la formación para educar sobre todos los ámbitos y temas referidos a los Derechos Humanos ya sean internacionales o de los nuevos derechos reconocidos en la Constitución y las leyes.

Servicio al Pueblo

La Defensoría del Pueblo busca defender, proteger, restituir y prevenir la vulneración de Derechos Humanos a través de la adopción de acciones defensoriales efectivas para la restitución de los mismos con calidez, calidad, oportunidad y con el afán de promocionar, difundir y defender los Derechos Humanos, la institución desarrolla la apertura de *Atención al Pueblo*, proyecto descrito en el Plan Estratégico Institucional como *Sistema de Servicio al Pueblo*, cambiando de una lógica individual a una proyección colectiva, referida a lo que establece la Constitución Política del Estado y la Ley 1818, constituye las atribuciones de atención de quejas (casos), instalando oficinas regionales, mesas y representaciones en diferentes lugares estratégicos del país.

Se implementó el sistema informático de atención de casos en cuatro procesos:



- **Gestión Defensorial:** Hace hincapié cuando la vulneración de Derechos Humanos no proviene de una autoridad pública, sino de una persona particular.
- **Investigación formal:** Admite casos de vulneración que por más mínima que sea se actúa en la Defensa de cada caso para coadyuvar en la subsanación del caso.
- **Orientación Defensorial:** Hace referencia a aquellos casos informales que no depende de la institución, entonces se orienta o informa de acuerdo a los casos los procedimiento que debe realizar el peticionario.
- **Rechazo:** Se rechaza un caso cuando existe causales que la Defensoría del Pueblo no puede intervenir, como la mala fé, la carencia de fundamentos reales que es independientes de resoluciones jurídicas entonces se emite un formulario de rechazo, sin embargo la institución lo último que debe hacer es rechazar un caso.

Entonces la Defensoría del Pueblo a través de la oficina de la Adjuntoría de Atención a la Ciudadanía realizan líneas, criterios, formas de trabajo y comunicaciones internas en las que se realicen las buenas prácticas para una atención con calidad el cual se realiza un monitoreo para establecer cómo se está atendiendo los casos mediante parámetros en cuanto a la clasificación de casos.

Por tanto para otorgar una atención al población con calidad y calidez se diseña un plan de Encuentro al Pueblo contemplando una cobertura de atención y/o servicio al pueblo en aéreas periurbanas y rurales y grupos vulnerados, mismo que requiere hacer un cronograma que las representaciones ubiquen poblaciones estratégicos y trabajar con organizaciones que tengan un relacionamiento continuo con toda la población para identificar problemas casos importantes desde una perspectiva integral en cuanto a la defensa de los Derechos.

Sin embargo la Defensoría del Pueblo deberá hacer hincapié en las siguientes acciones:



- La institución debe identificar sus objetivos a partir de las necesidades de la población y desechar las suposiciones.
- Tener un contacto permanente con la población y sea sostenible en el tiempo.
- Tener estrategias de presencia en diferentes lugares con tiempos definidos hasta generar una respuesta de legitimidad y Valor Público.

Relacionamiento y Dialogo Horizontal

El Modelo de Gestión Estratégica Pública hace hincapié a este componente para poder desarrollar una relación en igualdad de importancia, complementario y reciproco para que dé resultado a una comunicación verdadera y consecuentemente exista una educación verdadera para un enriquecimiento mutuo.

Dicho componente propone un relacionamiento directo con la población a través de sus actores sociales, hacer partícipes a la población urbana, rural y pueblos indígenas generando convenios con instituciones públicas, privadas para que coadyuven en la labor de promover, promocionar y difundir la defensa de los Derechos humanos mediante reuniones, encuentros y visitas a diferentes lugares del país, para lograr ser referentes de la defensa de Derechos Humanos, generando Valor Público y contribuyendo al proceso de construcción de un Estado Plurinacional.

Corresponsabilidad.

Relacionado con la capacidad de la población para asumir conjuntamente las decisiones y acciones de la Defensoría del Pueblo en defensa de los Derechos Humanos, que permitan garantizar el logro de los objetivos institucionales.

Controlar

La Defensoría del Pueblo en cumplimiento a la Constitución Política del Estado; Ley 1818 Ley del Defensor del Pueblo; Ley No 004, Ley de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas “Marcelo Quiroga Santa Cruz”; la Ley No 341; Ley de Participación y Control Social y el



“Reglamento Interno de Participación y Control Social de la Defensoría del Pueblo”, realiza una presentación pública del informe de rendición de cuentas frente a la población, actores sociales, instituciones públicas y privadas.

Sin embargo la Gestión Política propone a la Defensoría del Pueblo contar con estrategias de participación de la población en las rendiciones de cuentas, no tanto realizando preguntas y respuestas de lo que se hizo en la gestión sino adquiriendo de la población análisis de propuestas o soluciones a problemas que atañen a la Defensoría del Pueblo, es decir, que la población sea participe en las decisiones que vaya a tomar la institución, de tal manera que la institución en un futuro sea confiable y legítima ante la población.

Imagen Institucional y Reputación

Este componente pretende ser una herramienta de posicionamiento para la institución y propone basarse en tres ejes:

Cuadro N° 16:

Ejes de la Imagen Institucional

Eje	Detalle
Comportamiento	Se refiere a la conducta que en general emite la institución, dentro de ello se puede señalar: el buen trato a la población, valores, creencias y percepciones de las y los gestores públicos en cuanto al servicio brindado por la Defensoría del Pueblo, características reales de la institución, funcionamiento, estructura organizativa y operativa, infraestructura en la que se encuentra, misión, visión, etc.
Comunicación	Tomar en cuenta todos los medios de comunicación y llegar a la población (ya sea en áreas urbanas, rurales y periurbanas) para transmitir la esencia de la institución que es: promover, difundir, promocionar y proteger los Derechos Humanos, todo esto con el objetivo de generar identidad institucional.
Simbolismos	Debe definir todo lo relativo a los aspectos visuales, en este caso uso de colores, logos institucionales, etc. y definir qué tipos de mensajes se utilizará.

Fuente: Elaboración propia

La imagen institucional como la reputación implica:

Cuadro N° 17:

De una imagen institucional a una reputación institucional

IMAGEN INSTITUCIONAL	REPUTACION INSTITUCIONAL
Carácter Coyuntural	Carácter Estructural
Proyecta la personalidad	Proyecta la identidad
Genera expectativas	Genera valor
Resulta de la excelencia parcial	Reconocimiento del comportamiento

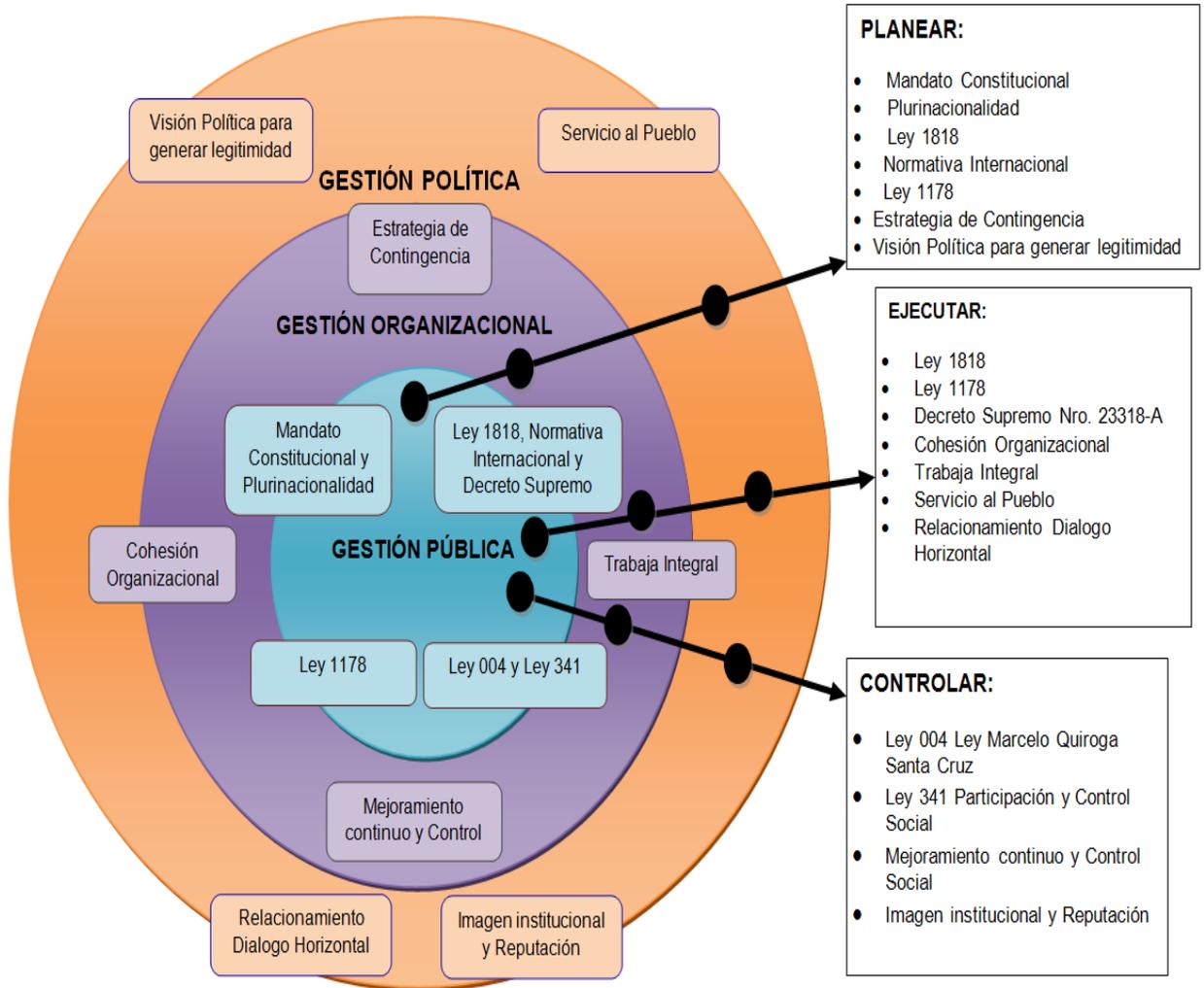
Fuente: Elaboración propia



5.4 INTER-RELACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LAS FASES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PÚBLICA

Grafico N° 14:

Inter-relación de las fases (Gestión Pública, Gestión Organizacional y Gestión Política) desde un enfoque de gestión (planear, ejecutar y controlar)



Fuente: Elaboración Propia

El Modelo de Gestión Estratégica Pública para la Defensoría del Pueblo hace la inter-relación de las fases con sus componentes considerando que:



- La gestión organizacional se encuentra en el eje central del anterior gráfico con el fin de inter-relacionarse con la Gestión Pública y la Gestión Política.
- La Gestión Organizacional tiene la obligación de hacer cumplir el mandato constitucional, normativa, leyes de defensa y protección de los Derechos Humanos, desarrollando estrategia, planes de acción y forma de trabajo de las y los gestores públicos para hacer efectiva su función con el fin de formar un relacionamiento directo con la población y generar legitimidad en la institución y adquirir valor público.

