DEFENSORÍA DEL PUEBLO

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

# Defensoría del Pueblo

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021 - 2025

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN VºBº E.M.V.R.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO VºBº W.R.H.M.

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN VºBº R.S.M.P. DEFENSORÍA DEL PUEBLO

# Contenido


Presentación ..... 2

Introducción ..... 3

La Planificación Institucional de la Defensoría del Pueblo ..... 3

Marco legal fundamental ..... 4

Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia ..... 4

Ley 870 - del Defensor del Pueblo, del 13 de diciembre de 2016 ..... 4

Ley 1397 ..... 4

Ley 1 178 – de Administración y Control Gubernamentales, del 20 de julio de1990 ..... 5

Ley 650 - de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, del 15 de enero de 2015 ..... 5

Ley 777 - del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), del 21 de enero de 2016 ..... 5

Ley 1407 – Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", del 09 de noviembre de 2021 ..... 5

Decreto Supremo 23318-A – del Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública, del 03 de noviembre de 1992 ..... 6

Normativa Institucional ..... 6

Resolución Administrativa DP-A N° 203/2013 del 17 de diciembre de 2013 ..... 6

Resolución Administrativa DP-RA N° 014/2019-2020, del 22 de marzo de 2019 ..... 6

Resolución Administrativa DP-RA N° 022/2019-2020, del 03 de mayo de 2019 ..... 6

Resolución Administrativa DP-RA N° 073/2019-2020, del 27 de septiembre de 2019 ..... 6

Resolución Administrativa DP-RA N° 101/2019-2020, del 30 de diciembre de 2019 ..... 6

Resolución Administrativa DP-RA N° 012/2020-2021, del 07 de febrero de 2020 ..... 6

Resolución Administrativa DP-RA N° 022/2020-2021, del 12 de marzo de 2020 ..... 7

Resolución Administrativa DP-RA N° 023/2020-2021, del 13 de marzo de 2020 ..... 7

Resolución Administrativa DP-RA N° 037/2020-2021, del 01 de julio de 2020 ..... 7

Resolución Administrativa DP-RA N° 041/2020-2021, del 28 de julio de 2020 ..... 7

Resolución Administrativa DP-RA N° 052/2020-2021, del 02 de octubre de 2020 ..... 7

Resolución Administrativa DP-RA N° 054/2020-2021, del 09 de octubre de 2020 ..... 7

Resolución Administrativa DP-RA N° 057/2020-2021, del 09 de noviembre de 2020 ..... 7

Resolución Administrativa DP-RA N° 061/2020-2021, del 16 de noviembre de 2020 ..... 8

Resolución Administrativa DP-RA N° 074/2020-2021, del 28 de diciembre de 2020 ..... 8

Resolución Administrativa DP-RA N° 100/2019-2020, del 30 de diciembre de 2020 ..... 8

Resolución Administrativa DP-RA N° 002/2021-2022, del 11 de enero de 2021 ..... 8

Resolución Administrativa DP-RA N° 009/2021-2022, del 10 de febrero de 2021 ..... 8

Resolución Administrativa DP-RA N° 050/2021-2022, del 02 de julio de 2021 ..... 8

Resolución Administrativa DP-RA N° 056/2021-2022, del 17 de agosto de 2021 ..... 8

Resolución Administrativa DP-RA N° 078/2021-2022, del 22 de octubre de 2021 ..... 9

Resolución Administrativa DP-RA N° 081/2021-2022, del 09 de noviembre de 2021 ..... 9

Resolución Administrativa DP-RA N° 101/2021-2022, del 31 de diciembre de 2021 ..... 9

Resolución Administrativa DP-RA N° 102/2021-2022, del 31 de diciembre de 2021 ..... 9

Resolución Administrativa DP-RA N° 103/2021-2022, del 31 de diciembre de 2021 ..... 9

Marco normativo internacional ..... 9

A. Instrumentos Internacionales ..... 9

Carta de la Organización de los Estados Americanos ..... 9

Carta de las Naciones Unidas ..... 9

Convención Americana sobre Derechos Humanos "Pacto de San José" ..... 10

Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares....10
Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares....10
Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes....10
Convención Interamericana para Prevenir y Sancionar la Tortura....11
B. Declaraciones....11
Declaración Universal de Derechos Humanos....11
Declaración y Plan de Acción de Santiago....11
Declaración y Programa de Acción de Viena....11
Principios relativos al estatuto y funcionamiento de las instituciones nacionales de protección y promoción de los derechos humanos (Principios de París)....11
Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes....11
C. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)....12
Enfoque Político....13
Principios y valores institucionales....15
Principios Institucionales....15
Valores institucionales....16
Diagnóstico (estado de situación)....17
Análisis interno....17
Atribuciones....17
Competencias, procesos y productos....18
Evaluación del cumplimiento de atribuciones en el último quinquenio (base: PEI 2016-2020)....19
Análisis de efectividad/eficacia del PEI 2016-2020....21
Estado de la situación actual....23
Estructura organizacional....24
Gestión por procesos....24
Recursos económicos, financieros y físicos....25
Análisis externo....26
Elaboración de objetivos y estrategias institucionales....29
Objetivos Estratégicos 2021- 2025....29
Estrategias institucionales....30
Monitoreo y evaluación....33

## Abreviaturas empleadas

| | |
|---|---|
| **AC-NUDH** | Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos |
| **ACNUR** | Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados |
| **AECID** | Agencia española para la Cooperación Internacional y el Desarrollo |
| **BID** | Banco Interamericano de Desarrollo |
| **CIDH** | Comisión Interamericana de Derechos Humanos |
| **CMII** | Cuadro de Mando Integral Institucional |
| **C4D** | Comunicación para el Desarrollo |
| **CPE** | Constitución Política del Estado (2009) |
| **DESC** | Derechos económicos, sociales y culturales |
| **FAM** | Federación de Asociaciones Municipales |

| | |
|---|---|
| **GIZ** | Agencia alemana para la cooperación internacional |
| **INDH** | Institución Nacional de Derechos Humanos |
| **MAE** | Máxima Autoridad Ejecutiva |
| **MEI** | Marco estratégico Institucional |
| **MESCP** | Modelo Económico Social Comunitario Productivo |
| **MNP** | Mecanismo Nacional para la Prevención de la Tortura - Bolivia |
| **MOF** | Manual de Organización y Funciones |
| **NPIOC** | Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesino |
| **OCDE** | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico |
| **OEI** | Objetivos estratégicos institucionales |
| **OIM** | Organización Internacional para las Migraciones del Sistema de Naciones UNIDAS |
| **PDES** | Plan de Desarrollo Económico y Social |
| **PEI** | Plan Estratégico Institucional |
| **PEM** | Plan Estratégico Ministerial |
| **PMI** | Project Management Institute |
| **PNUD** | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo |
| **POA** | Programa Operativo Anual |
| **PTDI** | Plan Territorial de Desarrollo Integral |
| **SIMAT** | Sistema de monitoreo de conflictos y alerta temprana |
| **SPIE** | Sistema de Planificación Integral del Estado |

## Presentación

El Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de la Defensoría del Pueblo se concibe como "...un instrumento de gestión que define el Horizonte Político Institucional, Objetivos Estratégicos Institucionales, Estrategias, Productos, Indicadores, Presupuesto y Responsable de las Entidades Públicas" (Ministerio de Planificación, 2022:47). En conformidad con la nueva gestión defensorial, se ha actualizado las categorías programáticas de acuerdo con la Ley núm. 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) y la normativa nacional e institucional vigente.

El Plan determina las acciones institucionales para contribuir a las metas y resultados establecidos en la planificación nacional a mediano y largo plazo, como se establece en el Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", y también aporta a la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025.

El proceso metodológico de desarrollo del Plan se rige por las directrices establecidas en el SPIE, los Lineamientos Metodológicos 2021-2025 emitidos por el Ente Rector y el Plan de Desarrollo Económico y Social vigente. Los lineamientos para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de la Defensoría del Pueblo se basan en los pilares de la Agenda Patriótica 2025 y los Ejes Estratégicos, Metas, Resultados y Acciones establecidos en el PDES 2021-2025, en el marco de la autonomía institucional y los mandatos constitucionales.

Se han tomado en cuenta las lecciones aprendidas y buenas prácticas generadas a partir de los resultados de la Evaluación Final del PEI 2016-2020, así como evaluaciones internas e internacionales y análisis diversos, para configurar una oferta programática institucional traducida en lineamientos estratégicos a implementar en el período 2021-2025. Asimismo, la evaluación de medio término al PEI 2021 – 2025 realizada por la Unidad de Planificación.

El proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) ha considerado la percepción de actores clave, tanto internos como externos, a través de dinámicas participativas. Esto garantiza que los lineamientos estratégicos respondan al mandato institucional, enfocando la actuación de la Defensoría del Pueblo en los estándares, temas y poblaciones en situación de vulnerabilidad y sectores más desfavorecidos, con el apoyo de socios estratégicos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

La evaluación del PEI 2016-2020, los encuentros nacionales de la Defensoría del Pueblo, el trabajo integral y participativo con las áreas y unidades organizacionales internas, las organizaciones sociales y los actores de la sociedad civil, así como las evaluaciones de capacidades y de pares, junto con el análisis de los temas clave del contexto institucional, han permitido elaborar la actualización del Plan Estratégico Institucional para el período 2021-2025 con la premisa de generar oportunidades de mejora para abordar las dificultades identificadas y fortalecer decididamente la institucionalidad, con un enfoque basado en la Gestión para Resultados que garantice y promueva plenamente los Derechos Humanos y los Derechos de la Madre Tierra para todas las personas.

## Introducción

La Defensoría del Pueblo es una institución independiente con autonomía funcional, financiera y administrativa. Su objetivo principal es promover, difundir y garantizar el cumplimiento de los derechos humanos individuales y colectivos establecidos en la Constitución Política del Estado (CPE), las leyes y los instrumentos internacionales. La Defensoría del Pueblo se enfoca en proteger los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, del pueblo afroboliviano, de las comunidades urbanas e interculturales, de los bolivianos en el exterior, así como los derechos de la Madre Tierra y el acceso al agua como derechos humanos fundamentales.

Las competencias de la Defensoría del Pueblo están establecidas en los artículos 218 al 224 de la Constitución Política del Estado, así como en la Ley núm. 870 del 13 de diciembre de 2016, Ley del Defensor del Pueblo, y en la Ley núm. 1397 de 29 de septiembre de 2021, que modifica parcialmente la Ley núm. 870 y designa a la Defensoría del Pueblo como Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura del Estado Plurinacional de Bolivia.

Como institución independiente, la Defensoría del Pueblo no recibe instrucciones de los órganos del Estado y su actuación se rige por los principios de accesibilidad, celeridad, gratuidad, interculturalidad, solidaridad y servicio al pueblo, oficiosidad, motivación de los actos, así como confidencialidad y reserva. La institución está sujeta a los sistemas de administración y control del Estado.

La Defensoría del Pueblo tiene jurisdicción sobre las actividades administrativas de todo el sector público y las actividades de las instituciones privadas que brindan servicios públicos a nivel nacional, departamental, municipal y regional.

En cuanto al mecanismo de Prevención de la Tortura, su mandato consiste en examinar el trato y las condiciones de las personas privadas de libertad para fortalecer su protección contra la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes. Además, elabora recomendaciones al Estado y propuestas normativas en cumplimiento del Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, y de la normativa relacionada. La Defensoría del Pueblo también recibe denuncias y actúa de oficio en casos de tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes, e interpone acciones penales y disciplinarias cuando corresponda.

El Dr. Pedro Francisco Callisaya Aro es el actual Defensor del Pueblo, elegido y designado por la Asamblea Legislativa Plurinacional en septiembre de 2022. Su nombramiento marca el inicio de una nueva y renovada historia institucional, basada en el compromiso fundamental con los derechos humanos y de la Madre Tierra y con una sólida fortaleza institucional.

### La Planificación Institucional de la Defensoría del Pueblo

El Sistema Integral de Planificación del Estado (SPIE), establecido por la Ley núm. 777 del 21 de enero de 2016 y cuyo Órgano Rector es el Ministerio de Planificación, establece que el Plan Estratégico Institucional es un instrumento de gestión para las entidades públicas. Este plan define el Horizonte Político Institucional, Objetivos Estratégicos Institucionales, Estrategias, Productos, Indicadores, Presupuesto y Responsable. Permite a cada entidad pública establecer su contribución directa a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda. Además, se elabora de forma simultánea y coordinada con los planes de mediano plazo, y contempla acciones de mediano plazo que se articulan con las acciones de corto plazo, reflejadas en el Plan Operativo Anual (POA) (Ministerio de Planificación, 2021:47).

Por su parte, la Defensoría del Pueblo, en el marco de la Ley núm. 870 en su artículo 30, formula su Plan Estratégico Institucional en concordancia con los lineamientos del SPIE y enfocado en las prioridades institucionales. Este plan es concebido desde la visión de la Máxima Autoridad Ejecutiva y el equipo institucional. Es participativo y orientado hacia resultados sobre la base del análisis estratégico. El contexto externo se explica a partir de los factores relevantes para el mandato, la misión y la visión de la institución, mientras que el contexto interno se explica en función de los mandatos institucionales, la misión y visión en sus distintas perspectivas.

La estrategia institucional se basa en el MEI y, en concordancia con las directrices del Ministerio de Planificación, establece lineamientos estratégicos que se ajustan a los límites competenciales de actuación de la Defensoría del Pueblo. En cada uno de estos lineamientos, en las perspectivas correspondientes, se definen los temas estratégicos, es decir, la orientación estratégica expresada en el mapa estratégico, que luego se traduce en el Cuadro de Mando Integral Institucional con indicadores, metas, responsabilidades y programas estratégicos.

## Marco legal fundamental

### Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural, lingüístico, dentro del proceso integrador del país, en un Estado que promueva la convivencia pacífica y la cultura de la paz, sustentados en los valores de unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien.

Los derechos reconocidos por la Constitución son inviolables, universales, interdependientes, indivisibles y progresivos, se interpretarán de conformidad con los Tratados internacionales de derechos humanos ratificados por Bolivia y el Estado tiene el deber de promoverlos, protegerlos y respetarlos.

La CPE del Estado en su Capítulo Segundo (Función de la Defensa de la Sociedad) Sección I Defensoría del Pueblo establece en su Artículo 218 los siguientes mandatos:

- 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.
- 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 los bolivianos en el exterior.
- Es una institución con autonomía funcional, financiera y administrativa, en el marco de la ley, que en el ejercicio de sus funciones no recibe instrucciones de los órganos del Estado.

### Ley 870 – del Defensor del Pueblo, del 13 de diciembre de 2016

La Defensoría del Pueblo es una institución de derecho público nacional, encargada de velar por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los derechos humanos individuales y colectivos reconocidos por la Constitución Política del Estado, las Leyes y los Instrumentos Internacionales.

Le corresponderá la promoción y defensa de los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, de las comunidades urbanas, interculturales, afrobolivianas y de los bolivianos en el exterior, en coordinación con las instancias correspondientes.

La Defensoría del Pueblo promoverá la interculturalidad para la cohesión y convivencia armónica y equilibrada entre todos los pueblos y naciones, para la construcción de relaciones de igualdad y equidad de manera respetuosa, identificándose con las necesidades o demandas de las poblaciones en situación de vulnerabilidad, en beneficio del pueblo y de los sectores más desfavorecidos.

### Ley 1397

Modifica el Art. 3 en el sentido siguiente:

> "En cumplimiento de lo establecido en el Protocolo Facultativo de la Convención Contra la Tortura y otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, ratificado por Ley N.° 3298 de 12 de diciembre de 2005, se designa a la Defensoría del Pueblo como el Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura del Estado Plurinacional de Bolivia."

Se cambian los numerales 5 y 6, y se incorpora el numeral 11 en el Artículo 5:

- Formular recomendaciones, recordatorios de deberes legales y sugerencias para la inmediata adopción de correctivos y medidas que aporten al cumplimiento, vigencia y promoción de los derechos humanos y la prevención de la tortura y otros tratos y penas crueles, inhumanos o degradantes, a todos los Órganos e instituciones del Estado, y emitir censura pública por actos o comportamientos contrarios a dichas formulaciones.
- Acceder libremente a centros de detención, custodia e internación, policial o militar; penitenciarias, institutos de formación policial o militar; centros de acogida y albergues transitorios; centros de rehabilitación, reintegración y orientación social de adolescentes de administración pública o delegada; centros de atención de la niñez y adolescencia, centros de atención a adultos mayores; hospitales, centros de salud o instituciones que brindan servicios de salud; refugios temporales; centros de formación y educación; sin que pueda oponerse objeción alguna, a efectos de velar por el cumplimiento y promoción de los derechos de las personas que ahí se encuentran y la prevención de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.
- Otras atribuciones contempladas en el marco del Protocolo Facultativo de la Convención Contra la Tortura y otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes.

