



# EVALUACIÓN PLAN ANUAL OPERATIVO 2020.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

MARZO 2021

## Contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	2
II.	Cumplimiento de indicadores de producto y de gestión institucional: vinculación presupuesto 2020 - PAO-2020 .....	3
II.1	Presupuesto 2020: nivel de cumplimiento del PAO e indicadores de gestión. ....	3
II.1.1	Resultados del producto “Defensa de los derechos los(as) habitantes de la República “y su vinculación con el PAO-2020.....	4
II.1.2	Resultados del producto “Promoción y divulgación de los de los(as) habitantes de la República” y su vinculación con el PAO-2020.....	6
III.	Evaluación Institucional: resultados agregados.....	8
IV.	Principales resultados por dirección.....	13
IV.1	Dirección de Igualdad y No Discriminación (DlyND) .....	13
IV.2	Defensoría de la Mujer.....	14
IV.3	Gobernanza Pública.....	14
IV.4	Calidad de Vida.....	15
IV.5	Dirección de Estudios Económicos y Desarrollo (DEED).....	18
IV.6	Dirección de Niñez y Adolescencia.....	19
IV.7	Dirección de Asuntos Laborales.....	20
IV.8	Dirección de Oficinas Regionales (OR).....	20
IV.9	Dirección de Asuntos Jurídicos.....	21
IV.10	Dirección Administrativa-Financiera.....	21
IV.11	Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.....	22
V.	Conclusiones.....	24

## I. INTRODUCCIÓN

Dentro de la línea de actuación institucional, y para dar sustento a lo señalado en los lineamientos y directrices establecidos en la elaboración del PAO-2020, se continua utilizando el enfoque de Gestión para Resultados -GpR- que busca, en términos generales, que la planificación y la evaluación se realicen bajo el concepto de valor público; esto permite que se busque maximizar el uso de los recursos financieros vinculados, a la gestión sustantiva de la institución, con el concepto de eficiencia económica y, de esta manera se convierta en sea la guía de trabajo para mejorar el funcionamiento institucional.

Partiendo de la premisa anterior, el proceso de formulación de los planes anuales de trabajo se ha venido fortaleciendo en los últimos años y con ello el hecho de que la fase de evaluación adquiera la misma relevancia que la formulación. Para avanzar en esa línea de trabajo la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional está en la fase preliminar de conceptualizar un sistema de información diseñado para formular, dar seguimiento y control sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Se busca, en el mediano plazo (2 -3 años) contar con una herramienta informática que logre la vinculación del Plan Anual Operativo (PAO) con el Plan Estratégico Institucional (PEI) para que, los compromisos estratégicos se encuentren articulados con los operativos y, con ello, dar seguimiento a los avances y resultados de ambos procesos de manera automatizada. Eso facilitará la oportuna toma de decisiones y el cumplimiento de la misión y visión institucionales.

Concretar este proyecto significará contar con una vinculación automática dentro del sistema. De esta manera, las unidades que aparecen que tengan responsabilidades dentro la planificación estratégico, al momento de realizar la formulación de los planes anuales operativos, tendrán reflejadas los objetivos, metas, indicadores operativos relacionadas a cada una de las metas y los indicadores estratégicos del PEI. Además, se lograría en una segunda fase la vinculación de la planificación con el presupuesto en línea, según lo establecida bajo el enfoque de la gestión para resultados. Eso significaría fortalecer la fase de evaluación, contribuir con el fortalecimiento del sistema de control interno y con ello, la transparencia y la rendición de cuentas institucionales.

## II. Cumplimiento de indicadores de producto y de gestión institucional: vinculación presupuesto 2020 - PAO-2020

### II.1 Presupuesto 2020: nivel de cumplimiento del PAO e indicadores de gestión.

Con el propósito de que exista una vinculación entre la planificación y el presupuesto, se establecen una serie de metas y de indicadores de gestión que permiten entrelazar el presupuesto de la Defensoría con su proceso de planificación, mismo que se ve materializado en la Ley de Presupuesto.

La vinculación presupuesto-PAO se evidencia mediante dos niveles: definición de metas por producto y establecimiento de indicadores de gestión por cada uno de ellos, los cuales, que se dividen en dos grandes componentes: indicadores de gestión en defensa de derechos y en educación en derechos.

El cuadro 1 muestra los resultados obtenidos para el 2020 con respecto a las metas de producto. Como se observa, en cuanto a las metas de defensa<sup>1</sup> se estableció un mínimo de 3.350 intervenciones; a final de año su resultado muestra un 22% superior al comprometido.

Cuadro 1  
Defensoría de los Habitantes de la República  
Metas de producto<sup>1</sup>  
Al 31 de diciembre 2020

Nombre del producto	Unidad de Medida	Programado	Alcanzado	Nivel cumplimiento
Defensa de los derechos de los(as) habitantes de la República.	Intervención realizada	3.350	3.759	122,08%
Promoción y divulgación de los derechos de los(as) habitantes de la República	Actividad en educación en derechos humanos.	175	180	102,85%

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional

Nota 1: El establecimiento de las metas e indicadores institucionales, en materia presupuestaria, se realizan siguiendo los lineamientos emitidos por el Ministerio de Hacienda y el de Planificación y Política Económica, mismos que son establecidos bajo el enfoque de gestión para resultados

La otra meta de producto se vincula con las actividades de educación en derechos humanos. Para su cumplimiento se establecieron 175 actividades las que, se impartieron tal y como estaban programadas.

La segunda batería de indicadores vinculados con el presupuesto 2020, se encuentran relacionada con las metas de producto y dentro de ella se construyeron cinco indicadores de gestión bajo la dimensión de eficacia.

<sup>1</sup> Es necesario señalar que esta meta corresponde de manera exclusiva a las intervenciones efectuadas desde las diferentes direcciones de defensa; para el 2021 se han incorporado nuevos indicadores según la clasificación establecidas en el nuevo macroproceso de defensa.

Cuadro 2  
Defensoría de los Habitantes de la República  
Resultados de indicadores de producto  
Al 31 de diciembre 2020

Nombre del producto	Nombre del indicador	Programado	Alcanzado	% alcanzado
1. Defensa de los derechos de los(as) habitantes de la República.	1.1. Porcentaje del total de que solicitaron la intervención de la Defensoría durante el año 2020 y recibieron una resolución final durante su transcurso.	47,00%	60,00%	127,65%
	1.2. Porcentaje del total de intervenciones por denuncia en fase de trámite, con menos de un año de abiertas.	83,00%	66,00%	79,52%
	1.3. Porcentaje del total de Intervenciones por Denuncia que son abiertas en un plazo máximo de tres días.	80,00%	71,00%	88,75%
2. Promoción y divulgación de los de los(as) habitantes de la República	2.1. Porcentaje del total de talleres en derechos humanos impartidos por la Defensoría de los Habitantes a líderes, grupos organizados y poblaciones en condición de vulnerabilidad.	30,00%	27,16%	90,50%
	2.2. Porcentaje de actividades de divulgación en educación en derechos humanos.	25,00%	35,00%	140,00%

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional

De los cinco indicadores de gestión incluidos en la ley de presupuesto<sup>2</sup>, Ley N° 9791, solo dos de ellos se cumplieron a cabalidad; el 1.1 con un nivel de cumplimiento del 127,6% y el 2.2 que alcanzó un nivel del 140%. Los demás indicadores oscilaron en un nivel de cumplimiento entre 79,5% y el 90,5%; que para efectos de los parámetros del Ministerio de Hacienda se ubican en “cumplimiento alto”.

#### II.1.1 Resultados del producto “Defensa de los derechos los(as) habitantes de la República “y su vinculación con el PAO-2020.

