



DEFENSOR DEL PUEBLO

REPUBLICA DE BOLIVIA

**“PLAN ESTRATÉGICO
QUINQUENAL 2007-2011”
RESUMEN EJECUTIVO**

Noviembre de 2006

La Paz – Bolivia

1. INTRODUCCIÓN

La construcción del Plan Estratégico 2007-2011 requirió de un proceso de consulta absolutamente participativo, tanto de actores internos como externos. De acuerdo a la metodología adoptada, el Plan Estratégico recurrió en una primera instancia a una evaluación retrospectiva y a un análisis prospectivo, para determinar el estado de situación del Defensor del Pueblo respecto a sus metas actuales y desafíos futuros. La evaluación del PEQ 2001-2005 (2006), se basó fundamentalmente en el resultado del informe de la Consultora Grupo Integral¹, cuyas conclusiones se presentan de manera prácticamente textual en el Capítulo 2. El análisis de escenarios se construyó recurriendo a expertos, estudios especializados y a las percepciones de los integrantes del Comité de Coordinación Institucional del Defensor del Pueblo².

De manera previa a este análisis, ya en la gestión 2005, el Defensor del Pueblo organizó un conjunto de talleres de consulta a miembros de la institución a nivel nacional y de organizaciones de la sociedad civil, para conocer sus expectativas sobre el trabajo desarrollado por el Defensor y de los temas de derechos humanos que debían encararse con prioridad en el próximo quinquenio. Fruto de este proceso de consulta, son los ocho derechos priorizados³ que se consideran en el presente Plan y sobre los cuales la institución concentrará de manera especial sus esfuerzos para obtener resultados significativos.

Otro aspecto central del proceso de planificación tuvo que ver con la reflexión del equipo directivo del Defensor del Pueblo respecto a las grandes definiciones que hacen a las Directrices y Políticas Institucionales de largo plazo considerando el entorno nacional. Concientes del período de profundas transformaciones que viene experimentando el país, se hizo un



¹ Informe de la Evaluación Externa Final del Plan Estratégico Quinquenal 2001-2005, GRUPO INTEGRAL S.R.L., Septiembre 2006.

² Comité integrado por el Defensor del Pueblo, la Adjuntora de Promoción y Análisis, la Adjunta de Programas Especiales y Actuaciones Urgentes, la Adjunta de Atención a la Ciudadanía, la Secretaria General, el Coordinador de Gestión Institucional y el Jefe de Gabinete.

³ Se tiene presente que temas muy importantes aportados en los talleres, retroalimentaciones de la Adjuntoría, consultas a las Representaciones Defensoriales, sociedad civil y Estado pudieron haber quedado al margen de la priorización. En el entendido de que todos los derechos son naturalmente importantes, en un ejercicio de “priorizar”, algunos, necesariamente tenían que quedar al margen. Lo que no significa, por supuesto, que el Defensor del Pueblo tenga que dejarlos de lado en su tratamiento en los próximos cinco años; la institución consciente de los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad de los derechos humanos atenderá todos y cada uno de ellos a través de su trabajo cotidiano, recurrente y permanente.

esfuerzo de plantear algunos lineamientos sobre los cuales se pudiera construir un Plan relativamente coherente con el devenir de los escenarios sociales, económicos y políticos. No está descartada la posibilidad de introducir ajustes al presente Plan Estratégico, una vez se conozca y se apruebe mediante Referéndum Nacional, la nueva Carta Magna de nuestro país.

A través de cinco Programas Estratégicos y 22 Proyectos, el Plan Estratégico aborda las temáticas que consideró de mayor relevancia para su ejecución durante los próximos cinco años. Si bien estos Proyectos definen objetivos, resultados, tiempos y recursos específicos, ellos se integran a través de cinco Objetivos Estratégicos, que se derivan de cada uno de los Programas señalados.



2. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2001-2006

2.1. El Plan Estratégico 2001-2006 en Retrospectiva

El Plan Estratégico 2001-2006, ampliado y reformulado al 2006, persiguió los siguientes fines:

- ◆ **Objetivo Estratégico 1:** Disminuir la violación y restituir los derechos vulnerados, en el marco de la CPE, leyes nacionales e instrumentos internacionales de DDHH
- ◆ **Objetivo Estratégico 2:** Lograr que el Estado disminuya la violación de los derechos humanos de la población con mayor vulnerabilidad.
- ◆ **Objetivo Estratégico 3:** Lograr que la población en general y los servidores públicos en particular, avancen en el conocimiento y ejercicio de los derechos humanos.
- ◆ **Objetivo Estratégico 4:** Consolidar a la institución como referente de la defensa y promoción de los derechos humanos.
- ◆ **Objetivo Estratégico 5:** Proteger los derechos humanos y prevenir su vulneración en situaciones de conflicto entre poderes públicos y sectores sociales.



Los resultados e impactos logrados, por la naturaleza social y cualitativa de sus objetivos son evidentemente difíciles de medir, aunque se hicieron múltiples esfuerzos en dicho sentido. A raíz de ello es que en agosto de 2006, se contrató a la empresa consultora Grupo Integral para que realizara una evaluación imparcial e independiente de los avances logrados por el Defensor del Pueblo, a la luz de su Plan Estratégico Quinquenal.

2.2. Resultados Obtenidos con el Plan Estratégico 2001-2006

La revisión de los resultados esperados al 2006 en correspondencia a los objetivos estratégicos, muestra que el 66% de los indicadores esperados del PEQ 2001-2006 son resultados de procesos (resultados intermedios o propios de la gestión institucional) y el 34% son de impacto (resultados finales, en temas de derechos humanos), de las cuales el tercer objetivo estratégico tiene una mayor participación (aproximadamente en un 44%).

- ♦ De manera general, el Plan Estratégico 2001-2006 ha tenido un desempeño entre bueno y óptimo⁴.

Los evaluadores perciben que el relativo buen desempeño del DP se debe fundamentalmente a:

- ♦ La calidad, alineamiento y entrega de sus recursos humanos.
- ♦ Avances en los sistemas de gestión, sobre todo relacionados al uso racional y transparente de los recursos financieros.
- ♦ Uso de tecnologías de información y comunicación.
- ♦ Apertura de la cooperación a la aplicación de la modalidad “Canasta de Fondos”, que ha permitido contar con recursos en cantidad y oportunidad.

**GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN 2001-2006
SEGÚN INDICADORES DE PROCESO Y DE IMPACTO**

Objetivos Estratégicos del PEQ	Indicadores de Resultados			Grado de Cumplimiento		
	Proceso	Impacto	Total	Cumplido	No Cumplido	En proceso
Objetivo 1	19	1	20	9	11	0
Objetivo 2	5	7	12	7	5	0
Objetivo 3	12	14	26	14	12	0
Objetivo 4	9	2	11	6	1	3
Objetivo 5	7	2	9	2	5	2
Objetivo 6	9	6	15	12	3	0
Total	61	32	93	50	37	5
Porcentaje	66%	34%	100%	54%	40%	6%



3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Los programas y proyectos que forman parte del Plan Estratégico Institucional 2007-2011 del Defensor del Pueblo consideraron, en su fase de elaboración y posterior validación mediante talleres internos, el análisis de un conjunto posible de escenarios a los cuales podría verse enfrentada la institución en el contexto político, económico y social en los próximos cinco años. La metodología empleada para la consideración de escenarios se basó en una serie de entrevistas en profundidad con expertos, reuniones de análisis con el Comité de Coordinación Institucional del Defensor del

⁴ La escala utilizada en la calificación es como sigue: un cumplimiento menor a 50% entre malo y regular, un cumplimiento mayor al 50% entre bueno y óptimo.

Pueblo, así como la evaluación de documentos oficiales⁵, artículos de prensa y publicaciones especializadas.

Para el entorno externo del Defensor del Pueblo, en lo político, económico y social⁶ se identificaron 9 variables de vulnerabilidad. Para el entorno interno o institucional se identificaron 4 variables. Acorde a la metodología, cada variable fue objeto de un análisis detallado en cuanto a su naturaleza, causas y los posibles valores o situaciones que podían tomarse considerando cuatro escenarios: a) bajo riesgo (u optimista), b) riesgo moderado (intermedio⁷), c) alto riesgo (o pesimista) y d) una situación extrema, que es la menos probable y deseable, para la cual no se plantearon estrategias preventivas. Este análisis puede encontrarse, in extenso, en el documento del PEI 2007-2011, versión completa.

4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL PEI

Los Lineamientos Estratégicos se entienden, para efectos del presente Plan, como las propuestas esenciales que orientarán el accionar del Defensor del Pueblo en el mediano y largo plazo; éstas tienen que ver con la Misión, Visión, Valores, Políticas Institucionales y Directrices u Objetivos de Largo Plazo (diez o más años).

4.1. Misión y Visión Institucional



MISIÓN DEL DEFENSOR DEL PUEBLO

Nuestra Misión es que el Estado y la Sociedad, hagan del respeto y la defensa de los derechos humanos una opción de vida, de pensamiento y acción, de manera individual y colectiva.

⁵ El Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno, las propuestas de los partidos políticos y agrupaciones ciudadanas para la Asamblea Constituyente, proyecciones de la situación económica del país, entre otras (UDAPE-Fundación Milenio), entrevistas a autoridades de gobierno en revistas y medios de prensa, artículos de analistas políticos sobre escenarios futuros de Bolivia, etc.

⁶ En las reuniones y talleres de análisis y validación, realizados el 2006, se establecieron definiciones operacionales sobre lo que se entendía por cada uno de dichos ámbitos.

⁷ En prácticamente todos los casos el rango intermedio refleja una “línea de base” o situación actual. En este escenario, lo que se podría esperar, es que las cosas se mantengan prácticamente iguales.

VISIÓN DEL DEFENSOR DEL PUEBLO

Es una Institución reconocida por su independencia, solidaridad e integridad, que protege los derechos humanos de las personas, propugnando una sociedad con justicia social, incluyente y no discriminadora.

4.2. Políticas Institucionales

Las políticas institucionales que se proponen a continuación, son guías de pensamiento y lineamientos para que los servidores públicos del Defensor del Pueblo, en cualquier función que desempeñen, actúen de manera coherente a la luz de estos parámetros.

Política de Independencia

El Defensor del Pueblo, en el marco de las normas que regulan su funcionamiento, protege, promueve y promociona el respeto de los derechos humanos de manera independiente ante los poderes del Estado o de cualquier agrupación o sector de la sociedad civil.

Política de Compromiso Pleno

El Defensor del Pueblo presta un servicio de naturaleza única en el sector público, caracterizado por su compromiso, entrega e identificación plenas, con la población afectada en sus derechos. Es una tarea de tiempo completo, que requiere funcionarios con una vocación de servicio extraordinaria.

Política de Atención de Demandas

La atención de las demandas o quejas que presenta la ciudadanía se realizan con sentido de urgencia, oportunidad y gratuidad, en el marco de disposiciones legales vigentes, procurando eficiencia en la atención mediante instrumentos legales y técnicos aplicables tanto en el procesamiento de quejas como en orientación ciudadana.

Política de Pluriculturalidad e Interculturalidad

En el Defensor del Pueblo existe pleno reconocimiento y respeto a la diversidad cultural, multiétnica y pluricultural del país, así como de las cosmovisiones, características socioculturales y contextos en los cuales se desenvuelve la vida cotidiana de los pueblos y comunidades.

Política de Inclusividad

El Defensor del Pueblo enfatiza la promoción y defensa de los derechos humanos, para contribuir a la construcción de una cultura incluyente, de respeto a la diversidad étnico-cultural del país, promoviendo diálogos interculturales y superando prejuicios de subordinación cultural, como base para la unidad y superación de barreras de prejuicios y discriminación.



Política de Atención a Grupos de Población con Mayor Vulneración de sus Derechos

La acción defensorial continuará con su política de abordaje integral a grupos poblacionales de alta vulnerabilidad en el ejercicio de sus derechos, vigilando y efectuando el seguimiento respectivo a propuestas normativas y políticas públicas que los beneficien.

Política de Prevención y Atención de Conflictos Sociales

El Defensor fortalecerá sus mecanismos de prevención e intervención en conflictos sociales que amenacen o violen los derechos humanos, promoviendo la convivencia pacífica, en el marco de una cultura de diálogo, consenso y concertación, para coadyuvar soluciones de manera concertada.

Política Edu - Comunicativa

En el Defensor del Pueblo se promoverán procesos edu-comunicativos en el marco de la interculturalidad, a partir de nuevas lógicas de pensamiento para comprender y responder a las necesidades de cambio social. En este sentido, articulará las capacidades técnicas institucionales con el saber multicultural, para comunicar y desarrollar métodos educativos innovadores, difundiendo los derechos humanos en todas las esferas sociales. Los procesos edu-comunicativos se realizarán con equidad y sin estereotipos, enfatizando los valores culturales que contribuyan al respeto y vigencia de los derechos humanos.