**Ley 1 178 – de Administración y Control Gubernamentales, del 20 de julio de 1990**

Regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.

**Ley 650 – de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, del 15 de enero de 2015**

La Agenda Patriótica del Bicentenario contempla trece pilares que marcan la referencia para la planificación y actuación del Estado en el marco del Vivir Bien.

**Ley 777 – del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), del 21 de enero de 2016.**

Tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia. El SPIE integra los sistemas nacionales de planificación e inversión pública que, como se ha anotado, constituyen la base de la planificación institucional.

**Ley 1407– Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", del 09 de noviembre de 2021.**

El PDES 2021-2025 define diez Ejes Estratégicos articulados con los 13 pilares de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, que responden a la planificación de mediano plazo, estableciendo metas, resultados y acciones específicas. La Defensoría de Pueblo, como entidad independientes articula directamente al PDES 2021–2025.

**Decreto Supremo 23318-A – del Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública, del 03 de noviembre de 1992.**

El Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública se emite en cumplimiento al artículo 45 de la Ley 1178 (SAFCO) de 1990, regulando el capítulo V "Responsabilidad por la Función Pública" de dicha Ley, así como toda otra norma concordante con la misma. El accionar de la Defensoría del Pueblo como entidad que recibe recursos del Estado hace vinculante esta normativa.

## Normativa Institucional[1]

**Resolución Administrativa DP-A N° 203/2013 del 17 de diciembre de 2013.**

El ***Reglamento de Participación y Control Social*** de la Defensoría del Pueblo, aprobado mediante Resolución Administrativa DP-A N° 203/2013, del 17 de diciembre de 2013, tiene por objeto regular la participación y control social con relación a los informes sobre la situación de derechos humanos y al ejercicio de funciones de la Defensora o Defensor del Pueblo. Asimismo, regular la participación y control social en lo referido a la transparencia y lucha contra la corrupción.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 014/2019-2020, del 22 de marzo de 2019.**

El ***Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO)*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 014/2019-2020, del 22 de marzo de 2019, tiene por objeto regular el funcionamiento del Sistema de Programación de Operaciones en la Defensoría del Pueblo, detallando los procesos, medios y responsables de la formulación, aprobación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual (POA) de la Defensoría del Pueblo.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 022/2019-2020, del 03 de mayo de 2019.**

El ***Reglamento Interno de Caja Chica,*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP- RA N° 022/2019-2020, del 03 de mayo de 2019, tiene por objeto definir procedimientos y responsabilidades para la asignación, administración, descargo, reposición y control de los fondos de Caja Chica de la Defensoría del Pueblo.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 073/2019-2020, del 27 de septiembre de 2019.**

El ***Manual de Organización y Funciones (MOF)*** de la Defensoría del Pueblo, aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 073/2019-2020, del 27 de septiembre de 2019, tiene por objeto contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, facilitar la comprensión de la estructura, subsanar y definir problemas de competencias, duplicidad y dispersión de funciones y establecer responsabilidades.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 101/2019-2020, del 30 de diciembre de 2019.**

El ***Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA)*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 101/2019-2020, del 30 de diciembre de 2019, tiene por objeto establecer la normativa específica para la implantación e institucionalización del Sistema de Organización Administrativa en la Defensoría del Pueblo, regulando la realización de los procesos de análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional, sus responsables y los periodos de su realización.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 012/2020-2021, del 07 de febrero de 2020.**

El ***Reglamento Específico del Sistema de Presupuesto (RE-SP),*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 022/2020-2021, del 12 de marzo de 2020, tiene por objeto establecer los

[1] La normativa institucional se actualiza periódicamente y como en estándares centralizados en el marco de la nueva estructura organizacional. Las normas actualizadas se encuentran en el sitio web: Documentos: NORMATIVA INSTITUCIONAL (defensoria.gob.bo)

procesos para la elaboración, presentación, ejecución, evaluación y modificación del Presupuesto de la Defensoría del Pueblo, los encargados de estos procesos y los plazos de su realización.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 022/2020-2021, del 12 de marzo de 2020.**

El ***Reglamento Específico del Sistema de Tesorería (RE-ST),*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 022/2020-2021, del 12 de marzo de 2020, tiene por objeto regular los procedimientos de programación, recaudación y administración de recursos de la Defensoría del Pueblo, en el marco de las Normas Básicas del Sistema de Tesorería (NB-ST).

**Resolución Administrativa DP-RA N° 023/2020-2021, del 13 de marzo de 2020.**

El Reglamento ***Específico del Sistema de Administración de Personal (RESAP***), aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 023/2020-2021, del 13 de marzo de 2020, tiene por objeto regular y operativizar el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal en la Defensoría del Pueblo, en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental y Decreto Supremo N° 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 037/2020-2021, del 01 de julio de 2020.**

El ***Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad Integrada,*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 037/2020-2021, del 01 de julio de 2020, tiene por objeto regular los procedimientos para la implementación y funcionamiento del Sistema de Contabilidad en la Defensoría del Pueblo y proporcionar la información referente a la organización y funcionamiento del sistema para un efectivo control interno.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 041/2020-2021, del 28 de julio de 2020.**

El ***Reglamento de Prevención y Gestión de Conflictos Sociales,*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 041/2020-2021, del 28 de julio de 2020, tiene por objeto establecer los procedimientos y mecanismos para la Prevención y Gestión de Conflictos Sociales, así como el seguimiento del cumplimiento a ser desarrollado por el personal a nivel nacional dependiente de la Defensoría del Pueblo.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 052/2020-2021, del 02 de octubre de 2020.**

El ***Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios***, aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 052/2020-2021, del 02 de octubre de 2020, tiene por objeto implantar en la Defensoría del Pueblo, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) y su reglamentación, identificando a las unidades y cargos de los servidores públicos responsables de la aplicación y funcionamiento del Sistema de Administración de Bienes y Servicios en la entidad, así como de los procedimientos inherentes a procesos de contratación, manejo y disposición de bienes.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 054/2020-2021, del 09 de octubre de 2020.**

El ***Reglamento Interno de Pasajes, Viáticos y Gastos de Representación***, aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 054/2020-2021, del 09 de octubre de 2021, tiene por objeto normar el proceso para la solicitud, asignación, descargo y reembolsos de viáticos, pasajes y gastos de representación por viajes efectuados al interior y/o exterior del país para las servidoras y servidores públicos, personal eventual, consultores individuales de línea de la Defensoría del Pueblo.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 057/2020-2021, del 09 de noviembre de 2020.**

El ***Manual de Procesos y Procedimientos (MPP)*** de la Defensoría del Pueblo, aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 057/2020-2021, del 09 de noviembre de 2020, tiene por

objeto establecer los procesos y procedimientos que forman parte de la Defensoría del Pueblo para velar por la defensa, vigencia y promoción de los derechos humanos.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 061/2020-2021, del 16 de noviembre de 2020.**

El ***Reglamento Control y Uso de Telefonía***, aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 061/2020-2021, del 16 de noviembre de 2020, tiene por objeto establecer normas y procedimientos para el uso y control del servicio de telefonía fija, telefonía móvil (celular) y para llamadas locales, nacionales e internacionales, así como también para regular las autorizaciones de uso.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 074/2020-2021, del 28 de diciembre de 2020.**

El ***Reglamento de Administración y Custodia de Activos Fijos***, aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 074/2020-2021, del 28 de diciembre de 2020, tiene por objeto lograr una adecuada administración y custodia de los activos fijos muebles e inmuebles de la Defensoría del Pueblo, a través del establecimiento de mecanismos que permitan la optimización en el manejo, uso, disposición y conservación de los activos fijos.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 100/2019-2020, del 30 de diciembre de 2020.**

El Reglamento de la Unidad de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción, aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 100/2019-2020, del 30 de diciembre de 2020, tiene por objeto regular la organización y funcionamiento de la Unidad de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción, a denominarse según la estructura de la Defensoría del Pueblo, en el marco de la Ley de Unidades de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 002/2021-2022, del 11 de enero de 2021.**

El ***Reglamento de Control y Uso de Vehículos***, aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 002/2021-2022, del 11 de enero de 2021, tiene por objeto establecer la responsabilidad y los procedimientos para el uso de vehículos en actividades institucionales, así como el control, mantenimiento y otros relacionados con el uso de vehículos.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 009/2021-2022, del 10 de febrero de 2021.**

El ***Manual de Comunicación y Coordinación Organizacional (CCO)*** de la Defensoría del Pueblo, aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 009/2021-2022, del 10 de febrero de 2021, tiene por objeto regular la comunicación y coordinación organizacional, útil y precisa que se brinda internamente y al público externo.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 050/2021-2022, del 02 de julio de 2021.**

El ***Reglamento de Administración de Almacenes,*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 050/2021-2022, del 02 de julio de 2021, tiene por objeto optimizar la disponibilidad de bienes fungibles y bienes de consumo, el control de sus operaciones y la minimización de los costos de almacenamiento de la Defensoría del Pueblo.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 056/2021-2022, del 17 de agosto de 2021.**

El ***Procedimiento para el Cumplimiento Oportuno de la Declaración Jurada de Bienes y Rentas (PCO-DJBR),*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 056/2021-2022, del 17 de agosto de 2021, tiene por objeto contar con un instrumento normativo que permita efectuar el control interno previo y posterior del cumplimiento oportuno de las presentaciones de las Declaraciones Juradas de Bienes y Rentas de las y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo, antes, durante y después del ejercicio del cargo.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 078/2021-2022, del 22 de octubre de 2021.**

El ***Reglamento Interno de Personal (RIP),*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 078/2021-2022, del 22 de octubre de 2021, tiene por objeto regular la relación laboral entre la Defensoría del Pueblo y el personal que presta servicios en la entidad.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 081/2021-2022, del 09 de noviembre de 2021.**

El ***Reglamento Interno para el Pago de Refrigerios,*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 081/2021-2022, del 09 de noviembre de 2021, tiene por objeto establecer el procedimiento administrativo para el registro y pago del refrigerio a los servidores y servidoras públicas, personal eventual y consultores individuales de línea de la Defensoría del Pueblo.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 101/2021-2022, del 31 de diciembre de 2021.**

El ***Reglamento de la Ley N° 870***, Ley del Defensor del Pueblo, aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 101/2021-2022, del 31 de diciembre de 2021, tiene por objeto reglamentar la aplicación de la Ley N° 870 modificada mediante Ley N° 1397 del 29 de septiembre de 2021.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 102/2021-2022, del 31 de diciembre de 2021.**

***El Reglamento del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 102/2021-2022, del 31 de diciembre de 2021, tiene por objeto reglamentar el funcionamiento de esta instancia.

**Resolución Administrativa DP-RA N° 103/2021-2022, del 31 de diciembre de 2021.**

El ***Reglamento del Sistema de Servicio al Pueblo*** aprobado mediante Resolución Administrativa DP-RA N° 103/2021-2022, del 31 de diciembre de 2021, tiene por objeto establecer las disposiciones y los procedimientos para la atención de casos; la interposición de acciones constitucionales; las investigaciones especiales; y la fase de seguimiento para su cumplimiento a ser acatadas por el personal dependiente de la Defensoría del Pueblo.

## Marco normativo internacional

### A. Instrumentos Internacionales

**Carta de la Organización de los Estados Americanos**

Suscrita en Bogotá, Colombia el 30 de abril de 1948 en la Novena Conferencia Internacional Americana y entrada en vigor el 13 de diciembre de 1951 conforme al Artículo 145. Los Estados americanos consagran en esta Carta la organización internacional que han desarrollado para lograr un orden de paz y de justicia, fomentar su solidaridad, robustecer su colaboración y defender su soberanía, su integridad territorial y su independencia.

**Carta de las Naciones Unidas**

La Carta de las Naciones Unidas se firmó el 26 de junio de 1945 en San Francisco, al terminar la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Organización Internacional, y entró en vigor el 24 de octubre del mismo año. El Estatuto de la Corte Internacional de Justicia es parte integrante de la Carta.

Los países miembros y ratificadores de la Carta de las Naciones Unidas resuelven preservar a las generaciones venideras del flagelo de la guerra, reafirmar la fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana, en la igualdad de derechos de hombres y mujeres y de las naciones grandes y pequeñas, crear condiciones bajo las cuales puedan mantenerse la justicia y el respeto a las obligaciones emanadas de los tratados y de otras fuentes del derecho

internacional, promover el progreso social y elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad, y con tales finalidades practicar la tolerancia y a convivir en paz como buenos vecinos.

### Convención Americana sobre Derechos Humanos "Pacto de San José"

La Convención Americana sobre Derechos Humanos "Pacto de San José", se suscribió en la Conferencia Especializada lnteramericana sobre Derechos Humanos San José, Costa Rica (7 al 22 de noviembre de 1969). Si bien se adoptó el 22 de noviembre de 1969, entró en vigor el 18 de julio de 1978. El Pacto de San José, resalta que dentro de un Estado de Derecho en el cual se rigen las instituciones democráticas, la garantía de derechos de los seres humanos se basa en el establecimiento de condiciones básicas necesarias para su sustentación (alimentación, salud, libertad de organización, de participación política, entre otros).

### Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares

Adoptada por la Asamblea General en su resolución 45/158, de 18 de diciembre de 1990, los Estados Partes en la presente Convención teniendo en cuenta los principios consagrados en los instrumentos fundamentales de las Naciones Unidas sobre derechos humanos, en particular la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, la Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y la Convención sobre los Derechos del Niño, teniendo en cuenta también los principios y normas establecidos en los instrumentos pertinentes elaborados en el marco de la Organización Internacional del Trabajo, en especial el Convenio relativo a los trabajadores migrantes (No. 97), el Convenio sobre las migraciones en condiciones abusivas y la promoción de la igualdad de oportunidades y de trato de los trabajadores migrantes (No. 143), la Recomendación sobre los trabajadores migrantes (Núm. 86), la Recomendación sobre los trabajadores migrantes (No.151 ), el Convenio relativo al trabajo forzoso u obligatorio (No. 29) y el Convenio relativo a la abolición del trabajo forzoso (Núm. 105).

### Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares

Adoptada en Ginebra, Suiza, el 28 de julio de 1951 por la Conferencia de Plenipotenciarios sobre el Estatuto de los Refugiados y de los Apátridas (Naciones Unidas), convocada por la Asamblea General en su resolución 429 (V), del 14 de diciembre de 1950. Entró en vigor el 22 de abril de 1954, expresando el deseo de que todos los Estados, reconociendo el carácter social y humanitario del problema de los refugiados, hagan cuanto les sea posible por evitar que este problema se convierta en causa de tirantez entre Estados.

### Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes

Adoptada y abierta a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su resolución 39/46, de 10 de diciembre de 1984, entra en vigor: 26 de junio de 1987, de conformidad con el artículo 27 (1). Los Estados Partes en la presente Convención, consideran, de conformidad con los principios proclamados en la Carta de las Naciones Unidas, el reconocimiento de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana es la base de la libertad, la justicia y la paz en el mundo, reconociendo que estos derechos emanan de la dignidad inherente de la persona humana, teniendo en cuenta el artículo 5 de la Declaración Universal de Derechos Humanos y el artículo 7 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, que proclaman que nadie será sometido a tortura ni a tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.

### Convención Interamericana para Prevenir y Sancionar la Tortura

Adoptada en Cartagena de Indias, Colombia, el 9 de diciembre de 1985 en el decimoquinto período ordinario de sesiones de la Asamblea General, los Estados americanos signatarios de la presente Convención, conscientes de lo dispuesto en la Convención Americana sobre Derechos Humanos, en el sentido de que nadie debe someterse a tortura ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.

## B. Declaraciones

### Declaración Universal de Derechos Humanos

La Declaración Universal de Derechos Humanos fue adoptada y proclamada por la Asamblea General en su resolución 217 A (111), de 10 de diciembre de 1948, como un ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los Estados Miembros como entre los de los territorios colocados bajo su jurisdicción.

### Declaración y Plan de Acción de Santiago

Los Gobiernos participantes, incluido Bolivia, de la Conferencia Regional de las Américas (11ª Cumbre de las Américas) llevada a cabo en Santiago del 5 al 7 de diciembre de 2000, en vísperas del Año Internacional de la Movilización contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia, suscriben la Declaración y Plan de Acción de Santiago.

### Declaración y Programa de Acción de Viena

El 25 de junio de 1993, representantes de 171 Estados aprobaron por consenso el documento Declaración y Programa de Acción de Viena de la Conferencia Mundial de Derechos Humanos, presentando a la comunidad internacional un plan común para el fortalecimiento de la labor en materia de derechos humanos en todo el mundo.

El principio fundamental de la Declaración y Programa de Acción de Viena es que "todos los derechos humanos son universales, indivisibles e interdependientes y están relacionados entre sí". Esto significa que la comunidad internacional debe tratar todos los asuntos sobre derechos humanos de forma igualitaria y con la misma importancia, sin excepciones.