El primer indicador que vincula a la planificación con el presupuesto, y que se encuentra incluidos tanto en la PAO-2020 como en la Ley N° 9791, es el “Porcentaje del total de que solicitaron la intervención de la Defensoría durante el año 2020 y recibieron una resolución final durante su transcurso.” Este es un indicador que mide la rapidez con que se resuelve un asunto puesto en conocimiento de las direcciones de defensa y determina los niveles de eficiencia en su atención.

Tal y como se desprende de cuadro 2 este indicador alcanzó un grado de cumplimiento del 127,6%. Este nivel de respuesta muestra un importante esfuerzo de cada una de las direcciones, e indica que ante cada solicitud de intervención planteada ante la Defensoría el o la habitante pueda tener en el menor tiempo posible, claridad de la situación denunciada y las medidas planteadas para que se revierta esta vulneración de sus derechos.

A nivel individual, la Dirección Estudios Económicos y Desarrollo, del total de solicitudes de intervenciones que le fueron planteadas durante el 2020, un 77% tuvieron una respuesta durante ese año. Este resultado tiene explicación en las intervenciones que se le trasladaron a la dirección vinculadas con el Bono Proteger y, que si bien se le registraron a ésta, responden a un trabajo de coordinación institucional donde participan las direcciones de Gobernanza Pública, Admisibilidad y Oficinas Regionales.

<sup>2</sup> Mismos que se encuentran incluidos dentro de las metas del PAO-2021.

La Dirección de Igualdad y No Discriminación, es la segunda que muestra una mayor capacidad de respuesta de corto plazo ya que del 100% de los asuntos recibidos durante el 2020, un 75% fueron atendidos y resueltos dentro de este año calendario. Como sabemos la mayor demanda de servicios proviene de la población privada de libertad, la cual, denuncia asuntos muy puntuales y eso permiten brindarles respuestas en períodos más cortos, en comparación con las demás poblaciones que atiende la dirección.

En términos generales este indicador muestra como las direcciones, con excepción de Niñez y Adolescencia –con un cumplimiento del 94%- puede ser planteado hacia el alza, siempre y cuando sean más las intervenciones informales que las formales. Esto implicaría identificar las mejores prácticas dentro de las diferentes unidades y que a partir de ello, se puedan armonizar aquellas intervenciones que lo permitan y no vaya en detrimento de las personas habitantes.

El segundo indicador, vincula el PAO con el presupuesto es el 1.2 que se encuentra asociado a la meta de PAO que señala: “Al 31 de diciembre del 2019, del total de Investigaciones por Denuncia abiertas durante el año, un 83% corresponden a ese año. Al ver de forma conjunta el cuadro 2 y el cuadro 3, se muestra para el caso del primero, el dato a nivel agregado; y para el segundo cuadro, el comportamiento por dirección de defensa.

Cuadro 3  
Investigaciones por Denuncia en estados Trámite  
al 31 de diciembre 2020

DIRECCIONES	Años									% Indicador 1.2.
	2011	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total	
Asuntos Laborales	0	0	0	0	0	1	267	76	344	22%
Calidad de Vida	2	0	0	4	6	11	4	192	219	88%
Defensoría de la Mujer	0	0	0	0	19	94	261	337	711	47%
Estudios Económicos y Desarrollo	0	1	1	0	4	1	8	13	28	46%
Gobernanza Pública	0	0	0	0	1	2	15	179	197	91%
Igualdad y No Discriminación	0	0	0	0	0	2	20	312	334	93%
Niñez y Adolescencia	0	0	0	0	1	1	8	314	324	97%
<b>Total por año</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>112</b>	<b>583</b>	<b>1423</b>	<b>2157</b>	<b>66%</b>
<b>Porcentaje por año</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>27%</b>	<b>66%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional

El análisis desagregado de los datos, muestra que del total de las investigaciones en fase de trámite al 31 de diciembre, que las siguientes direcciones no cumplieron con lo establecido tanto en el PAO-2020 con respecto a este indicador. Esto explica el por qué no se alcanzó el indicador de gestión 1.2 definido en el presupuesto del año 2020. La Dirección de Asuntos Laborales muestra un rezago de superior al 78%; la Defensoría de la Mujer uno del 53% en esta misma condición; y en la Dirección de Estudios Económicos y Desarrollo el 54% de sus investigaciones tienen un rezago de más de un año.

En cuanto a las direcciones que cumplieron con la meta al 31 de diciembre de 2020 los resultados muestran que Niñez y Adolescencia tiene un 3% de expediente con un rezago

superior a un año; Igualdad y No Discriminación con un 7% de sus investigaciones en fase de trámite en esta condición; Gobernanza Pública con un 9% y; Calidad de Vida con un 12%.

El último indicador vinculado al producto “Defensa de los derechos de los(as) habitantes de la República”, que se encuentra asociado al indicador de gestión 1.3. “Porcentaje del total de Intervenciones por Denuncia que son abiertas en un plazo máximo de tres días está vinculado con la meta del PAO “Al 31 de diciembre de 2020 el 80% de las investigaciones por denuncia son admisibles en el plazo máximo de 3 días a partir del momento en que se tiene listo para resolver”; tal y como se muestra en el cuadro 2 esta meta se cumplió en un 88,7%.

Para el PAO-2021 esta meta se eliminó, ya que los datos registrados no han permitido identificar, con la precisión necesaria, cuáles de los asuntos que se trasladan a las direcciones con un plazo mayor a los tres días, corresponden a una dilación producto de carga trabajo, cuáles a que desde la Dirección de Admisibilidad se les realizaron gestiones previas o bien, cuáles a que la persona habitante tuvo que volver con mayor documentación para tener mayor certeza de que el asunto es admisible.

Sin embargo, el resultado incidió de forma negativa en el obtenido a nivel agregado de los indicadores de defensa, ya que de los tres asociados a este eje de trabajo solo se cumplió en uno.

#### II.1.2 Resultados del producto “Promoción y divulgación de los de los(as) habitantes de la República” y su vinculación con el PAO-2020.

Como se ha señalado para efectos de la planificación vinculada al presupuesto, se diseñaron una serie de indicadores de gestión asociadas al PAO-2020, la correspondencia entre uno y otro se refleja en las metas del objetivo estratégico 2, el cual, evidencia las líneas de actuación en materia de educación en derechos humanos en los objetivos operativos establecidos para estos fines.

En materia de educación en derechos humanos los resultados esperados se encuentran dentro de la meta del producto 2. Para ello se establecieron dos indicadores, uno orientado hacia los talleres y otro a las actividades de divulgación. Para el primero, se evalúa cuántos talleres se brindaron a líderes, grupos organizados y poblaciones en situación de vulnerabilidad. El segundo es más genérico y no establece esta especificidad, solo se asocia a que del total de actividades de educación en derechos humanos un determinado porcentaje deben ser de divulgación.

Contrario a los indicadores vinculados al eje de defensa de derechos, donde se cuenta con dos fuentes de información, como lo son los datos extraídos del SOL y los reportes mensuales que envían a la Dirección de Planificación y Desarrollo Debilidad las diferentes direcciones de defensa. Para el caso de los datos del proceso de educación en derechos humanos, existen importantes debilidades en la captura de la información como resultado de que los datos que registran, no se encuentran claramente definidos e identificados en

las diferentes estrategias educativas<sup>3</sup> que se utilizan en el Instituto de Educación en Derechos Humanos (IEDH).

La forma en la que se ha solventado esta situación (para efectos de evaluación de los indicadores) ha sido mediante las diferentes actividades que desarrollan en el año y a partir de ello, ir clasificando cuáles corresponden a capacitación y cuáles a divulgación. Para esta tarea se ha contado con la colaboración del equipo de trabajo del Instituto.