Política de Alianzas Estratégicas y Relaciónamiento Institucional

Se continuarán fortaleciendo las alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil, así como con instituciones a nivel nacional e internacional, relacionadas con la Misión y Visión del Defensor, para lograr efectos multiplicadores en la protección, defensa y promoción de los derechos humanos.

Política de Gestión Desconcentrada

La institución continuará profundizando la desconcentración de su gestión, con instrumentos de seguimiento y control eficientemente desarrollados, tomando en cuenta las características de cada una de las regiones del país. Se pondrá particular énfasis en ciudades intermedias y del sector rural, a través del funcionamiento de Representaciones Departamentales, Especiales, Mesas Defensoriales y Unidades Móviles en la medida que los recursos lo permitan.

Política de Austeridad

El Defensor enfatizará la administración y aprovechamiento racional de sus recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos, en el marco de las políticas de austeridad fijadas para las instituciones del Sector Público.

Política de Sostenibilidad Institucional

El Defensor del Pueblo consolidará su sostenibilidad institucional a través del incremento gradual de su función de utilidad y legitimidad social; es decir, de la valoración que realiza permanentemente el soberano popular de las actuaciones defensoriales. En la medida en que la sociedad perciba y comprenda la valía del trabajo desarrollado por el Defensor del Pueblo, la institución encontrará las vías para ser sostenible en el tiempo.

4.3. Valores Institucionales

Los valores que guían el accionar del Defensor del Pueblo, difundidos y aplicados en la actualidad, en aras de la justicia, son:

Respeto

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

Equidad

Sobre el principio de justicia respetando la persona y visibilizando a todos/as los/as actores y compartir con hombres y mujeres, sin ningún tipo de discriminación; así como la voluntad institucional de otorgar trato y acceso a los medios y servicios para promover y consolidar la cultura de respeto a los derechos humanos.

Transparencia

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

Solidaridad

Entendido como la acción institucional a favor del bien común, la convivencia pacífica y respetuosa, con apoyo a las personas e instituciones que requieren los servicios del Defensor del Pueblo.

4.4. Directrices Estratégicas

Las Directrices Estratégicas que se proponen a continuación, se inscriben en la visión del equipo directivo del Defensor del Pueblo, así como en los requerimientos de planificación establecidos por el Gobierno, en los cuales se indica la necesidad de contar con objetivos sectoriales de largo plazo, de diez a quince años, como un necesario referente de los Objetivos Estratégicos Institucionales. Estos objetivos, por su alcance, no son de competencia exclusiva de alguna entidad en particular⁸, que actúe a manera

⁸ Si bien en la Constitución Política del Estado se habla de que la Defensa de la Sociedad está a cargo del Ministerio Público, también se incluye al Defensor del Pueblo, por lo que no existiría un único responsable o cabeza de sector como tal.



de cabeza de sector, por lo que su construcción generalmente involucra a un conjunto amplio de actores estatales y de la sociedad civil.

Directriz Estratégica N° 1:

Defensa de los Derechos Humanos en Democracia y Unidad

Los derechos humanos no son un adorno de la Democracia, sino la esencia misma de ésta. Pese a sus imperfecciones y malos manejos, sólo un sistema democrático genuino, es el que permite construir consensos y pactos perdurables a partir de las diferencias y la diversidad social que caracterizan a nuestra Nación. En este rumbo, el Defensor del Pueblo continuará con su defensa permanente del derecho a pensar diferente y del derecho de las mayorías empobrecidas a una mejor calidad de vida, individual y colectiva, respetando las reglas del juego democrático y velando siempre por la unidad de los bolivianos.

Directriz Estratégica N° 2:

Base Jurídica y Administrativa en el Estado para la vigencia de los DDHH

El Defensor el Pueblo, por sí mismo no puede resolver la problemática de los derechos humanos, en lo que hace a la relación entre el ciudadano y los poderes del Estado. Su fortaleza proviene de la magistratura de la persuasión, pero el poder real para restituir derechos vulnerados está en el Gobierno. En este sentido, el actuar del Defensor, sobre todo en lo que hace a la prevención, requiere que exista una sólida base jurídico normativa y también administrativa u operativa, para la vigencia de los derechos humanos en nuestro país.

Directriz Estratégica N° 3:

Educación en DDHH basada en Valores

El respeto de los derechos humanos, por parte de los Poderes Estatales y de la sociedad civil en su conjunto, deben tener como su base fundamental en el largo plazo el imperativo categórico del “deber ser”, como principio y norma de conducta individual, conciente y voluntaria, más que por el imperio coercitivo de la Ley. Esta directriz, por lo tanto, sugiere la concentración de los esfuerzos y recursos del Estado y organizaciones de la sociedad civil en procesos educativos sostenidos que, a partir de los valores, identidades sociales y visiones complementarias, logren consolidar un conjunto de principios de comportamiento adquirido de respeto y vigencia plena de los derechos humanos individuales y colectivos.

Directriz Estratégica N° 4:

Reformas en el Sistema Judicial y en la Defensa Pública

Las instituciones llamadas a defender a la sociedad del abuso de poder de sus autoridades estatales o de sus propios ciudadanos, han demostrado no



ser capaces de responder de manera efectiva, oportuna y transparente a las demandas de la sociedad. El Poder Judicial y el Ministerio Público, por diversos factores, son institucionalmente débiles y no cuentan con la credibilidad necesaria para que la ciudadanía, por su intermedio, haga valer sus derechos. Es evidente que la plena vigencia de un Estado de Derecho, pasa por una profunda reforma y fortalecimiento del sistema judicial y de la defensa pública.

***Directriz Estratégica N° 5:
Fortalecimiento de la Cultura del Diálogo y Contra la Violencia***

Las diferencias entre los bolivianos deben resolverse mediante el diálogo constructivo y no mediante actitudes y acciones violentas, tan arraigadas como mecanismos de presión en individuos, grupos sociales y organizaciones públicas y privadas durante las dos últimas décadas. Es preciso trabajar en la “de-construcción” paulatina de la costumbre de exigir los derechos propios a costa de los derechos ajenos. Este propósito, requiere trabajar en el ámbito de la educación formal, comunicación social y también en la debida aplicación de las normas que rigen el comportamiento de individuos y grupos en una sociedad.