### Principios relativos al estatuto y funcionamiento de las instituciones nacionales de protección y promoción de los derechos humanos (Principios de París)

Representan la principal fuente de estándares normativos para las instituciones nacionales de derechos humanos (INDH) relativos a su estatuto y funcionamiento, la INDH de Bolivia es la Defensoría del Pueblo.

Los Principios se aplican a todas las INDH independientemente de su estructura o tipo. Entre otros, estipulan que una INDH debe ser establecida por la Constitución nacional o por medio de una ley que señale claramente su papel y sus facultades, así como su mandato debe ser lo más amplio posible. La Ley 870 del Defensor del Pueblo en este marco cumple con el cometido señalado.

### Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes

Adoptada y abierta a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su Resolución 77/199, de 18 de diciembre de 2002, los Estados Parte en el Protocolo, reafirman que la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes están prohibidos y constituyen violaciones graves de los derechos humanos.

### C. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda, la conocida como Agenda 2030, que recoge los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de Naciones Unidad. Cada uno de estos objetivos tiene metas específicas que deben alcanzarse hasta 2030. Fue adoptada y proclamada por la Asamblea General en su resolución 217 de 10 de diciembre y fue suscrita por sus 193 estados miembros.

## Enfoque Político

El mandato de la Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia deriva de la Constitución Política del Estado (2009), en el marco de las ***acciones de defensa de la sociedad***, que en su Artículo núm. 218 establece para la institución:

> "Velar por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los derechos humanos, individuales y colectivos, especificando en el alcance de sus funciones, el énfasis en la promoción de la defensa de los derechos de las poblaciones en situación de vulnerabilidad y sectores desfavorecidos."

La misión institucional está definida en la Ley Núm. 870 en su artículo 2:

> "La Defensoría del Pueblo es la institución de derecho público nacional encargada de velar por los derechos humanos y colectivos reconocidos en la Constitución Política del Estado, las leyes e instrumentos internacionales, incluyendo la promoción y defensa de los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, de las comunidades urbanas, interculturales, afrobolivianos y de las bolivianas y bolivianos en el exterior."

La Defensoría del Pueblo se basa el cumplimiento de su razón de ser, como la Institución Nacional de Derechos Humanos (INDH) del Estado Plurinacional de Bolivia, autónoma y referente en la defensa y promoción de los derechos humanos y de la Madre Tierra. Trabaja en la prevención, promoción, atención y restitución de los derechos con las acciones y recursos constitucionales conferidos para la ciudadanía boliviana con énfasis en la población en situación de vulnerabilidad que, además de la establecida en el marco citado, focaliza, niñas, niños, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad, personas adultas mayores, población LGBTIQ+ y en la prevención de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.

La orientación política de la institución se enmarca dentro de su misión con el enfoque de derechos y la responsabilidad de contribuir a la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) del Estado Plurinacional de Bolivia, a través del cual se conduce la planificación integral de largo plazo que establece la visión política global en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, canalizándose a través del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES).

La visión 2021 – 2025 de la Defensoría del Pueblo entendida como el umbral de logro en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social es la siguiente:

> "La Defensoría del Pueblo es reconocida como una institución sólida, moderna y efectiva por su compromiso inquebrantable con los derechos humanos y de la Madre Tierra para que nuestra sociedad, en su diversidad, conviva en paz y armonía"

La visión institucional enfatiza los siguientes componentes:

- La base de su trabajo se basa en una institución que ha recuperado sus fortalezas y se orienta hacia resultados, no obstante, es consciente de que no opera en el contexto en el que fue creada, por tanto, si bien la mística institucional es clave, no lo es menos, leer con precisión el contexto volátil en el que actúa. Esa institucionalidad se alimenta de capacidades, talentos, esfuerzo y tecnología (modo de hacer las cosas) que estará a la altura del siglo XXI.

- La institución tiene un sólido fundamento y compromiso: la defensa de los derechos humanos y de la Madre Tierra. En concordancia con su misión, *cree* que este cometido debe lograrse *para y con* la sociedad civil, el Estado y el sector privado: todos somos defensores de derechos humanos.
- En concordancia con su misión institucional, la visión apuesta a lograr valor público: una sociedad diversa y heterogénea, una sociedad que tiene diferencias, es capaz de convivir, tener la capacidad de avanzar en paz y de desarrollarse.

La Defensoría del Pueblo, trabaja con el Estado tanto como con la sociedad civil y el sector privado en la perspectiva de que los derechos humanos y de la Madre Tierra dentro de las políticas públicas, sean respetados, protegidos y se hagan realidad las medidas positivas en la vida misma de toda la ciudadanía boliviana, en el país y en el exterior en conformidad con los estándares de derechos humanos a nivel mundial.

La contribución a las políticas públicas desde el enfoque misional de la Defensoría del Pueblo se enmarca en los derechos humanos y de la Madre Tierra consagrados Agenda Patriótica 2025 y sus trece Pilares que establecen como lineamientos estratégicos en la tabla 1, no obstante, el trabajo institucional se enmarca especialmente en los derechos fundamentales establecidos en los pilares 2, 3,7,9 y 12 relacionados de manera directa con el reconocimiento de los derechos de la Madre Tierra en complementariedad con los derechos de las personas.

**Tabla 1| Los trece Pilares de la Agenda Patriótica y el Trabajo de la Defensoría de Pueblo**

| *Pilar* | *Referencia* |
|---|---|
| *1* | Erradicación de la extrema pobreza |
| *2* | Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien. |
| *3* | Salud, educación y deporte para la formación de un ser humano integral. |
| *4* | Soberanía científica y tecnológica con identidad propia |
| *5* | Soberanía comunitaria financiera, sin servilismo al capitalismo financiero. |
| *6* | Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral, sin la dictadura del mercado capitalista. |
| *7* | Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización, en armonía y equilibrio con la Madre Tierra. |
| *8* | Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien |
| *9* | Soberanía ambiental con desarrollo integral, respetando los derechos de la Madre Tierra. |
| *10* | Integración complementaria de los pueblos con soberanía. |
| *11* | Soberanía y transparencia en la gestión pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo. |
| *12* | Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra amazonia, nuestras montañas, nuestros nevados, nuestro aire limpio y de nuestros sueños. |

| | |
|---|---|
| *13* | Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar. |

Asimismo, el enfoque político institucional se enmarca también en el PDES 2021-2025, "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien, Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones", como instrumento de planificación de mediano plazo que se articula al horizonte estratégico establecido en los 13 pilares de la Agenda Patriótica y restituye el Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP) en la medida que su implementación efectiva incide en la mejora de los derechos humanos y de la Madre Tierra.

En cuanto a la identificación del tipo de PEI de la Defensoría del Pueblo como INDH se recurre al artículo 218, parágrafo III de la Constitución Política del Estado que establece que la Defensoría del Pueblo es una institución con autonomía funcional, financiera y administrativa, que en el ejercicio de sus funciones no recibe instrucciones de los órganos del Estado. Al no depender de instancia superior alguna, el PEI se articula al PDES 2021-2025 y su aprobación depende del Defensor del Pueblo como Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) de la institución (Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2021).

## Principios y valores institucionales

### Principios Institucionales

***Los principios institucionales*** adoptados por la Defensoría del Pueblo que serán la guía de acción de la institución hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales y constituirán el soporte de sus estrategias institucionales, están establecidos en el Artículo N° 4 de la Ley núm. 870 - Ley del Defensor del Pueblo:

**ACCESIBILIDAD**

La Defensoría del Pueblo deberá otorgar a todas las personas naturales o jurídicas el acceso a sus servicios, evitando patrocinios, trámites o condiciones para su intervención.

**CELERIDAD**

Los asuntos de competencia de la Defensoría del Pueblo se tramitarán en forma rápida y oportuna, procurando la oralidad, sin la exigencia de formalidades que retarden o impidan la resolución del caso.

**GRATUIDAD**

Todos los servicios, apoyos y asesoramientos de la Defensoría del Pueblo, serán gratuitos.

**INTERCULTURALIDAD**

La Defensoría del Pueblo promoverá la interculturalidad entendida como la interacción entre las culturas, que se constituye en instrumento para la cohesión y convivencia armónica y equilibrada entre todos los pueblos y naciones, para la construcción de relaciones de igualdad y equidad de manera respetuosa.

**SOLIDARIDAD Y SERVICIO AL PUEBLO**

Es la capacidad de comprender, cooperar y apoyar de forma efectiva, a las personas individuales y colectivas que requieren sus servicios, identificándose con las necesidades o demandas de quienes se encuentren en condiciones de vulnerabilidad, trabajando en beneficio del pueblo y de los sectores más desfavorecidos.

### OFICIOSIDAD

La Defensoría del Pueblo actuará de oficio en el ejercicio de su mandato.

### MOTIVACIÓN DE LOS ACTOS

Los actos que emanen de las investigaciones de la Defensoría del Pueblo deberán tener la debida motivación derivadas del análisis de la prueba recabada en el procedimiento investigativo, así como de corroborar si los mismos se apegan al ordenamiento jurídico.

### CONFIDENCIALIDAD Y RESERVA

La Defensoría del Pueblo tiene la obligación de proteger la fuente y la identidad de las personas que resulten víctimas o proporcionan información, cuando exista temor fundado, peligro o riesgo de afectación a sus derechos fundamentales. En estos casos, la información recogida puede declararse en carácter reservada.

## Valores institucionales

Para alcanzar su visión en el quinquenio 2021- 2025, la Defensoría del Pueblo ha definido los siguientes ***valores institucionales compartidos*** por un equipo institucional que tiene la fuerza y el compromiso de traducir las palabras en resultados.

### HUMANISMO

La Defensoría del Pueblo considera prioritaria la protección y defensa de los DD.HH. y de la Madre Tierra con un sentido más humano, donde prima un acercamiento estrecho, sincero y empático con los problemas de la población, en particular de las personas en situación de vulnerabilidad.

### MEJORA CONTINUA

La institución se adecúa permanentemente para lograr un servicio de máxima calidad en todos los servicios que presta a la población; esta calidad debe estar acompañada de un genuino interés por el ser humano para resolver definitivamente los problemas denunciados.

### MÍSTICA

Pertenecer a la institución es un privilegio que genera reconocimiento social del trabajo de todas y todos los colaboradores. Por ende, el trabajo se desarrolla en pos de lograr cambios en la situación de la población cuyos derechos humanos son vulnerados, independientemente de su condición social, orientación sexual, identidad de género, creencia o preferencia política. Tenemos una cultura organizacional que está al servicio de la población, sin distinción, pero con preferencia hacia aquella en situación de vulnerabilidad.

### COLABORACIÓN

En la Defensoría del Pueblo prima una actitud de colaboración permanente con nuestros compañeros y compañeras, generando sinergias y acciones conjuntas con otras personas, entidades públicas y privadas con las que se compartan objetivos e intereses comunes, para obtener resultados significativos en la vigencia de los derechos humanos.

### TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo individual es muy valioso, pero en la medida en que contribuye a sus respectivos equipos y unidades organizacionales para lograr los resultados deseados por la Defensoría del Pueblo. Por eso articulamos y aunamos esfuerzos, en todos los niveles de organización de la institución, para una efectiva prevención, promoción, defensa y difusión de los derechos humanos y de la Madre Tierra.

#### COMPROMISO

El personal de la institución demostrará en su accionar diario que va más allá de un compromiso o deber formal, haciendo suya en todo momento la promoción y defensa de los derechos humanos, con un sentido de pertenencia; debe participar consciente y proactivamente en las actividades institucionales y aplicar los valores, políticas, aportando al cumplimiento de los propósitos institucionales.

#### INICIATIVA

Todos los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo tienen y demuestran iniciativa en el desempeño de sus actividades, particularmente cuando se enfrenten situaciones en la cuales se requiera actuar con creatividad, buen juicio y cuando no existan todos los recursos necesarios para alcanzar una meta.

## Diagnóstico (estado de situación)

El análisis estratégico o estado de situación se divide en: (a) el análisis interno y (b) el análisis externo.

### Análisis interno

#### Atribuciones

Las atribuciones de la Defensoría del Pueblo de acuerdo con el Artículo 5 de la Ley N° 870, modificada mediante Ley N° 1397 se citan a continuación:

1. Interponer las acciones de inconstitucionalidad, de libertad, de amparo constitucional, de protección de privacidad, popular, de cumplimiento y el recurso directo de nulidad, en casos de vulneración de derechos individuales y colectivos manifiestamente.
2. Presentar Proyectos de Ley y proponer modificaciones a Leyes, Decretos y Resoluciones no judiciales, en materia de su competencia, en diferentes niveles de gobierno.
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 Política del Estado, las Leyes y los Instrumentos Internacionales, e instar al Ministerio Público el inicio de las acciones legales que correspondan.
4. Solicitar a las autoridades, servidores públicos, representantes legales de empresas privadas, mixtas y cooperativas que prestan servicios públicos, o autoridades indígena originario campesinas, la información que requiera para el ejercicio y cumplimiento de sus funciones.
5. Formular recomendaciones, recordatorios de deberes legales y sugerencias para la inmediata adopción de correctivos y medidas que aporten al cumplimiento, vigencia y promoción de los derechos humanos y la prevención de la tortura y otros tratos y penas crueles, inhumanos o degradantes, a todos los Órganos e instituciones del Estado, y emitir censura pública por actos o comportamientos contrarios a dichas formulaciones.
6. Acceder libremente a centros de detención, custodia e internación, policial o militar; penitenciarias, institutos de formación policial o militar; centros de acogida y albergues transitorios; centros de rehabilitación, reintegración y orientación social de adolescentes de administración pública o delegada; centros de atención de la niñez y adolescencia, centros de atención a adultos

mayores; hospitales, centros de salud o instituciones que brindan servicios de salud; refugios temporales; centros de formación y educación; sin que pueda oponerse objeción alguna, a efectos de velar por el cumplimiento y promoción de los derechos de las personas que ahí se encuentran y la prevención de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos degradantes.

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 y la normativa interna para el ejercicio de sus funciones, en el marco de la presente Ley.
10. Interponer las acciones correspondientes contra las autoridades o servidoras y servidores públicos, representantes legales de empresas privadas, mixtas o cooperativas que presten servicios públicos, o autoridades indígena originario campesinas, en caso de no atenderse sus solicitudes.
11. Otras atribuciones contempladas en el marco del Protocolo Facultativo de la Convención Contra la Tortura y otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes.

### Competencias, procesos y productos

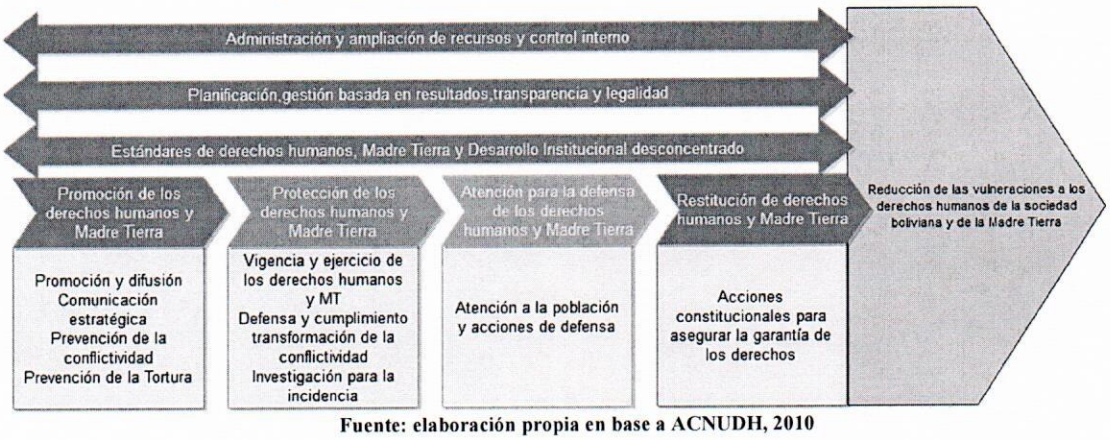
El análisis de competencias, procesos y productos se base en la Cadena de Valor que tiene la Defensoría del Pueblo como INDH en la figura 1 para cumplir sus mandatos. Normalmente se establecen dos macroprocesos: (1) la promoción de los derechos humanos y (2) la protección de los derechos humanos (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2010).

En el marco de las facultades asignadas en la CPE, Ley N° 870 y normativa vigente, la Defensoría establece dos macroprocesos clave adicionales: (3) la atención a la población boliviana en el marco de los mandatos y (4) la restitución de derechos haciendo uso de los instrumentos constitucionales.

Dentro del macroproceso 1 se incluyen la promoción y difusión de derechos propiamente dichos, la comunicación estratégica (externa e interna), la prevención de conflictos y la prevención de la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos y degradantes.

