



Defensoría
de los
Habitantes

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2024 -2028



TABLA DE CONTENIDOS



Preámbulo.....	3
Metodología.....	5
MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL.....	6
I. RESEÑA HISTÓRICA.....	6
II. ÁMBITO DE ACCIÓN.....	7
III. COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES.....	9
MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	11
VISIÓN.....	11
MISIÓN.....	11
VALORES.....	12
PRINCIPIOS.....	13
Plan Estratégico Institucional 2024-2028: Resumen.....	14
MATRIZ.....	15
Eje 1: Defensa de Derechos.....	16
Eje 2: Educación en Derechos Humanos.....	20
Eje 3: Mejora Continua.....	25
Eje 4: Talento humano.....	30
Eje 5: Cooperación.....	32
DISTRIBUCIÓN FINAL Y PONDERACIÓN.....	35
RIESGOS, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	37
ANEXO 1. MEMORIA FOTOGRÁFICA DEL LEVANTAMIENTO DE LOS TALLERES PARA LA ELABORACIÓN DEL PEI.....	39
Taller I: FODA, Misión, Visión, Valores y Principios.....	40
Taller II: SEVRI PEI, líneas estratégicas, objetivos específicos, metas.....	46



DEFENSORÍA DE LOS HABITANTES

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024 - 2028





Preámbulo

La planificación como proceso, permite orientar el accionar institucional hacia la consecución de sus objetivos y metas; como medio, establece un orden y prioriza hacia dónde enfocar los esfuerzos tomando como referencia los recursos con que se cuentan y las demandas que se puede y deben satisfacer; como herramienta, permite dar seguimiento a lo planificado, evaluar lo alcanzado y redireccionar lo imprevisto.

En esa línea (sea para el corto, mediano o largo plazo) más que un concepto o procedimiento, debe ser la base para la construcción de una visión de gerencia pública desde la Defensoría de los Habitantes, enfoque que debe alinearse con los principios del Buen Gobierno, o sea; que permita el funcionamiento de la institución y la consecución de sus objetivos bajo un enfoque, que además de evaluar sus resultados, genere un valor público en cada una de sus intervenciones, por más sencilla que sea ésta.

A partir de lo señalado, la planificación adquiere toda su relevancia. No se trata solo de un requisito por cumplir; sino que su construcción busca responder al cómo, cuándo y para qué se planifica.

En un contexto de salida negociada del conflicto centroamericano y de fortalecimiento de la sujeción del estado a la ley, Costa Rica emprendió su propio camino el 17 de noviembre de 1992, al crear su versión de procuraduría de Derechos Humanos con un mandato amplio: la defensa de los intereses y derechos de la gente que habita el país y el control de legalidad, de la moral y el desempeño institucional. La ley 7319 subrayó la obligación de la Defensoría de los Habitantes de la República de promover y educar en materia de Derechos Humanos. Nuevos mandatos vinieron a subrayar aspectos de sus tareas y obligaciones específicas, en materia del ejercicio responsable de la prevención de la tortura y la protección de los derechos de la niñez, las personas con discapacidad y del adulto mayor.

La Ley, con la creación de la Defensoría, agregó un segundo órgano auxiliar del Poder Legislativo, dentro de un conjunto de instituciones de control centradas, pero no exclusivamente, en control de legalidad:

- La Contraloría General de la República para la vigilancia de la Hacienda Pública;
- El Ministerio Público para proteger los derechos de las personas, requiriendo de los tribunales la aplicación de la ley para contribuir con la paz social;
- La Procuraduría General de la República como órgano superior consultivo técnico-jurídico de la Administración Pública, facilitador de información jurídica a la sociedad y mandato para la especial tutela en materia ambiental y de la ética pública, mediante el trámite de denuncias.
- La jurisdicción constitucional, regulada por la Ley 7135 de 1989, para garantizar la supremacía de las normas y principios constitucionales y del Derecho Internacional Comunitario vigente en la República, su uniforme interpretación y aplicación, así como los derechos y libertades fundamentales consagrados en la Constitución o en los instrumentos internacionales de derechos humanos vigentes en Costa Rica. La jurisdicción constitucional tiene un mandato preciso en materia de control, aunque no es la única jurisdicción que lo tiene en el Poder Judicial.

Durante 30 años la Defensoría ha construido una institucionalidad, acumulado extraordinarias capacidades en su equipo de trabajo y una presencia influyente en el país. Ya es una institución; no solo un o una jerarca acompañado por sus colaboradores, no en negación de la impronta y orientación propia de cada nuevo defensor, sino en función de su mandato y de lo construido desde su creación.

Es tiempo de celebrar por 30 años de trabajo de la Defensoría en respuesta a solicitudes de intervención personales y a derechos difusos, siempre en procura de representarlos y defenderlos. También es tiempo superar obstáculos y limitaciones, de valorar las respuestas que la Defensoría ha generado, los instrumentos que ha creado, su grado de influencia e impacto. Además, es tiempo de remozar las formas de trabajo y de encontrar nuevas herramientas para enfrentar viejos retos y abordar nuevos desafíos.