Un aspecto importante de señalar con respecto a la vinculación del producto 2 con el PAO-2020, es que la construcción de las metas e indicadores de gestión no está asociada directamente a una meta del PAO. Tal como se muestra en el cuadro 2, los indicadores de gestión están asociados a la ejecución de los objetivos específicos y los operativos del Instituto, así como a las actividades en materia de educación en derechos humanos que hacen las direcciones de defensa y las diferentes oficinas regionales. Por ello, el resultado de los indicadores refleja el quehacer institucional en este eje de trabajo.

La manera en que se vinculó la planificación con el presupuesto del año 2020, fue a través del indicador de producto 2 que estableció que, durante ese año se debían llevar a cabo un total de 175 actividades. Su cumplimiento se verificó con dos indicadores de gestión: a) al menos un 30% de éstas debían ser talleres impartidos a líderes, grupos organizados y poblaciones en situación de vulnerabilidad y, b) al menos un 25% serían en actividades de divulgación en derechos humanos.

El indicador de gestión 2.1. “Porcentaje del total de talleres en derechos humanos impartidos por la Defensoría de los Habitantes a líderes, grupos organizados y poblaciones en condición de vulnerabilidad”; se vincula con el objetivo específico 2.1 que establece: “Diseñar y ejecutar estrategias en educación y defensa de derechos humanos orientadas a fortalecer las capacidades de la sociedad civil para el ejercicio de la ciudadanía activa y consciente”; para su evaluación se toman en cuenta las actividades de capacitación que se impartieron durante el año.

El dato que muestra el gráfico 2 evidencia un nivel de cumplimiento del 90%, dato que no alcanza la meta, pero que, para efectos de la evaluación realizada por el Ministerio de Hacienda de la gestión de presupuesto del año 2020, se ubica en grado de cumplimiento.

Es importante señalar que la captura de datos relacionada con este indicador es la que genera mayor problema. Esto porque al no existir de manera oficial un documento que establezca con claridad, tanto las estrategias educativas que se imparten, como sus diferentes metodologías y estrategias pedagógicas, se debe realizar un esfuerzo para que, a partir de criterios emitidos por el equipo profesional del Instituto, se pueda clasificar esa información en función del indicador analizado.

Con respecto al indicador 2.2. “Porcentaje de actividades de divulgación en educación en derechos humanos”, su vinculación se establece desde el objetivo estratégico 2 del PEI y

---

<sup>3</sup> Actualmente se está trabajando en el levantamiento del macroproceso que busca identificar todas las estrategias de educación y, a partir de ello, que sea utilizado a nivel institucional para que sean registradas y clasificadas de la forma correcta lo que facilitará hacia futuro su correcto registro y por ende su evaluación.

a partir de ello se diseñan las diferentes actividades de divulgación y promoción que lleva a cabo la Defensoría. Tal y como se ilustra en el cuadro 2, este indicador se cumplió 1,4 veces con respecto a su meta.

En términos generales, a nivel agregado el indicador de producto se cumplió, sin embargo cuando se agrega por componente de evaluación, se obtiene que de los indicadores que evaluaron su desempeño uno se cumplió y el otro no. Además, en línea con lo señalado, es necesario abocarse a la elaboración de criterios uniformes para que a nivel institucional las diferentes estrategias de educación se clasifiquen de manera correcta; y se pueda contar con un registro más preciso de los datos de cara a generar estadísticas confiables.

### III. Evaluación Institucional: resultados agregados.

Mediante acuerdo N° 2267 del 19 de diciembre de 2019, se aprobó el Plan Anual Operativo (PAO) 2020, en el cual se establecieron dos períodos de evaluación, uno semestral y uno anual. En línea con ese mandato, a continuación, se realiza el análisis e identificación de los resultados alcanzados de la ejecución del PAO-2020.

La tabla 1 muestra el resultado de la evaluación del PAO-2020 el cual se compone de 150 objetivos y 193 metas. La tabla muestra el grado de cumplimiento de las metas.

Como se observa, del total de metas programadas, un 49% tiene un nivel de cumplimiento total, un 21% un cumplimiento superior al 50% y en un 18% no se cumplieron o mostraron un nivel inferior al 50%. Finalmente, el 12% de las metas no cuentan con información porque dos direcciones no presentaron en plazo sus evaluaciones.

Una de las razones más argumentadas para explicar el incumplimiento parcial o total de las metas, se relaciona con las consecuencias ocasionadas por el COVID-19 lo que, según las diferentes unidades provocó que se tuviera que posponer proyectos, redireccionar el trabajo hacia estrategias diferentes de las originalmente programadas, y la atención de nuevas situaciones.

Otro argumento de algunas direcciones para justificar el incumplimiento de sus metas, es la falta de recurso humano; situación que según éstas es un factor que les ha venido perjudicando no solo en su planificación, sino en atender otros temas que por esta restricción se han tenido que dejar de abordar.

Tabla 1. PAO 2020.  
Resultados generales por dirección

DIRECCIONES	Cantidad Objetivos	Cantidad Metas	Nivel de cumplimiento metas					
			Total		Parcial (+ 50% meta)		Incumplido (- 50% meta)	
INSTITUCIONAL	150	193	94	49%	40	21%	35	18%
Oficinas Regionales	7	8	5	63%	1	13%	2	25%
Igualdad y No Discriminación	18	28	24	86%	2	7%	2	7%
Calidad de Vida	8	8	3	38%	3	38%	2	25%
Gobernanza Pública	18	28	17	61%	8	29%	3	11%
Estudios Económicos y Desarrollo	13	13	3	23%	6	46%	4	31%
Niñez y Adolescencia	25	30	16	53%	7	23%	7	23%
Instituto de Educación en DDHH	17	20	N.D	0%	0	0%	0	0%
Planificación Institucional	13	13	3	23%	5	38%	5	38%
Administrativo Financiero	21	26	16	62%	5	19%	5	19%
Mujer	3	7	1	14%	3	43%	3	43%
Asuntos Laborales	1	3	2	67%	0	0%	1	33%
Asuntos Jurídicos	5	5	4	80%		0%	1	20%
Admisibilidad	1	4	0	0%	0	0%	0	0%

A partir de los resultados y con el propósito de alinear aspectos metodológicos de la evaluación que recién se presentó ante el Ministerio de Hacienda se incorporan, 4 categorías que asocian los niveles de cumplimiento<sup>4</sup> del PAO-2020 con parámetros de cumplimiento que denominamos grados.

La idea de este ejercicio, que en esta oportunidad es ilustrativo, es trasladar las tres categorías del PAO-2020 que se muestran en el cuadro 1 y, a partir de ellas construir un ranking de cumplimiento alto, medio o bajo y malo asociado a niveles de eficiencia por nivel de cumplimiento y, a partir de esta información, profundizar con los datos de cumplimiento de las recomendaciones la eficacia institucional en materia de defensa.

A partir de la clasificación que se muestra en la tabla 2, a futuro se obtendría, combinando los datos de la tabla 1 con la 2, el nivel de cumplimiento con su grado de eficiencia en ese cumplimiento.

<sup>4</sup> Este ejercicio busca identificar los diferentes niveles de cumplimiento de las metas combinado el grado que evalúa el peso relativo de ese cumplimiento por grados.