En el macroproceso 2, se incluyen los procesos de vigencia y ejercicio de los derechos humanos, la defensa y cumplimiento de derechos, la transformación de la conflictividad que afecta a los derechos humanos y la investigación para influir en políticas públicas y prácticas que inciden en la garantía de derechos.

**Figura 1| Cadena de valor de la Defensoría del Pueblo**




**Fuente: elaboración propia en base a ACNUDH, 2010**

En el macroproceso 3, se incorpora la atención a la población y las acciones de defensa desde la base territorial, y en el macroproceso 4 se realizan las acciones constitucionales para asegurar la garantía y cumplimiento de los derechos.

Para la Defensoría del Pueblo, los macroprocesos se aplican a los derechos de la Madre Tierra de manera transversal. La implementación de los macroprocesos -junto con los procesos de apoyo que se citarán a continuación- permite el cumplimiento propiamente de la misión orientada a una mejora estructural en el ejercicio de los derechos humanos y Madre Tierra.

Los procesos de apoyo que soportan el funcionamiento de los macroprocesos sustantivos se concentran en:

a. La estandarización de derechos humanos y Madre Tierra conforme a normas nacionales e internacionales, así como la estandarización de normas internas para el desarrollo institucional desconcentrado.

b. La planificación y monitoreo, gestión basada en resultados, transparencia y legalidad del trabajo de la Defensoría en el marco de sus atribuciones.

c. La administración eficiente de recursos y su ampliación, así como el control interno.

Los principales servicios y productos de la Defensoría del Pueblo a nivel sustantivo son los siguientes:

- Atención de casos enfocada en la garantía de los derechos
- Resolución de consultas y derivación a garantes.
- Verificaciones Defensoriales
- Propuestas normativas para la garantía y ejercicio de derechos.
- Incidencia pública y en las políticas públicas y programas.
- Acciones de seguimiento y restitución.
- Informes Defensoriales
- Investigaciones Defensoriales
- Propuestas de políticas públicas
- Campañas de información y difusión
- Capacitación en derechos, difusión y promoción;
- Productos comunicacionales
- Análisis de conflictividad que incide en el ejercicio o garantía de derechos humanos y Madre Tierra e intervenciones tácticas y estratégicas orientadas a su transformación

### Evaluación del cumplimiento de atribuciones en el último quinquenio (base: PEI 2016-2020)

A diferencia de planes anteriores, el PEI 2016-2020 tuvo una estructura programática de tres (3) Programas Estratégicos y siete (7) proyectos, cuya formulación se basó en un diagnóstico institucional de evaluaciones anteriores a los planes de mediano plazo de la Defensoría del Pueblo.

El accionar de la Defensoría del Pueblo es valorado en función a sus actuaciones operativas que están ligadas a su planificación estratégica. La orientación de la implantación del PEI, basada en el enfoque de Derechos Fundamentales, cualifica la intervención de la Defensoría del Pueblo y es valorada por las poblaciones que acuden a la institución.

Se destaca que la planificación estratégica del PEI 2016-2020 fue construida a través de un proceso formal participativo, tomando en cuenta diagnósticos institucionales anteriores en el marco retrospectivo de las problemáticas encaradas por la Defensoría del Pueblo.

En esta parte del análisis del PEI 2016-2020 y la evaluación de su coherencia, se realizó internamente un análisis crítico, ya que la formulación del nuevo PEI para el quinquenio 2021-2025 depende más de la evaluación del diseño y coherencia del anterior que recoja la proyección del nuevo Defensor del

Pueblo enmarcada en la visión institucional. Además del resultado de la valoración de medio término, realizada por la Unidad de Planificación.

Si bien se analizaron los logros y avances de la Defensoría del Pueblo, se deben también ver los factores considerados para la medición y seguimiento de estos, en este caso: i) La formulación, ii) La evaluación y seguimiento y iii) Los indicadores y metas.

### i) La formulación

No existe una vinculación clara entre los Planes Operativos Anuales y el PEI 2016-2020 a nivel de operaciones, evidenciándose que – en algunos casos- las operaciones del POA no tienen relación directa o clara con el PEI, esto debido a la poca claridad o la generalidad en la redacción de las Acciones a Corto Plazo (Productos), que da la posibilidad de error en el momento de asignar un Producto PEI a una Operación POA, lo que nos lleva a la segunda observación.

Los indicadores PEI no tienen responsables, lo cual deja abierta la posibilidad de que una Unidad pueda anotarse a cualquier Producto PEI, aun cuando ésta no tenga relación directa con el Producto PEI. Esta confusión ocurrió no pocas veces durante la aplicación de dicho Plan en los procesos de formulación del POA.

### ii) Evaluación y seguimiento

El seguimiento del PEI parte de la identificación de indicadores que permitan medir los avances en cuanto a metas y objetivos estratégicos. Si bien el PEI 2016-2020 cuenta con indicadores para cada Producto, la forma cómo se reportan no fue adecuada.

La formulación POA se la hace en función a los Productos PEI, esto garantiza la necesaria coherencia que debe existir en la vinculación POA-PEI, pero en el momento de hacer el reporte de seguimiento, las Unidades reportaron sus operaciones POA dejando de lado los indicadores PEI, generando que no se tengan datos concretos y específicos del PEI sino datos de las operaciones POA que integran un determinado Producto PEI.

En la evaluación actual del PEI 2016-2020 se están registrando como avances las gestiones realizadas en el POA, existan resultados positivos o no, dejando de lado el reporte en función a los indicadores propios del PEI. Esto se puede evidenciar en las evaluaciones remitidas al Ministerio de Economía y Finanzas año tras año sobre el avance físico financiero en función al PEI, lo que nos lleva al siguiente punto.

No existen reportes de evaluación anual de los indicadores PEI. Los indicadores PEI no cuentan con reportes de información anual, por lo que los mismos no fueron evaluados, ni reportados durante el quinquenio de forma específica por parte de las Unidades; sin embargo, se evidencia la existencia de documentos anuales de logros institucionales del PEI.

Existen en el archivo de la Unidad de Planificación los documentos "Logros Institucionales del PEI 2016-2020" de las gestiones 2017, 2018, 2019, 2020, material por demás valioso y adecuadamente sistematizado, pero no a través de indicadores PEI sino de logros y resultados institucionales.

### iii) Análisis de Indicadores y metas

El PEI 2016-2020 no establece las fórmulas de sus indicadores, impidiendo prácticamente calcular o medir el avance del indicador. Para salvar este obstáculo se puede incurrir en un error al imponer una fórmula que puede no ser la misma del proyectista inicial del PEI. Al no tener una fórmula establecida deja a discrecionalidad del evaluador su cálculo.

En ninguno de los 27 indicadores se registra una fórmula del indicador. Por ejemplo, en el indicador 3.2.3 la meta para el año 2019 es de 75% de avance e implementación de la estrategia de comunicación y difusión, pero no indica de qué manera se calcula ese 75%. Si nos remitimos a su línea base para

identificar algún tipo de cálculo referencial tampoco cuenta con línea base, lo que nos lleva al siguiente punto.

Algunos indicadores del PEI no cuentan con línea base. La línea base nos permite identificar un punto de partida o idea del cálculo del indicador, al no tener una línea base cuantificable se perjudica la medición y evaluación del indicador, ya que presupone que no hay datos en el momento para medir dicho indicador. Por ejemplo: El indicador 3.1.2 Estrategia de empoderamiento para la superación de situaciones de desigualdad e inequidad desde las relaciones de poder y convivencia, no cuenta con línea base. En el PEI se indica que no se tiene información porcentual de la implementación de la estrategia, mencionándose que "se tiene una estrategia institucional de salud implementada desde la gestión 2014, informes defensoriales de salud e informes de seguimiento", redacción en la línea base del indicador que no tiene ningún sentido y no aporta a su medición. No se sabe cómo se estructurará la línea base con esos datos, el indicador no tiene tampoco fórmula alguna, pero exige alcanzar una meta de aplicación de la estrategia del 75% sin claridad en la medición. Para finalizar, si bien se notan deficiencias metodológicas en la formulación del PEI 2016-2020, se valora positivamente la utilización de una estructura programática con tres niveles de Programa, Proyecto, Producto. Así mismo, se ve positivamente la vinculación del PEI y su estructura programática con el presupuesto de la Defensoría del Pueblo, ya que en el anterior PEI 2012-2016, este punto se observó, porque se contaba con presupuesto de la cooperación, pero éste no es sostenible y no es coherente estructurar un Plan en función a recursos probables.

## Análisis de efectividad/eficacia del PEI 2016-2020

El siguiente análisis de efectividad parte de: i) La evaluación de los 3 programas, los 7 proyectos y los 27 productos reconocidos por el PEI; ii) Evaluación de los resultados de impacto alcanzados en la sociedad; iii) Evaluación de las coordinaciones y alianzas generadas por parte de la Defensoría del Pueblo con la sociedad y el Estado; iv) Los avances en la implementación de las recomendaciones de la evaluación del PEI 2012-2016.

### i) Evaluación de los 3 programas, 7 proyectos y 27 productos

La evaluación se realiza bajo los siguientes parámetros de medición:

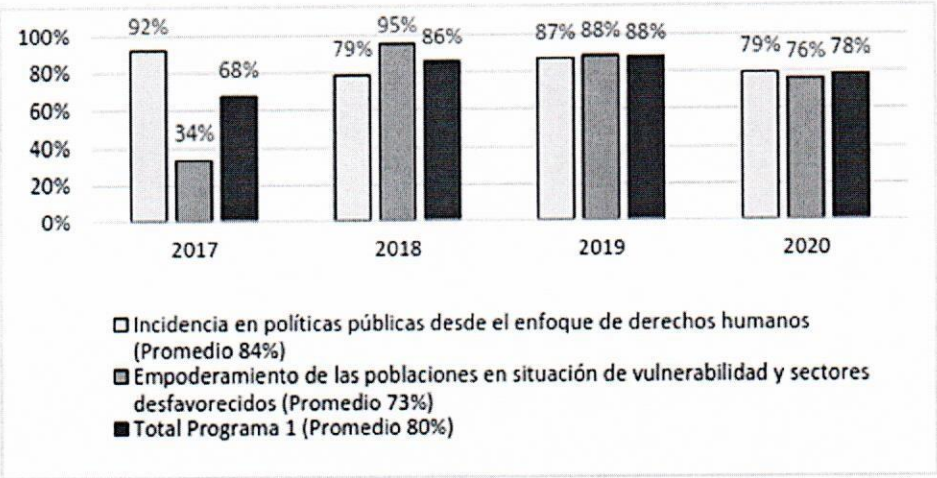
- Óptimo entre 90 a 100 puntos
- Bueno entre 70 a 90 puntos
- Regular de 50 a 70 puntos

Los datos mostrados de ejecución en los siguientes gráficos son una media de la ejecución y cumplimiento durante cada año de aplicación del PEI 2016-2020, basada en los documentos de seguimiento y evaluación anual presentados por la Defensoría del Pueblo los años 2017, 2018, 2019 y 2020.

***Programa 1 – Ejercicio y vigencia de los derechos humanos de poblaciones en situación de vulnerabilidad y sectores desfavorecidos***

El Programa 1 logró un cumplimiento de 80% en promedio del 2017 al 2020, con un desempeño *bueno*, siendo el proyecto de "Incidencia en políticas públicas desde el enfoque de derechos humanos" el de mayor cumplimiento con un promedio de 84%.

**Gráfico 1| Programa 1 – Ejercicio y vigencia de los DD.HH de poblaciones en situación de vulnerabilidad y sectores desfavorecidos – cumplimiento por proyecto (porcentaje)**

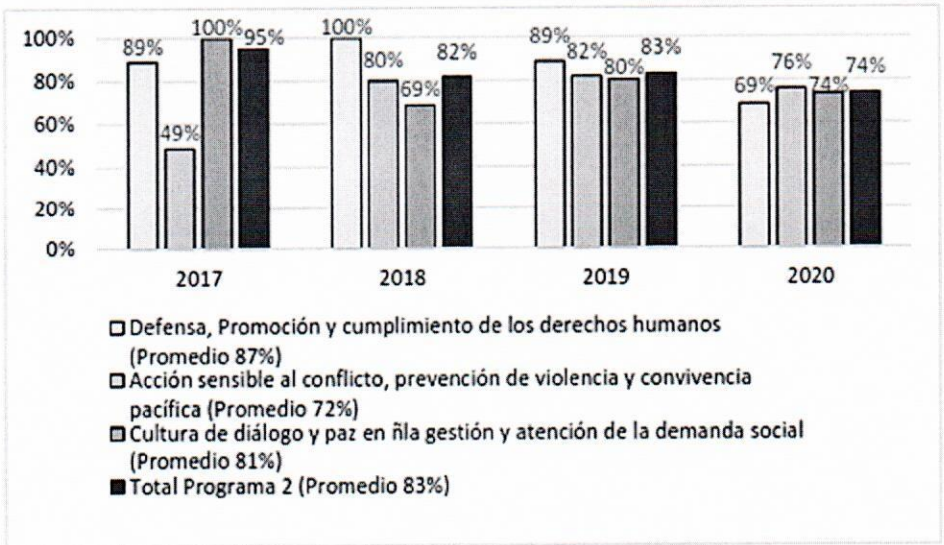



Fuente: Elaboración propia, Unidad de Planificación, Defensoría del Pueblo.

***Programa 2 – Diálogo para la prevención y Gestión pacífica de la conflictividad***

El Programa 2 logró un cumplimiento de 83% en promedio del 2017 al 2020, teniendo un desempeño *bueno*. Dentro de este programa, el proyecto "Defensa, Promoción y Cumplimiento de los derechos humanos" es el de mayor cumplimiento con 87%, cerca de la categoría de valoración *óptima*.

**Gráfico 2| Programa 2- Diálogo para la prevención y gestión pacífica de la conflictividad / cumplimiento por proyecto (porcentaje)**



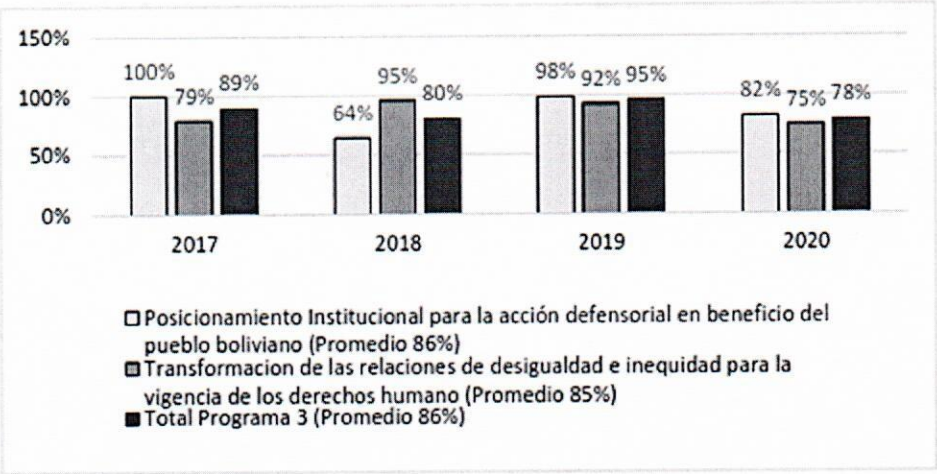

Fuente: Elaboración propia, Unidad de Planificación, Defensoría del Pueblo.

***Programa 3 – Ejercicio y vigencia de los derechos humanos en condiciones de igualdad y equidad***

El Programa 3 presenta para las gestiones 2017 a 2020 una de las ejecuciones promedio más altas con 86%, teniendo un desempeño *bueno*. En el programa se puede evidenciar una ejecución similar entre sus proyectos "Posicionamiento institucional para la acción defensorial en beneficio del pueblo

boliviano" con 86% y "Transformación de las relaciones de desigualdad e inequidad para la vigencia de los derechos humanos" con 85%, teniendo ambos una calificación de *bueno*.

**Gráfico 3| Programa 3 – Ejercicio y vigencia de los DD.HH. en condiciones de igualdad y equidad – Cumplimiento por proyecto**




Fuente: Elaboración propia, Unidad de Planificación, Defensoría del Pueblo.

### ii) Evaluación de los 27 Productos

En el seguimiento del PEI 2016-2020 se evidencian 27 productos que integran los siete proyectos de los tres programas. Estos productos sirvieron de base para la formulación del POA en las diferentes gestiones del quinquenio. Si bien la vinculación es estrecha en el marco del POA y su relación con el PEI a través de estos Productos, las Unidades encargadas no reportan específicamente indicadores PEI, sino simplemente su ejecución POA. Esta ejecución al estar ligada a un producto PEI se toma como ejecución del Producto PEI dejando de lado al Indicador PEI.

Esta metodología de seguimiento y evaluación se refleja en los documentos anuales de seguimiento al PEI presentados por la Defensoría del Pueblo y en los informes elevados a la Asamblea Legislativa Plurinacional de *resultados de impacto* en la sociedad. Esto no es lo más recomendable en temas de seguimiento al PEI, ya que esta debería responder a otra lógica muy diferente del POA, a la planificación de corto plazo. Los objetivos en este caso del PEI son más *macro* y no así los objetivos POA.