***Directriz Estratégica N° 6:
Nueva Mentalidad Institucional en Derechos Humanos***

Las instituciones, sin excepción, requieren una profunda reingeniería que establezca nuevas reglas de organización, de trato y relacionamiento hacia la población en derechos humanos. El acercamiento del Estado a su pueblo se verifica en cada contacto del ciudadano con los servidores públicos, en todos sus niveles. Por ello, sobre todo ante los procesos de descentralización que se vislumbran, es necesario establecer un “entramado” o base de construcción institucional que sea transversal a todos los sistemas normativos, administrativos y de organización del sector público, basado en los principios de respeto y defensa de los derechos humanos.

***Directriz Estratégica N° 7:
Mayor Presencia del Estado en el Ámbito Rural***

El abandono de los habitantes del área rural, que se traduce en índices de pobreza cercanos al 80%, constituye la principal violación de los derechos humanos, pues atenta contra la vida misma. Las señales del nuevo Gobierno y sin duda de los que lo sucederán, deben tender a revertir esta situación, en la que el Defensor del Pueblo contribuirá desde sus competencias específicas. El potenciamiento de las organizaciones municipales, subprefecturales, comunales y otras representativas de los poderes del Estado y de la sociedad que tienen presencia en el ámbito rural, permitirá al Estado y al Defensor del Pueblo, integrar al habitante rural a la esfera de la ciudadanía, consolidando el pleno ejercicio de sus derechos.



***Directriz Estratégica N° 8:
Defensa de los Derechos Humanos en el Ámbito Internacional***

Tan o más importantes que los procesos de integración comercial y económicas, son las relaciones para la protección y defensa de los derechos humanos, entre países de la región, del continente y del mundo entero y en particular entre instituciones de derechos humanos.

El Gobierno, las organizaciones de la sociedad civil y el Defensor del Pueblo, deben impulsar en el largo plazo un proceso sostenido de diplomacia internacional que logre generar procesos de aprendizaje, intercambio de conocimientos, pero sobre todo, la voluntad y mecanismos efectivos para afrontar de manera conjunta problemas de enorme trascendencia e impacto social internacional que no pueden ser resueltos sino de manera coordinada. Un claro ejemplo de ello es la problemática de la migración o de la trata y tráfico de personas, lacras mundiales contra las cuales el esfuerzo de una sólo país es insuficiente.

5. PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2007-2011 DEL DEFENSOR DEL PUEBLO

5.1. Orientación del PEI 2007-2011 y Red de Programas y Proyectos Estratégicos

Orientación del PEI 2007-2011

La Misión que acompañó al Plan Estratégico 2001-2006, orientada a la construcción de una Cultura de respeto de los derechos humanos a través de su protección, defensa y promoción, cumplió debidamente su rol como guía básica de pensamiento. Si bien aún no puede hablarse de la existencia en Bolivia de una cultura consolidada de respeto a los Derechos humanos, es innegable que el Defensor del Pueblo, en su quehacer diario de contacto y relacionamiento con el ciudadano, así como con cientos de organizaciones sociales, contribuyó significativamente para que aquellas mayorías tradicionalmente marginadas y vulneradas en sus derechos, tomen conciencia de su poder democrático y, mediante el voto, establezcan un nuevo escenario político a partir del 2005.

El próximo período (2007-2011), hará que el Defensor del Pueblo pase de un plan de consolidación de su presencia nacional a un plan de búsqueda de resultados y logros, en cuanto a la disminución de las omisiones, violaciones y arbitrariedades del Estado. Se puede considerar, en consecuencia, que se trabajará esforzándose para obtener mayores impactos en el respeto de ciertos derechos priorizados, derechos identificados sobre la base del análisis y experiencia de la propia institución.



Si bien las condiciones para avanzar hacia un mayor respeto de los derechos humanos están dadas con un Gobierno representativo del pueblo, ello no quiere decir que automáticamente desaparezcan las violaciones y vulneraciones de derechos. El ejercicio del poder estatal o la falta de su intervención oportuna, desde el momento en que involucra a seres humanos, hace que se requiera de mecanismos institucionales que protejan a los ciudadanos, por su condición natural de desventaja ante el poder constituido. De esta manera, en el marco de un sistema democrático, el Defensor del Pueblo es y seguirá siendo una institución clave en el equilibrio de poderes entre el Estado y los ciudadanos.

Por lo citado anteriormente es que se ha visto por conveniente, evolucionar en lo que hace a la razón de ser o fin último del Defensor, pasando del énfasis en los medios (protección, defensa y promoción), hacia los fines, que inevitablemente desembocan en el comportamiento individual y colectivo de una sociedad. Este enfoque se traduce a lo largo de todos los Proyectos del Plan Estratégico 2007-2011, tanto es sus Políticas como en las Directrices de Largo Plazo.

La educación en derechos humanos ya no se aborda de manera separada de los procesos comunicacionales ni con un enfoque paternalista; el nuestro es ahora un proceso “edu-comunicativo” que se funda en construir conciencia y reforzar valores a través de distintos medios, emergentes de las diversas identidades y culturas a las que pretendemos integrarnos e integrar los principios universales de los derechos humanos.

Por otra parte, si bien la construcción de una cultura de respeto y vigencia de los derechos humanos requiere trabajar con personas y grupos, con entidades y autoridades, también necesita de una sólida base institucional sostenida en normas jurídicas y procesos administrativos, que consideren en todo momento los derechos humanos. Este es otro aspecto que se consolida como aprendizaje y que se privilegia en el PEI 2007-2011, tal como señalan sus nuevas Directrices y Proyectos. El Defensor del Pueblo redoblará sus esfuerzos para que en Bolivia se proscriban prácticas y conductas vulneratorias de los derechos, efectuando posteriormente un celoso seguimiento para que se cumplan a cabalidad.

En el tema de conflictos sociales, por el análisis de escenarios efectuado, es de prever que continuarán las confrontaciones y las expresiones violentas de grupos o sectores sociales antagónicos, requiriendo la participación del Defensor con su política de diálogo y construcción pacífica de consensos. El tema de tierra y territorio es particularmente sensible en este escenario, motivo por el cual recibe un tratamiento también especial en el Plan Estratégico.

Otra línea de cambio institucional que introduce el actual PEI, mirando retrospectiva y prospectivamente al mismo tiempo (escenarios), tiene que ver con un mayor acercamiento del accionar defensorial a nuestra



diversidad cultural, multiétnica y pluricultural, para continuar construyendo sobre esta base una cultura universal de derechos humanos, que respete la diversidad y la integre en torno a valores supremos.