Consecuentemente se tiene la relación de los componentes en un enfoque de gestión (planear, ejecutar y controlar).

Planificar

Generar cambio en la institución en beneficio común, de esta manera alcanzar las metas, objetivos a largo plazo y la pro-actividad; garantizando la continuidad del funcionamiento de la Defensoría del Pueblo frente a cualquier eventualidad; tomando como base al marco normativo en la Constitución Política del Estado, Ley 1178 y normativa internacional.

Es relevante el rol que cumple la población y esto se deberá reflejar en la implementación de adecuados mecanismos que le permitan participar en las decisiones de la institución y en el ejercicio del control social, para poder contribuir a la generación de confianza y credibilidad en la gestión de la Defensoría del Pueblo.

- Generar alianzas entre actores sociales y la Defensoría del Pueblo mediante espacios participativos donde representantes de organizaciones sociales, instituciones públicas y la población en general identifiquen carencias y temas prioritarios a desarrollar.
- Desarrollar programas de trabajo conjunto en unidades educativas, para la protección y conocimiento de: Niña, Niño y Adolescente. Garantizar que los programas lleguen a la mayor cantidad de unidades educativas



sobre temas de protección a diferentes vulneraciones que atañen su persona.

- Reclutamiento de personal para la ampliación de oficinas, en áreas periurbanas y rurales, para lograr un mejor desempeño en las actividades de la Defensoría del Pueblo.

Ejecutar

Un aspecto importante a tomar en consideración dentro del modelo propuesto, son las capacidades y habilidades de las y los gestores públicos, utilizando adecuados mecanismos e instrumentos de comunicación que contribuyan en la presentación de informes y rendición de cuentas a la población y a todas y todos los grupos de interés generando: trabajo integral sistémico y de relación horizontal para la formación de liderazgo compartido el cual garantice una información confiable, en todos los niveles de la institución y para la población. Por tanto se requiere fortalecer el desarrollo de programas de capacitación adecuado a las necesidades de la institución. Para ello se debe elaborar un Plan de Capacitación Individual y Colectivo con base en los resultados de un análisis previo.

- Realizar sesiones educativos informativos acerca de Derechos Humanos y el accionar de la Defensoría del Pueblo, dirigidos a la población para socializar la información en los diversos departamentos y regiones del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Desarrollar textos didácticos de fácil comprensión e interpretación por la población.
- Garantizar que el aprendizaje de los programas de defensa y protección de Derechos Humanos sea útil y efectiva para la población.
- Desarrollar una oferta de programas de atención al cliente, para atender las demandas de la población.
- Establecer una relación directa de la Defensoría del Pueblo con las personas que habitan en áreas urbanas como rurales.



- Desarrollar programas para la formación de lideresas y líderes que apoyen y se adapten a los diversos intereses de los variados grupos de la población.

Controlar

Para un mejor control se deberá elaborar los ajustes requeridos para el cumplimiento de las funciones apoyada en los subsistemas de control de la Ley 1178, Ley 004 y la Ley 341, haciendo hincapié en la participación de la población con el objetivo de generar legitimidad y valor público, mediante la:

- Ampliación de la representatividad y calidad de la Defensoría del Pueblo promoviendo foros y espacios de debate.
- Talleres de fortalecimiento de habilidades del personal de la Defensoría del Pueblo para contar con personal altamente calificado para lograr la optimización de credibilidad del pueblo.
- Fomentar la participación social y comunitaria mediante mecanismos interactivos para el bienestar común.
- Coordinar con autoridades y la población, estrategias para efectivizar la defensa y protección de los Derechos Humanos.
- Establecer escenarios en los que la población pueda fiscalizar y exigir cuentas para mejorar la labor en cuanto a los planes, programas y proyectos de la Defensoría del Pueblo.
- Generar canales y espacios de atención permanente para recibir observaciones, opiniones, sugerencias acerca del trabajo realizado por la Defensoría del Pueblo.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

La Defensoría del Pueblo bajo el mandato constitucional y su ley actúa en todos los ámbitos que corresponden a la defensa, promoción, difusión y cumplimiento de los Derechos Humanos de toda la población alcanzando su representación a diferentes lugares de todo el país, direccionada por lineamientos para orientada a la generación de valor público y legitimidad en la institución mediante programas, planes y proyectos los cuales se basan bajo el Modelo de Gestión por Resultados con la facultad de establecer criterios, asignaciones y recursos no permitiendo la optimización del valor público y la legitimidad.

Es así que la institución tiene la madurez, capacidad y predisposición para implementar el Modelo de Gestión Estratégica Pública en un enfoque integral y sistémico basado en la Gestión Pública, Gestión Organizacional y Gestión Política; este modelo dinámico y flexible permitirá al personal adoptar el perfil de gestores públicos articuladores del nuevo modelo, generando cambios en la institución otorgando legitimidad e impactos en la población optimizando el valor público.

6.2 RECOMENDACIONES

Por lo expuesto en el anterior punto se recomienda:

- Aplicar el Modelo de Gestión Estrategia Pública en la Defensoría del Pueblo ya que la institución presenta la experiencia suficiente para convertirse en una agente de cambio.
- Beneficiar a la población con el Modelo de Gestión Estratégica Pública superando las expectativas de los mismos.
- Ver las demandas de la población como oportunidades.
- Procurar la eficiencia y eficacia en la institución ahorrando tiempo y recursos priorizando las necesidades de la población.



- Generar una cultura de información, de acuerdo a las demandas que sean interpuestas por la población, esto facilitara la interacción entre los peticionarios con las y los gestores públicos de la Defensoría del Pueblo.
- Formar una cultura de liderazgo en el personal, en base a una perspectiva estratégica.
- Desarrollar una mejor coordinación, comunicación, control e información con los mecanismos de comunicación propuestas que orientan al personal a un mejor desarrollo en sus actividades laborales.
- Lograr un trabajo en conjunto con otras instituciones públicas y organizaciones sociales para una promoción clara y concisa.

Bibliografía

- Barry, B. (1998). La Gestion Publica . Mexico.
- Betancourt, J. R. (2002). Gestion Estrategica "Navegando hacia el Cuerto Paradigma". Tercera Edicion Palomar.
- Betancourt, J. R. (2012). Gestion Estrategica "Navegando hacia el Cuerto Paradigma". tercera edicion Palomar.
- Carlos, M. C. (2001). Las Decisiones Individuales en la Economia de Mercado.
- Carlos, P. M. (1974). Nuevo Enfoque a la Administracion Publica. Madrid.
- Cortez, M. E. (2002). Diferencias Importantes entre Comunicacion e Informacion.
- Howard, T. (1970). Sistema de Decision Gerencial . Buenos Aires: Trillas.
- Jimeno, A. J. (n.d.). Analisis de Requerimiento un Enfoque de Diagnostico para las Organizaciones. 1ra Edicion.
- Koontz, H. (n.d.). Administracion "Una Perspectiva Global y Empresarial". Mc Graw Hill 14va edicion.
- Krygier, A. (1988). Consultore de Gerencia.
- Mark, M. (1998). Gestion Estrategica y Creacion de Valor Público en el Sector Publico. España : Paidos.
- Mazzola, F. A. (2011). El Factor Humano en las Organizaciones.
- Naresh, M. K. (2004). Investigacion de Mercado Un Enfoque Practico. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Preschern, P. (2011). Hacia un Enfoque de Gestion por Resultados en el Sector Publico. Vol X,.
- Sverdlik, H. y. (1979). Administracion y Gerencias de Empresas. U.S.A.

DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL

- Constitución Política Del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Ley Del Defensor Del Pueblo (Ley 1818).
- Ley 004 Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz.
- Ley 341 Participación y Control Social.
- Ley De Administración y Control Gubernamentales 1178.
- Normas Básicas de Sistemas Nacional de Planificación (SISPLAN).
- Sistemas De Programación De Operaciones SPO (Normas Básicas).
- Instrumentos internacionales de Derechos Humanos.
- Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016 (PEI).
- Plan Operativo Anual (POA).
- Documento institucional Manual de Organización y Función.
- Documento institucional Percepción de la Gestión Estratégica en la Defensoría del Pueblo.
- Informe de la Defensoría del Pueblo a la Asamblea Plurinacional.

PAGINAS WEB CONSULTADAS

- <http://www.etsimo.uniovi.es/~feli/>
- www.monografias.com-luis/martinez/climaorganizacional
- <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
- <https://prezi.com/zqwtwlghyxp/gestion-estrategica-publica-y-privada/>
- <http://www.gestiopolis.com/reflexiones-sobre-la-importancia-del-valor-publico/>
- <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/VALOR-P%C3%9ABLICO2.pdf>
- <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>
- <https://www.isagen.com.co/nuestra-empresa/quienes-somos/modelo-de-gestion/>
- <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- <http://es.scribd.com/doc/59815080/Planificacion-participativa#scribd>
- <http://definicion.de/plan-de-contingencia/>



DEFENSORÍA DEL PUEBLO
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA



ANEXOS



ANEXO Nº1:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

**CAPÍTULO SEGUNDO
FUNCIÓN DE DEFENSA DE LA SOCIEDAD**

**SECCIÓN I
DEFENSORÍA DEL PUEBLO**

Artículo 218. I. La Defensoría del Pueblo velará por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los derechos humanos, individuales y colectivos, que se establecen en la Constitución, las leyes y los instrumentos internacionales. La función de la Defensoría alcanzará a la actividad administrativa de todo el sector público y a la actividad de las instituciones privadas que presten servicios públicos.

II. Corresponderá asimismo a la Defensoría del Pueblo la promoción de la defensa de los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, de las comunidades urbanas e interculturales, y de las bolivianas y los bolivianos en el exterior.

III. La Defensoría del Pueblo es una institución con autonomía funcional, financiera y administrativa, en el marco de la ley. Sus funciones se regirán bajo los principios de gratuidad, accesibilidad, celeridad y solidaridad. En el ejercicio de sus funciones no recibe instrucciones de los órganos del Estado.

Artículo 219. I. La Defensoría del Pueblo estará dirigida por la Defensora o el Defensor del Pueblo, que ejercerá sus funciones por un periodo de seis años, sin posibilidad de nueva designación.

II. La Defensora o el Defensor del Pueblo no será objeto de persecución, detención, acusación ni enjuiciamiento por los actos realizados en el ejercicio de sus atribuciones.

Artículo 220. La Defensora o el Defensor del Pueblo se designará por al menos dos tercios de los presentes de la Asamblea Legislativa Plurinacional. La designación requerirá de convocatoria pública previa y calificación de capacidad profesional y 52 méritos a través de concurso público, entre personas reconocidas por su trayectoria en la defensa de los derechos humanos.

Artículo 221. Para ser designada Defensora o ser designado Defensor del Pueblo se requerirá cumplir con las condiciones generales de acceso al servicio público, contar con treinta años de edad cumplidos al momento de su designación y contar con probada integridad personal y ética, determinada a través de la observación pública.