**Tabla 2. Categorías por grado cumplimiento metas**

Parámetros de cumplimiento	Rango
Cumplimiento Alto (CA)	Mayor o igual a 90,00%
Cumplimiento Medio (CM)	Mayor o igual a 75% o pero menor 90,00%
Cumplimiento Bajo (CB)	Mayor o igual a 50% pero menor a 75%
Cumplimiento malo (CP)	Menor a 50 %

Con ello se busca a futuro la efectividad en la ejecución de los recursos del presupuesto institucional con el cumplimiento de sus metas y objetivos. Y de acuerdo con los resultados obtenidos, realizar valoraciones de eficiencia, eficacia, calidad y economía de cada una de las unidades de la Defensoría, en línea con lo que establece la metodología *de la Gestión para resultados en el Desarrollo*. El cuadro 4, que es referencial, muestra cómo se clasificarían los resultados a partir de una evaluación por grado.

Cuadro 4<sup>1</sup>

Composición de los niveles de cumplimiento desagregado por grado.  
PAO-2020

DIRECCIONES	Grado cumplimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Igualdad y No Discriminación	86%	7%	7%
Asuntos Jurídicos	80%	0%	20%
Asuntos Laborales	67%	0%	33%
Oficinas Regionales	63%	13%	25%
Administrativo Financiero	62%	19%	19%
Gobernanza Pública	61%	29%	11%
Niñez y Adolescencia	53%	23%	23%
Calidad de Vida	38%	38%	25%
Estudios Económicos y Desarrollo	23%	46%	31%
Planificación Institucional	23%	38%	38%
Mujer	14%	43%	43%
Instituto de Educación en DDHH	0%	0%	0%
Admisibilidad	0%	0%	0%
INSTITUCIONAL	49%	21%	18%

Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional

**Nota 1:** Este cuadro es solo para efectos ilustrativos, de los resultados obtenidos no se puede inferir niveles de eficacia ni eficiencia.

Como se observa, esta forma de evaluar permitirá a la Institución, al momento de construir el proceso de formulación del PAO, que la elaboración de las diferentes metas e indicadores reflejen de mejor manera cada uno de los productos y servicios brindados para que puedan ser monitoreados y evaluados a partir de los resultados que la ciudadanía espera de su ejecución; esto es, identificar el valor público de cada una de las estrategias empleadas para atender la demanda de las y los habitantes y contar con instrumentos que permitan identificar su incidencia.

A manera de ilustración y partiendo del cuadro 4, que es referencial<sup>5</sup>, se observa como la Dirección de Igualdad y No discriminación, tuvo el mejor nivel de cumplimiento dentro del conjunto de unidades de la Defensoría, en segunda posición se encuentra Asuntos Jurídicos.

Pero al incorporar en el análisis el nivel de cumplimiento por grado tal y como se muestra en la tabla 2 (alto, medio, bajo y malo), si bien Igualdad y No Discriminación obtuvo un 88% de cumplimiento, su grado (cuántas con respecto al total de metas cumplidas) se ubica en un grado medio de cumplimiento. Con este ejercicio se evalúa el nivel de cumplimiento y el grado dentro del conjunto de las metas cumplidas.

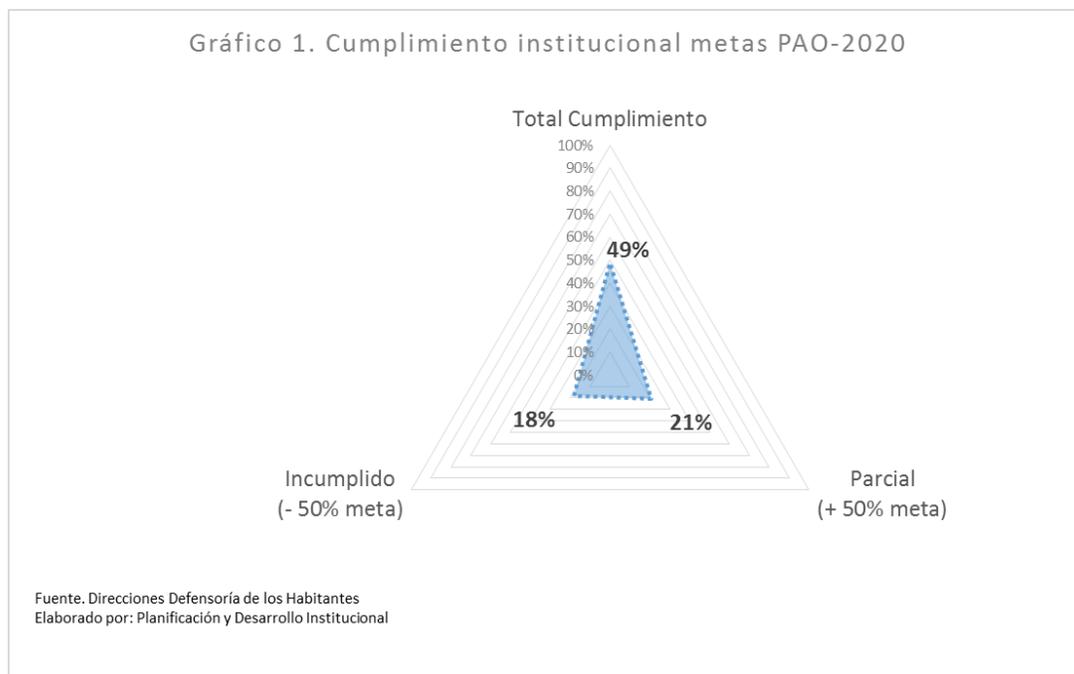
Si se toma, para efectos de ilustración el cumplimiento de Asuntos Laborales para ver las diferencias entre niveles de cumplimiento y grado, se muestra que cumplió con el 67%, de sus metas, pero al momento de analizar su grado, el cumplimiento se ubica en un grado bajo.

Este aspecto, busca además establecer niveles de complejidad en cada una de las metas ya que al no existir diferenciación acerca de sus impactos, se asume que todas tienen la misma incidencia cuando -si seguimos con el ejemplo de Asuntos Laborales- el no cumplimiento de una meta de parte de esta dirección tuvo incidencia directa en el incumplimiento del indicador de gestión a nivel de evaluación.

Como se mencionó, este análisis es únicamente para efectos ilustrativos, pero sirve para sentar las bases para que en la próxima formulación del PAO 2022, sea un elemento central en esa propuesta.

---

<sup>5</sup> Para efectos de este ejercicio los niveles de cumplimiento son iguales a su grado.



El gráfico 1 muestra de forma resumida los resultados a nivel institucional en el cumplimiento de las metas del PAO-2020. Es claro que a nivel agregado se tuvo un nivel bajo de cumplimiento total de las metas ya que solo se alcanzó en un 49%. Es importante señalar que la ausencia de información de las Direcciones de Admisibilidad y del Instituto de Educación en Derechos humanos, sólo permitió evaluar el 87% de las metas, por ese motivo los resultados no cierran en el 100%.

Este resultado, debe ser contextualizado dentro con los siguientes aspectos, entre otros:

- a) La coyuntura imperante durante el 2020 a partir de la pandemia a causa del COVID-19, lo cual, modificó la planificación del 2020.
- b) La solicitud por parte del Despacho de la señora Defensora de un plan de trabajo de cada una de las direcciones sobre la forma de atender el tema del COVID-19 en cada una de las direcciones.
- c) La distorsión en la dinámica de trabajo como resultado del envío del 100% del personal de la Institución para laborar en la modalidad de teletrabajo y todos los procesos de ajuste que esta nueva situación trajo consigo.
- d) Los tiempos dedicados de manera semanal a generar el reporte de la actividad desarrollada y, que en criterio de las y los profesionales de defensa les requería más de 4 horas diarias.

Más allá de estos aspectos, que efectivamente incidieron en la planificación del año 2020, es importante que como institución se fortalezca el proceso de evaluación. Esto como un insumo para identificar oportunidades de mejora en la gestión institucional e ir construyendo la línea base para el cumplimiento de los diferentes planes de trabajo.