El presente Plan Estratégico 2024-2028, basado en la documentación y sistematización de una gran cantidad y variedad de contribuciones hechas desde dentro y fuera de la institución, quiere ser esto: una valoración documentada para producir una convicción y una práctica para un servicio más eficiente, de mayor compromiso y con creciente eficacia institucional.



Metodología

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028 es el resultado de la integración de varios procesos ejecutados a nivel institucional enfocados en definir la ruta óptima para el desarrollo integral de las capacidades de la Defensoría de los Habitantes.

Este PEI es la herramienta guía de dirección y gestión de la DHR. Constituye el marco de referencia para que las diferentes áreas y procesos de la Institución desarrollen sus actividades con directrices y objetivos claros. Destinando todas las acciones y esfuerzos hacia la prestación de servicios en favor de las personas habitantes de forma eficiente, eficaz y efectiva, entregándolos además con calidad y calidez.

El mismo se ha llevado a cabo a través de un proceso participativo y proactivo, mediante la intervención de todas las áreas y los actores institucionales que toman decisiones, para ello se realizaron de forma programada y secuencial talleres y mesas de trabajo por medio de los cuales, se recogió las necesidades, puntos de vista y perspectivas de las áreas operativas y misionales de la Institución, permitiendo la fijación de actividades prioritarias en el mediano plazo.

A partir de los resultados se condujo a la formulación y fijación de objetivos (futuro deseado), que desembocaron en el establecimiento de cursos de acción (estrategias); mientras que los indicadores y metas que se desprenden de los objetivos permitirán evaluar los resultados de las acciones planteadas, constituyéndose por lo tanto en la base para el seguimiento y control.

La sistematización del trabajo realizado en las diferentes sesiones fueron los insumos que se utilizaron para el análisis, elaboración, y planteamiento de la propuesta labor realizada por el equipo de trabajo PEI compuesto por: Despacho y Planificación y Desarrollo Institucional

El PEI ha sido diseñado bajo un enfoque de gestión por resultados, con el propósito de brindar a la ciudadanía un servicio oportuno y establecer un diálogo constructivo que facilite el acceso a los servicios de Defensa, garantizando así el pleno ejercicio de los

derechos. Esto se logrará mediante el fortalecimiento de los mecanismos de defensa, la promoción y educación en derechos humanos, así como una gestión institucional sólida, respaldada por alianzas interinstitucionales.

Además, incorpora estrategias para mejorar y ampliar la infraestructura física y tecnológica; establecer de mecanismos efectivos para la comunicación tanto interna como externa; y priorizar la capacitación, evaluación y tecnificación del personal.



Marco Normativo Institucional



I. RESEÑA HISTÓRICA

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

En un inicio, la Procuraduría de Derechos Humanos, creada como órgano de la Procuraduría General de la República en setiembre de 1982, cumplió funciones de defensa de derechos humanos. En la misma ley en que se creó la Procuraduría, se estableció la figura del Procurador del Consumidor. Posteriormente, se crearon el Defensor de Derechos Humanos para el Sistema Penitenciario, el Defensor de los Usuarios del Registro Nacional y el Defensor de los Derechos de los Refugiados. Este

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

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

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

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

II. ÁMBITO DE ACCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

III. COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES

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

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

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

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

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

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

eventualmente, ordenar la suspensión de los mismos o, por el contrario, ordenar su ejecución.

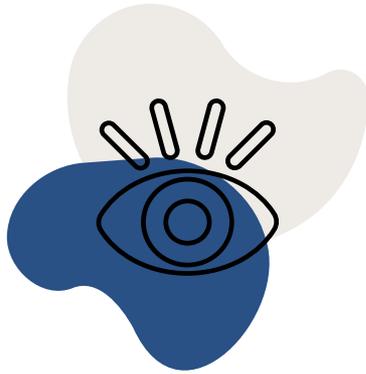
Atendiendo el principio de obligación de consulta y obviamente el derecho de respuesta, el artículo 361 inciso 2 de la Ley General de Administración Pública establece la obligación de consultar a las entidades representativas de intereses generales o corporativos que se vean afectadas por alguna disposición, salvo cuando se opongan a ello razones de interés público o de urgencia. La Defensoría ha manifestado al Poder Ejecutivo que el espíritu de esa norma, que data de 1978, implica la intervención del Ombudsman en tal proceso de consulta.

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

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



Marco Estratégico Institucional



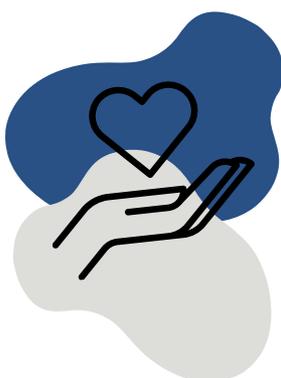
VISIÓN

Seremos una institución dinámica, fortalecida y accesible que contribuya al mejoramiento de la gestión pública y a la calidad de vida de todas las personas.

MISIÓN

Proteger a las personas habitantes ante las vulneraciones del Sector Público, educando, promoviendo y defendiendo sus derechos e intereses.





VALORES

Nos comprometemos a tener como guía en nuestra función pública los siguientes valores[1]:

JUSTICIA



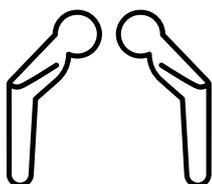
Prestar nuestro servicio público, sin ningún tipo de discriminación, para reconocer y garantizar los derechos y oportunidades de las personas, de manera que se respete la dignidad y diversidad humana.