Artículo 222. Son atribuciones de la Defensoría del Pueblo, además de las que establecen la Constitución y la ley:

1. Interponer las acciones de Inconstitucionalidad, de Libertad, de Amparo Constitucional, de Protección de Privacidad, Popular, de Cumplimiento y el recurso directo de nulidad, sin necesidad de mandato.
2. Presentar proyectos de ley y proponer modificaciones a leyes, decretos y resoluciones no judiciales en materia de su competencia.
3. Investigar, de oficio o a solicitud de parte, los actos u omisiones que impliquen violación de los derechos, individuales y colectivos, que se establecen en la Constitución, las leyes y los instrumentos internacionales, e instar al Ministerio Público al inicio de las acciones legales que correspondan.
4. Solicitar a las autoridades y servidores públicos información respecto a las investigaciones que realice la Defensoría del Pueblo, sin que puedan oponer reserva alguna.



5. Formular recomendaciones, recordatorios de deberes legales, y sugerencias para la inmediata adopción de correctivos y medidas a todos los órganos e instituciones del Estado, y emitir censura pública por actos o comportamientos contrarios a dichas formulaciones.
6. Acceder libremente a los centros de detención e internación, sin que pueda oponerse objeción alguna.
7. Ejercer sus funciones sin interrupción de ninguna naturaleza, aun en caso de declaratoria de estado de excepción.
8. Asistir con prontitud y sin discriminación a las personas que soliciten sus servicios.
9. Elaborar los reglamentos necesarios para el ejercicio de sus funciones.

Artículo 223. Las autoridades y los servidores públicos tienen la obligación de proporcionar a la Defensoría del Pueblo la información que solicite en relación con el ejercicio de sus funciones. En caso de no ser debidamente atendida en su solicitud, la Defensoría interpondrá las acciones correspondientes contra la autoridad, que podrá ser procesada y destituida si se demuestra el incumplimiento.

Artículo 224. Cada año, la Defensora o el Defensor del Pueblo informará a la Asamblea Legislativa Plurinacional y al Control Social sobre la situación de los derechos humanos en el país y sobre la gestión de su administración. La Defensora o Defensor del Pueblo podrá ser convocada o convocado en cualquier momento por la Asamblea Legislativa Plurinacional o el Control Social, para rendir informe respecto al ejercicio de sus funciones.



ANEXO Nº2:

LEY DEL DEFENSOR DEL PUEBLO (LEY 1818)

TÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

Artículo 1º NATURALEZA DEL DEFENSOR DEL PUEBLO

De acuerdo al artículo 1º de la Ley 1818, El Defensor del Pueblo es una institución establecida por la Constitución Política del Estado para velar por la vigencia y el cumplimiento de los derechos y garantías de las personas relacionada con la actividad administrativa de todo el sector público e instituciones que prestan servicios públicos; asimismo, vela por la promoción, vigencia, divulgación y defensa de los derechos humanos.

Tiene por misión, como Alto Comisionado del Congreso, contribuir a la construcción de una Cultura de respeto a los Derechos Humanos a través de la defensa y protección de las garantías y derechos individuales y colectivos, tutelados por la Constitución Política del Estado, Leyes Nacionales e Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos.

Artículo 2º DEFINICIÓN

El Sistema de Programación de Operaciones, es un conjunto de normas y procesos que en el marco de los Planes Nacionales de Desarrollo, el Plan Estratégico Institucional y compromisos asumidos por la entidad con organismos internacionales establecen el POA del Defensor del Pueblo.

Comprende a los subsistemas de Elaboración, Seguimiento (Monitoreo) y Evaluación a la Ejecución del POA.

El Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE – SPO), es el instrumento jurídico que regula la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones (SPO) en el Defensor del Pueblo en el marco de lo establecido en el Art. 27 de la Ley Nº 1178. Es un conjunto de reglas que establecen procesos, procedimientos, mecanismos de operación, plazos, responsables, definiciones técnicas y administrativas y el marco institucional del proceso de programación de operaciones y su seguimiento (monitoreo) y evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual (POA).

Artículo 3º BASE LEGAL DEL RE – SPO

El presente Reglamento Específico, sustenta su base legal en las siguientes disposiciones:

- a) Ley Nº 1178 de Administración y Control Gubernamental, del 20 de Julio de 1990.
- b) D.S. Nº 23318-A, del 3 de noviembre de 1992, que aprueba el Reglamento de la Responsabilidad por la función pública.
- c) Resolución Suprema Nº 225557, que aprueba el Sistema de Programación de Operaciones del 1 de diciembre de 2005.
- d) Decreto Supremo Nº 25410, que crea el Sistema de Evaluación de la gestión pública por Resultados.
- e) Resolución Suprema Nº 216779, que aprueba el Sistema Nacional de Planificación del 26 de julio de 1996.



- f) Resolución Suprema N° 216768, que aprueba el Sistema Nacional de Inversión Pública del 18 de junio de 1996.
- g) Resolución Administrativa N° 752/05, que aprueba el Formato y Contenido Mínimo del Reglamento Específico del SPO.

Artículo 4º OBJETIVOS DEL RE - SPO

El objetivo general del RE – SPO es implementar e institucionalizar el sistema de programación de operaciones.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Regular los procesos de elaboración, seguimiento (monitoreo) y evaluación del Programa de Operaciones Anual del Defensor del Pueblo.
- b) Definir los instrumentos de organización, funcionamiento y control interno basados en las normas básicas del SPO que posibiliten una óptima identificación y ejecución de operaciones y actividades, encaminadas al logro de los objetivos institucionales.
- c) Estandarizar y sistematizar la información del POA del Defensor del Pueblo a través de metodologías, guías, instructivos y formularios, que permitan su consolidación.
- d) Constituir la base racional de sustentación del presupuesto y el Programa de Operaciones Anual institucional.
- e) Posibilitar la interrelación operativa del SPO y los sistemas regulados por la Ley 1178.

Artículo 5º ALCANCE

Las disposiciones del presente reglamento son de uso y aplicación obligatoria para todas las unidades y/o áreas organizacionales del Defensor del Pueblo, debiendo ser cumplido estrictamente por todos y cada uno de los servidores públicos sin distinción de jerarquía, involucrados de manera directa o indirecta en el proceso de programación de operaciones.

Artículo 6º INSTRUMENTOS OPERATIVOS DEL SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES

Son instrumentos operativos del sistema:

- a) Las Guías Metodológicas, manuales u otros instructivos elaborados que son diseñados para facilitar la Elaboración, Seguimiento (Monitoreo) y Evaluación del POA. Tienen el objetivo de uniformar procedimientos estableciendo un lenguaje común en el Defensor del Pueblo.
- b) El Sistema Informático de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SIPME), diseñado en base a la normativa vigente del Sistema de Programación de Operaciones y el Sistema de Presupuesto. Coordinación de Gestión Institucional será la unidad encargada de velar que el sistema informático se enmarque dentro de la normativa vigente.

Todos los funcionarios del Defensor del Pueblo, utilizarán el Sistema de Informático de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SIPME); tanto para la Programación de Operaciones como para el Seguimiento y la Evaluación.

Artículo 7º APROBACIÓN DEL REGLAMENTO

La aprobación del presente Reglamento Específico es responsabilidad del Defensor del Pueblo como Máxima Autoridad Ejecutiva, mediante Resolución Administrativa; previa compatibilización por el órgano rector (Ministerio de Hacienda).



Artículo 8º REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO

Coordinación de Gestión Institucional, estará a cargo de la revisión anual y actualización del Reglamento Específico, de acuerdo a las necesidades, la dinámica administrativa de la institución, y/o cuando nuevas disposiciones de carácter legal sean emitidas por el órgano Rector del Sistema de Programación de Operaciones (Ministerio de Hacienda). Toda revisión y actualización deberá ser aprobada mediante Resolución Administrativa.

Artículo 9º SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO AL REGLAMENTO

El incumplimiento de plazos, instructivos, formatos y otras disposiciones establecidas en el presente reglamento, por parte de los funcionarios del Defensor del Pueblo, involucrados directa o indirectamente en el proceso de formulación, seguimiento (monitoreo) y evaluación; generará sanciones de tipo administrativa, según lo establecido en la Ley 1178 y el D.S. 23318- A.

Artículo 10º PREVISIÓN

De presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, éstas serán solucionadas en los alcances y previsiones de la R.S. N° 225557, del 1º de Diciembre de 2005, que aprueban las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

Artículo 11º PROGRAMACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DEL DEFENSOR DEL PUEBLO

La programación del gasto deberá efectuarse según los programas y proyectos establecidos en el Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual del Defensor del Pueblo.

La asignación de recursos financieros, por parte de Secretaria General, se efectuará en función de la demanda de recursos físicos establecidos en el Programa de Operaciones Anual que a su vez tomará en cuenta los límites financieros máximos (techo presupuestario) de cada unidad y/o área organizacional y las directrices presupuestarias emitidas por el órgano rector.

Artículo 12º INSTRUCTIVOS Y FORMULARIOS

Para la elaboración del POA y para el seguimiento (monitoreo) y evaluación a su ejecución, los funcionarios y ejecutivos y/o responsables de las unidades y/o áreas organizacionales deberán utilizar los instructivos y formularios anexados al presente Reglamento Específico y que se detallan a continuación:

CAPÍTULO II **RESPONSABLES Y FUNCIONES**

Artículo 13º RESPONSABLES

Los servidores públicos y autoridades del Defensor del Pueblo, responsables de los procesos de implantación, funcionamiento, formulación, ejecución, revisión y aprobación, seguimiento (monitoreo), evaluación a la ejecución del POA y custodia de documentación, son:

a) Responsable de la Implantación del SPO



Defensor del Pueblo (Máxima Autoridad Ejecutiva)

b) Responsable Técnico del Sistema de Programación de Operaciones

Coordinación de Gestión Institucional - Planificación

c) Responsables del Funcionamiento del SPO

Delegados Adjuntos
Secretario General
Coordinador de Gestión Institucional
Jefe de Gabinete
Representantes Departamentales
Representantes Especiales
Responsables de Mesas Defensoriales
Jefes de Unidad
Servidores públicos del Defensor del Pueblo en general

d) Responsables en la Formulación del POA

- 1) Objetivos de Gestión Institucionales: Defensor del Pueblo.
- 2) Objetivos de Gestión Específicos: Delegados Adjuntos, Secretario General, Coordinador de Gestión Institucional, Jefe de Gabinete, Representantes Departamentales y Especiales y Jefes de Unidad.
- 3) Determinación de operaciones: Delegados Adjuntos, Secretario General, Coordinador de Gestión Institucional, Jefe de Gabinete, Representantes Departamentales y Especiales, Jefes de Unidad y Responsables de Mesas Defensoriales.

e) Responsables de la ejecución

Todos los servidores públicos del Defensor del Pueblo, sin excepción.

f) Responsables de la Revisión y Aprobación del POA

Defensor del Pueblo: revisa y aprueba
Coordinación de Gestión institucional: revisa

g) Responsable de la Difusión del POA

Coordinación de Gestión Institucional

h) Responsables del Seguimiento (Monitoreo) y Evaluación a la Ejecución del POA

Defensor del Pueblo
Delegados Adjuntos
Secretario General
Coordinador de Gestión Institucional
Representantes Departamentales
Representantes Especiales
Responsables de Mesas Defensoriales
Jefes de Unidad
Todos los Servidores Públicos del Defensor del Pueblo sin excepción.

i) Responsables por medidas correctivas y ajustes al POA



Delegados Adjuntos,
Secretario General
Coordinador de Gestión Institucional
Representantes Departamentales
Representantes Especiales
Responsables de Mesas Defensoriales
Jefes de Unidad

j) Responsable por la custodia de los documentos utilizados y generados por el SPO

El Responsable del Centro de Información y Documentación Nacional tendrá a cargo la custodia de los documentos utilizados y generados por el Sistema de Programación de Operaciones y de los procedimientos para protegerlos.