Es de importancia remarcar que el desafío estratégico para el Defensor del Pueblo, en este próximo quinquenio, consistirá en llegar a sectores rurales, expandiendo su labor defensorial hacia campesinos y poblaciones indígenas caracterizadas por su condición de mayor vulnerabilidad. Este objetivo específico, como reto, demandará de la institución un renovado esfuerzo. Hay que señalar que este propósito emerge de las exigencias de la propia realidad nacional, de la experiencia laboral del personal del DP y de las recomendaciones del “Informe de Evaluación Final del Plan Estratégico 2001-2006”⁹. El carácter “urbano” que se atribuye al Defensor del Pueblo deberá ser revertido en el próximo quinquenio, pero de manera conjunta con las instituciones que hacen al Estado. No puede existir defensa si no hay presencia estatal alguna.

Otro aspecto que caracteriza al actual Plan Estratégico, fruto de su aprendizaje y retroalimentación, es la necesaria concentración de esfuerzos en proyectos concretos, que busquen una mejoría en la situación de los derechos humanos más vulnerados en nuestro país. Este Plan, como ningún otro, hizo el esfuerzo de establecer prioridades para abordar de manera integral el tratamiento de ocho derechos, sobre los cuales se trabajará con especial atención desde todas las Adjuntorías, cada quien contribuyendo con los suyos, pero con metas comunes. En este Plan se introduce el concepto de *proyectos transversales*, que responden precisamente a la necesidad de un trabajo coordinado para mejorar los resultados e impactos de la acción defensorial.

La sostenibilidad institucional es un tema ampliamente debatido al interior del Defensor, que finalmente concluyó en una constatación: el Defensor será sostenible en la medida en que sea útil y valioso para la sociedad. De allí que resulta innecesario plantear un proyecto particular para este tema, excepto en lo financiero, pues todo lo que hace – o deja de hacer – el Defensor del Pueblo, repercute para que trascienda en el tiempo. Hacer las cosas bien, para el bien común, es la mejor estrategia de sostenibilidad que puede adoptar la institución para seguir recibiendo el apoyo de la sociedad, del Estado y de los incondicionales amigos de la cooperación internacional. Ello no quiere decir que no se planteen políticas de austeridad y que se exija al Estado un mayor soporte financiero, pero ésta es sólo una faceta de la sostenibilidad, sobre la cual sí se hicieron propuestas y gestiones concretas.

La sostenibilidad, por otro lado, tiene mucho que ver con las decisiones políticas de un Estado. Es por ello que el Defensor del Pueblo ha previsto su

⁹ “Informe de Evaluación Externa Final del Plan Estratégico Quinquenal 2001-2006”; Grupo Integral S.R.L., Agosto 2006. Última versión presentada: noviembre de 2006.



actuación y aporte en la Asamblea Constituyente, no tanto por una cuestión de supervivencia institucional, sino para precautelar la sostenibilidad de los derechos humanos para las futuras generaciones. Dado que el mandato del Defensor del Pueblo determina que incida en la defensa, protección y difusión de los derechos humanos, la institución deberá realizar un acompañamiento y vigilancia sostenibles del trabajo de la Asamblea Constituyente, buscando la constitucionalización de los derechos humanos a fin de que el Estado sea garante de su absoluta vigencia.

En el área de la gestión administrativa, se asumen plenamente las debilidades señaladas por la evaluación y otros diagnósticos internos, motivo por el cual se plantean ajustes necesarios a la estructura organizativa, a los procesos internos, a lograr una mayor flexibilidad y desconcentración administrativa y al potenciamiento de las capacidades de gestión y liderazgo. También se avanzará en el fortalecimiento de la capacidad de análisis y aprendizaje organizacional, así como el establecimiento de un sistema de planificación, seguimiento y evaluación, basado en estudios de línea de base, que permitan tener información objetiva sobre los avances y logros efectivos del Defensor.

Red de Programas y Proyectos del PEI 2007-2011

Los Objetivos Estratégicos del PEI 2007-2011, derivados a partir de las Políticas Institucionales y Directrices Estratégicas de largo plazo, encuentran en el mediano plazo correspondencia con cinco Programas Estratégicos. Cada uno de dichos Programas responde o deriva de cinco procesos esenciales que desarrolla de manera continua el Defensor del Pueblo de acuerdo a sus atribuciones y facultades específicas. Si bien cada Programa establece un resultado u objetivo genérico, éste resultado se construye a partir del conjunto de servicios y normativas¹⁰ “producidas” por el Defensor del Pueblo para el logro de su Misión y Visión Institucional.