Siguiendo esta metodología adoptada en la formulación de este PEI podemos acotar que el enfoque de gestión por resultados, si bien permite medir a veces de mejor manera la parte cualitativa del impacto del PEI de la Defensoría del Pueblo en la sociedad, se convierte en poco efectiva para un adecuado seguimiento físico financiero. Una base clave anotada en la figura 1 para el PEI 2021-2025 es la ***gestión basada en resultados*** que establecen indicadores conectados en una lógica de causa y efecto que se han discutido a nivel interno y aprobado por el defensor del Pueblo.

### Estado de la situación actual

Siguiendo la guía metodológica del Ministerio de Planificación, en esta sección se analiza la estructura organizacional, los procesos, recursos económicos, financieros y físicos.

La evaluación del PEI 2016-2021, el análisis realizado y el trabajo a nivel de una encuesta de capacidades, así como resultados de una evaluación internacional a la Defensoría del Pueblo permitieron generar un análisis con mayor base en la evidencia sobre los temas clave que se desglosan a continuación.

### Estructura organizacional

La estructura organizacional es compleja y altamente centralizada, lo que dificulta la gestión por procesos y limita una efectiva gestión basada en resultados más allá de la simple medición de indicadores por proyecto. Como debilidad estratégica, la misión internacional de pares que ha evaluado las capacidades institucionales ha anotado debilidades en la misma planificación estratégica y la gestión por procesos que condujeron hacia una estructura no piramidal o jerárquica con poco espacio para la desconcentración de funciones. Es decir, una estructura en la que los bloques de construcción de una organización (Mintzberg, 2023) no existen o no están conectados y articulados; funciones clave como la estandarización de procesos y de funciones, están atomizados y no responden a una racionalidad administrativa.

La ausencia de una definición estructural clara conlleva a una sobrecarga de trabajo para el Defensor del Pueblo. Por ejemplo, se observa que los estándares a nivel de derechos humanos y Madre Tierra (elementos que tienen una alta movilidad de cambio en la discusión internacional y en las Comisiones en las que participa la Defensoría del Pueblo a nivel mundial) no están actualizados o dependen de las iniciativas individuales para el trabajo. Los mecanismos base de coordinación se establecen sobre la *adaptación mutua* en vez de la estandarización de procesos y habilidades. Asimismo, la función administrativa se ha debilitado, se han debilitado partes de la estructura como la gestión de recursos humanos afectando más allá de la estructura a la *microestructura* o estructura de puestos (Hintze, 2002).

Todo lo anterior, permite valorar, como fortaleza, los resultados alcanzados por la Defensoría del Pueblo y en particular los esfuerzos de su MAE y equipo de trabajo. En circunstancias complejas en un evidente proceso de deterioro de capacidades institucionales, cumplen sus funciones de manera adecuada[2].

### Gestión por procesos

La gestión por procesos es débil en parte por los problemas anotados en términos de alta concentración en un solo punto de decisión además de la desactualización de instrumentos internacionales que guían los procesos sustantivos, la elaboración de nuevos instrumentos y directrices para la elaboración, por ejemplo, de informes temáticos[3], así como protocolos de actuación, guías y manuales.

Administrativamente, la debilidad central está en la desarticulación de sistemas de información. No se articulan los sistemas administrativos y financieros con planificación y la función de monitoreo es débil ya que no es considerada dentro de la misma estructura. En la parte sustantiva, la Defensoría del Pueblo genera una cantidad significativa de información clave en materia de DD.HH que no es utilizada ni procesada adecuadamente para generar evidencia de mejor calidad para la incidencia en políticas públicas. La función estadística, así como la investigación cualitativa son subprocesos clave para que aquellos vistos en la figura 1 funcionen adecuadamente.

La misión internacional observa que existe un gran volumen de información -siempre creciente- que requiere actualizarse, no solo en términos metodológicos, sino de procesos, guías y lineamientos; muchos de los instrumentos de gestión, así como los protocolos de actuación cuentan con más de diez años de antigüedad y aún siguen siendo empleados a pesar de que ya no responden a la discusión actual en materia de DD.HH y de la Madre Tierra. No consideran los nuevos contextos ni los impactos de la pandemia, coordinación remota, así como los nuevos desafíos que emergen de un contexto externo para la institución.

Se apunta también al limitado uso de tecnología, más todavía considerando que el mundo se ha visto sacudido por la emergencia de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) que cambiará y mucho la realidad de las organizaciones públicas en el corto y mediano plazo. En tal sentido, la debilidad está en

[2] Un proceso de reestructuración estratégica está planteado como una prioridad en el marco del PEI 2021-2025 debido a la necesidad de contar con una organización más eficiente, no obstante, ese es un proceso estratégico (no solo el resultado de un nuevo dibujo organizacional) orientado al cambio organizacional.

[3] En los que la gestión del defensor del Pueblo ha avanzado.

la inexistencia de sistemas informáticos que automaticen los procesos, la ejecución de acciones, el almacenamiento y custodia de la información. El seguimiento de casos, el monitoreo de recomendaciones se ve afectado por sistemas de información casi básicos que permitirían mejorar la calidad y asertividad del trabajo defensorial.

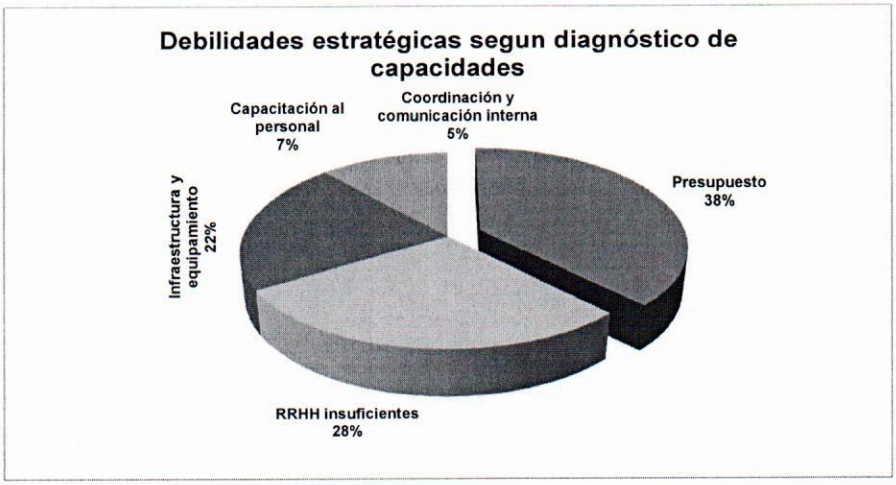
> En el macroproceso de atención, una de cada dos solicitudes tiene que ver con información que requiere la población para el ejercicio de sus derechos. Una racionalidad al respecto indicaría que, contar con un chatbot que atienda estos requerimientos de manera automatizada mediante la página web o una aplicación reduciría el 50% de la ocupación del personal de atención mejorando su productividad hacia casos de mediana o alta complejidad.

Nuevamente, se anota como una fortaleza institucional, el empuje del equipo de trabajo cercano al Defensor del Pueblo que consigue navegar en medio de la complejidad. Ambos criterios, estructura y procesos dan lugar a necesidades institucionales de cambio estratégico. Si bien es cierto que -coyunturalmente- se pueden atender estos procesos mediante proveedores externos (consultores especializados), la generación de capacidades requiere una visión institucionalizada que permita transformar estos potenciales en fortalezas siendo esta una de las áreas críticas de concentración para la nueva gestión.

### Recursos económicos, financieros y físicos

El diagnóstico de capacidades hace referencia a las debilidades en torno a los recursos y que se sintetizan en el gráfico 4. La debilidad clave de la Defensoría del Pueblo se centra en el presupuesto. Actualmente, ocho de cada 10 Bs están destinados al gasto corriente incluyendo los salarios del personal, lo que deja un margen pequeño para una atención en los macroprocesos. Esta debilidad requiere acción y capacidades, por ejemplo, competir por recursos externos en un momento en el que estos se han reducido significativamente debido a la coyuntura externa. La DP ha sido muy activa en periodos previos, por ejemplo, al contar con una canasta de donantes hasta la salida de la Embajada del Reino de los Países Bajos del país y de la región. Siendo este un tema esencial, también constituye un proceso de apoyo crítico para la gestión.

Gráfico 4




La Defensoría del Pueblo realizó sus actividades con recursos del Tesoro General de la Nación, debido a que, por la naturaleza de sus actividades no genera recursos propios y no habiendo recibido recursos por concepto de donación externa. De acuerdo con el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RESPO) de la Defensoría del Pueblo, se llevaron a cabo los procesos de seguimiento y el proceso de evaluación, realizándose la recolección de la información a través del

Sistema GAFIP 2.0. La validación y sistematización de la información obtenida y su consolidación final se plasmó en los Informes Técnicos correspondientes y los documentos de Evaluación POA.

La ejecución presupuestaria entre 2016 y 2021 promedia el 93%, es decir una tasa de efectividad significativa con apenas 7% de desviación promedio. No obstante, esta efectividad presupuestaria no es una fortaleza en la medida que los recursos se destinan fundamentalmente al funcionamiento por las restricciones presupuestarias.

Los recursos humanos son insuficientes dadas las constantes presiones para ampliar la cobertura. Esta debilidad es compleja en la medida que la institución no logre apalancar financiamiento e inversiones en procesos sustantivos. Los procesos deberán considerar, desde esta perspectiva, que, con personal casi siempre insuficiente, se llegará con el uso de tecnologías, iniciativas y creatividad a abarcar la mayor cobertura posible. Se suma un déficit de capacidades y de actualización. El personal se restringe al cumplimiento normativo, muchas de las normas datan del siglo pasado y a pesar de que su cumplimiento es imprescindible, no es suficiente para gestionar la carga competencial. La capacitación al personal bajo un enfoque de competencias -al igual que nuevos perfiles en esa línea- es parte de la estandarización de conocimientos, que se apunta como debilidad a ser superada.

La rotación de personal es elevada, se tiene un grupo de consultores de línea a contrato. Adicionalmente la estructura salarial es subóptima tratándose de personal altamente especializado y calificado como el que se requiere en la institución para los desafíos estratégicos.

La infraestructura y el equipamiento es inadecuado especialmente a nivel territorial, obsoleto en muchos casos. La Misión Internacional de Pares observa que hay personal que no cuenta con equipos informáticos para realizar su trabajo[4]. De igual manera observa que no existen vehículos suficientes para realizar su trabajo en áreas geográficas complejas a la vez de que los vehículos actuales tienen, en algunos casos, más de 20 años de antigüedad. La Misión apunta que "Si bien se cuenta con, espacios físicos, vehículos, equipos y muebles para desarrollar actividades, lamentablemente no son suficientes, ya que, debido al avance tecnológico, obsolescencia, depreciación, además de limitaciones presupuestal es y administrativas para su adquisición, la INDH no cuenta con medios necesarios para cumplir satisfactoriamente sus actividades y tareas" (2023:48).

### Análisis externo

El análisis externo se basa en los factores relevantes que inciden en el trabajo de la Defensoría del Pueblo y que, por tanto, deben ser considerados en la estrategia institucional. El enfoque de análisis que se tomará es el STEEP, que se refiere a los factores sociales, tecnológicos, económicos, ecológicos/medioambientales y políticos/normativos relevantes, así como a las probables tendencias e interrelaciones.

#### Factores Sociales

Para la Defensoría del Pueblo, los factores sociales son de gran importancia en su labor, ya que se centra en la sociedad civil. Un análisis sectorial previo resaltó los escasos avances en educación y salud. En el caso de la educación, el currículo prácticamente no ha cambiado desde la promulgación de la Ley núm. 070 Avelino Siñani. Sin embargo, antes del inicio del año escolar 2023, el Ministerio de Educación informó sobre acuerdos para ajustar el currículo, incorporando materias como robótica y enfoques más asertivos en educación sexual. A pesar de esto, la reforma no ha sido consensuada completamente con los maestros y ha sido rechazada por sectores conservadores de padres de familia. Como resultado, existe un rezago educativo, con una formación deficiente en niños y adolescentes al finalizar la etapa

[4] Recientemente, Microsoft ha deslizado la noticia de una actualización de su sistema operativo Windows a la versión 12, lo que, en la práctica liquida millones de computadoras que actualmente ejecutan versiones previas y que ya no contarán con soporte, actualizaciones ni seguridad. La solución no es simplemente pasar al *software* libre debido a las restricciones de seguridad, por lo que la Defensoría que captura y administra información sensible (que puede ser mal utilizada en un eventual *hackeo* de sus datos) requiere generar una política institucional de transición tecnológica también para el *hardware* con el que trabaja.

escolar, lo que dificulta su acceso a carreras técnicas o universitarias. Además, la pandemia ha provocado un rezago educativo adicional, con una tasa de suspensión del año escolar y una formación heterogénea a través de medios virtuales debido a problemas de acceso y conexión a internet, así como fallas pedagógicas y didácticas.

En cuanto a los servicios de salud, se ha señalado la baja cobertura de seguro de salud en la población. Considerando la alta tasa de informalidad laboral en el país, se estima que solo el 17,7% de la población en el sector informal cuenta con seguro de salud, mientras que el 88,5% de la población en el sector formal (principalmente en el sector público) tiene seguro de salud. Esto significa que más del 82% de la población no cuenta con ninguna cobertura de salud. El Seguro Universal de Salud cubre a más del 50% de la población, pero no brinda una atención médica completa, y solo el 0,53% cuenta con un seguro privado.

En ambos sectores, y especialmente en el acceso a la salud, la falta de cobertura genera un importante rezago en los derechos fundamentales de la población. Además, la calidad de los servicios suele ser deficiente, lo que afecta desde las oportunidades de vida hasta la propia vida de las personas, y es una causa constante de conflictos con los ministerios responsables, tanto en el sector educativo como en el de la salud.

Según el *ranking* elaborado por The World Justice Project en 2022, el país no ha mejorado significativamente en las áreas evaluadas. En cuanto a los derechos fundamentales, que incluyen el trato igualitario y la no discriminación, el derecho a la seguridad y a la vida, el derecho al debido proceso, la libertad de expresión, la libertad de religión y asociación, el derecho a la privacidad, la libertad de asociación y los derechos laborales fundamentales, el país ocupa el puesto 99 de 142 países a nivel mundial y el número 28 de 32 países en la región.

En términos de legislación que favorece a la población vulnerable, el país ha logrado algunos avances importantes, pero la implementación de las políticas públicas sigue siendo difícil, lo que genera presiones y conflictos que resultan en la violación de los derechos humanos. Por ejemplo, la violencia contra las mujeres y la violencia doméstica continúan siendo un problema grave en el país. En promedio, hasta julio de 2023, cinco mujeres son asesinadas por sus parejas, y se han acumulado más de 20,000 casos de violencia doméstica en las oficinas de la Fiscalía General del Estado. Diferentes tipos de violencia persisten en el país debido a la prevalencia de una sociedad autoritaria.

Uno de los indicadores más preocupantes de deterioro social en el país es la baja cohesión social. Según la primera Encuesta de Cohesión Social realizada por el PNUD, en 6 de los 9 departamentos del país, la población tiene una confianza muy baja en sus vecinos. En promedio, menos del 50% de la población boliviana confía en otras personas o grupos. Además, menos del 40% de la población participa en actividades comunitarias, y el 100% de los hogares considera que un conflicto solo se resuelve mediante el uso de la fuerza pública. En 2021, un estudio realizado por AECID y el PNUD identificó a Bolivia como uno de los países con menor nivel de cohesión social en América Latina. Los efectos de esta baja cohesión social incluyen conflictos, violencia, debilidad de la gobernanza y violación de los derechos humanos y ambientales.

### Factores tecnológicos

El país ha logrado avances importantes en cuanto al acceso a la tecnología. Según la encuesta de cohesión social en Bolivia (2023) elaborada por el PNUD, se confirma que el 82% de la población tiene acceso a Internet y el 95% cuenta con un teléfono celular. Además, previamente, la AGETIC había destacado que ocho de cada diez bolivianos tenían un teléfono inteligente.

No obstante, el PNUD advierte que existe un déficit de dispositivos estables: el 57% de la población accede a Internet mediante tabletas o *laptops*, y el 54% lo hace a través de computadoras de escritorio. La velocidad de conexión del país se encuentra en un rango medio en comparación con otros países de la región. Sin embargo, el costo de los servicios de Internet está entre los más altos, lo que profundiza la brecha digital en un momento en el que la inteligencia artificial comienza a dominar la mayoría de los servicios y la dinámica operativa de las empresas y los Estados.