TRANSPARENCIA



Rendir cuentas y estar anuente al escrutinio público sobre su situación, sus acciones y omisiones de manera completa y veraz por ser un órgano de control de legalidad y de la moralidad y del desempeño del Estado.

RESPECTO



Reconocer, entender, aceptar y valorar la dignidad de cada persona, grupo e institución.

[1] Estos valores concuerdan y complementan las directrices éticas institucionales



PRINCIPIOS

Nos comprometemos a tener como guía en nuestra función pública los siguientes principios:



EXCELENCIA

Rendir cuentas y estar anuente al escrutinio público sobre su situación, sus acciones y omisiones de manera completa y veraz por ser un órgano de control de legalidad y de la moralidad y del desempeño del Estado.



VOCACIÓN DE SERVICIO Y COLABORACIÓN

Atender a las personas habitantes en forma pronta, coordinada, eficiente y con buen trato.

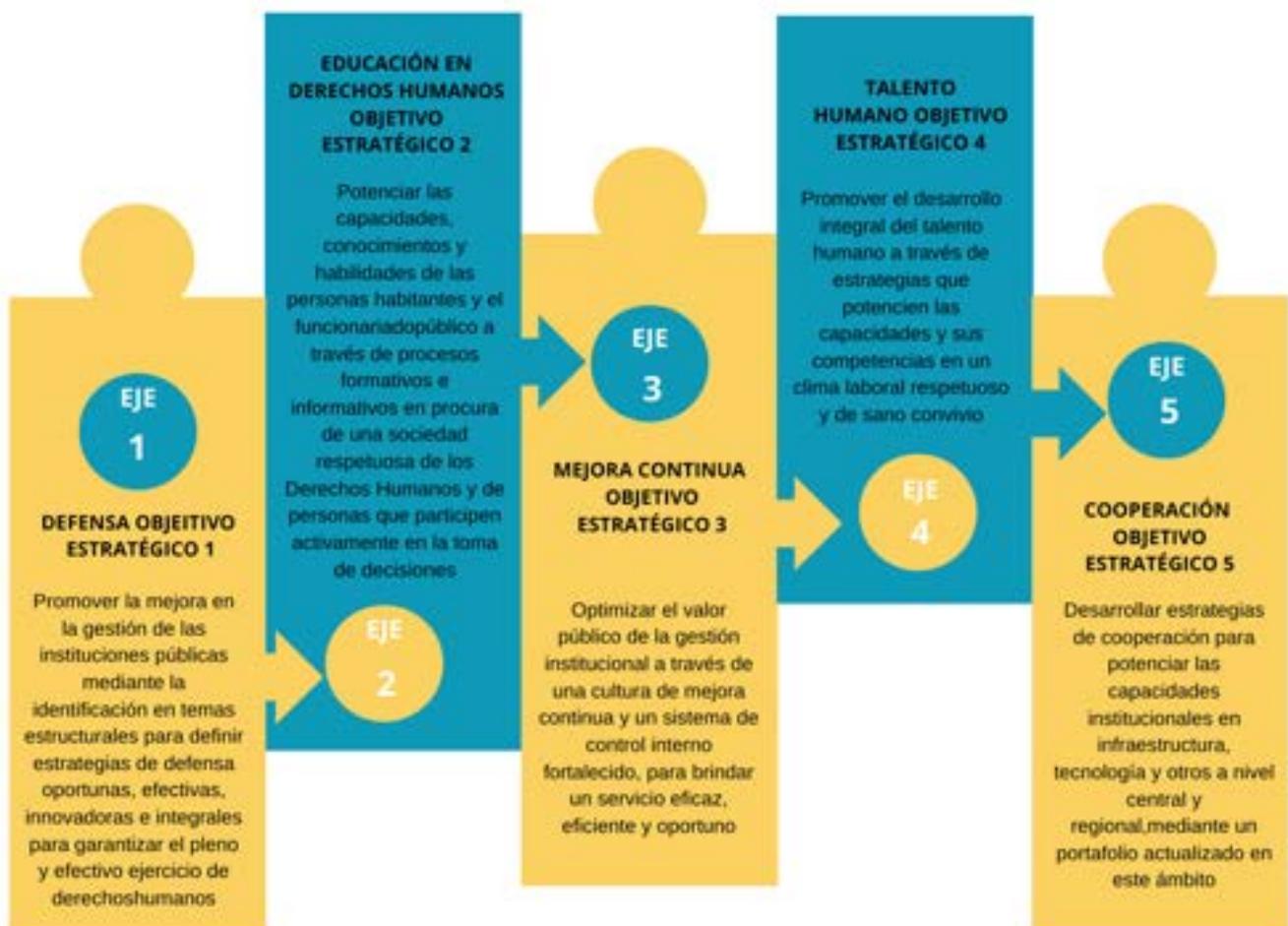


INNOVACIÓN Y ENFOQUE DE SOLUCIONES

Acometer con un enfoque innovador, pensamiento sistémico la resolución de quejas, hallazgos de las investigaciones y en la intervención de conflictos.