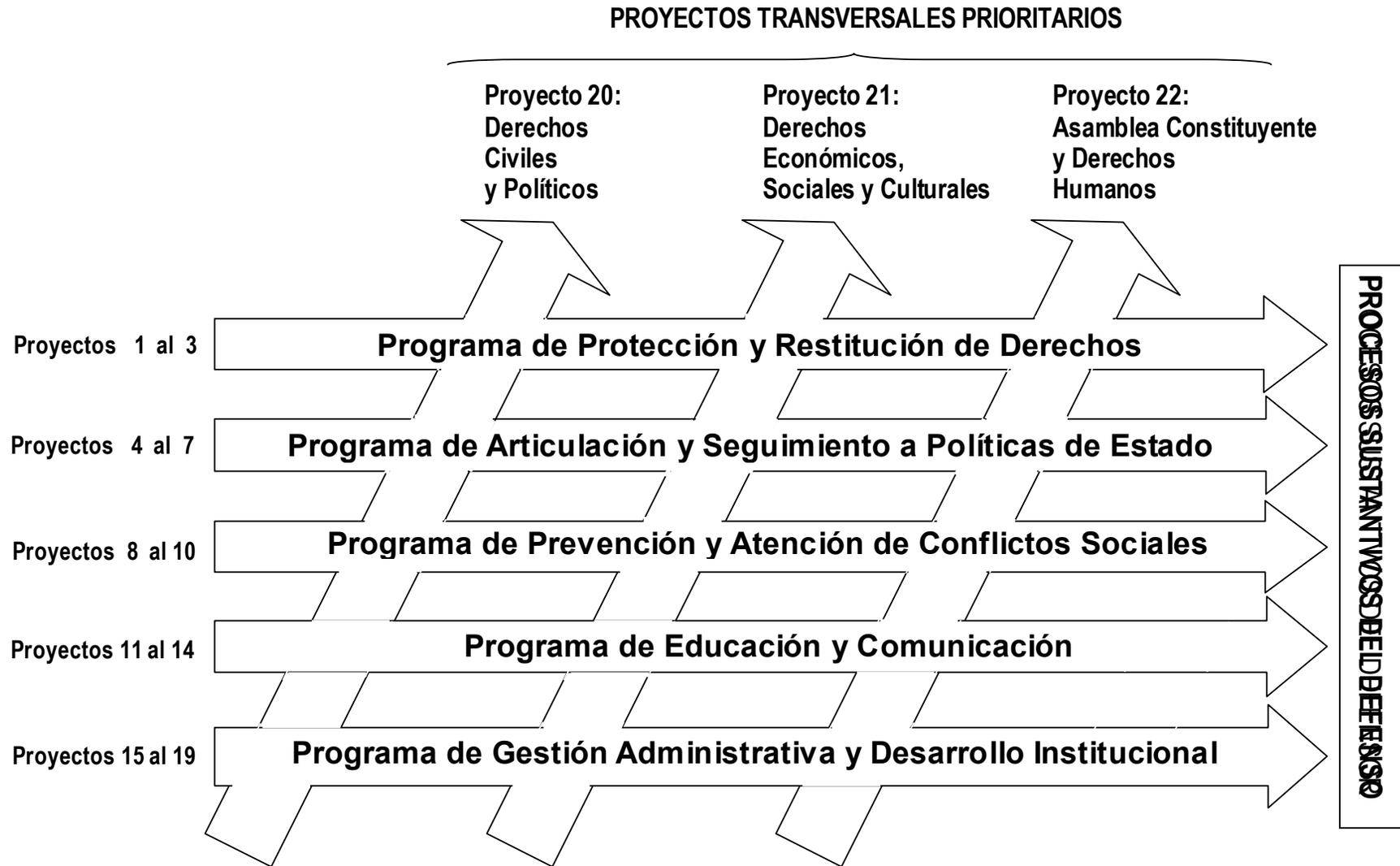
Los Programas Estratégicos a su vez, se componen de Proyectos, los que tienen una meta específica, con recursos, responsables y tiempos de inicio y conclusión también concretos. Dentro de estos Proyectos, el Defensor del Pueblo estableció otra diferencia respecto a anteriores planes, al priorizar cuatro de ellos para el próximo quinquenio. Esta priorización, permitirá durante los próximos cinco años concentrar los esfuerzos y recursos en determinadas temáticas, sin que ello signifique dejar de lado la atención de otros temas que puedan presentarse coyunturalmente.



¹⁰ Por ejemplo las Resoluciones Defensoriales, son un resultado normativo, establecida como una facultad en la Ley 1818.

Figura 5.1.

PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2007-2011



Cuadro 5.1.

DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2007-2011

PROYECTOS DEL PROGRAMA 1: PROTECCIÓN Y DEFENSA DE DERECHOS HUMANOS
<p>Proyecto 1: ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA, INVESTIGACIONES DE OFICIO Y ACTUACIONES URGENTES. Proyecto 2: ORIENTACIÓN A LA CIUDADANÍA. Proyecto 3: INICIATIVAS LEGISLATIVAS, NORMATIVAS Y RECURSOS CONSTITUCIONALES.</p>
PROYECTOS DEL PROGRAMA 2: ARTICULACIÓN Y SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
<p>Proyecto 4: ARTICULACIÓN DE LA DEMANDA SOCIAL. Proyecto 5: SEGUIMIENTO A POLÍTICAS DE ESTADO EN DERECHOS HUMANOS. Proyecto 6: ASUNTOS Y CASOS DE AGENDA NACIONAL SOBRE TIERRA Y TERRITORIO. Proyecto 7: PROCESO AGRARIO Y DERECHOS INDÍGENAS.</p>
PROYECTOS DEL PROGRAMA 3: PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE CONFLICTOS
<p>Proyecto 8: PREVENCIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES. Proyecto 9: INTERVENCIÓN EN CONFLICTOS SOCIALES. Proyecto 10: CONFLICTOS RELACIONADOS CON TIERRA Y TERRITORIO.</p>
PROYECTOS DEL PROGRAMA 4: EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN EN DERECHOS HUMANOS
<p>Proyecto 11: PROMOCIÓN EN VALORES, DERECHOS HUMANOS Y DEFENSOR DEL PUEBLO. Proyecto 12: INFORMACIÓN INSTITUCIONAL EN LOS ÁMBITOS URBANO Y RURAL. Proyecto 13: EDUCACIÓN A SERVIDORES PÚBLICOS EN LOS ÁMBITOS URBANO Y RURAL. Proyecto 14: EDUCACIÓN A LA CIUDADANÍA EN LOS ÁMBITOS URBANO Y RURAL.</p>
PROYECTOS DEL PROGRAMA 5: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
<p>Proyecto 15: RECURSOS HUMANOS, COORDINACIÓN Y ASESORÍA. Proyecto 16: PROCESOS INTERNOS Y COBERTURA DE SERVICIOS. Proyecto 17: PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO. Proyecto 18: SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES. Proyecto 19: RECURSOS FINANCIEROS.</p>
PROYECTOS TRANSVERSALES PRIORITARIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2005-2011
<p>Proyecto 20: DERECHOS CIVILES Y POLÍTICOS Componente 1: DERECHO A LA IGUALDAD Y A LA NO-DISCRIMINACIÓN. Componente 2: DERECHO A NO SER SOMETIDO A CONDICIONES DE SERVIDUMBRE. Componente 3: DERECHO A LA INTEGRIDAD PERSONAL. Componente 4: DERECHO DE ACCESO A LA JUSTICIA. Componente 5: DERECHOS DE LAS PERSONAS MIGRANTES.</p> <p>Proyecto 21 DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES Componente 6: DERECHO AL TRABAJO. Componente 7: DERECHO A LA EDUCACIÓN. Componente 8: DERECHO A UN MEDIO AMBIENTE SANO.</p> <p>Proyecto 22 ASAMBLEA CONSTITUYENTE Y DERECHOS HUMANOS</p>

5.2. Programas y Proyectos Estratégicos 2007-2011

Los Programas Estratégicos están relacionados con los principales procesos continuos que caracterizan al Defensor del Pueblo y que le permiten cumplir con sus competencias y atribuciones.

Cada Programa se compone de un conjunto de Proyectos, los que a su vez contemplan componentes. A nivel general, un Programa se relaciona con un Objetivo Estratégico¹¹, el cual se logra a través de las metas que Se fijaron para cada uno de los Proyectos.

En las próximas páginas se presenta un resumen de los objetivos e indicadores de los cinco Programas Estratégicos y de los 22 Proyectos del PEI 2007-2011. El detalle de estas propuestas, incluyendo fundamentos, tiempos, responsables y acciones estratégicas, puede encontrarse en el documento completo del Plan Estratégico. Este resumen tiene el propósito de que se comprenda, en líneas generales, los objetivos y lineamientos que propone el Defensor del Pueblo para guiar su accionar en el próximo quinquenio.