Artículo 14º FUNCIONES

Las instancias involucradas directamente con los procesos de formulación, seguimiento (monitoreo) y evaluación a la ejecución del POA, tienen las siguientes funciones:

Secretaría General

- a) Determinar y fijar el techo presupuestario preliminar para formulación del POA.
- b) Supervisar la elaboración de la Programación Anual de Contrataciones (PAC) de Bienes y Servicios, en base al POA.
- c) Coordinar, a través de la Unidad de Finanzas, con las áreas organizacionales la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto Institucional, en base al POA y directrices de formulación presupuestaria fijada por el Órgano Rector.
- d) Supervisar la elaboración y ejecución del Presupuesto de la Institución, de acuerdo a las Normas Básicas de estos sistemas y a reglamentaciones que emita el órgano rector.

Coordinación de Gestión Institucional

- a) Organizar, coordinar y dirigir con las Áreas Organizacionales la elaboración, compatibilización, seguimiento (monitoreo) y evaluación a la ejecución del POA, para su remisión al Defensor del Pueblo.
- b) Revisar, actualizar, supervisar y gestionar la actualización del Reglamento Específico del SPO, así como su implantación y cumplimiento.
- c) Determinar la procedencia o improcedencia de los ajustes y/o modificaciones al POA solicitados, como producto de las medidas correctivas que resultasen de la evaluación a la ejecución.
- d) Supervisar la coherencia de la Programación de Operaciones Anual con el Plan Estratégico Institucional.
- e) Difundir el POA aprobado, a todas las áreas y unidades organizacionales del Defensor del Pueblo.
- f) Consolidar y procesar los informes de seguimiento trimestral, evaluación semestral y anual; y dar a conocer los resultados de la evaluación a la MAE y a los ejecutivos de área, con el objeto de alertar sobre posibles desviaciones, demoras y retroalimentación, a fin de aplicar medidas correctivas.
- g) Otras inherentes a la implantación y funcionamiento del SPO.
- h) Coordinar con las áreas organizacionales la elaboración del informe semestral y final de gestión por resultados.
- i) Diseñar, elaborar y difundir procedimientos que incorporen metodologías, instructivos, formularios, flujogramas, diagramas, cronogramas y otros instrumentos que permitan un proceso homogéneo y continuo en la elaboración, seguimiento (monitoreo) y evaluación a la ejecución del Programa de Operaciones Anual.



- j) Asegurar la relación directa del Programa de Operaciones Anual con los Programas y Proyectos establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan General de Desarrollo Económico y Social.
- k) Comprobar que los objetivos de gestión específicos, sean compatibles con los objetivos de gestión institucionales y estos con los estratégicos formulados por la institución.
- l) Atender los requerimientos de ajustes o modificaciones a los Objetivos, metas y/o operaciones del Defensor del Pueblo que estén debidamente justificados.
- m) Capacitar a todo funcionario y a los responsables del proceso de elaboración y/o seguimiento (monitoreo) y evaluación del POA, de acuerdo a requerimiento.
- n) Coordinar con la Unidad de Finanzas y las áreas y unidades organizacionales involucradas, la reformulación del POA, en función del presupuesto aprobado, de acuerdo a disposiciones legales vigentes.
- o) Velar por el cumplimiento de las directrices emitidas por el Ministerio de Hacienda en lo referente a la formulación del POA.
- p) Proponer o identificar necesidades de mejora e implementar el Sistema Informático de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SIPME) y otros sistemas informáticos, capacitando a todo funcionario sobre el funcionamiento del mismo.
- q) Realizar el control ex post a la ejecución de las actividades mediante la verificación de toda la información generada en el monitoreo y evaluación de cada área organizacional.

Unidad de Finanzas

- a) Formalizar, a través de Secretaria General, la comunicación de los techos presupuestarios por grupos de gasto a las unidades y áreas organizacionales en base a ejecución histórica, con el objetivo de iniciar el proceso de formulación del POA.
- b) Remitir, a través de Secretaria General, el presupuesto aprobado por partida y desagregado por unidad y/o área organizacional a Coordinación de Gestión Institucional para fines de reformulación y/o ajuste del POA.
- c) Formular el presupuesto del Defensor del Pueblo en función del POA.
- d) Realizar el seguimiento a la ejecución financiera, utilizando el POA aprobado como instrumento de control.
- e) Reformular los presupuestos como producto de ajustes significativos al POA.
- f) Coordinar la ejecución física y presupuestaria del POA con Coordinación de Gestión Institucional, con el objetivo de mostrar una gestión por resultados, en cumplimiento a la normativa vigente.
- g) Efectuar otras labores inherentes al S. P. O. que aseguren el enlace con el presupuesto, su ejecución y evaluación.

Áreas Organizacionales y Unidades Organizacionales

- a) Cumplir el presente reglamento específico y sus instrumentos operativos complementarios.
- b) Elaborar el POA verificando que lo priorizado en sus operaciones sean consistentes con los objetivos de gestión de la entidad.
- c) Realizar el seguimiento (monitoreo) y verificación continua a la ejecución del POA.
- d) Aplicar los Instrumentos proporcionados por Coordinación de Gestión Institucional para tener un proceso homogéneo y continuo en la formulación del Programa de Operaciones Anual, su reformulación, seguimiento (monitoreo) y la evaluación a su ejecución.
- e) Presentar información oportuna, respetando plazos de elaboración y evaluación a la Ejecución del POA establecidos por Coordinación de Gestión Institucional.
- f) Proporcionar información veraz, oportuna y confiable para el seguimiento (monitoreo) y evaluación a la ejecución del POA; teniendo ésta, las características de declaración jurada.
- g) Ajustar y proponer medidas correctivas como producto del monitoreo y la evaluación al POA, cumpliendo los requisitos establecidos por Secretaría General en lo que se refiere a presupuesto y a Coordinación de Gestión Institucional en lo referido a planificación.



- h) Solicitar los ajustes o cambios a las Operaciones correspondientes a su unidad o área organizacional a Coordinación de Gestión Institucional, debiendo ser éstos debidamente justificados.
- i) Cumplir y registrar en el Programa de Operaciones Anual, las líneas emitidas por la oficina nacional.

Centro de Información y Documentación

- a) Velar por la integridad y cuidado de la documentación a su cargo, generada por el Sistema de Programación de Operaciones.
- b) Proteger la documentación resguardada contra posibles pérdidas y/o alteraciones.
- c) Elaborar procedimientos que normen la custodia, conservación y archivo de la documentación.
- d) Conservar en archivos adecuados, el POA y toda la documentación respaldatoria de la elaboración, seguimiento (monitoreo) y evaluación, que permitan su rápida individualización y consulta.

Adjuntarías

- a) Emitir lineamientos estratégicos anuales para que las Representaciones y Mesas Defensoriales puedan operativizar el programa de operaciones anual, siguiendo los lineamientos delimitados por las adjuntarías.
- b) Revisar y analizar que los lineamientos son cumplidos por las Representaciones y Mesas Defensoriales y que no se están desviando de lo planificado anualmente.

TÍTULO II **DE LA INTERRELACIÓN CON OTROS SISTEMAS**

Artículo 15º INTERRELACIÓN CON OTROS SISTEMAS

a) Sistema Nacional de Planificación

Se deberá contemplar como insumo fundamental para la elaboración del POA, el Plan Estratégico Institucional contemplando lo establecido en el PGDES, así como en los programas de desarrollo de mediano y largo plazo. Estos documentos proporcionarán el marco de referencia en el que se deberán definir las acciones a ser incluidas en la Programación de Operaciones Anual del Defensor del Pueblo.

Al finalizar la gestión, de acuerdo con los procedimientos de evaluación a la ejecución del POA, se generarán indicadores de eficacia y eficiencia que permitan evaluar el logro de los objetivos de gestión de acuerdo a la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

b) Sistema Nacional de Inversión Pública

Coordinación de Gestión Institucional tomará en cuenta las políticas, programas y proyectos de inversión pública en ejecución y por ejecutarse; el Sistema de Programación de Operaciones del Defensor del Pueblo, a través del POA, proporcionará información sobre la programación y resultados.

c) Sistema de Presupuesto

El POA será la base para formular el presupuesto de la gestión siguiendo los procedimientos descritos en el Sistema de Formulación Presupuestaria. La asignación de recursos financieros se efectuará en función de la estimación de recursos físicos contenidos en el POA y de los límites financieros establecidos por las directrices de formulación presupuestaria.



La Unidad de Finanzas es la encargada de planificar y desarrollar los procedimientos administrativos, relacionados a éste sistema, para la ejecución del POA y PRESUPUESTO consolidados.

d) Sistema de Organización Administrativa

En base al Plan Estratégico Institucional, la Programación de Operaciones Anual y a la política de desarrollo organizacional del Defensor del Pueblo, se definirá la estructura organizacional.

En función de los Objetivos Estratégicos y de Gestión, establecidos para el Defensor del Pueblo, se identificarán las necesidades de organización de acuerdo con los lineamientos del Sistema de Organización Administrativa y su Reglamento Específico.

Coordinación de Gestión Institucional, en base al Análisis Organizacional, ajustará en caso necesario la estructura del Defensor del Pueblo con el objetivo de lograr la consecución de los objetivos de largo, mediano y corto plazo. La estructura orgánica deberá ser incluida como parte del POA para su aprobación.

e) Sistema de Administración de Personal

El Sistema de Administración de Personal proporcionará el marco en el cual se atenderán las demandas de personal del Defensor del Pueblo. Las demandas de personal contempladas en el POA deberán ser consideradas como requerimientos para el cumplimiento de los objetivos de gestión del Defensor del Pueblo.

Según sea el caso, Secretaria General utilizará esta información y las directrices de presupuesto para elaborar o modificar la planilla salarial del Defensor del Pueblo.

f) Sistema de Administración de Bienes y Servicios

A partir del POA del Defensor del Pueblo, se establecerán los requerimientos de bienes y/o servicios de cada área organizacional considerando la calidad y cantidad de estos bienes físicos para el logro de los objetivos de gestión previstos. Esta demanda de recursos será establecida a través de los Objetivos y Operaciones y será analizada por la Unidad Administrativa, donde los responsables tendrán la tarea de compatibilizar los requerimientos de bienes y de servicios del Defensor del Pueblo y elaborar el respectivo Programa Anual de Contrataciones.

g) Sistema de Contabilidad Integrada

La Unidad de Finanzas del Defensor del Pueblo, registrará todas las transacciones resultantes de la ejecución de las operaciones y proporcionará información en forma oportuna para el seguimiento (monitoreo) y evaluación de la ejecución del POA y la ejecución presupuestaria correspondiente.

h) Sistema de Tesorería y Crédito Público

Proporcionará los recursos financieros requeridos para la ejecución del POA del Defensor del Pueblo, a través de la programación presupuestaria del Defensor del Pueblo.

i) Sistema de Control Gubernamental

A través del Programa de Operaciones el Control Gubernamental tiene por objeto mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos en las operaciones del Defensor del Pueblo, generando información confiable y proporcionando los procedimientos para que toda autoridad o



ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión y mejorando la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos públicos.