En ese sentido, el esfuerzo de evaluación que se ha venido realizando debe servir como base para el establecimiento de un proceso de realimentación que permita fortalecer la rendición de cuentas y la vinculación de las evaluaciones de desempeño con aspectos objetivos contenidos en los planes anuales operativos.

## IV. Principales resultados por dirección.

### IV.1 Dirección de Igualdad y No Discriminación (DlyND)

En el PAO-2020 la dirección estableció 18 objetivos y 28 metas, de éstas cumplió con el 100% en 24 de ellas (86%), de manera parcial cumplió con 2 e incumplió en 2 de ellas. A nivel de casuística durante el año recibió 1304 casos, resolviendo 975 (74%), en total, durante el año, se resolvieron 1699 casos. Del total de Investigaciones abiertas por Denuncia (ID) quedaron pendientes de cierre 24 casos anteriores al 2020.

La mayoría de los asuntos que atiende la DlyND se vinculan con vulneraciones de los derechos de las personas privadas de libertad, población que no fue visitada en los centros penitenciarios, ya que éstas fueron suspendidas en acatamiento de las disposiciones del Ministerio de Salud para controlar la pandemia del COVID-19.

A nivel puntual algunos de los hechos más relevantes fueron:

- Revisión de la normativa que regula el proceso de detención administrativa de personas migrante: Se verificó que una comisión conformada por la Unidad de Planificación, la Asesoría Jurídica, la Unidad Profesional de Apoyo Policial, la Gestión Administrativa y la Administración del Centro estaba revisando la normativa interna. El borrador de reforma al Manual de procedimientos de los centros de detención, se remitió a la Gestión de Planificación de la Dirección de Migración, para su revisión y aprobación y en la Gestión de Centros de Aprehensión solicitó a la Gestión de Planificación, la devolución del borrador para incluirle observaciones.
- Aplicación del Mecanismo General de Consulta Indígena: Se emitieron observaciones y recomendaciones a la Ministra de Justicia y a la Unidad Técnica de Consulta Indígena, sobre las medidas a implementar para garantizar los derechos de los pueblos indígenas; adicionalmente se brindaron insumos sobre la aplicación del artículo 6 del Convenio en la construcción del Reglamento a la Ley N° 9710.
- Desarrollo y ejecución del Plan Recuperación de Tierras Indígenas (RTI) por parte del INDER: Se restableció la coordinación con el Viceministerio de Asuntos Políticos y Diálogo Ciudadano, para los procesos de recuperación de tierras. El INDER informó el estado del Plan RTI en cada Territorio Indígena. A raíz de una Advertencia Temprana de parte de la DHR, el Viceministerio de Asuntos Políticos y Diálogo Ciudadano, el Viceministerio de Seguridad Pública, el Viceministerio de Paz, y el INDER informaron las acciones desarrolladas ante el eventual desalojo judicial de personas indígenas en el territorio indígena China Kichá.

- Plan de Mejoramiento del Acceso a los Servicios Públicos en la comunidad indígena Conte Burica: Se verificó el inicio de las obras en el Colegio de El Progreso, el MEP decidió demoler el Liceo Rural de Alto Conte para lo cual ubicaron aulas móviles y el inicio la segunda etapa de mantenimiento del camino. Mensualmente, la Comunidad Indígena de Alto Conte informa a la Defensoría sobre los avances en la construcción del Liceo del Progreso, y las mejoras en la superficie de ruedo.
- Informe Especial sobre el RNC: a partir del análisis de los informes de cumplimiento recibidos se efectuaron gestiones ante el CONAPAM, adicionalmente se requirió información a la CCSS y al MTSS sobre suspensión de trámite y aprobación de pensiones del RNC.

## IV.2 Defensoría de la Mujer.

La dirección por diversos motivos, cuenta con dos profesionales de defensa para atender la demanda de los diferentes servicios que le son requeridos por las diferentes organizaciones de mujeres. A nivel de carga de trabajo existen dos grandes temas en casuística que les demandan la mayor parte de su tiempo: las estrategias de defensa presentadas por diferentes habitantes y los temas de hostigamiento sexual (HS).

En el campo de la casuística, durante el 2020 la dirección terminó el año con 711 intervenciones abiertas, de ellas el 67% correspondían a temas vinculados hostigamiento sexual y un 33% (de cada tres asuntos, dos corresponden a hostigamiento sexual). En cuanto a cierres, durante el año hubo 525 casos, de ellos el 72% son temas de HS.

Un análisis desagregado de los datos de casuística y hostigamiento sexual muestra que del 100% de los expedientes abiertos en HS el 43% corresponden a temas informados a la Defensoría en el 2019 y el 36% al 2020. Con respecto a las demás estrategias de defensa que se mantenían abiertas al 31 de diciembre del 2020 el 71% son 2020 y 24% al 2019.

## IV.3 Gobernanza Pública.

Durante el año 2020 la dirección recibió 441 asuntos nuevos, de ellos cerró el 54% durante el año, además del 100% de su casuística al 31 de diciembre del año, sólo un 8% mostraba un período de mora superior al 8%. En materia de las investigaciones en seguimiento, del total de su casuística un 28% se encuentra en fase de seguimiento. Este es el único aspecto que cumplió de manera parcial con respecto al conjunto de indicadores establecidos en este objetivo.

En cuanto algunos de los temas más relevantes que se abordaron durante el 2020, se reseñan los siguientes:

- Diagnóstico sobre la existencia o no de un modelo de gobernanza en la lucha contra la corrupción por parte del sector público costarricense: se presentó al Poder Ejecutivo un diagnóstico sobre la gobernanza en la lucha contra la

corrupción. Se hacen recomendaciones generales que permiten establecer una hoja de ruta.

- Municipalidades con sitio web: Se realiza un diagnóstico de línea base pedido por la Sala Constitucional sobre Municipalidades con sitio web y se recomiendan acciones en aquellos casos que no cuentan con ello.
- Sistema Banca para el Desarrollo (SBD): En el caso del MEIC se acogieron todas las recomendaciones de la Defensoría. Asimismo, en el caso del SBD, antes del Covid-19, ofrecieron cumplir la mayoría de las recomendaciones en distintas fechas. En cuanto a la recomendación sobre transparencia de la información de los beneficiarios, reiteran que esa información no puede hacerse pública.

#### IV.4 Calidad de Vida.

Durante el año 2020, la dirección recibió un total de 729 asuntos<sup>6</sup> cerrando el 70% de ellas. Adicionalmente, del total de investigaciones en fase de trámite al 31 de diciembre del año, sólo el 12% presentan periodos mayores al año. El mayor problema en el campo de la casuística está en la composición entre investigaciones en trámite y seguimiento, ya que el 44% se ubicaron en seguimiento. Esto debe ser atendido a la mayor brevedad posible ya que se encuentra 2,2 veces por encima de lo establecido para los asuntos que se encuentran en esta fase. En esa línea es importante establecer un plan de acción de corto plazo que ubique este indicador dentro del parámetro establecido a nivel institucional.

En otro orden de ideas a continuación se señalan algunas de las intervenciones más importantes y que muestran un impacto más allá de las denuncias puntuales.