Plan Estratégico Institucional - Resumen





DEFENSORÍA DE LOS HABITANTES

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
MATRIZ





EJE 1:

Defensa de Derechos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Promover la mejora en la gestión de las instituciones públicas mediante la identificación en temas estructurales para definir estrategias de defensa oportunas, efectivas, innovadoras e integrales para garantizar el pleno y efectivo ejercicio de derechos humanos

LÍNEA ESTRATÉGICA

Fortalecimiento, medición y evaluación de las estrategias de Defensa para incidir en la mejora de la Gestión Pública.

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
1.1. Potenciar la capacidad operativa y estratégica de la Defensoría de los Habitantes (DHR), mediante un tablero de indicadores de gestión que permita evaluar el nivel de incidencia institucional ante intervenciones en situaciones de violaciones de derechos humanos.	1.1.1. Al 31 de diciembre del 2024 el Sistema de Gestión Documental DHR (SOL), cuenta con todas las estrategias de defensa habilitadas para que sean debidamente registradas dentro del Sistema	Porcentaje de Estrategias de Defensa Habilitadas en el Sistema de Gestión Documental DHR (SOL)	Todas las Unidades Institucionales. Despacho Departamento de Tecnologías de la Información.
	1.1.2. Al 31 de diciembre de 2024 identificados y	Porcentaje de Criterios, Parámetros e Indicadores de	Todas las Unidades Institucionales. Despacho

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
	definidos el 100% los criterios, parámetros e indicadores de Seguimiento y Evaluación Continua.	seguimiento Seguimiento y Evaluación Continua Identificados y Definidos.	
	1.1.3. Al 31 de diciembre del 2028 en aplicación los Protocolos Institucionales (temas y poblaciones).	Porcentaje de protocolos elaborados y en funcionamiento según lo establecido en la planificación anual.	Todas las Unidades Institucionales. Despacho
	1.1.4. Al 31 de diciembre del 2028 se cuenta con un nivel de cumplimiento del 100% de los indicadores de eficiencia y eficacia en la defensa de los derechos e intereses de las personas habitantes.	Porcentaje de cumplimiento indicadores	Todas las Unidades Institucionales. Despacho
1.2. Desarrollar e implementar estrategias de defensa, a través de abordajes transversales temáticos y multidisciplinarios que priorice la recopilación	1.2.1 Al 31 de diciembre de 2028 presentado el 100% de los informes solicitados dentro del sistema de protección universal y regional de defensa de Derechos Humanos, así como	Porcentaje de informes elaborados en plazo.	Despacho Unidades Técnicas relacionadas con los temas.

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
<p>precisa y el análisis efectivo de datos como insumos para incidir en las políticas públicas en aras de fortalecer la protección de los derechos humanos en el país.</p>	<p>el seguimiento de las obligaciones internacionales.</p>		
	<p>1.2.2. Al 31 de diciembre de 2025 diseñado y en funcionamiento el Observatorio Nacional de Derechos Humanos destinado a monitorear y analizar el estado de situación de los derechos humanos a nivel nacional.</p>	<p>Porcentaje de implementación del Observatorio de Derechos Humano</p>	<p>Despacho</p>
	<p>1.2.3. Al 30 de junio del 2024 establecidos y aprobados los criterios institucionales para la definición de estrategias de defensa transversales temáticas y multidisciplinarias, así como el plan de acción para su implementación y evaluación anual.</p>	<p>Porcentaje de elaboración los criterios y plan de acción para implementar la estrategia en la planificación anual a partir del 2025 en adelante.</p>	<p>Todas las Unidades Institucionales. Despacho</p>

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
	1.2.4. Al 31 de diciembre del 2028 el 85% de investigaciones estructurales y temáticas, aprobadas se ajustan al plazo establecido.	Porcentaje de ejecución de investigaciones estructurales	Todas las Unidades Institucionales. Despacho
<p>NOTA TÉCNICA 1.1: Los aspectos a los que hace mención la meta 1.1.1 están en función de la creación de indicadores una vez definidos y sistematizados los criterios y parámetros de valoración (complejidad) de las diferentes estrategias de defensa por derecho y tema.</p>			
<p>NOTA TÉCNICA 1.2: Para efectos de la meta 1.1.4. la línea base se toma de los indicadores del PAO-2023 aprobado mediante el acuerdo N° 2554; asimismo, se utilizarán dichos indicadores como base del panel de indicadores planteados en la meta.</p>			
<p>NOTA TÉCNICA 1.3: La meta 1.2.1. se materializa con la creación y funcionamiento del Observatorio de Derechos Humanos.</p>			
<p>NOTA TÉCNICA 1.4: En la meta 1.2.2. la primera estrategia de defensa transversal temática con abordaje multidisciplinario esta relacionada con "Sostenibilidad ambiental, cambio climático y economía ecológica", cuya propuesta de abordaje estará lista para el 30 de junio del 2024.</p>			
<p>NOTA TÉCNICA 1.5: En consonancia con las metas 1.2.2. y 1.2.3. la Defensora establecerá temas prioritarios de abordaje que será llevados a cabo dentro de la Planificación Anual Operativa, dentro de ellos se abordarán los temas relacionados a Educación y Seguridad.</p>			

EJE 2: Educación en Derechos Humanos



OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Potenciar las capacidades, conocimientos y habilidades de las personas habitantes y el funcionariado público a través de procesos formativos e informativos, en procura de una sociedad respetuosa de los Derechos Humanos, del diálogo social y de la participación activa de las personas.