TÍTULO III **SUBSISTEMA DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA** **DE OPERACIONES ANUAL**

CAPÍTULO I **ENLACE POA CON EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y** **PRESUPUESTO**

ARTÍCULO 16º ENLACE ENTRE EL POA Y EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El Programa de Operaciones Anual debe operativizar los Programas y Proyectos estratégicos priorizados en el Plan Estratégico Institucional.

El Plan Estratégico Institucional del Defensor del Pueblo esta estructurado en base a Programas y Proyectos, que deberán ser contemplados en la formulación de las operaciones.

Cada Unidad y/o área organizacional es responsable de determinar sus operaciones contemplando los programas y proyectos priorizados en el Plan Estratégico Institucional. Coordinación de Gestión Institucional verificará el enlace entre el POA y el Plan Estratégico Institucional.

Artículo 17º ENLACE ENTRE EL POA Y EL PRESUPUESTO

El presupuesto del Defensor del Pueblo deberá reflejar en términos financieros la programación de operaciones anual teniendo en cuenta los límites financieros de la Institución.

El POA y el presupuesto son instrumentos gerenciales anuales que deberán ser elaborados en forma coordinada desde el inicio, aprobación, seguimiento (monitoreo) y evaluación a su ejecución, entre Coordinación de Gestión Institucional y la Unidad de Finanzas.

Cada objetivo es una categoría programática del Presupuesto y cada unidad y/o área organizacional es responsable de formular sus operaciones y determinar su presupuesto considerando la relación directa que debe existir entre ambos, en base a los cuales la Unidad de Finanzas elaborará el presupuesto por objeto del gasto. El POA estará sujeto a ajustes en función a la aprobación del Presupuesto General de la Nación y de la Cooperación Internacional.

Coordinación de Gestión Institucional, las Áreas Organizacionales y la Unidad de Finanzas, coordinarán el enlace entre el POA y el Presupuesto, en función de lo programado o presupuestado y lo ejecutado.

Deberán diseñar en forma conjunta una codificación que permita reconocer tanto en el POA como en el Presupuesto la concordancia entre lo físico y lo financiero. Esta actividad se realizará en forma paralela a la elaboración del POA y del Presupuesto.

CAPÍTULO II **PROCESO DE ELABORACIÓN DEL POA**



Artículo 18º CONCEPTO

El Subsistema de Elaboración del Programa de Operaciones Anual, comprende la formulación de Objetivos de Gestión Institucionales y Específicos, la determinación de operaciones por área organizacional y la compatibilización de dicha programación de operaciones con los programas y proyectos priorizados en el Plan Estratégico Institucional.

Artículo 19º PROCESO DE ELABORACIÓN DEL POA

La elaboración del POA en el Defensor del Pueblo seguirá el siguiente proceso:

- a) Actividades preparatorias y organizativas.
- b) Formulación del proyecto de POA.
- c) Ajuste presupuestario del POA.
- d) Reformulación del POA.
- e) Aprobación del POA.
- f) Difusión del POA.

Artículo 20º ACTIVIDADES PREPARATORIAS Y ORGANIZATIVAS

Son las actividades organizativas previas a la formulación del POA, entre las que deberá contemplarse:

a) Preparación de Actividades

El proceso de programación de operaciones correspondiente a la próxima gestión deberá estar sujeto a un cronograma de estricto cumplimiento, que permita cumplir los plazos legalmente establecidos para el desarrollo normal de la formulación del POA.

Coordinación de Gestión Institucional preparará la metodología, formularios e instructivos para la formulación del Programa de Operaciones Anual; así también, el material para los talleres de capacitación.

b) Capacitación y asistencia técnica

Coordinación de Gestión Institucional estará a cargo de la capacitación del personal del Defensor del Pueblo y contemplará el proceso de formulación, seguimiento (monitoreo) y evaluación del POA. Dicha capacitación debe realizarse hasta la primera quincena de agosto de cada gestión. Además brindará asistencia técnica a todo funcionario que así lo solicite.

c) Distribución de Formularios e Instructivos

Coordinación de Gestión Institucional distribuirá a todos los funcionarios del Defensor del Pueblo, hasta la 1^{ra} quincena de agosto, los instructivos correspondientes a la formulación del POA, establecidos en el Anexo N° 2. La difusión y distribución de instructivos, deberá contemplar además:

1. Instructivos para la formulación del POA en el SIPME.
2. Techos Presupuestarios históricos
3. Objetivos de Gestión Institucionales y Específicos.

Todas las unidades y/o áreas organizacionales deberán entregar sus Objetivos de Gestión Específicos, si los tuviesen; y sus operaciones a Coordinación de Gestión Institucional, hasta los primeros diez días de septiembre.



Artículo 21º FORMULACIÓN DEL PROYECTO DE POA

Este proceso se realizará entre el 1º de agosto y el 15 de septiembre, y deberá contemplar como mínimo las siguientes actividades:

- a) Identificación de los Programas y Proyectos contenidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) que sean priorizados por el Defensor del Pueblo, los que deberán ser concordantes con el Plan Nacional de Desarrollo.
- b) La formulación de los Objetivos de Gestión Institucionales y Específicos, en base a una propuesta presentada por los Delegados Adjuntos, Secretario General, Coordinador de Gestión Institucional y Jefes de Unidad, en estricta relación con los programas y proyectos del Plan Estratégico Institucional.
- c) Compatibilización de los Objetivos de Gestión Institucionales y Específicos y las Operaciones a nivel nacional.
- d) Consolidación del POA a cargo de Coordinación de Gestión Institucional.

Artículo 22º AJUSTE PRESUPUESTARIO DEL POA

Aprobado el Presupuesto General de la Nación para la gestión correspondiente a la programación de operaciones, se deberán seguir los siguientes pasos:

- a) La Unidad de Finanzas enviará a Coordinación de Gestión Institucional el Presupuesto aprobado y desagregado por unidades y/o áreas organizacionales.
- b) Coordinación de Gestión Institucional remitirá a cada una de las áreas organizacionales su presupuesto aprobado con la finalidad de que estas verifiquen POA versus Presupuesto.
- c) Las unidades y áreas organizacionales deberán realizar los ajustes necesarios a sus operaciones, si estos han sido afectados por el presupuesto aprobado.
- d) La Unidad de Finanzas utilizará este instrumento para proporcionar la certificación presupuestaria a las unidades y áreas organizacionales.

Artículo 23º APROBACIÓN DEL POA

Ajustadas las operaciones correspondientes a las unidades y áreas organizacionales, en función del presupuesto aprobado y revisado por las diferentes instancias, Coordinación de Gestión Institucional remitirá el Proyecto de POA al Sr. Defensor del Pueblo, hasta la 1^{era} quincena de septiembre, para su conocimiento y aprobación, mediante Resolución Administrativa.

Artículo 24º DIFUSIÓN DEL POA

El POA, aprobado mediante Resolución Administrativa, deberá ser un documento de conocimiento de todos los funcionarios del Defensor del Pueblo. Coordinación de Gestión Institucional deberá difundirlo a través de todos los medios de comunicación interna posibles.

CAPÍTULO III **CONTENIDO DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL (POA)**

Artículo 25º CONTENIDO DEL POA

El POA del Defensor del Pueblo contendrá:

- a) Marco legal
- b) Marco estratégico
- c) Análisis de situación y del entorno: Análisis y evaluación del POA anterior, que incluye resumen del análisis organizacional.
- d) Objetivos de gestión, Objetivos específicos.



- e) Resultados esperados.
- f) Estructura orgánica
- g) Operaciones, metas, tiempos, responsables, recursos, indicadores y medios de verificación.
- h) Actividades, presupuesto por partidas.
- i) Indicadores de eficiencia, eficacia e impacto.
- j) Otros necesarios y solicitados mediante instructivos específicos.

Artículo 26º MARCO LEGAL

El marco legal para la formulación de los Objetivos de gestión deberá considerar:

- a) Base legal de creación del Defensor del Pueblo
- b) Otras normativas que sean emitidas por el órgano rector

Artículo 27º MARCO ESTRATÉGICO

El marco estratégico debe considerar el Plan Nacional de Desarrollo (PND), los Planes de Desarrollo Departamental, el Plan Estratégico Institucional (PEI), los compromisos asumidos con los organismos de Cooperación Internacional, la Misión y la Visión del Defensor del Pueblo; y verificar el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos de mediano y largo plazo.

Las Áreas Organizacionales del Defensor del Pueblo, para elaborar el POA de cada gestión, deberán considerar, los Programas y Proyectos del Plan Estratégico Institucional, los resultados no alcanzados en el POA de la gestión anterior y prioridades del Defensor del Pueblo.

Artículo 28º ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y DEL ENTORNO

El Análisis de Situación se realizará al interior de las áreas y unidades organizacionales del Defensor del Pueblo, con el objeto de establecer los aspectos positivos y negativos Institucionales que permitieron o dificultaron el logro de objetivos. Se deberán describir los resultados alcanzados en la gestión anterior respecto a lo programado; los desvíos, sus causas y las necesidades emergentes; el techo presupuestario; la organizacionalidad de la estructura organizacional para sustentar el POA; así como la disponibilidad y limitación de recursos.

En el análisis del entorno se considerarán los aspectos externos al Defensor del Pueblo, identificando aspectos existentes que puedan favorecer o afectar el normal desarrollo de la gestión; las variables económicas, tecnológicas, socio culturales, políticas y legales; y el grado de incidencia de cada una de ellas. Además de establecer variables que seguirán teniendo vigencia en el futuro, a fin de prever posibles repercusiones negativas o positivas que delimiten su campo de acción.

Artículo 29º OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONALES

El Defensor del Pueblo junto con todas las áreas organizacionales, basadas en la misión, visión y en el análisis de situación y del entorno, deben formular los objetivos que la institución debe alcanzar en una gestión, para visualizar los resultados que se pretende lograr, de modo de establecer un programa de operaciones integral y coherente.

Para la formulación de estos objetivos el Defensor del Pueblo, en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva debe tomar como base el PGDES, el Plan Estratégico Institucional, compromisos de acción con organismos internacionales, sus prioridades como principal autoridad y las necesidades institucionales, mostrados como resultado del Análisis de Situación y del Entorno y el Análisis Organizacional, consolidado.

Artículo 30º OBJETIVOS DE GESTIÓN ESPECÍFICOS



En caso de que las áreas organizacionales consideren necesario formular objetivos de gestión específicos para contribuir la consecución de los objetivos de gestión institucionales, éstos deberán enmarcarse en:

- 1) Los objetivos de gestión institucionales.
- 2) El análisis de situación y del entorno de las unidades y áreas organizacionales.
- 3) Los objetivos y operaciones de la gestión anterior que no fueron alcanzados y/o ejecutados en las unidades y áreas organizacionales.
- 4) El presupuesto histórico.