¹¹ Denominado también de acuerdo a las Directrices de Planificación del Gobierno como Objetivo Institucional, que es de mediano plazo (2007-2011).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2007-2011

PROGRAMA 1

PROTECCIÓN Y RESTITUCIÓN DE DERECHOS HUMANOS		PRESUPUESTO: \$us 7.596.639
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: El DP protege y logra la restitución de los derechos vulnerados de la población afectada en el marco de la CPE, Leyes e instrumentos internacionales	INDICADORES DE LOGRO: 1) Casos en los que restituyeron derechos vulnerados de la población / Casos fundados recibidos por el DP; Meta al 2011: 80% 2) Normas implantadas que proscriben formas la violación de derechos priorizados/ Normas identificadas por el DP; Meta al 2001: 80% 3) Instituciones públicas que aplican mecanismos de respeto a los derechos humanos/Instituciones priorizadas por el DP. Meta al 2011: 70%	

PROGRAMA 2

ARTICULACIÓN Y SEGUIMIENTO A POLÍTICAS DE ESTADO EN DERECHOS HUMANOS, PARA POBLACIONES CON MAYOR VULNERACIÓN EN SUS DERECHOS HUMANOS		PRESUPUESTO: \$us 2.695.209
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: El Defensor del Pueblo articula la demanda social, gestiona su incorporación en la Agenda Gubernamental y efectúa el seguimiento respectivo en temas de derechos humanos y temáticas prioritarias vinculados a grupos de población con derechos humanos más vulnerados.	INDICADORES DE LOGRO: 1) Inversión estatal ejecutada en programas y proyectos para grupos vulnerables identificados / Inversión en período de línea de base; Meta: 1,2 (20% de incremento). 2) Índice de inserción laboral de grupos poblacionales de Programas Especiales del Defensor; Meta: 25% de incremento al finalizar el quinquenio. 3) Índice de denuncias o casos de vulneración de derechos de los grupos poblacionales priorizados por el DP; Meta: disminución de un 30% al finalizar el quinquenio.	

PROGRAMA 3

PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE CONFLICTOS RELACIONADOS CON DDHH		PRESUPUESTO: \$us 1.072.599
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: El Defensor del Pueblo promueve el respeto y la defensa de los derechos humanos de la población en situación de conflictos sociales.	INDICADORES DE LOGRO: 1) Conflictos prevenidos mediante la intervención defensorial / Total conflictos sociales identificados potencialmente vulneratorios de derechos humanos; Meta: 20% 2) Solución pacífica de conflictos sociales con intervención del DP / Total conflictos en los cuales intervino; Meta: 60%	

PROGRAMA 4

EDU - COMUNICATIVO EN VALORES, DERECHOS HUMANOS Y DEL DEFENSOR DEL PUEBLO		PRESUPUESTO: \$us 4.232.635
OBJETIVO INSTITUCIONAL: Promover, a partir de acciones integrales de información, comunicación y educación, la consolidación de una cultura de derechos humanos con un enfoque pluriétnico, multicultural y plurilingüe, en los ámbitos urbano y rural.	INDICADORES DE LOGRO: 1) Índice de credibilidad del Defensor del Pueblo ante la ciudadanía; Meta: el DP está situado entre las tres instituciones más creíbles del país (según encuestas). 2) Índice de competencias adquiridas a partir de procesos de capacitación implementados por el DP; Meta: 80% (resultado final de las evaluaciones aplicadas). 3) Índice de conocimiento de la población de sus derechos humanos; Meta: el 50% de la población conoce sus derechos básicos y cómo ejercerlos.	

PROGRAMA 5

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL		PRESUPUESTO: \$us 4.485.861
OBJETIVO INSTITUCIONAL: La Gestión Administrativa del Defensor del Pueblo responde de manera eficiente y efectiva a los requerimientos internos y externos, desarrollando permanentemente los recursos humanos y los sistemas de organización.	INDICADORES DE LOGRO: 1) Índice de eficiencia en la ejecución del POA y Presupuesto; Meta: 80% de eficiencia. 2) Índice de satisfacción laboral del personal del Defensor del Pueblo; Meta: 90% de satisfacción. 3) Relación presupuesto TGN / Cooperación Internacional; Meta: 65%	

DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS, SEGÚN PROGRAMAS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2007-2011

PROYECTOS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO 1: PROTECCIÓN Y DEFENSA DE DERECHOS HUMANOS

Proyecto 1:

ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA, INVESTIGACIONES DE OFICIO Y ACTUACIONES URGENTES

Meta del Proyecto: El conjunto de las instituciones estatales, han adoptado y aplican mecanismos legales y administrativos que regulan su funcionamiento y relación con la sociedad civil, en el marco del respeto de los derechos Humanos.

Proyecto 2:

ORIENTACIÓN A LA CIUDADANÍA

Meta del Proyecto: Se han consolidado las instancias de coordinación entre el Defensor del Pueblo y otras instituciones estatales para lograr correctivos en su funcionamiento dirigidos a que los ciudadanos ejerciten efectivamente sus derechos

Proyecto 3:

INICIATIVAS LEGISLATIVAS, NORMATIVAS Y RECURSOS CONSTITUCIONALES

Meta del Proyecto:

Se ha logrado la adecuación normativa nacional al derecho internacional, como referente importante de comportamiento del Estado en lo referido a los derechos humanos de la tierra basado en el consenso de sectores con actividades vinculadas a la misma, que además reivindique el derecho al territorio de los pueblos indígenas.

PROYECTOS DEL PROGRAMA 2: ARTICULACIÓN Y SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Proyecto 4:

ARTICULACIÓN DE LA DEMANDA SOCIAL DE GRUPOS DE LA POBLACIÓN CON MAYOR VULNERACIÓN EN SUS DERECHOS

Meta del Proyecto: A partir de los diagnósticos integrales realizados por el Defensor del Pueblo en grupos de la población con mayor vulneración en sus derechos y de la consolidación de mecanismos de coordinación con municipios, gobiernos departamentales y nacionales, el Estado ha generado políticas públicas y ejecutado planes para garantizar la vigencia plena de los derechos de estos grupos poblacionales.

Proyecto 5:

SEGUIMIENTO A POLÍTICAS DE ESTADO EN DERECHOS HUMANOS.