LÍNEA ESTRATÉGICA

- Fortalecer las capacidades de las personas habitantes mediante procesos de educación para que, al momento de defender sus derechos, estén informados, empoderados y cuenten con las herramientas para hacerlos exigibles.
- Generar conocimiento en el funcionariado público para garantizar la inclusión del enfoque de derechos humanos en las decisiones y acciones que le corresponden.

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
2.1. Desarrollar e implementar, a través de las diferentes plataformas tecnológicas, estrategias de formación y capacitación para	2.1.1. Al 31 de diciembre de 2024 aprobada y en funcionamiento la estrategia educativa mediante las diferentes plataformas que garanticen la	Porcentaje de cobertura nacional de la estrategia educativa implementada según el plan de acción	IEDH Despacho Departamento de Tecnologías de la Información.

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
ampliar la presencia y cobertura institucional en todo el país, tanto al funcionariado público como a las personas habitantes.	la cobertura nacional en los temas establecidos dentro del plan de acción.		
	2.1.2 Al 31 de diciembre de 2028 cumplimiento del 100% de lo establecido en el plan de acción de estrategia educativa.		
	2.1.3. Al 31 de diciembre de cada año de vigencia del plan de acción, el 100% de las actividades programadas vía plataforma tecnológicas, ejecutadas.	Porcentaje de ejecución de actividades programadas vía Plataformas Tecnológicas	IEDH Departamento de Tecnologías de la Información.
2.2. Desarrollar procesos de educación en DDHH, mediante el diseño de estrategias capacitación, de acuerdo con las necesidades de la población, a través de actividades	2.2.1. Al 31 de diciembre del 2024 aprobada e implementada la estrategia de trabajo con las temáticas prioritarias de abordaje conjunto entre los procesos de educación y defensa de	Porcentaje de avance de la estrategia según lo establecido en la planificación anual.	IEDH Despacho

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
participativas en habilidades estratégicas de incidencia y negociación.	derechos humanos		
	2.2.2. Al 31 de diciembre del 2028 cumplido el 100% del programa de educación en DDHH para las comunidades, grupos y organizaciones de la sociedad civil en general.	Porcentaje de implementación del programa de educación en DDHH	Todas las Unidades Institucionales. IEDH Despacho
	2.2.3. Al 31 de diciembre del 2024 aprobadas las metodologías y estrategias pedagógicas institucionales para los procesos de educación en derechos humanos impulsados desde la DHR.	Porcentaje de Aprobación de metodologías	IEDH Despacho
	2.2.4. Al 31 de diciembre del 2024 aprobada e implementada la política de	Porcentaje de implementación de la Política de Publicación y Divulgación de	Despacho Prensa IEDH

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
	<p>publicación y divulgación de materiales educativos propios y en coordinación con otras instituciones relacionados con la defensa de los derechos humanos.</p>	<p>Materiales Educativos en Derechos Humanos</p>	
	<p>2.2.5. Al 31 de diciembre del 2024, elaborado un plan de acción, que incluye alianzas estratégicas públicas-privadas, para la sensibilización en materia de Derechos Humanos tendiente a que la población conozca los mecanismos de denuncia, de defensa y exigibilidad de sus derechos.</p>	<p>Número de alianzas estratégicas público-privadas establecidas para la sensibilización en Derechos Humanos, conforme a los objetivos del plan de acción.</p>	<p>IEDH Despacho</p>
<p>2.3. Establecer, mediante alianzas estratégicas con las diferentes instituciones del sector público, procesos de</p>	<p>2.3.1. Al 31 de diciembre de 2024 elaborado un plan de acción en educación en derechos humanos, centrado en el</p>	<p>Porcentaje de elaboración del Plan de Acción en Educación en Derechos Humanos para funcionarios públicos.</p>	<p>Todas las Unidades Institucionales. IEDH Despacho</p>

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
capacitación capacitación en aras de sensibilizar al funcionariado público para en su relación con las personas habitantes predomine un enfoque basado en derechos humanos en las decisiones y acciones que le corresponden.	funcionariado público, para que su accionar sea empática con las necesidades de las personas y respetuosa de los DDHH.		
	2.3.2. Al 31 de diciembre del 2028, ejecutado el 100% del plan de educación en derechos humanos orientado al funcionariado público del país.	Proporción de módulos de capacitación ejecutados respecto al Plan establecido	IEDH Despacho
<p>NOTA TÉCNICA 2.1: La definición metodológica, así como las estrategias didácticas-pedagógicas serán diseñadas desde el IEDH, las cuales serán observadas por las diferentes direcciones en sus diversos procesos de capacitación que impartan.</p>			
<p>NOTA TÉCNICA 2.2: Con respecto a lo indicado en la meta 2.2.4. los materiales elaborados y su divulgación formaran parte del acervo de documental para cualquier tipo de capacitación, independiente del público objetivo, siempre y cuando respondan a la atinencia temática.</p>			