Adicionalmente, Bolivia no ha suscrito la Alianza para el Gobierno Abierto (GA), lo que limita los beneficios tanto para las administraciones públicas a nivel nacional y subnacional, la academia y los posibles desarrolladores de soluciones. Aun sin los estándares de la GA, instituciones generadoras de información como la Defensoría del Pueblo podrían beneficiarse ampliamente de la apertura de datos (por ejemplo, en casos) para impulsar la inteligencia colectiva, el desarrollo de aplicaciones cívicas y el uso inteligente y rentable de la inteligencia artificial.

Por último, los derechos digitales mencionados también por el *World Justice Project* están adquiriendo mayor importancia a nivel mundial y en Latinoamérica debido a las frecuentes violaciones a la privacidad de los usuarios, así como el derecho de acceder a Internet para cerrar la brecha digital, tal como se reconoce en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Dada la inminente revolución digital que está siendo marcada por el uso de macro y microdatos a partir de la inteligencia digital generativa, es altamente probable que los derechos digitales adquieran mayor importancia a medida que la falta de acceso a conocimientos especializados genere nuevas formas de exclusión en el ámbito laboral, aumentando la pobreza y la desigualdad.

### Factores económicos

Bolivia está experimentando el agotamiento de su modelo económico, debido a la caída del precio del gas natural y la disminución de los ingresos, así como el agotamiento de las reservas del recurso. Es muy probable que el país pase de ser exportador a importador de gas en los próximos cinco años, lo que agrava los desequilibrios macroeconómicos expresados en el déficit fiscal, que hasta 2023 superaba el 7%, un nivel que Bolivia solo había alcanzado a fines de los años noventa (Jubileo, 2023: 4).

Estos desequilibrios macroeconómicos han provocado la disminución de las Reservas Netas Internacionales (RIN). El gobierno se ha visto obligado a vender reservas de oro para aumentar las RIN, pero esta medida ha sido insuficiente para incrementar las divisas. Además, después del programa de estabilización de 1985, esta es la primera vez en la historia económica democrática del país que la disponibilidad de dólares se ha visto afectada, lo que ha generado un mercado especulativo. Aunque la cotización oficial se mantiene igual, el tipo de cambio real se ha apreciado significativamente, lo que afecta las importaciones y pone en riesgo las RIN debido al peso excesivo e ineficiente de los subsidios a los hidrocarburos. Además, la deuda externa e interna han alcanzado niveles históricos hasta finales de 2022.

Bolivia no ha logrado superar la economía informal, lo que tiene costos significativos para la población. Después de Honduras, el país tiene la segunda proporción más alta de trabajadores en el sector informal, lo que aumenta los indicadores de pobreza y hace que la nueva clase media esté en riesgo de caer nuevamente en la pobreza, lo cual es un indicador clave del progreso económico boliviano de los últimos 15 años.

La economía informal afecta principalmente a las mujeres. Se estima que la tasa de informalidad femenina es del 82,5%, en comparación con el 71,1% de los hombres (Jubileo, 2023: 7).

Los desequilibrios macroeconómicos no parecen tener una solución a corto plazo. El país apuesta por la extracción e industrialización del litio, ya que tiene las mayores reservas del planeta. Sin embargo, este objetivo no se ha podido concretar desde la década de 1990 debido a desacuerdos a nivel regional y disputas sobre las regalías. Es muy probable que esto genere conflictos difíciles entre dos departamentos, así como internamente en uno de ellos, y posiblemente a nivel nacional debido a los efectos medioambientales y la sostenibilidad fiscal en un momento de crisis.

La reducción de ingresos afectará los recursos de coparticipación de los gobiernos subnacionales, lo que generará conflictos en torno a las competencias autonómicas en cuanto a la inversión pública. También afectará a las instituciones a nivel nacional. La crisis se agravará debido a la guerra entre Rusia y Ucrania, lo que ha llevado a varios países europeos a aumentar el gasto militar y reducir o abandonar la cooperación con América Latina, centrándose en África.

En este escenario, el país llevará a cabo un censo en 2024 en el que, debido a las presiones migratorias, se estima que la mitad de los municipios perderán recursos, y más de 170 de ellos serán claramente inviables desde el punto de vista fiscal. Es probable que estos municipios sean abandonados, lo que expulsará a la población hacia las ciudades más prósperas del país, como Santa Cruz y El Alto, generando nuevos cinturones de pobreza, exclusión, conflictividad y violaciones de los derechos humanos.

La disponibilidad de recursos para la Defensoría del Pueblo y la mayoría de las instituciones públicas en el país se complica debido a estas circunstancias. Las presiones para aumentar la eficiencia en las operaciones y una posible reducción del gasto corriente hacen que la reforma administrativa sea una clara prioridad a corto y mediano plazo.

#### Factores ecológicos/ medioambientales

El país ha establecido récords mundiales de deforestación per cápita, con cerca de un millón de $km^2$ en riesgo de desertificación. El avasallamiento de la propiedad privada y pública municipal es cada vez más frecuente y conlleva prácticas delictivas graves.

La conflictividad medioambiental también está en aumento. Los territorios indígenas en la Amazonía están siendo devastados por la industria extractiva, principalmente de manera informal y cooperativista. Estas actividades no solo afectan las condiciones climáticas, como la sequía y el aumento de la temperatura, sino que también generan conflictos por la tierra que tienen el potencial de convertirse en conflictos estratégicos. Estos conflictos pueden afectar la gobernanza, multiplicar la violación de los derechos humanos y dañar a la Madre Tierra y los recursos hídricos.

En este escenario, el trabajo de la Defensoría en la transformación de conflictos es de vital importancia. Sin embargo, es crucial que las intervenciones sean claras y asertivas. Por ejemplo, en situaciones de violencia en las que la conflictividad ha escalado y puede romper con el principio de No Hacer Daño (DNH), es más adecuado que otros organismos asuman la responsabilidad de actuar. Es esencial equilibrar adecuadamente el nivel de riesgo en las acciones institucionales.

#### Factores políticos / normativos

Como resultado de la baja cohesión social, el país también está experimentando un nivel histórico de polarización política, lo que está generando conflictos. De hecho, la Fundación UNIR Bolivia ha informado que en el primer trimestre de 2023 se ha registrado un aumento del 100% en la cantidad de conflictos en comparación con el mismo período del año anterior.

Los temas conflictivos son diversos, pero se puede suponer que las decisiones relacionadas con la explotación e industrialización del litio generarán conflictos medioambientales, económicos y políticos a nivel territorial, con el potencial de escalar a nivel nacional. Lo mismo ocurre con los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda y el proceso mismo de su realización, en medio de discursos polarizantes sobre el modelo de federalismo en relación con el Estado Plurinacional, considerando la nueva realidad predominantemente urbana del país.

Sin embargo, es factible incidir en las políticas públicas, a pesar de las restricciones financieras de las instituciones estatales y la prevalencia de conflictos que violan los derechos humanos, los derechos de la Madre Tierra y el acceso al agua. La capacidad de negociación y la asertividad para priorizar temas, aliados e influencias serán decisivas, generando oportunidades y desafíos para la Defensoría del Pueblo, cuyas competencias, posiblemente nuevas, serán determinantes en términos de talento humano.

## Elaboración de objetivos y estrategias institucionales

### Objetivos Estratégicos 2021- 2025

"Los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) dan cuenta de las aspiraciones que la Entidad Pública pretende lograr en los siguientes 5 años. Identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos

y esfuerzos para dar cumplimiento a los objetivos en el marco de sus atribuciones y enfoque político." (Ministerio de Planificación, 2021: 49) En este marco, los OEI, de acuerdo con el Ministerio de Planificación, responden a los productos sustantivos de la entidad que contribuyen a avanzar en el cumplimiento de resultados y los productos administrativos que contribuyen a generar los productos sustantivos de la entidad y se formulan en infinitivo, indicadores, línea de base, meta, objeto, referencia geográfica y temporalidad.

De acuerdo con la metodología del Ministerio de Planificación, la tabla 2 muestra los OEI siguiendo con las líneas del PDES 2021-2025.

**Tabla 2| Identificación de Objetivos Estratégicos Institucionales**

| *Resultados del PDES 2021-2025* | | *Objetivo Estratégico Institucional* | |
|---|---|---|---|
| *Eje* | *Acción Estratégica Institucional* | *Cód.* | *Descripción* |
| 7<br>***Reforma Judicial, Gestión Pública Digitalizada y Transparente; Seguridad y Defensa Integral con Soberanía Nacional*** | Acción 7.2.2.2<br>***Promoción y defensa de los derechos de las personas en situación de vulnerabilidad, priorizando zonas rurales y comunidades alejadas y énfasis en niños, niñas, adolescentes, jóvenes y mujeres con discapacidad.*** | ***OEI 1*** | Realizar acciones de defensa y cumplimiento de los derechos humanos del pueblo boliviano dentro y fuera del territorio nacional y de personas en situación de movilidad humana en el país (*al encuentro con el Pueblo)* que contribuyan a la identificación y restitución de la vulneración de los derechos individuales y colectivos, la superación de situaciones de desigualdad e inequidad en las relaciones de poder. |
| | | ***OEI 2*** | Promover la generación de condiciones materiales para la vigencia y ejercicio de los derechos humanos de las poblaciones en situación de vulnerabilidad, sectores desfavorecidos y derechos de la Madre Tierra |
| | | ***OEI 3*** | Impulsar acciones de promoción y difusión de los derechos humanos del pueblo boliviano para el empoderamiento de los sectores vulnerables y la visibilización de la acción defensorial dentro y fuera del país. |
| | | ***OEI 4*** | Generar acciones para la prevención y gestión oportuna de conflictos sociales, la prevención de vulneración de derechos cívicos y electorales. |
| | | ***OEI 5*** | Garantizar el derecho a la vida, la integridad física, psicológica y sexual y la dignidad de las personas que se encuentran en los centros penitenciarios, custodia, rehabilitación, refugios, lugares de detención policial o militar o cualquier otro donde existieran o pudieran existir personas privadas de libertad total o parcialmente, para prevenir hechos de tortura y otros tratos y penas crueles, inhumanos o degradantes. |
| | ***Acción 7.1.6.1***<br>***Establecer mecanismos de control para una gestión para una gestión pública eficiente, idónea y eficaz.*** | ***OEI 6*** | Ejecutar acciones administrativas, financieras y de asesoramiento estratégico para promover la eficiencia y buen uso de los recursos de la Defensoría del Pueblo en el marco de la transparencia institucional y cumplimiento de la normativa vigente. |

## Estrategias institucionales

El Ministerio de Planificación define a las estrategias institucionales como "...directrices que orientan la determinación de las acciones adecuadas para alcanzar los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Entidad Pública. Las estrategias proporcional una base para la toma de decisiones respecto de los recursos de acción propuestos..." (Ministerio de Planificación, 2021b).

La tabla 3 relaciona los objetivos estratégicos con las líneas de actuación institucional hasta 2025.

## Tabla 3| Identificación de acciones estratégicas institucionales y articulación con resultados del PDES 2021-2025

| *Resultados del PDES* | *Objetivo Estratégico Institucional* | *Acciones estratégicas Institucionales* | |
|---|---|---|---|
| *Acción 7.2.2.2*<br>***Promoción y defensa de los derechos de las personas en situación de vulnerabilidad, priorizando zonas rurales y comunidades alejadas y énfasis en niños, niñas, adolescentes, jóvenes y mujeres con discapacidad.*** | ***OEI 1*** Realizar acciones de defensa y cumplimiento de los derechos humanos del pueblo boliviano dentro y fuera del territorio nacional y de personas en situación de movilidad humana en el país (*al encuentro con el Pueblo)* que contribuyan a la identificación y restitución de la vulneración de los derechos individuales y colectivos, la superación de situaciones de desigualdad e inequidad en las relaciones de poder. | ***AEI-1*** | Realizar la atención efectiva de casos para la prestación de servicios de defensa y restitución de derechos humanos individuales y colectivos de la población a nivel nacional. |
| | | ***AEI-2*** | Ejecutar acciones de incidencia normativa y en política pública en materias de salud, educación y laboral a fin de contribuir a la defensa y restitución de derechos sociales, así como prevenir su vulneración. |
| | | ***AEI-3*** | Realizar la atención efectiva de casos para la prestación de servicios de defensa y restitución de defensa y restitución de derechos humanos, individuales y colectivos, de los bolivianos en el exterior y personas en situación de movilidad humana en el Estado Plurinacional de Bolivia. |
| | | ***AEI-4*** | Realizar intervención vía investigación formal a través de acciones y otros recursos constitucionales y de revisión de sentencia condenatoria penal. |
| | ***OEI 2*** Promover la generación de condiciones materiales para la vigencia y ejercicio de los derechos humanos de las poblaciones en situación de vulnerabilidad, sectores desfavorecidos y derechos de la Madre Tierra | ***AEI-5*** | Realizar acciones defensoriales para la vigencia y ejercicio de los derechos humanos de las mujeres, a través de acciones de incidencia, desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones y seguimiento al cumplimiento de determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobierno. |
| | | ***AEI-6*** | Realizar acciones defensoriales para la vigencia y ejercicio de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes a través de acciones de incidencia, desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones y seguimiento al cumplimiento de determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobierno. |
| | | ***AEI-7*** | Realizar acciones defensoriales para la vigencia y ejercicio de los derechos de las Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesinos, Pueblo Afroboliviano y Madre Tierra a través de acciones de incidencia y desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones y seguimiento al cumplimiento de determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobierno. |
| | | ***AEI-8*** | Realizar acciones defensoriales para la vigencia y ejercicio de los derechos humanos de Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad, a través de acciones de incidencia, desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones y seguimiento al cumplimiento de determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobierno. |
| | ***OEI 3*** Impulsar acciones de promoción y difusión de los derechos humanos del pueblo boliviano para el empoderamiento de los sectores vulnerables y la visibilización de la acción defensorial dentro y fuera del país. | ***AEI-9*** | Desarrollar acciones institucionales en materia de educación y formación para la promoción de los derechos humanos en instituciones del Estado y sociedad civil. |
| | | ***AEI-10*** | Llevar a cabo acciones institucionales en materia de difusión para la promoción de los derechos humanos y el empoderamiento de poblaciones en situación de vulnerabilidad. |

| *Resultados del PDES* | *Objetivo Estratégico Institucional* | | *Acciones estratégicas Institucionales* |
|---|---|---|---|
| | | ***AEI-11*** | Realizar acciones institucionales comunicacionales para la difusión de investigaciones especiales, logrando la visibilización de la acción defensorial y posicionamiento de la imagen institucional. |
| | ***OEI 4*** Generar acciones para la prevención y gestión oportuna de conflictos sociales, la prevención de vulneración de derechos cívicos y electorales. | ***AEI-12*** | Realizar diagnósticos de prevención y gestión pacífica de la conflictividad con la sistematización del registro en el Sistema de Información de Conflictividad (SIC). |
| | | ***AEI-13*** | Impulsar acciones de verificación defensorial en los procesos electorales dentro del territorio boliviano para la prevención de la vulneración de derechos cívicos y electorales en defensa de la democracia. |
| | ***OEI 5*** Garantizar el derecho a la vida, la integridad física, psicológica y sexual y la dignidad de las personas que se encuentran en los centros penitenciarios, custodia, rehabilitación, refugios, lugares de detención policial o militar o cualquier otro donde existieran o pudieran existir personas privadas de libertad total o parcialmente, para prevenir hechos de tortura y otros tratos y penas crueles, inhumanos o degradantes. | ***AEI-14*** | Realizar acciones para la prestación de servicios de vigencia y promoción de los derechos humanos y la prevención de la tortura y otros tratos y penas crueles, inhumanos y degradantes. |
| ***Acción 7.1.6.1*** ***Establecer mecanismos de control para una gestión para una gestión pública eficiente, idónea y eficaz.*** | ***OEI 6*** Ejecutar acciones administrativas, financieras y de asesoramiento estratégico para promover la eficiencia y buen uso de los recursos de la Defensoría del Pueblo en el marco de la transparencia institucional y cumplimiento de la normativa vigente. | ***AEI-15*** | Ejecutar acciones administrativas, financieras y de asesoramiento estratégico para el uso eficiente de los recursos humanos, administrativos, financieros y tecnológicos. |
| | | ***AEI-16*** | Impulsar acciones de transparencia y control institucional en el marco de la normatividad vigente. |
| | | ***AEI-17*** | Realizar gestiones de relacionamiento interinstitucional nacional e internacional para velar por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los derechos humanos. |

Sobre esta base, en la tabla 4 los parámetros de desempeño que reflejan la visión institucional de la gestión del Defensor del Pueblo se han incorporado con el sentido de acelerar la implementación de la gestión por resultados y el ajuste estratégico de la organización. Siguiendo las directrices del Ministerio de Planificación, se identifican las distintas áreas responsables de cada Acción Estratégica Institucional (Ministerio de Planificación, 2021c: 53).