- Proceso de acompañamiento a la población pendiente de trasplante de órganos y tejidos: se generó un proceso de diálogo materializado mediante reuniones bimensuales que permitían ir identificando los avances de un programa técnico, articulado y científico de donación y trasplantes, con la participación de la institucionalidad y organizaciones de la sociedad civil. El proceso se convirtió en una instancia transparente de rendición de cuentas que ha permitido –posterior al nombramiento del Coordinador Nacional del Programa- brindar seguimiento, oportuno y puntual a la orden sanitaria que sobre el particular emitiera el Ministerio de Salud. Paralelo a la gestión estructural de fondo, se atienden, articulan y resuelven múltiples gestiones particulares de pacientes trasplantados que requiere intervención de la Defensoría para la reivindicación de su derecho a la salud; por ejemplo, entrega de medicamentos, aplicación del tratamiento de hemodiálisis, atención médica, entre otros.
- Diálogo social y reducción del conflicto social, atención de necesidades de población en situación de vulnerabilidad, manejo de recursos pesqueros: en conjunto con la Oficina de la Coordinadora Residente de las Naciones Unidas,

---

<sup>6</sup> Alrededor de 250 de esos asuntos se vinculan con problemas de abastecimiento de agua en período de surgimiento del COVID-19, focalizándose las denuncias en las comunidades de Moravia, Hatillos y Paraíso de Cartago.

se coordinó una mesa de diálogo entre el Gobierno y el Sector Pesquero, con el fin de facilitar un espacio democrático para la resolución de las necesidades de las personas que se dedican a las actividades de pesquera y molusquera, tomando en cuenta, particularmente, que las poblaciones costeras presentan altos índices de pobreza y vulnerabilidad socioeconómica.

El proceso de diálogo redujo el nivel de conflicto social existente a nivel nacional, ya que permitió el acercamiento entre el Gobierno y el sector mediante el diálogo y se detuvieron las medidas de presión, tales como manifestaciones y bloqueos de carreteras, las cuales afectaban los derechos al libre tránsito, al trabajo y al comercio de toda la población.

- Acceso al agua potable. Como se señaló, una importante cantidad de las solicitudes de intervención recibidas durante el año 2020 en Calidad de Vida, se relacionan con limitaciones en el acceso al agua potable en diferentes comunidades a lo largo de todo el país. Esto debido a constantes faltantes en medio de la pandemia, limitándose la implementación de las medidas de desinfección necesarias. Por lo tanto, la intervención fue inmediata, promoviendo en el corto plazo la restitución del servicio de agua potable. Seguidamente se detallan algunos lugares que requirieron la atención de la Institución:

i) Provincia de San José: limitaciones en el acceso al agua potable se presentaron principalmente en las comunidades de Mora (Ciudad Colón, Bajos Bustamante de Tabarcia), Santa Teresita de Aserri, Pérez Zeledón: cantón central y Tinamaste de Barú, Moravia, Puriscal, Sector Mata Redonda; Hatillo 2, Bebedero de Escazú, San Francisco de Dos Ríos y San Miguel de Desamparados.

ii) Provincia de Alajuela, los problemas se atendieron en las comunidades de La Unión de Venecia de San Carlos, Zaragoza de Palmares, Guácima, San Antonio, San Ramón (Calle Jícaros, Piedades Norte).

iii) Provincia de Heredia se recibieron denuncias por faltante de agua en la Urbanización Don Antonio, San Pablo de Heredia y en Río Frío de Sarapiquí.

iv) Provincia de Cartago, las comunidades que acudieron a la Defensoría ante la carencia de agua fueron Cipreses, Oreamuno, San Juan Sur de Corralillo, Río Azul en La Unión y Santa Lucía de Paraíso.

v) Provincia de Guanacaste se atendió por el mismo tema el Barrio Nozarita de Nicoya, Liberia cantón central y Martina Bustos, Bagaces, Sardinal, Barbudal de Abangares.

vi) Provincia de Limón, las denuncias recibidas por limitaciones en el acceso al agua potable corresponden al Barrio San Joaquín de Siquirres.

vii) Provincia de Puntarenas se recibieron denuncias del Barrio Betania ubicado en Canoas de Corredores, de la comunidad El Socorro en Buenos Aires y de Guaycará de Golfito.

## IV.5 Dirección de Estudios Económicos y Desarrollo (DEED).

La labor encomendada a la dirección de Estudios Económicos y Desarrollo se ha centrado en el abordaje investigaciones de carácter temático y estructural. En cuanto a su dinámica de casuística ésta se concentra en la atención de las audiencias públicas de fijación tarifaria o revisión de sus metodologías, convocadas por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, temas puntuales en materia de transporte público y en la atención de los proyectos de ley, por tal motivo la cantidad de expedientes, en comparación con las demás direcciones de defensa es bajo. No obstante, esta particularidad de la carga de trabajo de la DEED se ha caracterizado por el abordaje de investigaciones que tienen niveles de complejidad mayores al promedio institucional. En ese sentido su evaluación se centró más que en la casuística en los temas abordados durante el año 2020.

El tema que concentró el trabajo de DEED durante el 2020 fue el relacionado con el Bono Proteger donde, en conjunto con un equipo integrado por funcionarias y funcionarios de diversas Direcciones y coordinado por la Dirección de Estudios Económicos y Desarrollo (DEED), se encargó de la atención de todas las solicitudes de intervención en relación con ayudas sociales del Estado por motivo COVID-19, donde en términos el equipo dio seguimiento diario y proactivo a la evolución de las denuncias recibidas. En total se recibieron 6718 denuncias relacionadas con el Bono Proteger que fueron abordadas por el equipo de trabajo institucional que se creó para tales efectos y se terminó con un informe final con recomendaciones, las cuales, le fueron giradas a las instituciones involucradas en el tema. Algunas de las tareas efectuadas para dar atención a este tema fueron:

- "Coordinación interáreas para la conformación de equipo y definición de líneas de acción para el seguimiento brindado puntualmente a la Ejecución del Programa Bono Proteger (para trabajadoras y trabajadores), Subsidio de Emergencias y subsidios ordinarios que brinda el IMAS a población en pobreza extrema.
- Creación de nuevas categorías de derechos, modificación de formularios de registro de solicitudes de intervención, lineamientos y procesos de trámite especiales para ajustarlos a la atención de grupos de casos y no de manera individual, dada la magnitud de casos registrados.
- Identificación, alerta y solicitud de corrección de problemas identificados en la plataforma y procesos de gestión del Bono Proteger, reportados por vías formales (oficios/solicitudes de informe) e informales (vía telefónica/WhatsApp). Entre los problemas alertados y en los cuales se intervino: problemas con el registro de solicitudes de beneficios, dilación en el trámite y resolución, falta de información sobre procesos, irregularidades en depósitos de los beneficios, irregularidades en procesos administrativos incoados por la Administración para recuperación de beneficios ""mal

otorgados"" y para subsanar inconsistencias identificadas al procesar las solicitudes de ayuda económica.

- Recepción y seguimiento de más de 6.700 casos (denuncias registradas entre abril y diciembre 2020) relativas a inconformidades de la población solicitante de los subsidios estatales.
- Implementación de nuevas modalidades de notificación (mensaje certificado vía SMS) para mantener informada a la población sobre las acciones ejecutadas por la Defensoría y los resultados obtenidos."

#### IV.6 Dirección de Niñez y Adolescencia.

Con respecto a las metas de casuística establecidas en el PAO, la Dirección de Niñez y Adolescencia cumplió un 94% de ellas. La única que mostró un cumplimiento menor fue la vinculada con las investigaciones en estado de trámite, cuyo indicador señalaba un 20% y la DNA se ubicó en un 23%. Más allá de los resultados de la casuística a continuación se señalan algunas intervenciones efectuadas desde la dirección y que muestran la incidencia obtenida.

Uno de los temas que más demanda requirió de la dirección fue el vinculado con la infraestructura educativa, ya que en el año 2020 entre trámite y seguimiento se recibieron alrededor de 50 casos y se emitieron 27 informes con recomendaciones. En la mayoría de casos atendidos se logró la reactivación de los procesos de remodelación, mantenimiento y de construcción; adicionalmente se estableció un proceso de monitoreo periódico a los proyectos. Además, se coordinaron intervenciones para la dotación de agua potable en diferentes centros educativos, principalmente de zonas rurales.