EJE 3: Mejora Continua

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Optimizar el valor público de la gestión institucional mediante estrategias de desarrollo organizacional para construir una cultura de mejora continua y fortalecimiento del sistema de control interno

LÍNEA ESTRATÉGICA

- Fortalecimiento de la Gestión Organizacional, enfocado en la Transparencia, Eficacia y Credibilidad Institucional.
- Integración Eficiente de Políticas Ambientales y sostenibles en la gestión institucional.
- Fortalecimiento del Sistema de Control Interno para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
3.1. Contar con una plataforma tecnológica robusta para optimizar la gestión institucional a fin de contar con procesos de trabajo dinámicos que permitan evaluar de manera constante procesos, prácticas	3.1.1. Al 31 de diciembre de 2024 identificados e incorporados los requerimientos puntuales en el suministro de información para definir un plan de fortalecimiento tecnológico.	Tasa de Cumplimiento de Requerimientos Identificados	Despacho Departamento de Tecnologías de la Información Dirección Administrativa

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
y recursos tendiente a potenciar el rendimiento global de la DHR hacia la excelencia.	3.1.3. Al 31 de diciembre del 2025, el 100% del proceso de defensa cuenta con el expediente digital en funcionamiento	Porcentaje de implementación del Proceso de Defensa con Expediente Digital	Todas las Unidades Institucionales. Despacho Departamento de Tecnologías de la Información
	3.1.4. Al 31 de diciembre del 2026, el 100% los procesos de educación en derechos humanos y de las unidades asesoras se encuentran incorporados dentro del Sistema de Gestión Documental DHR (SOL) cuentan con cuenta con el expediente digital en funcionamiento.	Proporción de procesos con Expediente Digital	Despacho Departamento de Tecnologías de la Información Dirección Administrativa
	3.1.5. Al 31 de diciembre del 2026 implementado al 100% un sistema de indicadores dentro de la plataforma tecnológica que permita evaluar el resultado de las intervenciones institucionales	Índice de Evaluación de Intervenciones Institucionales	Despacho Departamento de Tecnologías de la Información Dirección Administrativa

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
	3.1.6. Al 31 de diciembre del 2027 integrados, dentro de la plataforma tecnológica, los indicadores de gestión de la planificación operativa con los compromisos de desempeño vinculados a la evaluación de personal, por Unidad y persona funcionaria.	Porcentaje de Integración de Indicadores de Gestión	Despacho Departamento de Tecnologías de la Información Dirección Administrativa
3.2. Desarrollar e implementar una cultura de mejora continua y control de calidad en los diferentes procesos institucionales, para potenciar la excelencia organizacional.	3.2.1. Al 31 de diciembre de 2024 creada y en funcionamiento el proceso de Quejas de los Servicios de presta la DHR que permita contribuir en el mejoramiento de los servicios públicos	Porcentaje de implementación del proceso Resolución de Quejas	Despacho
	3.2.2. Al 31 de diciembre del 2024 definidos y adoptados los criterios, indicadores y parámetros de calidad y oportunidad.	Criterios, indicadores y parámetros en aplicación	Todas las Unidades Institucionales. Despacho

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
	3.2.3. Al 31 de diciembre de 2025 desarrollado y puesto en funcionamiento el Manual del Proceso de Control de Calidad de Defensa.	Índice de Implementación del Manual del Proceso de Control de Calidad de Defensa.	Todas las Unidades Institucionales. Despacho
3.3. Desarrollar e implementar una estrategia que promueva la sostenibilidad ambiental, a través de la integración de prácticas ecoeficientes, con el fin de que la gestión institucional esté alineada con las regulaciones y estándares ambientales nacionales.	3.3.1. Al 31 de diciembre de 2027 ejecutado el 100% del plan de acción institucional de políticas y prácticas ambientales y sostenibles	Porcentaje de ejecución del plan de acción institucional de con Integración de Políticas Ambientales y Sostenibles	Dirección Administrativa PIGA
3.4. Fortalecer el Sistema de Control Interno como estrategia coadyuvar en el buen uso de los recursos públicos, así como garantizar eficiencia y eficacia de la gestión	3.4.1. Al 31 de diciembre del 2027 se cumple con el 100% de los componentes de actividades de control, sistemas de información y seguimiento.	Porcentaje de Cumplimiento de Componentes de Control y Seguimiento	Despacho

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
integrando a toda la organización			
<p>NOTA TÉCNICA 3.1: La Defensoría no cuenta con una Contraloría de Servicios; sin embargo, de acuerdo con lo establecido en la meta 3.2.2. contará con una oficina que permita contribuir con el mejoramiento y atención de los servicios que presta para asegurar una atención de calidad y promover la participación activa de los ciudadanos.</p>			
<p>NOTA TÉCNICA 3.2: Lo establecido en el objetivo operativo 3.3 busca crear una cultura organizacional de buenas prácticas medioambientales con el fin de que la Defensoría sea una institución líder en la gestión ambiental equilibrada y responsable</p>			



EJE 4:

Talento Humano

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Promover el desarrollo integral del talento humano a través de estrategias que potencien las capacidades y sus competencias en un clima laboral respetuoso y de sano convivio.