## Monitoreo y evaluación

El PEI 2021-2025 actualizado tiene como objetivo lograr una transformación gradual pero efectiva de la cultura institucional para generar resultados. En este sentido, se fortalecerá la estructura y funciones de la unidad de planificación actual, convirtiéndola en una Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional que tendrá a su cargo a la Unidad de Planificación monitoreo y Evaluación, así como de la estrategia en sí. La Unidad de Planificación apoyará a la estructura de la Defensoría del Pueblo en el establecimiento de indicadores alineados con el plan y el Cuadro de Mando Integral Institucional interno a nivel de áreas y unidades organizativas a través de los Objetivos y Resultados Clave (ORC/ OKR) que orienten las decisiones del Comité Estratégico Institucional, en el marco de la nueva estructura, sobre prioridades, trabajo, alianzas y seguimiento de resultados.

La Unidad de Desarrollo Institucional (UDI), que se crea bajo la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional, trabajará en coordinación con la Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación para incorporar las metas y resultados en las descripciones de puestos y vincularlas a la evaluación del desempeño basada en resultados. A través de los ORC/ OKR, la rendición de cuentas interna se vinculará con los nuevos programas operativos anuales individuales para establecer parámetros claros de desempeño a nivel de áreas y puestos. Para esto, la UDI implementará una política de talento humano que valore y promueva los resultados y su difusión en toda la organización.

La Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional será impulsora de la gestión basada en resultados a nivel técnico. Por otro lado, la MAE y el Comité Estratégico serán los impulsores del cambio institucional para la implementación de la gestión por resultados, que comienza en los mandatos, se refleja en la estrategia, pasa por la matriz de planificación y el Cuadro de Mando Integral Institucional interno y culmina en las rendiciones públicas de cuentas y las rendiciones de cuentas internas basadas en resultados.

El plan se evaluará sobre la base de las directrices del Ministerio de Planificación y se integrarán los criterios de evaluación en programas y proyectos institucionales basados en resultados de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Además, se utilizarán los criterios de medición y evaluación de indicadores de derechos humanos desarrollados por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), tanto a nivel de evaluación formativa como sumativa. Los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (OCDE, 2019) se aplicarán en este nivel. Los resultados y aprendizajes serán difundidos y se realizarán los ajustes necesarios por parte de la institución.

La unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME) será responsable de la evaluación y recolección de resultados. Para esto, se construirá un plan específico de monitoreo que integrará los indicadores relacionados de las diferentes áreas y unidades. La UDI será responsable de articular, medir, documentar y evaluar los indicadores de desempeño individual, aplicando la escala de Kirkpatrick: reacción, aprendizaje, aplicación e impacto (Phillips, 2013). Estos resultados se integrarán en las evaluaciones y rendiciones de cuentas. Los criterios aplicados considerarán no solo los resultados y actitudes hacia el servicio, sino también la calidad, calidez y capacidad resolutiva en el marco de las atribuciones de la Defensoría del Pueblo, desde la perspectiva de la población que acude a la institución (peticionarios).

El monitoreo de los programas operativos anuales individuales se enfocará en los productos, su calidad, pertinencia y satisfacción en relación con los indicadores y metas de los objetivos estratégicos definidos internamente y alienados a la matriz de planificación estratégica (tabla 4). El seguimiento de las actividades se enfocará en la relación costo-efectividad de los productos, identificando y ajustando desviaciones con respecto a la estrategia. En este marco, los resultados de la Defensoría del Pueblo incorporarán de manera transversal el enfoque de género y se aplicarán criterios específicos para identificar y medir tanto el trabajo como los resultados desde esa perspectiva.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) se convertirá en el motor de una revolución silenciosa y pacífica de cambio, predicando y aplicando diariamente la visión del Defensor del Pueblo para recuperar y fortalecer una institución fundamental para la patria, comprometida con los derechos humanos y con la Madre Tierra. Será una institución con niveles de coordinación, complementariedad, efectividad y basada en resultados para todos.●

# Tabla 1| Matriz de Planificación Estratégica Institucional

| Sector | Pilar | EJE | META | RESULTADO | ACCIÓN | RESPONSABLE: Entidad | RESPONSABLE: Área organizacional | Código | Descripción del resultado institucional (Impacto) | Descripción de la acción estratégica institucional | Indicador (Resultado/acción) | INDICADOR: Fórmula | INDICADOR: Línea base 2020 | INDICADOR: A 2025 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2021 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2022 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2023 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2024 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2025 | Ponderación (por prioridad) | Fuente de Información | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | DEPTO. | Cód. | REGIÓN | Cód. | MUN. | URBANO/RURAL | DISTRITO | Categoría Programática (presupuesto) | Presupuesto Total (en Millones de Bs) | GASTO CORRIENTE: 2021 | GASTO CORRIENTE: 2022 | GASTO CORRIENTE: 2023 | GASTO CORRIENTE: 2024 | GASTO CORRIENTE: 2025 | GASTO CORRIENTE: Subtotal | GASTO DE INVERSIÓN: 2021 | GASTO DE INVERSIÓN: 2022 | GASTO DE INVERSIÓN: 2023 | GASTO DE INVERSIÓN: 2024 | GASTO DE INVERSIÓN: 2025 | GASTO DE INVERSIÓN: Subtotal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos | OEI1 | Se han realizado acciones de defensa y cumplimiento de los derechos humanos del pueblo boliviano dentro y fuera del territorio nacional y de personas en situación de movilidad humana en Bolivia (*población beneficiaria*) a través de la atención efectiva de casos, incidencia normativa y en política pública y la intervención, vía investigación formal, de acciones y recursos constitucionales y de revisión de sentencia condenatoria penal | **AEI1.** realizar la atención efectiva de casos para la prestación de servicios de defensa y restitución de derechos humanos individuales y colectivos de la población a nivel nacional | % de casos concluidos del total de casos atendidos | n= cc/ca | 66% | 70 % | 70 % | 70 % | 70 % | 70 % | 70 % | 3 5 | Sistema de Servicio al Pueblo (SSP) \| Archivo defensoría del Pueblo | Nacional | | | | | | | | 92 | **14,73** | 0.9 4 | 3.45 | 3.4 5 | 3.4 5 | 3.45 | **14.73** | | | | | | |
| | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos | OEI1 | Se han realizado acciones de defensa y cumplimiento de los derechos humanos del pueblo boliviano dentro y fuera del territorio nacional y de personas en situación de movilidad humana en Bolivia (*población beneficiaria*) a través de la atención efectiva de casos, incidencia normativa y en política pública y la intervención, vía investigación formal, de acciones y recursos constitucionales y de revisión de sentencia condenatoria penal | **AEI 2.** Ejecutar acciones de incidencia normativa y en política pública en materias de salud, educación y laboral, a fin de contribuir a la defensa y restitución de derechos sociales, así como prevenir su vulneración | Nº de acciones realizadas en materias de salud, educación y laboral | $\sum_{c=1}^{n} ame$ | 2 | 13 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 20 | Informes Defensoriales | Nacional | | | | | | | | 92 | **0.00** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0.00** | | | | | | |

VºBº E.M.V.R. UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

VºBº W.R.H.M. DEFENSORÍA DEL PUEBLO

VºBº R.S.M.F. UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DEFENSORÍA DEL PUEBLO

2

# PEI 2021-2025

| Sector | Pilar | EJE | META | RESULTADO | ACCIÓN | RESPONSABLE | | Código | Descripción del resultado institucional (Impacto) | Descripción de la acción estratégica institucional | Indicador (Resultado/ acción) | INDICADOR | | | PROGRAMACIÓN FÍSICA | | | | | Ponderación (por prioridad) | Fuente de Información | TERRITORIALIZACIÓN | | | | | | | | Categoría Programática (presupuesto) | Presupuesto Total (en Millones de Bs) | PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES INSTITUCIONALES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | GASTO CORRIENTE | | | | | | GASTO DE INVERSIÓN | | | | | |
| | | | | | | Entidad | Área organizacional | | | | | Fórmula | Línea base 2020 | A 2025 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | | | Cód. | DEPTO. | Cód. | REGIÓN | Cód. | MUN. | URBANO/RURAL | DISTRITO | | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Subtotal | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Subtotal |
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos | OEI 1 | Se han realizado acciones de defensa y cumplimiento de los derechos humanos del pueblo boliviano dentro y fuera del territorio nacional y de personas en situación de movilidad humana en Bolivia (*población beneficiaria)* a través de la atención efectiva de casos, incidencia normativa y en política pública y la intervención, vía investigación formal, de acciones y recursos constitucionales y de revisión de sentencia condenatoria penal | **AEI 3.** Realizar la atención efectiva de casos para la prestación de servicios de defensa y restitución de derechos humanos individuales y colectivos de las bolivianas/os en el exterior y personas en situación de movilidad humana en el Estado Plurinacional de Bolivia | % de casos concluidos en movilidad humana del total de casos atendidos en movilidad humana | $n = \frac{ccmh}{camh}$ | N/D | 70 % | 70 % | 70 % | 70 % | 70 % | 70 % | 20 | Sistema de Servicios al Pueblo (SSP) / Archivo Defensoría del Pueblo | Nacional | | | | | | | | 92 | **10.03** | 0.83 | 2.30 | 2.30 | 2.30 | 2.30 | **10.03** | | | | | | |
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos | OEI 1 | Se han realizado acciones de defensa y cumplimiento de los derechos humanos del pueblo boliviano dentro y fuera del territorio nacional y de personas en situación de movilidad humana en Bolivia (*población beneficiaria)* a través de la atención efectiva de casos, incidencia normativa y en política pública y la intervención, vía investigación formal, de acciones y recursos constitucionales y de revisión de sentencia condenatoria penal | **AEI 4.** Realizar intervención vía investigación formal a través de acciones y otros recursos constitucionales de revisión de sentencia condenatoria penal | % de casos intervenidos vía investigación formal del total de casos intervenidos | $n = \frac{cif}{ci}$ | ND | 50 % | 50 % | 50 % | 50 % | 50 % | 50 % | 25 | SSP | Nacional | | | | | | | | 92 | **10.03** | 0.83 | 2.30 | 2.30 | 2.30 | 2.30 | **10.03** | | | | | | |

## PEI 2021-2025

| Sector | Pilar | EJE | META | RESULTADO | ACCIÓN | RESPONSABLE: Entidad | RESPONSABLE: Área organizacional | Código | Descripción del resultado institucional (Impacto) | Descripción de la acción estratégica institucional | Indicador (Resultado/acción) | INDICADOR: Fórmula | INDICADOR: Línea base 2020 | INDICADOR: A 2025 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2021 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2022 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2023 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2024 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2025 | Ponderación (por prioridad) | Fuente de Información | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | TERRITORIALIZACIÓN: DEPTO. | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | TERRITORIALIZACIÓN: REGIÓN | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | TERRITORIALIZACIÓN: MUN. | TERRITORIALIZACIÓN: URBANO/RURAL | TERRITORIALIZACIÓN: DISTRITO | Categoría Programática (presupuesto) | Presupuesto Total (en Millones de Bs) | GASTO CORRIENTE: 2021 | GASTO CORRIENTE: 2022 | GASTO CORRIENTE: 2023 | GASTO CORRIENTE: 2024 | GASTO CORRIENTE: 2025 | GASTO CORRIENTE: Subtotal | GASTO DE INVERSIÓN: 2021 | GASTO DE INVERSIÓN: 2022 | GASTO DE INVERSIÓN: 2023 | GASTO DE INVERSIÓN: 2024 | GASTO DE INVERSIÓN: 2025 | GASTO DE INVERSIÓN: Subtotal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de los Derechos Humanos de Niño, Niña, Adolescencia, Mujeres y Población en Situación de Vulnerabilidad | **OEI 2** | Se han realizado acciones defensoriales para el ejercicio y vigencia de los derechos humanos de mujeres, niñas, niños, adolescentes y población en situación de vulnerabilidad así como de los derechos de naciones y pueblos indígena originario campesinos, pueblo afroboliviano y Madre Tierra a través de acciones de incidencia y desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones defensoriales y seguimiento al cumplimiento de las determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobierno | **AEI 5.** Realizar acciones defensoriales para la vigencia y ejercicio de los derechos humanos a través de acciones de incidencia y desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones y seguimiento al cumplimiento de determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobierno | Nº de acciones de incidencia y propuestas de desarrollo normativo | ∑ dnm | 3 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 25 | SSP \| Archivo Defensoría del Pueblo | Nacional | | | | | | | | 92 | **10.32** | 0.94 | 2.35 | 2.35 | 2.35 | 2.35 | **10.32** | | | | | | |

# PEI 2021-2025

| Sector | Pilar | EJE | META | RESULTADO | ACCIÓN | RESPONSABLE: Entidad | RESPONSABLE: Área organizacional | Código | Descripción del resultado institucional (Impacto) | Descripción de la acción estratégica institucional | Indicador (Resultado/acción) | INDICADOR: Fórmula | INDICADOR: Línea base 2020 | INDICADOR: A 2025 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2021 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2022 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2023 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2024 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2025 | Ponderación (por prioridad) | Fuente de Información | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | TERRITORIALIZACIÓN: DEPTO. | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | TERRITORIALIZACIÓN: REGIÓN | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | TERRITORIALIZACIÓN: MUN. | TERRITORIALIZACIÓN: URBANO/RURAL | TERRITORIALIZACIÓN: DISTRITO | Categoría Programática (presupuesto) | Presupuesto Total (en Millones de Bs) | GASTO CORRIENTE: 2021 | GASTO CORRIENTE: 2022 | GASTO CORRIENTE: 2023 | GASTO CORRIENTE: 2024 | GASTO CORRIENTE: 2025 | GASTO CORRIENTE: Subtotal | GASTO DE INVERSIÓN: 2021 | GASTO DE INVERSIÓN: 2022 | GASTO DE INVERSIÓN: 2023 | GASTO DE INVERSIÓN: 2024 | GASTO DE INVERSIÓN: 2025 | GASTO DE INVERSIÓN: Subtotal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de los Derechos Humanos de Niño, Niña, Adolescencia, Mujeres y Población en Situación de Vulnerabilidad | OEI 2 | Se han realizado acciones defensoriales para el ejercicio y vigencia de los derechos humanos de mujeres, niñas, niños, adolescentes y población en situación de vulnerabilidad así como de los derechos de naciones y pueblos indígena originario campesinos, pueblo afroboliviano y Madre Tierra a través de acciones de incidencia y desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones defensoriales y seguimiento al cumplimiento de las determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobierno | **AEI 6.** Realizar acciones defensoriales para la vigencia y ejercicio de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes a través de acciones de incidencia y desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones defensoriales y seguimiento al cumplimiento de las determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobiernos | Nº de acciones de incidencia y propuestas de desarrollo normativo | $\sum dn$ | 3 | 28 | 8 | 10 | 5 | 2 | 3 | 25 | SSPI Archivo Defensoría del Pueblo | Nacional | | | | | | | | 92 | **10.32** | 0.94 | 2.35 | 2.35 | 2.35 | 2.35 | **10.32** | | | | | | |

# PEI 2021-2025

| Sector | Pilar | EJE | META | RESULTADO | ACCIÓN | RESPONSABLE: Entidad | RESPONSABLE: Área organizacional | Código | Descripción del resultado institucional (Impacto) | Descripción de la acción estratégica institucional | Indicador (Resultado/ acción) | INDICADOR: Fórmula | INDICADOR: Línea base 2020 | INDICADOR: A 2025 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2021 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2022 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2023 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2024 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2025 | Ponderación (por prioridad) | Fuente de Información | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | DEPTO. | Cód. | REGIÓN | Cód. | MUN. | URBANO/RURAL | DISTRITO | Categoría Programática (presupuesto) | Presupuesto Total (en Millones de Bs) | GASTO CORRIENTE: 2021 | GASTO CORRIENTE: 2022 | GASTO CORRIENTE: 2023 | GASTO CORRIENTE: 2024 | GASTO CORRIENTE: 2025 | GASTO CORRIENTE: Subtotal | GASTO DE INVERSIÓN: 2021 | GASTO DE INVERSIÓN: 2022 | GASTO DE INVERSIÓN: 2023 | GASTO DE INVERSIÓN: 2024 | GASTO DE INVERSIÓN: 2025 | GASTO DE INVERSIÓN: Subtotal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de los Derechos Humanos de Niño, Niña, Adolescencia, Mujeres y Población en Situación de Vulnerabilidad | OEI 2 | Se han realizado acciones defensoriales para el ejercicio y vigencia de los derechos humanos de mujeres, niñas, niños, adolescentes y población en situación de vulnerabilidad así como de los derechos de naciones y pueblos indígena originario campesinos, pueblo afroboliviano y Madre Tierra a través de acciones de incidencia y desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones defensoriales y seguimiento al cumplimiento de las determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobierno | **AEI 7.** Realizar acciones defensoriales para la vigencia y ejercicio de los derechos de las Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesinos, Pueblo Afroboliviano y Madre Tierra, a través de acciones de incidencia y desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones defensoriales y seguimiento al cumplimiento de determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobierno | Nº de acciones de incidencia y propuestas de desarrollo normativo | ∑ dnpi | 2 | 7 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 25 | SSP / Archivo Defensoría del Pueblo | Nacional | | | | | | | | 92 | **10.22** | 0.83 | 2.35 | 2.35 | 2.35 | 2.35 | **10.22** | | | | | | |