Artículo 31º DETERMINACIÓN DE OPERACIONES

La Programación de Operaciones es el proceso de definición de operaciones que determina: los recursos materiales, humanos y de servicios; las metas para el cumplimiento de objetivos de gestión específicos; las unidades responsables de su ejecución; los tiempos; los resultados que se pretenden alcanzar y los beneficiarios.

Se entiende por operaciones al “conjunto de tareas establecidas de manera integrada para el logro de objetivos”. Son definidas por los encargados de las áreas y unidades organizacionales

Dichas operaciones deben ser programadas en orden lógico y secuencial para alcanzar los objetivos de gestión específicos y subsecuentemente los objetivos de gestión institucionales.

Artículo 32º ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA, IMPACTO Y RESULTADOS

Los ejecutivos de las áreas organizacionales definirán indicadores de eficiencia, eficacia, impacto y resultados, que permitan verificar el grado de cumplimiento de los Objetivos de Gestión Institucionales y Objetivos de Gestión Específicos; y el desarrollo o ejecución de operaciones.

Para definir los indicadores se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Es la relación de dos o más variables de los resultados esperados. Permitirá identificar las consecuencias generadas directamente por nuestras acciones, bajo determinados supuestos, es decir, deberá permitirnos identificar el grado de logro y alcance de los resultados esperados, con relación a la meta y que se dan directamente por las acciones que hacemos o dejamos de hacer.
- b) Los indicadores de eficacia y eficiencia deberán construirse en base a las directrices de formulación del POA emitidas para el año que se programa. Mientras que los indicadores de impacto deberán construirse en base a los propósitos de largo plazo señalados en el Plan Estratégico Institucional.
- c) Esta actividad se realizará paralelamente al proceso de determinación de objetivos y operaciones de funcionamiento e inversión.

Los responsables de programar y ejecutar las operaciones deben identificar y describir los indicadores cuantitativa y cualitativamente de forma que permitan verificar el grado de alcance de los objetivos de gestión institucional y específico y la ejecución de las operaciones. La eficacia y la eficiencia estarán directamente relacionadas con estos indicadores.

Artículo 33º COMPATIBILIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN ESPECÍFICOS CON LAS OPERACIONES A NIVEL NACIONAL

La compatibilización de los Objetivos de gestión específicos con las Operaciones de todas las Representaciones y Mesas Defensoriales tiene por objeto hacer más coherente el proceso de



planificación a corto plazo, de tal manera que el Programa de Operaciones Anual este enmarcado dentro de los Programas y Proyectos priorizados en el Plan Estratégico Institucional.

La compatibilización de los Objetivos de Gestión Específicos con las operaciones a nivel nacional, estará bajo la responsabilidad de Coordinación de Gestión Institucional.

Para lograr una eficiente y efectiva asignación y uso de los recursos humanos, físicos y financieros del Defensor del Pueblo, las Adjuntorías deben emitir líneas estratégicas a las Representaciones y Mesas Defensoriales; con las cuales contribuirán al logro de los Objetivos Institucionales, a Coordinación de Gestión Institucional, habiendo revisado previamente:

- a) Las operaciones y/o actividades necesarias de programar para el logro de los Objetivos de Gestión y/o Específicos.
- b) Los requerimientos de personal de los programas de operaciones.
- c) Los requerimientos de bienes y servicios, entre los diferentes programas.
- d) La asignación de recursos financieros, entre los diferentes Objetivos de Gestión Institucionales y Objetivos de Gestión Específicos, traducida en el presupuesto necesario.

En la compatibilización se deberá contemplar otros aspectos que eviten la duplicación de esfuerzos y la dispersión de recursos.

Terminada esta labor se enviará sus Operaciones a consideración de Coordinación de Gestión Institucional para su posterior remisión al Defensor del Pueblo para su aprobación.

TÍTULO IV **SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE OPERACIONES ANUAL**

Artículo 34º CONCEPTO

El Subsistema de Seguimiento (Monitoreo) y Evaluación del Programa de Operaciones Anual es aquel que comprende la verificación y valoración objetiva de la ejecución de las operaciones programadas y la correspondiente generación de medidas correctivas, durante y al finalizar la gestión.

Artículo 35º SEGUIMIENTO (MONITOREO) Y EVALUACIÓN DEL POA

El seguimiento (monitoreo) y la evaluación del POA, son actividades que deben ser realizadas en función del POA ajustado en base al presupuesto aprobado. En el Defensor del Pueblo se seguirá el siguiente proceso:

- a) Verificación física y financiera de la ejecución de operaciones.
- b) Evaluación de resultados.
- c) Generación y aplicación de medidas correctivas.

Artículo 36º RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO (MONITOREO) AL POA

Es responsable de implementar en toda la institución el Sistema de Seguimiento (Monitoreo) al POA el Defensor del Pueblo, como Máxima Autoridad Ejecutiva; en las distintas áreas organizacionales, los responsables de las áreas (Adjuntos, Secretaria General y Coordinador de Gestión Institucional); en las unidades organizacionales, los jefes de Unidades (Jefes de Unidad



de la Oficina Nacional, Representantes Departamentales, Especiales y Responsables de Mesas Defensoriales).

Artículo 37º RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO (MONITOREO) DEL POA

Los Delegados Adjuntos, Secretario General, Coordinador de Gestión Institucional, Representantes Departamentales, Representantes Especiales, Responsables de Mesas Defensoriales, y Jefes de Unidad son los responsables de efectuar la verificación de la ejecución de las operaciones. Deberán seguir los procedimientos y metodologías desarrollados por Coordinación de Gestión Institucional y aplicarlos para conocer la información sobre lo ejecutado por cada una de las Unidades y/o Áreas organizacionales bajo su dependencia; debiendo efectuar el seguimiento (monitoreo) permanente de forma trimestral para el cumplimiento del POA.

Artículo 38º EL PROCESO DE SEGUIMIENTO (MONITOREO) DE LA EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES

Deberá verificarse que las operaciones, se vayan ejecutando de acuerdo con el POA aprobado.

Para efectuar el proceso de seguimiento (monitoreo) del POA se deben seguir como mínimo los siguientes pasos:

1. Identificación de las operaciones y responsables
2. Verificación del avance en la ejecución del POA
3. Generación de ajustes o medidas correctivas

Artículo 39º PLAZOS DE PRESENTACION DEL SEGUIMIENTO (MONITOREO) DEL POA

El Seguimiento (Monitoreo) al Programa de Operaciones Anual del Defensor del Pueblo, que servirá como insumo principal para las dos evaluaciones semestrales; se realizará trimestralmente, de acuerdo a cronograma:

- 1^{er} trimestre, hasta el 10 de abril
- 2^{do} trimestre, hasta el 10 de julio
- 3^{er} trimestre, hasta el 10 de octubre
- 4^{to} trimestre, hasta el 20 de diciembre

Artículo 40º EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del programa de operaciones anual deben ser evaluados contemplando aspectos cuantitativos y cualitativos, confrontando con lo programado: las metas alcanzadas por cada operación y actividad, los bienes y servicios producidos, el tiempo invertido y los indicadores de eficacia y eficiencia. Además se debe explicar las causas de los desvíos, en el caso que existiesen.

El responsable de Área o Unidad organizacional debe evaluar el avance de operaciones y actividades ejecutadas según los informes de seguimiento (monitoreo) presentados por sus unidades dependientes, considerando los aspectos que permitan medir el grado de ejecución de las operaciones, actividades y el logro de los resultados alcanzados. Esta información deberá ser presentada obligatoriamente en los formatos aprobados y difundidos por Coordinación de Gestión Institucional, en el formulario único (anexo al presente reglamento); información que será consolidada institucionalmente con el objetivo de reflejar la ejecución del POA para su posterior envío al Defensor del Pueblo para la toma de decisiones y medidas correctivas, en caso necesario.

Para la Evaluación del Programa de Operaciones Anual se considerará:

1. La Evaluación de Objetivos de Gestión Institucionales y Específicos



2. La Evaluación de Operaciones
3. La Evaluación Física – Financiera

Artículo 41º RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN AL POA

El responsable de implementar en toda la institución, el Sistema de Evaluación al POA, es el Defensor del Pueblo, como Máxima Autoridad Ejecutiva; en las distintas áreas organizacionales, los responsables de las Áreas (Adjuntos, Secretaria General y Coordinador de Gestión Institucional); en las Unidades organizacionales, los jefes de unidades (Jefes de Unidad de la Oficina Nacional, Representantes Departamentales, Especiales y Responsables de Mesas Defensoriales).

Artículo 42º RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL POA

Los Delegados Adjuntos, Secretario General, Coordinador de Gestión Institucional son responsables de la evaluación de los Objetivos Institucionales; Representantes Departamentales, Representantes Especiales, Responsables de Mesas Defensoriales, y Jefes de Unidad son los responsables de efectuar la evaluación de las operaciones, por lo tanto deberán seguir los procedimientos y metodologías desarrollados por Coordinación de Gestión Institucional y aplicarlos para conocer la información sobre lo ejecutado por cada una de las unidades y/o áreas organizacionales bajo su dependencia.

Artículo 43º PLAZOS DE PRESENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL POA

La evaluación de resultados del Programa de Operaciones Anual se realizará de manera semestral y anual; de acuerdo al cronograma:

Evaluación Semestral hasta el 15 de julio
Evaluación Anual hasta el 15 de enero de la gestión siguiente a la evaluación

Artículo 44º VERIFICACIÓN DE RESULTADOS

Coordinación de Gestión Institucional, en función a su presupuesto y a las necesidades institucionales, realizará la verificación de los resultados alcanzados por las áreas organizacionales, contrastando el resultado alcanzado con los medios de verificación mencionados en el Programa de Operaciones Anual.

Los responsables del Programa de Operaciones Anual deberán proporcionar toda la información necesaria en medio físico para comprobar efectivamente que todos los resultados descritos en la Evaluación del Programa de Operaciones Anual fueron alcanzados.

Artículo 45º AJUSTES E INCORPORACIÓN DE OPERACIONES Y/O ACTIVIDADES EN EL POA.

Los ajustes se realizarán con el propósito de incorporar nuevas operaciones y/o actividades a la programación inicial, que por motivos de factores internos y del entorno, han entorpecido o presentado nuevas oportunidades para alcanzar resultados esperados previamente programados o para formularnos otros, aprovechando las nuevas condiciones, Estos ajustes no podrán realizarse por una deficiente gestión institucional.