Otro tema de relevancia en cuanto a tipo de vulneración de derechos y donde se identificó un incremento de los casos, fue el tema de acceso a subsidios y beneficios de los programas sociales para población en situación de pobreza y vulnerabilidad, derivado de la pandemia y su impacto en la economía de los hogares. En relación con el IMAS, se recibieron 203 casos, los cuales fueron resueltos de forma favorable, lográndose la transferencia de los recursos económicos para las familias, así como la ubicación de niños y niñas en alternativas de cuidado.

Otra de las estrategias de defensa que se implementaron durante el año 2020, fue la realización de inspecciones sin previo aviso a diferentes albergues del PANI, como segunda etapa al proceso iniciado en el 2019. Ello con miras a una evaluación general y específica del funcionamiento de estos centros y la atención brindada a las niñas, niños y adolescentes. Se visitaron los albergues de San José, Guanacaste, Puntarenas y Cartago; adicionalmente dentro de las inspecciones se identificaron situaciones de riesgo para la población menor de edad, incluido maltrato por parte de las cuidadoras, que conllevó a la interposición de una denuncia penal y la emisión de oficios para la adopción de medidas inmediatas. Algunos de los hallazgos son: incumplimiento de estándares de accesibilidad; deterioro de inmuebles; carencia de planes de emergencia; ocupación que excede la capacidad instalada y recorte presupuestario.

Por último se concluyó la investigación sobre La Efectividad del Modelo de Educación Inclusiva del MEP (SI-283824-2019), cuyo informe final establece una serie de recomendaciones para la adopción de medidas para atender oportunidades de mejora del modelo y se elaboró y presentó el Proyecto de ley N° 22112 para Prevenir la revictimización y garantizar los derechos de las personas menores de edad en el sistema educativo, este proyecto actualmente se encuentra en conocimiento del Plenario legislativo para su aprobación en primer debate.

#### IV.7 Dirección de Asuntos Laborales.

La Dirección de Asuntos Laborales, para el PAO-2020, solo contó con las metas institucionales de casuística dentro de su plan de trabajo. De ellas cumplió plenamente con la que indicaba que “el 50% del total de habitantes que solicitaron la intervención de la Defensoría durante el 2020, recibieron una resolución final durante el transcurso del año.” Eso significa un nivel de 68% superando en 18 p.p. el indicador establecido. Las otras dos metas se incumplieron tal y como fue señalado páginas atrás de este informe.

#### IV.8 Dirección de Oficinas Regionales (OR).

La dirección estableció para el año 2020 dos metas de casuística las cuales, con la información brindada se cumplieron. Sin embargo, no se aportan los datos concretos que permitan identificar cuantitativamente los niveles alcanzados para cada una de ellas.

Es importante acotar que, dada la situación extraordinaria del año 2020, el trabajo de las diferentes oficinas regionales se concentró en la atención de las diferentes denuncias que le fueron planteadas telefónicamente. Durante ese año, en conjunto las diferentes oficinas recibieron un total de 11.514 solicitudes de intervención lo que representa un 33% del total institucional, de este total, según la información aportada más del 80% se atendió y resolvió en un plazo inferior a los dos meses.

A nivel de logros más relevantes, se destaca el trabajo que realizaron en conjunto con otras direcciones en todo lo relacionado con "Subsidios temporales a trabajadoras y trabajadores y personas en pobreza extrema por afectación de la pandemia del COVID 19"; destacándose aspectos que ya fueron mencionados como:

- Creación de nuevas categorías de derechos, modificación de formularios de registro de solicitudes de intervención, lineamientos y procesos de trámite especiales para ajustarlos a la atención de grupos de casos y no de manera individual, dada la magnitud de casos registrados.
- Identificación, alerta y solicitud de corrección de problemas identificados en la plataforma y procesos de gestión del Bono Proteger, reportados por vías formales (oficios/solicitudes de informe) e informales (vía telefónica/WhatsApp). Entre los problemas alertados y que se ha incidido en la atención están: problemas con el registro de solicitudes de beneficios, dilación en el trámite y resolución, falta de información sobre procesos, irregularidades en depósitos de los beneficios, irregularidades en procesos administrativos incoados por la Administración para

recuperación de beneficios ""mal otorgados"" y para subsanación de inconsistencias identificadas al procesar las solicitudes de ayuda económica.

- Recepción y seguimiento de más de 6.700 casos (denuncias registradas entre abril y diciembre 2020) relativas a inconformidades de la población solicitante de los subsidios estatales.

#### IV.9 Dirección de Asuntos Jurídicos.

La Dirección de Asuntos Jurídicos, cumple fundamentalmente una labor asesora al Despacho de la Sra. Defensora, por lo que la mayoría de sus intervenciones se encuentran estrechamente ligada a las solicitudes que se le realizan desde el Despacho; sin embargo, para el 2020 elaboró un plan anual de trabajo donde planteó un total de 6 metas de las cuales cumplió tres, una que se encontraba en función de atender “El 85% de las propuestas de resoluciones a recursos en alzada interpuestos contra actos administrativos que emite la institución, son atendidos dentro de los plazos que establece la Ley General de la Administración Pública y la normativa interna” no tuvo solicitudes de atención con respecto a esta meta.

En términos generales, durante el año 2020, la labor de la Dirección de Asesoría Jurídica se concentró en atender las diversas solicitudes de asesoría que le fueron planteadas desde el Despacho de la Sra. Defensora, alguna de las cuales se mencionan de manera sucinta a continuación.

- Informes de Relación de Hechos de Auditorías Internas como excepción a la publicidad de la información administrativa.
- Supuestos constitucionales de excepción al libre acceso a la información pública.
- Análisis de proyecto de Reglamento a la Ley de Patrimonio Histórico Arquitectónico.
- Elaboración, en conjunto con otras direcciones, de una acción jurisdiccional presentada ante la Sala Constitucional, sobre el incumplimiento de horarios de racionamiento de agua potable durante la estación seca por parte de AYA, que generan plazos irrazonables de privación del líquido a las comunidades de Hatillo y Desamparados.

#### IV.10 Dirección Administrativa-Financiera.

La Dirección Administrativa y sus diferentes departamentos, establecieron centran el diseño de su planificación operativa en función de los objetivos estratégicos 4 y 5, donde el primero de ellos se encuentra vinculado a la gestión y desarrollo del talento humano y el otro, a la parte de infraestructura física y tecnológica.

Para el PAO-2021 la dirección Administrativa-Financiera estableció un total de 21 objetivos y 26 metas; de ese total tuvieron un cumplimiento del 62% de su PAO, lo que la ubica en un grado de cumplimiento bajo. Del conjunto de sus metas un 19% muestran un cumplimiento bajo y un 19% no se cumplieron.

De las metas incumplidas, solo una de ellas era responsabilidad exclusiva de una unidad de la Dirección, el restante involucraba la participación de otras direcciones que, ante factores exógenos a ellas, no permitió avanzar según lo planificado.

#### IV.11 Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

El enfoque de trabajo de la dirección de Planificación y Desarrollo Institucional durante el año 2020 estuvo centrado en el fortalecimiento de procesos y la eliminación de los supuestos letales detectados durante la elaboración del plan estratégico institucional que han estado limitando el desarrollo del potencial de la institución.

Entre los objetivos planteados en la planificación operativa de la dirección, y que se cumplieron, estuvo la actualización del manual de Macroproceso, herramienta fundamental del proceso de defensa de derechos. La actualización permitió efectuar modificaciones de fondo a la forma en que se ejecutaban las investigaciones; se redefinieron las estrategias de defensa, se crearon nuevas y, se incorpora la defensa de derechos en instancias internacionales. Este proceso de trabajo fue posible a la conformación de un equipo con integrantes de la Dirección de Asuntos Jurídicos y el Despacho.