## PEI 2021-2025

| Sector | Pilar | EJE | META | RESULTADO | ACCIÓN | RESPONSABLE | | Código | Descripción del resultado institucional (Impacto) | Descripción de la acción estratégica institucional | Indicador (Resultado/ acción) | INDICADOR | | | PROGRAMACIÓN FÍSICA | | | | | Ponderación (por prioridad) | Fuente de Información | TERRITORIALIZACIÓN | | | | | | | | Categoría Programática (presupuesto) | Presupuesto Total (en Millones de Bs) | PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES INSTITUCIONALES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | GASTO CORRIENTE | | | | | | GASTO DE INVERSIÓN | | | | | |
| | | | | | | Entidad | Área organizacional | | | | | Fórmula | Línea base 2020 | A 2025 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | | | Cód. | DEPTO. | Cód. | REGIÓN | Cód. | MUN. | URBANO/RURAL | DISTRITO | | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Subtotal | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Subtotal |
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 882 | Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de los Derechos Humanos de Niño, Niña, Adolescencia, Mujeres y Población en Situación de Vulnerabilidad | OEI 2 | Se han realizado acciones defensoriales para el ejercicio y vigencia de los derechos humanos de mujeres, niñas, niños, adolescentes y población en situación de vulnerabilidad así como de los derechos de naciones y pueblos indígena originario campesinos, pueblo afroboliviano y Madre Tierra a través de acciones de incidencia y desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones defensoriales y seguimiento al cumplimiento de las determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobierno | **AEI 8.** Realizar acciones defensoriales para la vigencia y ejercicio de los derechos humanos de Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad, a través de acciones de incidencia, desarrollo normativo, políticas públicas, investigaciones defensoriales y seguimiento al cumplimiento de determinaciones defensoriales en los diferentes niveles de gobierno | Nº de acciones de incidencia y propuestas de desarrollo normativo | ∑ dnpv | 3 | 18 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 25 | SSP / Archivo Defensoría del Pueblo | Nacional | | | | | | | | | 92 | **10.22** | 0.83 | 2.35 | 2.35 | 2.35 | 2.35 | **10.22** | | | | | | |

| Sector | Pilar | EJE | META | RESULTADO | ACCIÓN | RESPONSABLE: Entidad | RESPONSABLE: Área organizacional | Código | Descripción del resultado institucional (Impacto) | Descripción de la acción estratégica institucional | Indicador (Resultado/ acción) | INDICADOR: Fórmula | INDICADOR: Línea base 2020 | INDICADOR: A 2025 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2021 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2022 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2023 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2024 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2025 | Ponderación (por prioridad) | Fuente de Información | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | DEPTO. | Cód. | REGIÓN | Cód. | MUN. | URBANO/RURAL | DISTRITO | Categoría Programática (presupuesto) | Presupuesto Total (en Millones de Bs) | GASTO CORRIENTE: 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Subtotal | GASTO DE INVERSIÓN: 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Subtotal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Adjuntoría de Promoción y Difusión de los Derechos Humanos | OEI 3 | Se han impulsado acciones institucionales en materia de educación y formación, difusión y comunicacionales para la promoción de los derechos humanos, el empoderamiento de las poblaciones en situación de vulnerabilidad y la visibilización de la acción defensorial y el posicionamiento de la imagen institucional | **AEI 9.** Desarrollar acciones institucionales en materia de educación y formación para la promoción de derechos humanos en instituciones del Estado y sociedad civil | Nº de acciones educativas y de promoción desarrolladas | $\sum aep$ | 12 | 70 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 85 | Informes de Gestión | Nacional | | | | | | | | 92 | **8.87** | 0.83 | 2.01 | 2.01 | 2.01 | 2.01 | **8.87** | | | | | | |
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Adjuntoría de Promoción y Difusión de los Derechos Humanos | OEI 3 | Se han impulsado acciones institucionales en materia de educación y formación, difusión y comunicacionales para la promoción de los derechos humanos, el empoderamiento de las poblaciones en situación de vulnerabilidad y la visibilización de la acción defensorial y el posicionamiento de la imagen institucional | **AEI 10.** Llevar a cabo acciones institucionales en materia de difusión para la promoción de los derechos humanos y el empoderamiento de poblaciones en situación de vulnerabilidad | % de acciones de difusión realizadas de las acciones programadas | $n = \frac{adr}{ap}$ | 96% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 85 | Informes de Gestión | Nacional | | | | | | | | 92 | **8.87** | 0.83 | 2.01 | 2.01 | 2.01 | 2.01 | **8.87** | | | | | | |

8

# PEI 2021-2025

| Sector | Pilar | EJE | META | RESULTADO | ACCIÓN | RESPONSABLE: Entidad | RESPONSABLE: Área organizacional | Código | Descripción del resultado institucional (Impacto) | Descripción de la acción estratégica institucional | Indicador (Resultado/acción) | INDICADOR: Fórmula | INDICADOR: Línea base 2020 | INDICADOR: A 2025 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2021 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2022 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2023 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2024 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2025 | Ponderación (por prioridad) | Fuente de Información | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | DEPTO. | Cód. | REGIÓN | Cód. | MUN. | URBANO/RURAL | DISTRITO | Categoría Programática (presupuesto) | Presupuesto Total (en Millones de Bs) | GASTO CORRIENTE: 2021 | GASTO CORRIENTE: 2022 | GASTO CORRIENTE: 2023 | GASTO CORRIENTE: 2024 | GASTO CORRIENTE: 2025 | GASTO CORRIENTE: Subtotal | GASTO DE INVERSIÓN: 2021 | GASTO DE INVERSIÓN: 2022 | GASTO DE INVERSIÓN: 2023 | GASTO DE INVERSIÓN: 2024 | GASTO DE INVERSIÓN: 2025 | GASTO DE INVERSIÓN: Subtotal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Adjuntoría de Promoción y Difusión de los Derechos Humanos | OEI 3 | Se han impulsado acciones institucionales en materia de educación y formación, difusión y comunicacionales para la promoción de los derechos humanos, el empoderamiento de las poblaciones en situación de vulnerabilidad y la visibilización de la acción defensorial y el posicionamiento de la imagen institucional | **AEI 11.** Realizar acciones institucionales comunicacionales para la difusión de investigaciones especiales, logrando la visibilización de la acción defensorial y posicionamiento de la imagen institucional | Nº de acciones comunicacionales realizadas | Σac | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 | Informes de Gestión | Nacional | | | | | | | | 92 | **7.72** | 0.83 | 1.72 | 1.72 | 1.72 | 1.72 | **7.72** | | | | | | |
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Adjuntoría de Promoción y Difusión de los Derechos Humanos | OEI 3 | Se han impulsado acciones institucionales en materia de educación y formación, difusión y comunicacionales para la promoción de los derechos humanos, el empoderamiento de las poblaciones en situación de vulnerabilidad y la visibilización de la acción defensorial y el posicionamiento de la imagen institucional | **AEI 11.** Realizar acciones institucionales comunicacionales para la difusión de investigaciones especiales, logrando la visibilización de la acción defensorial y posicionamiento de la imagen institucional | Nº de publicaciones en las redes sociales sobre las acciones defensoriales realizadas | Σiad | 4.807 | 24200 | 6200 | 4500 | 4500 | 4500 | 4500 | 15 | Informes de Gestión | Nacional | | | | | | | | 92 | **0.00** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0.00** | | | | | | |

# PEI 2021-2025

| Sector | Pilar | EJE | META | RESULTADO | ACCIÓN | RESPONSABLE: Entidad | RESPONSABLE: Área organizacional | Código | Descripción del resultado institucional (Impacto) | Descripción de la acción estratégica institucional | Indicador (Resultado/acción) | INDICADOR: Fórmula | INDICADOR: Línea base 2020 | INDICADOR: A 2025 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2021 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2022 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2023 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2024 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2025 | Ponderación (por prioridad) | Fuente de Información | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | TERRITORIALIZACIÓN: DEPTO. | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | TERRITORIALIZACIÓN: REGIÓN | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | TERRITORIALIZACIÓN: MUN. | TERRITORIALIZACIÓN: URBANO/RURAL | TERRITORIALIZACIÓN: DISTRITO | Categoría Programática (presupuesto) | Presupuesto Total (en Millones de Bs) | GASTO CORRIENTE: 2021 | GASTO CORRIENTE: 2022 | GASTO CORRIENTE: 2023 | GASTO CORRIENTE: 2024 | GASTO CORRIENTE: 2025 | GASTO CORRIENTE: Subtotal | GASTO DE INVERSIÓN: 2021 | GASTO DE INVERSIÓN: 2022 | GASTO DE INVERSIÓN: 2023 | GASTO DE INVERSIÓN: 2024 | GASTO DE INVERSIÓN: 2025 | GASTO DE INVERSIÓN: Subtotal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Unidad de Prevención y Gestión Pacífica de la Conflictividad | OEI 4 | Se han generado acciones de prevención y gestión pacífica y oportuna de la conflictividad a través de diagnósticos de la conflictividad y verificaciones defensoriales en los procesos electorales dentro del territorio boliviano | **AEI 12.** Realizar diagnósticos de prevención y gestión pacífica de la conflictividad con la sistematización del registro en el Sistema de Información de la Conflictividad (SIC) | Nº de diagnósticos realizados | $\sum dc$ | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 50 | Informes trimestrales de prevención y gestión pacífica de la conflictividad | Nacional | | | | | | | | 92 | **5.99** | 0.83 | 1.36 | 1.22 | 1.36 | 1.22 | **5.99** | | | | | | |
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Unidad de Prevención y Gestión Pacífica de la Conflictividad | OEI 4 | Se han generado acciones de prevención y gestión pacífica y oportuna de la conflictividad a través de diagnósticos de la conflictividad y verificaciones defensoriales en los procesos electorales dentro del territorio boliviano | **AEI 12.** Realizar diagnósticos de prevención y gestión pacífica de la conflictividad con la sistematización del registro en el Sistema de Información de la Conflictividad (SIC) | % de implementación y efectos del SIMAT para la prevención e identificación de conflictos | $n = \frac{ImSIM}{100}$ | 0 | 80 % | 0 | 0 | 20 % | 50 % | 80 % | 25 | Informes trimestrales de prevención y gestión pacífica de la conflictividad | Nacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Sector | Pilar | EJE | META | RESULTADO | ACCIÓN | RESPONSABLE: Entidad | RESPONSABLE: Área organizacional | Código | Descripción del resultado institucional (Impacto) | Descripción de la acción estratégica institucional | Indicador (Resultado/ acción) | INDICADOR: Fórmula | INDICADOR: Línea base 2020 | INDICADOR: A 2025 | PROGRAMACIÓN FÍSICA: 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Ponderación (por prioridad) | Fuente de Información | TERRITORIALIZACIÓN: Cód. | DEPTO. | Cód. | REGIÓN | Cód. | MUN. | URBANO/RURAL | DISTRITO | Categoría Programática (presupuesto) | Presupuesto Total (en Millones de Bs) | GASTO CORRIENTE: 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Subtotal | GASTO DE INVERSIÓN: 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Subtotal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Unidad de Prevención y Gestión Pacífica de la Conflictividad | OEI 4 | Se han generado acciones de prevención y gestión pacífica y oportuna de la conflictividad a través de diagnósticos de la conflictividad y verificaciones defensoriales en los procesos electorales dentro del territorio boliviano | **AEI 13.** Impulsar acciones de verificación defensorial en los procesos electorales dentro del territorio boliviano para la prevención de la vulneración de derechos cívicos y electorales en la defensa de la democracia | Nº de verificaciones a procesos democráticos realizados | $\sum vpd$ | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 25 | Informe de Verificación Defensorial en Proceso Electorales | Nacional | | | | | | | | 92 | **0.27** | 0 | 0 | 0.14 | 0 | 0.14 | **0.27** | | | | | | |
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Coordinación del Mecanismo de Prevención Nacional de Prevención de la Tortura | OEI 5 | Se han realizado acciones de prevención de la tortura y otros tratos y penas crueles, inhumanos o degradantes de personas privadas de libertad total o parcialmente, a través de la emisión de lineamientos y visitas a los centros de detención, custodia, rehabilitación, policial, militar o civil | **AEI 14.** Realizar acciones para la prestación de servicios de vigencia y promoción de los derechos humanos y prevención de la tortura y otros penas crueles , inhumanos o degradantes | % de acciones de prevención realizadas de las acciones programadas | $n = \frac{apr}{app}$ | ND | 100 % | 100 % | 100% | 100% | 100% | 100 % | 100 | SSP \| Archivo Defensoría del Pueblo | Nacional | | | | | | | | 92 | **8.75** | 0.00 | 2.19 | 2.19 | 2.19 | 2.19 | **8.75** | | | | | | |
| ADMINISTRACIÓN CEN- | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Secretaría General | OEI 6 | Se han ejecutado acciones administrativas, financieras y de asesoramiento estratégico para promover la eficiencia y buen uso de los recursos de la Defensoría | **AEI 15.** Ejecutar acciones administrativas, financieras y de | % de acciones ejecutadas | $n = \frac{ae}{ap}$ | 92% | 100 % | 100 % | 100% | 100% | 100% | 100 % | 35 | Informe de Gestión | Nacional | | | | | | | | 00 | **37.92** | 22.4 | 3.88 | 3.88 | 3.88 | 3.88 | **37.92** | | | | | | |

## PEI 2021-2025

| Sector | Pilar | EJE | META | RESULTADO | ACCIÓN | RESPONSABLE | | Código | Descripción del resultado institucional (Impacto) | Descripción de la acción estratégica institucional | Indicador (Resultado/ acción) | INDICADOR | | | PROGRAMACIÓN FÍSICA | | | | | Ponderación (por prioridad) | Fuente de Información | TERRITORIALIZACIÓN | | | | | | | | Categoría Programática (presupuesto) | Presupuesto Total (en Millones de Bs) | PROGRAMACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PARA EJECUTAR LAS ACCIONES INSTITUCIONALES | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | GASTO CORRIENTE | | | | | | GASTO DE INVERSIÓN | | | | | |
| | | | | | | Entidad | Área organizacional | | | | | Fórmula | Línea base 2020 | A 2025 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | | | Cód. | DEPTO. | Cód. | REGIÓN | Cód. | MUN. | URBANO/RURAL | DISTRITO | | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Subtotal | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Subtotal |
| | | | | | | | | | del Pueblo en el marco de la transparencia institucional y cumplimiento de la normativa vigente | asesoramiento estratégico para el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos | Política de cobertura urbana y rural dada nueva dinámica del país | $\sum_{i=1}^{1}$ | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 15 | Informe de Gestión | Nacional | | | | | | | | 00 | **00** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0.00** | | | | | | |
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Secretaría General | OEI 6 | Se han ejecutado acciones administrativas, financieras y de asesoramiento estratégico para promover la eficiencia y buen uso de los recursos de la Defensoría del Pueblo en el marco de la transparencia institucional y cumplimiento de la normativa vigente | **AEI 16.** Impulsar acciones de transparencia y control institucional en el marco de la normativa legal y vigente | % de acciones institucionales de transparencia y control institucional realizadas | $\pi = \frac{ae}{ap}$ | 91% | 100 % | 100 % | 10 0% | 10 0% | 10 0% | 100 % | 25 | Informe de Gestión | Nacional | | | | | | | | 00 | **15.71** | 2.49 | 3.30 | 3.30 | 3.30 | 3.30 | **15.71** | | | | | | |
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 12 | 7 | 2 | 2 | 2 | 682 | Secretaría General | OEI 6 | Se han ejecutado acciones administrativas, financieras y de asesoramiento estratégico para promover la eficiencia y buen uso de los recursos de la Defensoría del Pueblo en el marco de la transparencia institucional y cumplimiento de la normativa vigente | **AE 17.** Realizar gestiones de relacionamiento interinstitucional, nacional e internacional, para velar por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los derechos humanos | % de gestiones de relacionamiento interinstitucional, nacional e internacional, concretadas sobre las gestionadas | $\pi = \frac{gc}{gr}$ | 100% | 100 % | 100 % | 10 0% | 10 0% | 10 0% | 100 % | 25 | Informe de Gestión | Nacional | | | | | | | | 91 | **3.28** | 0.76 | 0.63 | 0.63 | 0.63 | 0.63 | **3.28** | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 188.00 | 36.04 | 37.99 | 37.99 | 37.99 | 1888 | | | | | | |