El Programa de Operaciones Anual, podrá ser modificado sólo bajo las siguientes condiciones y circunstancias:



- a) **Reformulación:** el Programa de Operaciones Anual podrá ser reformulado o ajustado, hasta el mes de julio de la gestión en curso, pudiendo realizar modificaciones significativas en el presupuesto, debiendo para esto aplicarse el proceso diseñado por Coordinación de Gestión Institucional. El Sistema Informático de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SIPME) será utilizado para este cometido. El proceso se describe mejor en el artículo 46º.
- b) **Incorporación de Operaciones y/o Actividades Realizadas No Programadas:** de ser necesario y como resultado de la dinámica administrativa los responsables de Área o Unidad organizacional, deben, mediante el SIPME, realizar y hacer conocer estas actividades no programadas a Coordinación de Gestión Institucional, que deberá otorgar visto bueno de aprobación a dicha solicitud. De ser positiva, pasará a Coordinación de Gestión Institucional para la respectiva consolidación y archivo de documentación.
- c) **Trasposos Presupuestarios:** en función a la evaluación del POA y en función a las necesidades que se presenten en el proceso de ejecución de lo planificado, se pueden requerir materiales, suministros e imprevistos. Los responsables de área o unidad organizacional podrán realizar ajustes presupuestarios, considerando que estos trasposos internos deben enmarcarse a su presupuesto aprobado para la gestión. Para realizar esta operación, es necesario utilizar el Sistema Informático de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SIPME). Todos estos trasposos se deben realizar en función al Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto.
- d) **Refuerzo Presupuestario:** si producto de la evaluación, reformulación o producto de la coyuntura se ve la necesidad de reforzar el presupuesto de un área o unidad organizacional, ya sea con fondos TGN, Basket Funding u otros, éstos deben ser previamente solicitados a Secretaria General, que en coordinación con el Defensor del Pueblo y tomando en cuenta la disponibilidad de recursos, aprobarán, aceptarán o rechazarán la solicitud en la operación correspondiente, en el marco del Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto y la normativa vigente.

Artículo 46º REFORMULACION DEL POA

Aprobado el Programa de Operaciones Anual por el Defensor del Pueblo para la gestión correspondiente y conocidos los resultados de la evaluación semestral o cuando las circunstancias o el entorno así lo ameriten, se podrá reformular el POA, siguiendo los siguientes pasos:

1. Las Áreas Organizacionales, en base principalmente a la evaluación semestral, deberán identificar qué objetivos, operaciones y/o actividades deben ser reformuladas.
2. Coordinación de Gestión Institucional remitirá a cada una de las áreas organizacionales los instructivos y la metodología para la reformulación del POA.
3. Las Áreas Organizacionales, deberán realizar la reformulación de sus Objetivos Específicos y Operaciones en el Sistema Informático de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SIPME) y remitir de forma impresa a Coordinación de Gestión Institucional, a fin de que los cambios sean contemplados en la evaluación anual.
4. Coordinación de Gestión Institucional, remitirá el POA Reformulado al Sr. Defensor del Pueblo para su conocimiento y aprobación.

El POA Reformulado será aprobado por la MAE:

1. Cuando se reformulen los Objetivos de Gestión Institucionales y Específicos.
2. Cuando se reformulen los Resultados de los Programas o Proyectos del PEI
3. Cuando el POA cambie de manera significativa y los resultados de las operaciones se orienten a conseguir directrices distintas a las planteadas al inicio de la gestión.

La reformulación debe estar plenamente justificada y no debe responder a deficiente gestión interna.



Artículo 47º INFORME DE GESTIÓN

Los resultados de la evaluación del POA serán procesados en base a los informes consolidados correspondientes a las evaluaciones semestrales acumulativas presentadas por cada una de las áreas organizacionales a Coordinación de Gestión Institucional, información que será plasmada en un Informe de Gestión.

Informe de Gestión Final que será presentado al Defensor del Pueblo, entre los meses de enero y febrero; y al Ministerio de Hacienda, cuando éste lo requiera.

Artículo 48º GENERACIÓN Y APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS

En función de los resultados de la evaluación, en caso de incumplimiento se generarán medidas correctivas pertinentes.

Los responsables de unidades y áreas organizacionales, en caso de incumplimiento de las operaciones programadas, deben generar y proponer a sus inmediatos superiores las medidas correctivas, asumiendo acciones que permitan concretar lo planificado y usar de manera eficiente y eficaz los recursos asignados al POA.

Se realizarán medidas correctivas en el seguimiento, en la verificación y en resultados de la evaluación, a fin de retroalimentar y mejorar el proceso de ejecución del POA.



ANEXO N°3:

Encuesta

El presente cuestionario tiene el propósito de determinar cómo es percibida la gestión estratégica en la Defensoría del Pueblo, por favor responda con total sinceridad a las preguntas, su opinión es fundamental para el trabajo que se desarrolla.

1. Mi profesión es:

Abogada (o)
Ingeniera (o) de Sistemas
Técnica (o) Medio en diferentes ramas
Técnica (o) Superior en diferentes ramas
Administradora (or) de Empresas
Economista
Psicóloga (o)
Ingeniero Comercial
Secretaria (o)
Comunicadora (or) Social
Trabajadora (or) Social
Chofer-Mensajero

2. La región en la que trabajo es:

La Paz
Santa Cruz
Cochabamba
Chuquisaca
Oruro
Potosí
Pando
Beni
Tarija
El Alto
Chapare
Yungas-Caranavi
Puerto Suárez
Yacuiba
Riberalta
Llallagua
TIPNIS
Reyes
Monteagudo

3. ¿Usted considera que el rol y el mandato constitucional que cumple la Defensoría del Pueblo, genera valor para la sociedad?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Qué significa para usted la palabra “estrategia”?



5. ¿Qué entiende por gestión estratégica?

6. La gestión por resultados y la gestión estratégica son conceptos:

- a) Iguales
- b) Parciales
- c) Diferentes
- d) Paralelos
- e) Consecuentes

7. Yo creo que la gestión por resultados es:

- a) Excelente para la gestión defensorial
- b) Suficiente, pero se podría mejorar el enfoque para la gestión defensorial
- c) Insuficiente porque no contempla otros aspectos
- d) Otro _____

8. He logrado identificar en la gestión por resultados:

- a) Que se prioriza ejecutar o llevar a cabo la actividad antes que el efecto que busca lograr la actividad
- b) Permite ser evaluado objetivamente
- c) Orienta claramente lo que uno tiene que hacer
- d) Se enfoca únicamente en el logro de resultados, dejando de lado el uso de recursos
- e) No considera los aspectos cualitativos en el trabajo que se realiza
- f) Otro _____

9. Cuando ingresé a la Defensoría del Pueblo, en el proceso de inducción:

- a) Me orientaron acerca de mis funciones, el manejo de los sistemas, de cómo trabaja la Defensoría del Pueblo y acerca de lo que significa la **gestión estratégica** en la institución
- b) Me brindaron orientación acerca de mis funciones, de cómo llevar a cabo el trabajo en la institución y acerca de la gestión por resultados
- c) No recibí inducción

10. Considero que mis Términos de Referencia y/o Programa Operativo Anual Individual están:

- a) Altamente relacionados con el Plan Estratégico Institucional 2012-2016
- b) Muy relacionados con el Plan Estratégico Institucional 2012-2016
- c) Relacionados con Plan Estratégico Institucional 2012-2016
- d) Poco relacionados con el Plan Estratégico Institucional 2012-2016
- e) Nada relacionadas con el Plan Estratégico Institucional 2012-2016

11. Las actividades diarias que realizo, están:

- a) Altamente relacionadas con mi POA y el Plan Estratégico Institucional 2012-2016
- b) Muy relacionadas con mi POA y el Plan Estratégico Institucional 2012-2016
- c) No se relacionan con mi POA ni con el Plan Estratégico Institucional 2012-2016
- d) Relacionadas con mi POA pero no así con el Plan Estratégico institucional 2012-2016



12. En las últimas gestiones he logrado:

- a) Resultados establecidos con el uso total de mis recursos (financieros, físicos, tiempos, etc.)
- b) Resultados establecidos y no establecidos con el uso total de mis recursos (financieros, físicos, tiempos, etc.)
- c) Resultados establecidos con la óptima ejecución de mis recursos (financieros, físicos, tiempos, etc.)
- d) Resultados establecidos y no establecidos con la ejecución óptima de mis recursos (financieros, físicos, tiempos, etc.)

13. Cuando llevo a cabo una actividad o una operación en mi trabajo:

- a) Primero pienso en el efecto que tendrá en la sociedad o población a la que se atiende, luego en los recursos que utilizo.
- b) Primero pienso en ejecutar la actividad y luego en los recursos que utilizo.
- c) Pienso primero en el uso de mis recursos y cómo minimizar el uso, luego en ejecutar la actividad.

14. La burocracia en la institución:

- a) Facilita la gestión defensorial
- b) Permite el cumplimiento de la norma en la gestión defensorial
- c) Dificulta la gestión defensorial
- d) Otro_____

15. Me siento identificada (o) con los objetivos estratégicos en el Plan Estratégico Institucional 2012-2016:

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

16. Considero que es importante recordar el propósito de la Defensoría del Pueblo y la importancia de su mandato constitucional entre el personal

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

17. ¿Cuán importante es el liderazgo para la implementación de la gestión estratégica en la institución?

- a) Bastante
- b) Mucho



- c) Indiferente
- d) Poco
- e) Nada

18. ¿Qué características se deberían fomentar en el liderazgo de la institución y para la formación de servidoras y servidores públicos que sean líderes en la institución?

ANEXO Nº 4:

Detalle de las encuestas realizadas

Área	Población	Personas a Encuestar	Personas Encuestadas	Fecha de Envío de la Encuesta ¹
Of. Nacional	78	49	51	Del 23 al 27 de junio de 2014
La Paz	28	17	18	18 de julio de 2014
Chuquisaca	10	6	7	21 de julio de 2014
Cochabamba	12	7	9	17 de julio de 2014
Oruro	11	7	11	24 de julio de 2014
Potosí	11	7	8	28 de julio de 2014
Tarija	10	6	5	22 de julio de 2014
Santa Cruz	10	6	6	28 de julio de 2014
Beni	9	6	5	23 de julio de 2014
Pando	8	5	2	22 de julio de 2014
El Alto	15	9	5	24 de julio de 2014
Chapare	7	4	3	17 de julio de 2014
Yungas	4	2	2	24 de julio de 2014
Riberalta	6	4	4	23 de julio de 2014
Puerto Suarez	4	2	1	25 de julio de 2014
Yacuiba	4	2	2	22 de julio de 2014
Llallagua	4	2	2	25 de julio de 2014
Tipnis	4	2	0	23 de julio de 2014
Monteagudo	2	1	1	21 de julio de 2014
Reyes	1	1	1	23 de julio de 2014
Total	238	148	143	

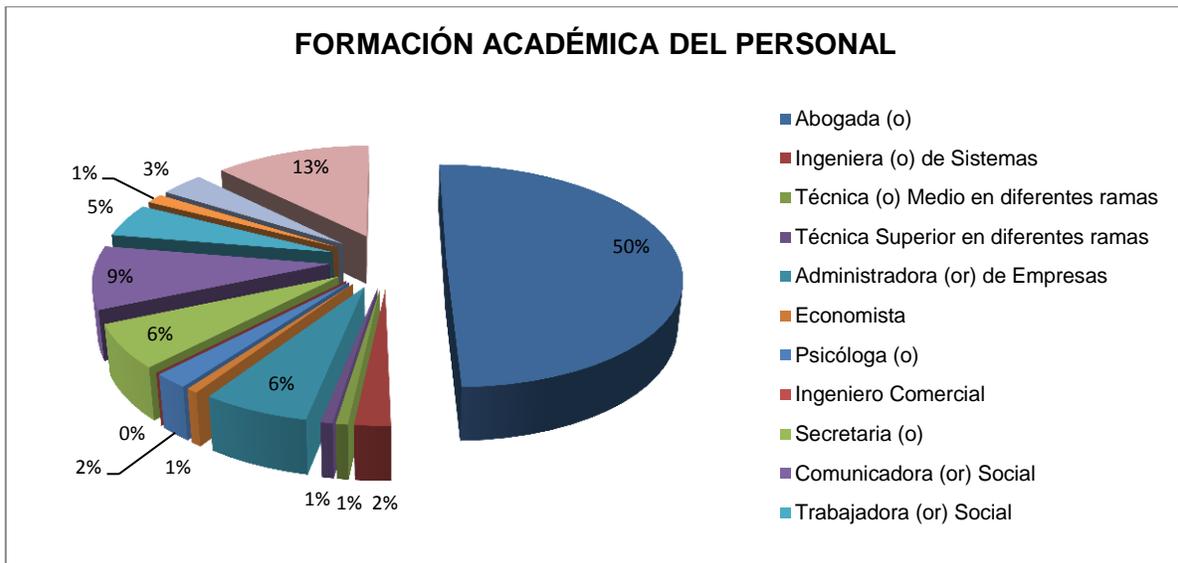
¹ El envío de las encuestas se llevaron a cabo en función a las comunicaciones internas CGI/DP/1411/2014 y CGI/DP/1592/2014. Existieron algunos cambios en función a la disponibilidad de tiempo de algunas representaciones, sin embargo se envió el cuestionario en la fecha definida.