A partir de la publicación de la nueva herramienta se desarrollan proceso de capacitación a todas las direcciones y se define un plan de actualización del sistema para que se ajuste a los nuevos requerimientos.

En línea con la implementación de Macroproceso se pone en funcionamiento una herramienta de seguimiento a las recomendaciones desarrollada con el fin de iniciar un estudio en el que se puedan determinar los niveles de cumplimiento e incidencia de la institución.

Otro de los objetivos que se impulsa, desde la dirección, es la redefinición de la tipología institucional, estructura base de clasificación de las intervenciones que se realizan y que define las formas de trabajo de la institución. El trabajo realizado durante el 2020 se realizó en coordinación con la dirección de Admisibilidad y Atención Inmediata y Oficinas Regionales mediante sesiones de trabajo presenciales que, debido a la pandemia, se realizaron de forma virtual. A pesar de no lograr el cumplimiento al 100% del producto se cuenta con un 70% de avance.

Durante el 2020 se desarrollaron evaluaciones semestrales de la estadística institucional y, a pesar de no poder dar cumplimiento a lo establecido en el acuerdo 2206, en cuanto a los reportes trimestrales, se atendieron el 100% de los requerimientos institucionales de estadísticas, los cuales debido a la pandemia tuvo una mayor demanda de solicitudes de información de éstos, debido a las necesidades de dar seguimiento al comportamiento de lo que sucedía mes a mes.

Una labor desarrollada por la Dirección Planificación y Desarrollo Institucional, que no estaba dentro de la planificación, corresponde la apoyo al despacho en la elaboración de herramientas de seguimiento de la gestión institucional ante la declaración de pandemia y el requerimiento obligado de implementar el teletrabajo a un 90%.

Otro eje de trabajo desarrollado fue el fortalecimiento del Control Interno Institucional, que tuvo una labor importante en lo ejecutado por la dirección como coordinador de la Comisión Institucional de Control Interno, misma que estaba integrada por enlaces de todas las direcciones.

Se promovió la capacitación virtual de todo el personal de la institución mediante un curso virtual proporcionado por la Contraloría General de la Republica del cual todavía está pendiente el cumplimiento de algunos funcionarios. Así mismo se aplicó el modelo de madurez en el que se determinó que la institución se encuentra entre los niveles de incipiente y novato según los diferentes componentes del Sistema de Control Interno por lo que se solicitó la autoevaluación durante el proceso de planificación anual 2021 y se estableció como directriz el incorporar en la planificación medidas para atender los aspectos pendientes de cumplimiento.

También, como se estableció en la planificación de la dirección, se desarrollaron esfuerzos en la elaboración de manuales de procedimientos en los cuales algunos se encuentran a nivel de borradores pendientes de iniciar la etapa de validación y otros que debido a las cargas de trabajo tanto de los responsables del proceso como de la dirección se encuentran las estructuras elaboradas y lo pendiente es la incorporación de la información.

En general el trabajo de la dirección de Planificación y Desarrollo Institucional va orientado al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional y al fortalecimiento de la gestión mediante la implementación de la gestión para resultados en todo el trabajo institucional y la incorporación de la importancia del valor público en la cultura organizacional.

## V. Conclusiones.

- 1) La capacidad de respuesta de corto plazo evaluada a partir de la meta “Al 31 de diciembre del 2019, al menos el 50% del total de Solicitudes de Intervención trasladadas a las Direcciones de Defensa, contarán con una resolución final. Indicador”, muestra un excelente desempeño, superándose en cerca 1,3 veces el nivel establecido para su cumplimiento.
- 2) Destaca el comportamiento de Estudios Económicos y Desarrollo y la dirección de Igualdad y No Discriminación ya que, de cada cuatro nuevas solicitudes recibidas, tres de ellas recibieron una respuesta durante el 2020.
- 3) El incumplimiento del indicador 1.2 planteado en ley de presupuesto es resultado de que las direcciones de Asuntos Laborales, Defensoría de la Mujer y, Estudios y Económicos y Desarrollo incumplieran con la meta “1.1.2. Al 31 de diciembre del 2019, del total de Investigaciones por Denuncia abiertas durante el año, un 83% corresponden a ese año.”
- 4) Las direcciones de Niñez y Adolescencia, Igualdad y No Discriminación, Gobernanza Pública y Calidad de Vida superaron la meta que señalaba “Al 31 de diciembre del 2019, del total de Investigaciones por Denuncia abiertas durante el año, un 83% corresponden a ese año.”; en 16,8%, 12%, 9,6% y 6% respectivamente.
- 5) Las metas institucionales, cuando involucran a más de una dirección en su cumplimiento requieren de un seguimiento permanente de su nivel de cumplimiento ya que, el que una o más direcciones no la alcancen como sucede con el indicador 1.2, provoca que el resultado institucional se incumpla.
- 6) El PAO-2020 de la Dirección de Asuntos Laborales y la Defensoría de la Mujer estuvo concentrado en casuística, a pesar de ello el resultado en cuanto al indicador 1.2 se incumplió, causando con ello que a nivel de evaluación presupuestaria se presente un incumplimiento ante el Ministerio de Hacienda.
- 7) De los indicadores vinculados al producto “Defensa de los derechos de los(as) habitantes de la República” se presentó un incumplimiento en el 66,6% de ellos resultado de que en uno de ellos tres direcciones mostraron niveles de incumplimiento mayores al 50% de lo comprometido y en el otro caso se quedó por debajo de la meta en un 21,25%.
- 8) La captura de los datos del proceso de educación en derechos humanos, al no existir institucionalmente un documento que defina e identifique de manera clara cada una de las estrategias de educación, dificulta su recopilación.
- 9) Institucionalmente no existe una base de datos que permita llevar un registro mensual del aporte de cada una de las direcciones de defensa, oficinas regionales y del Instituto al logro de los indicadores de gestión establecidos ante el Ministerio de Hacienda, situación

que dificulta identificar el resultado institucional en materia de educación en derechos humanos.

10) La ausencia de un objetivo específico en materia de divulgación de derechos humanos dentro del PEI dificulta la articulación de esfuerzos institucionales mediante una única línea de trabajo que facilite en la identificación y priorización de qué tipo de actividades se deben realizar con el propósito de alcanzar una mayor presencia nacional.

11) El nivel medio de cumplimiento de las metas es bajo ya que solo el 49% de ellas se ubican en un nivel de cumplimiento total. Si a ello se le agrega las de cumplimiento parcial este indicador se ubica en 70% llevando a que de cada 4 metas formulas se cumplen dos cabalmente y una de manera parcial.

12) Los dos argumentos más utilizados para explicar el bajo nivel de cumplimiento de las metas son: a) el impacto del COVID-19 en la planificación 2020 y, b) la carencia de recurso humano en algunas de las direcciones.

13) De las tres direcciones que no cumplieron con la meta institucional “Al 31 de diciembre del 2019, del total de Investigaciones por Denuncia abiertas durante el año, un 83% corresponden a ese año”, dos de ellas vinculan directamente a su incumplimiento el no contar con el suficiente recurso humano para hacer frente a la demanda de sus servicios.

14) El nivel de cumplimiento de las metas al no estar asociado con niveles de incidencia y eficacia en la defensa de los derechos humanos no permite establecer parámetros en torno a la efectividad de las intervenciones institucionales ni su grado de efectividad.

15) Es necesario la construcción de un índice ponderado que permita clasificar las metas y objetivos por categorías de complejidad e impacto en los próximos planes anuales operativos.