LÍNEA ESTRATÉGICA

- Fortalecimiento de la gestión y desarrollo del talento humano.
- Mejora en el entorno laboral, el bienestar en el trabajo y el clima organizacional.

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
4.1. Diseñar y ejecutar un programa de educación continua, mediante un plan de acción de capacitación que permita la actualización permanente del personal de la DHR para el fomento de su crecimiento profesional e incrementar el valor público de las intervenciones de la institución.	4.1.2. Al 31 de diciembre del 2028 ejecutado el 100% del plan de acción de educación continua aprobado.	Porcentaje de ejecución del plan de acción.	Despacho RRHH

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
<p>4.2. Diseñar e implementar un proceso de mejora del clima organizacional, mediante la ejecución de un plan de acción, tendiente a contar con un clima y cultura institucional donde predomine: el ambiente laboral respetuoso, la motivación laboral, la comunicación asertiva de manera que se estimule la creatividad y el desarrollo profesional.</p>	<p>4.2.1. Al 31 de diciembre de 2024, aprobado el plan de acción de mejora del clima y cultura institucional.</p>	<p>Porcentaje de elaboración de la estrategia.</p>	<p>Despacho RRHH</p>
	<p>4.2.2. Al 31 de diciembre del 2027 ejecutado al 100% el plan de acción de mejora del clima y cultura institucional.</p>	<p>Porcentaje de implementación del plan de acción</p>	<p>Despacho RRHH</p>
	<p>4.2.3. Al 31 de diciembre del 2028 la evaluación del plan de acción indicará una mejora al menos del 85% en el clima organizacional.</p>	<p>Índice de Mejora del Clima Organizacional</p>	<p>Despacho RRHH</p>
<p>4.3. Promover la salud emocional y física mediante la implementación de programas de bienestar integral a través de un enfoque interdisciplinario para crear un entorno laboral más saludable, equitativo y gratificante para el personal</p>	<p>4.3.1. Al 31 de diciembre de 2024 elaborado el diagnóstico y el plan de mitigación de los factores de riesgo identificados.</p>	<p>Porcentaje de implementación del plan de mitigación</p>	<p>Despacho RRHH Servicios Médicos Salud Ocupacional</p>

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
	4.3.2. Al 31 de diciembre de cada año de vigencia del PEI, ejecutado el 100% del plan de acción.	Porcentaje de implementación del plan de acción	Despacho RRHH Servicios Médicos Salud Ocupacional
	4.3.3. Al 31 de diciembre del 2028 la evaluación del plan de mitigación indicará una mejora al menos del 85% en el clima organizacional.	Porcentaje del plan de mejora	Despacho RRHH
<p>NOTA TÉCNICA 4.1: El plan de mitigación consistirá en acciones tendientes a velar por el mejoramiento de la calidad de vida y que se vinculan con aspectos que afectan la salud física y mental del personal de la institución.</p>			
<p>NOTA TÉCNICA 4.2: La línea base de evaluación de la meta 4.3.3. se tomará del diagnóstico base del plan de mitigación</p>			



EJE 5: Cooperación

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Desarrollar estrategias de cooperación para potenciar las capacidades institucionales en infraestructura, tecnología y otros a nivel central y regional, mediante un portafolio actualizado en este ámbito

LÍNEA ESTRATÉGICA

- Modernización Tecnológica para una Gestión Eficiente.
- Alianzas estratégicas con el sector educativo para intercambio de experiencias con estudiantes de secundaria y universidad de apoyo la gestión institucional.
- Aumento de la presencia regional y subregional en todo el territorio nacional.

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
5.1. Desarrollar estrategias de cooperación nacional e internacional para el fortalecimiento de las capacidades técnicas, de la infraestructura tecnológica y física mediante la elaboración de convenios y alianzas público-privadas	5.1.1. Al 31 de diciembre de 2027 ejecutado al 100% el plan de acción de cooperación fortalecimiento de las áreas estratégicas a desarrollar mediante la cooperación nacional e	Porcentaje de implementación del Plan	Despacho Administrativo Financiero

Objetivos Operativos	Metas	Indicadores	Responsables
	e internacional a través de los convenios y alianzas público-privadas.		
5.2. Establecer un programa de cooperación con instituciones educativas de secundaria y universidades para fortalecer alianzas estratégicas que enriquezca la formación de su estudiantado y aporten su conocimiento en las áreas del conocimiento que la institución requiera.	5.2.1. Al 31 de diciembre de 2025 aprobado y en funcionamiento un plan de convenios para asistencia técnica con universidades o instituciones académicas secundarias.	Porcentaje de Convenios en ejecución	Despacho RRHH
5.3. Fortalecer la defensa y la educación de derechos en las diferentes regiones del país mediante alianzas público-privadas para incrementar la presencia institucional en	5.3.1. Al 31 de diciembre de 2028 contar al menos con 3 oficinas subregionales para la ampliación de la cobertura territorial que de los servicios de la institución.	Cantidad de subregionales en funcionamiento.	Despacho Administrativo Financiero

NOTA TÉCNICA 5.1: El plan de acción incluirá el cumplimiento del del Programa de infraestructura e innovación tecnológica, así como todo lo relacionado con las capacidades técnicas.