ANEXO Nº 5:

Resultados de Apoyo en la construcción del modelo de gestión estratégica Pública

Se evidenció de acuerdo a la información recopilada, que **el 50% de las personas encuestadas son abogadas o abogados**, mientras que el restante 50% se encuentran profesionales de las siguientes ramas: economía, sociología, administración de empresas, auditoría, bibliotecología, comunicación social, trabajo social, técnico medio y/o superior en diferentes ramas, ingeniería de sistemas, secretaría, chofer-mensajero, ingeniería comercial y contaduría pública, a continuación se muestra un gráfico que detalla porcentualmente lo mencionado previamente:

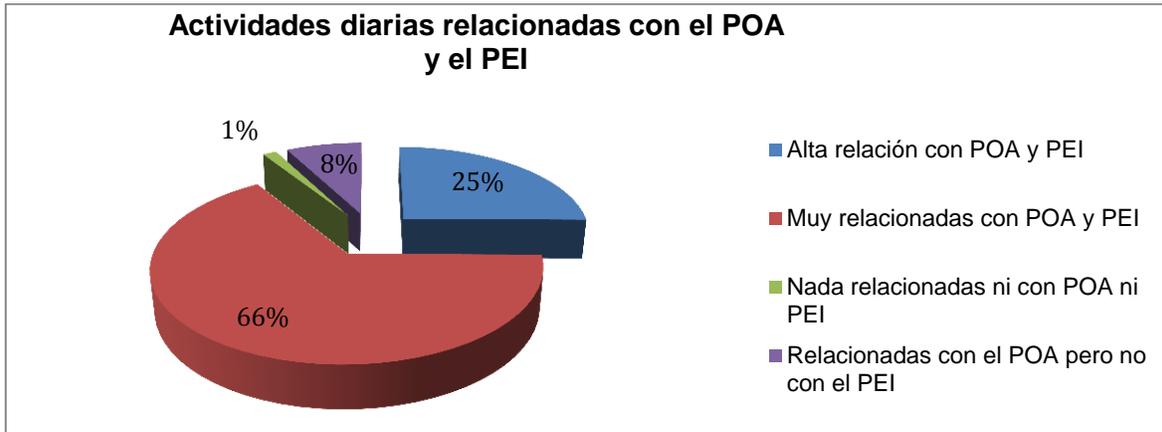


También se contemplaron aspectos como el grado de aplicación operativa del PEI 2012-2016 y el grado de identificación del personal con los objetivos del PEI 2012-2016, a continuación se presentan dos gráficos que resumen la percepción del personal de la Defensoría en relación a los aspectos previamente mencionados.





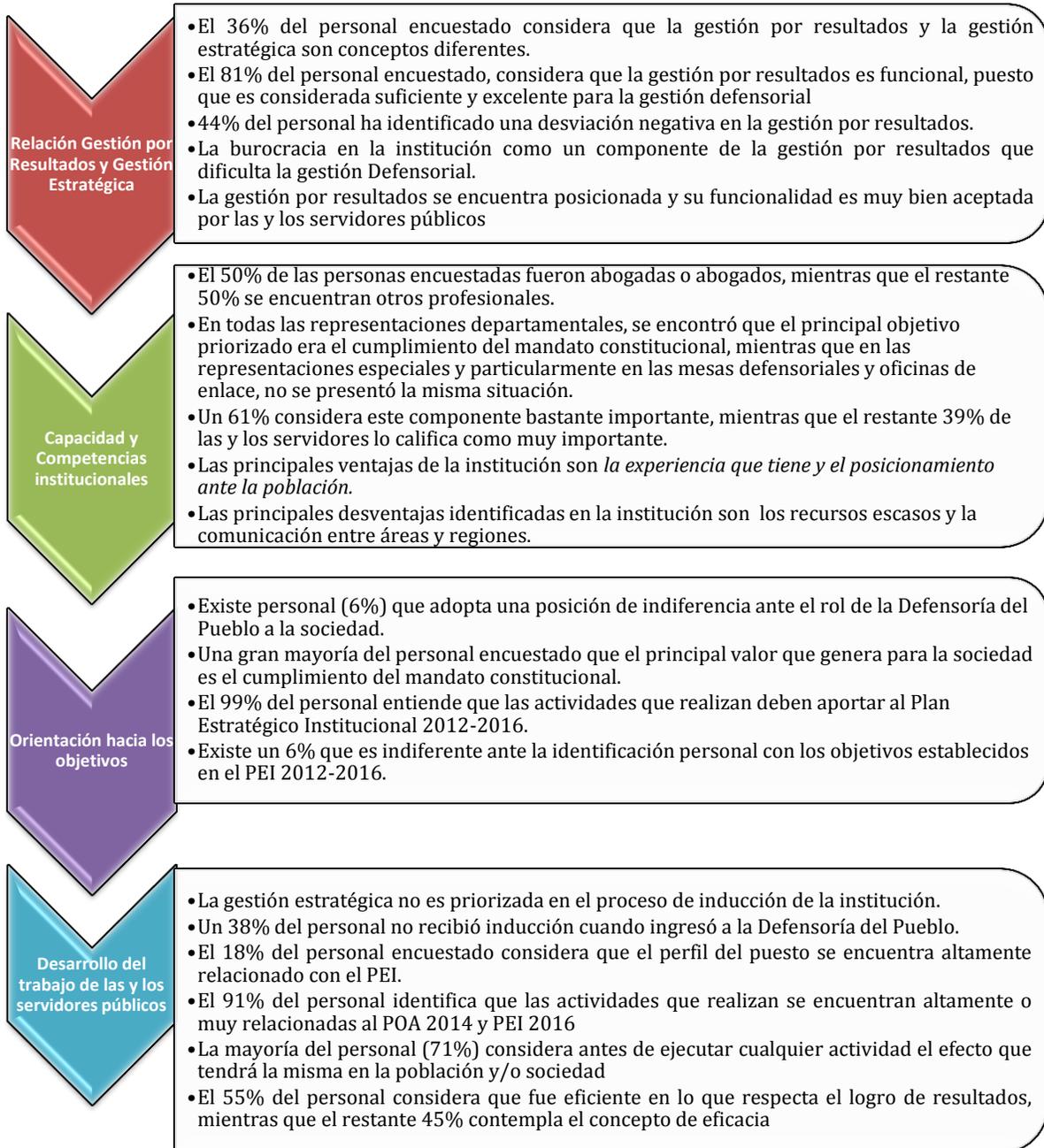
Cuando se preguntó si las herramientas que identificaban al puesto se encontraba relacionadas con el PEI se identificó que sí existe una relación, pero que la misma no es tan alta como cuando se preguntó acerca de las actividades y su relación al POA y PEI, esto sugiere que **el personal considera que las actividades que realizan (91%) identifican una relación entre actividad, operación, POA y PEI**, por lo que existe alineación entre el trabajo realizado y el cumplimiento del mandato constitucional.





ANEXO Nº 6:

Principales hallazgos en cuanto a la encuesta realizada a las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo





ANEXO N° 7:

Preguntas base para la entrevista a los actores considerados críticos en la Gestión Defensorial

1. ¿Qué entiende por gestión estratégica?
2. ¿Cómo percibe el trabajo defensorial y el rol que tiene en la sociedad boliviana?
3. ¿Qué valor cree que genera la institución a la sociedad?
4. ¿Cómo percibe el trabajo defensorial, es decir, es orientado a resultados o se busca un efecto en lo que se realiza? ¿A qué cree que se deba esto?
5. ¿Usted considera que la gestión por resultados prima en el pensamiento y acción de las y los servidores públicos? ¿Puede identificar desviaciones de la gestión por resultados, ya sean positivas o negativas en el tiempo que lleva en la institución?
6. ¿La gestión por resultados es suficiente para la gestión defensorial en lo que respecta el logro del mandato constitucional?
7. ¿Usted considera que las actividades realizadas son orientadas por el PEI, o por un factor de: “cumpló lo que tengo que hacer porque me evalúan en base a lo que entrego”?
8. ¿Cómo percibe al recurso humano de la institución en la consecución de los objetivos, efectos e impactos del PEI? ¿Qué riquezas o ventajas tiene el personal de la Defensoría del Pueblo para llevar a cabo el mandato constitucional?
9. ¿Considera que existe aprendizaje por parte del recurso humano? ¿La región en la que desempeña sus funciones el personal de la Defensoría del Pueblo, afecta en el trabajo defensorial?
10. ¿Los instrumentos de gestión defensorial como son el PEI y el POA, son el faro de orientación del trabajo defensorial?, ¿usted considera que se reflexiona acerca de los efectos que se buscan lograr con el POA y el PEI o simplemente se busca alcanzar un resultado?
11. ¿Cómo percibe a la eficiencia en la defensoría del pueblo? Usted considera que se logran resultados con eficiencia (logro de resultados con uso óptimo de recursos) ¿Se debería valorar aquellos resultados que fueron alcanzados con eficiencia?
12. ¿Cree usted que la gestión defensorial muestra diferencia entre su ejecución en la oficina nacional y en las oficinas regionales? ¿Cuáles son las diferencias fundamentales?
13. ¿Cuán importante es el *liderazgo* para la gestión defensorial?
14. ¿Considera que se forman líderes en defensa de los derechos humanos dentro la institución? ¿Qué características o cualidades deberían incentivarse o desarrollarse en la formación de líderes en la institución?
15. ¿Considera usted que la administración en el sector público tiene legitimidad en la sociedad?
16. ¿Cómo podemos mejorar la posición institucional hasta lograr niveles de credibilidad altos y que otorguen y reflejen confianza por parte del pueblo hacia la Institución en particular y la administración pública en general?