FOTO: Jorge Carvajal ucr.ac.cr

DEFENSORÍA DE LOS HABITANTES

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

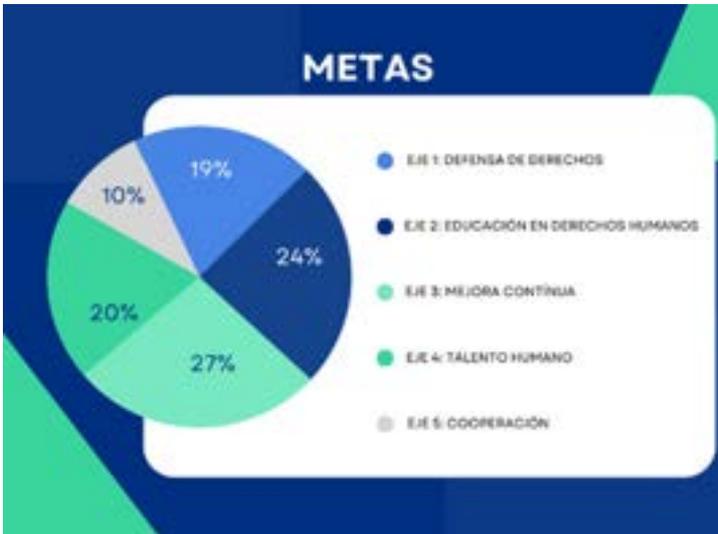
DISTRIBUCIÓN FINAL Y PONDERACIÓN





11 líneas estratégicas

14 objetivos específicos



41 metas



DEFENSORÍA DE LOS HABITANTES

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

RIESGO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN





El seguimiento y la evaluación constituyen la última etapa del PEI; tiene que ver con la constatación oportuna de la ejecución de las acciones previstas, además del análisis de los resultados conseguidos, con el propósito de constatar el grado de cumplimiento de las metas propuestas.

Para una adecuada evaluación de la ejecución del PEI es necesario disponer de una metodología de seguimiento que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite la toma de decisiones por parte del Despacho Institucional.

Para ello, el Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional, desarrollará e implementará una herramienta de seguimiento proactivo y participativo, el cual permitirá a los responsables de los Planes Operativos Anuales incluir los avances semestrales y reportar las acciones desarrolladas para su cumplimiento y la ejecución del PEI 2024-2028. Dicha herramienta se implementará y proporcionará a inicios del primer año de ejecución del nuevo PEI Institucional.

Finalmente cabe recordar que el PEI, al igual que cualquier otro insumo de Planificación contiene riesgos asociados y su análisis se determinó de igual forma en conjunto con la participación de todos y todas y cuyos resultados se registran en otro archivo por separado, el cual será referencia para la consecución de los objetivos propuestos.



DEFENSORÍA DE LOS HABITANTES

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

ANEXO 1: MEMORIA FOTOGRÁFICA DEL LEVANTAMIENTO DE TALLERES DEL PEI



TALLER 1

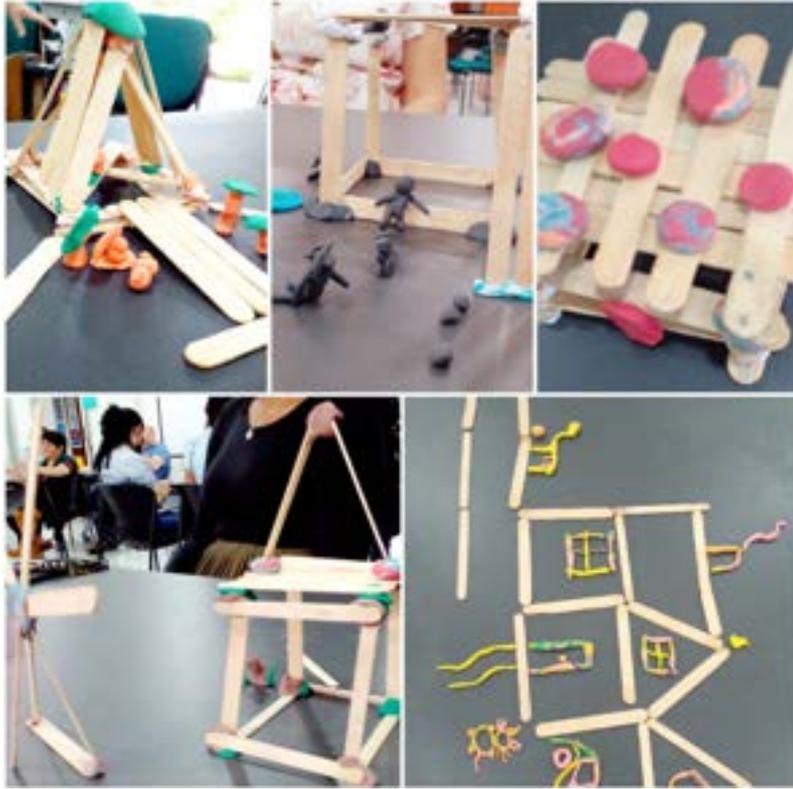
FODA, Misión, Visión, Valores y Principios













TALLER 2
SEVRI PEI, líneas estratégicas, objetivos específicos, metas