Meta del Proyecto: Como resultado del seguimiento desarrollado por el Defensor del Pueblo a las tareas de las entidades estatales, se ha logrado que en sus planes de desarrollo se apliquen temáticas transversales de derechos humanos.

Proyecto 6:

ASUNTOS Y CASOS DE AGENDA NACIONAL SOBRE TIERRA Y TERRITORIO.

Meta del Proyecto: A partir de las acciones de coordinación del Defensor del Pueblo con el Poder Ejecutivo se ha logrado que el conjunto de las resoluciones defensoriales dictadas sobre tierra y territorio, sean aplicadas en función de la reivindicación de derechos humanos de los pueblos indígenas, originarios y comunidades campesinas en alto riesgo.

Proyecto 7:

PROCESO AGRARIO Y DERECHOS INDÍGENAS.

Meta del Proyecto: El Defensor del Pueblo ha contribuido en la consolidación de un sistema jurídico social que permita una distribución equitativa y justa

PROYECTOS DEL PROGRAMA 3: PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE CONFLICTOS

Proyecto 8:

PREVENCIÓN DE CONFLICTOS SOCIALES

Meta del Proyecto: Bajo una cultura de diálogo y concertación propugnada por el Defensor, se lograron establecer escenarios de paz social en temas de conflictos sociales que ponen en riesgo o vulneran derechos humanos.

Proyecto 9:

INTERVENCIÓN EN CONFLICTOS SOCIALES.

Meta del Proyecto: Se ha evidenciado una solución pacífica de conflictos sociales en los que interviene el Defensor del Pueblo, gracias a una eficaz labor de concientización de las partes.

Proyecto 10:

CONFLICTOS RELACIONADOS CON TIERRA Y TERRITORIO.

Meta del Proyecto: Los conflictos inherentes a la temática tierra y territorio se han reducido ostensiblemente, debido a la existencia a un sistema jurídico social que permite la distribución equitativa de la tierra y uso de la misma con fines sociales

PROYECTOS DEL PROGRAMA 4: EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN EN DERECHOS HUMANOS

Proyecto 11:

PROMOCIÓN EN VALORES, DERECHOS HUMANOS Y DEFENSOR DEL PUEBLO.

Meta del Proyecto: Se han generado procesos reflexivos y de concientización en la ciudadanía sobre valores, derechos humanos y la contribución realizada por el Defensor del Pueblo mediante sus actuaciones.

Proyecto 12:

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL EN LOS ÁMBITOS URBANO Y RURAL.

Meta del Proyecto: En aplicación de los resultados emergentes de estudios y evaluaciones, el Defensor del Pueblo ha definido nuevos programas de defensa de los derechos humanos además de formular recomendaciones de políticas públicas más actuales y pertinentes a las diversas entidades estatales.

Proyecto 13:

EDUCACIÓN A SERVIDORES PÚBLICOS EN LOS ÁMBITOS URBANO Y RURAL.

Meta del Proyecto: El Defensor del Pueblo ha contribuido a la implementación de sistemas de formación en la totalidad de las entidades del estado, incluidas las Fuerzas Armadas y la Policía bajo la transversal de los derechos humanos, incidiendo en conductas, actitudes y prácticas favorables a la vigencia de los derechos humanos.

Proyecto 14:

EDUCACIÓN A LA CIUDADANÍA EN LOS ÁMBITOS URBANO Y RURAL.

Meta del Proyecto: La sociedad civil tanto en el ámbito urbano como rural, ha adquirido competencias básicas relativas al respeto y ejercicio de los derechos humanos, a partir de las tareas que el Defensor del Pueblo coordina con otras entidades involucradas en la misma temática.

PROYECTOS DEL PROGRAMA 5: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Proyecto 15:

RECURSOS HUMANOS, COORDINACIÓN Y ASESORÍA.

Meta del Proyecto: El Defensor del Pueblo ha fortalecido sus capacidades de gestión, liderazgo, trabajo en equipo, coordinación y comunicación interna, contando con personal altamente motivado y comprometido con la causa institucional.

Proyecto 16:

PROCESOS INTERNOS Y COBERTURA DE SERVICIOS.

Meta del Proyecto: El Defensor del Pueblo ha mejorado la eficiencia en sus actividades internas y ha terminado de estructurar una planta de funcionarios adecuadamente organizados y distribuidos, en función de las necesidades de servicio de población demandante, dando prioridad a las oficinas regionales

Proyecto 17:

PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO.

Meta del Proyecto: Existe un sistema de planificación, seguimiento y monitoreo que garantiza el logro de objetivos estratégicos y operativos, así como una plena ejecución presupuestaria, basada en indicadores de gestión.

Proyecto 18:

SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES.

Meta del Proyecto: El Defensor del Pueblo cuenta con un efectivo sistema de información integrada en todos sus ámbitos, que le permite desarrollar una labor de protección, defensa y promoción de los derechos humanos con resultados óptimos y un funcionamiento institucional moderno.

Proyecto 19:

RECURSOS FINANCIEROS

Meta del Proyecto: Se logra reducir la dependencia de recursos de cooperación, incrementando la participación presupuestaria del TGN, el incremento de sus activos y personal de planta institucionalizado

PROYECTOS TRANSVERSALES PRIORITARIOS DEL PLAN ESTRATEGICO 2005-2011

Proyecto 20:

DERECHOS CIVILES Y POLÍTICOS

Componente 1:

DERECHO A LA IGUALDAD Y A LA NO-DISCRIMINACIÓN

Objetivo del Componente:

Se ha logrado la proscripción de todas las formas de discriminación identificadas por el Defensor del Pueblo, a través de la penalización de este tipo de conductas.

Componente 2:

DERECHO A NO SER SOMETIDO A CONDICIONES DE SERVIDUMBRE

Objetivo del Componente:

Se ha logrado la proscripción de todas las formas de esclavitud, semiesclavitud y servidumbre a través de su penalización.

Componente 3:

DERECHO A LA INTEGRIDAD PERSONAL

Objetivo del Componente:

Se ha logrado la implementación efectiva de mecanismos que garanticen el respeto a la integridad de las personas, en particular en centros de detención, unidades educativas y lugares en los que existe trabajo infantil

Componente 4:

DERECHO DE ACCESO A LA JUSTICIA

Objetivo del Componente:

El Defensor del Pueblo ha contribuido al establecimiento de un sistema de administración de justicia más accesible, transparente e imparcial y a la compatibilización de la justicia formal con la justicia comunitaria

Componente 5:

DERECHOS DE LAS PERSONAS MIGRANTES

Objetivo del Componente:

Las iniciativas del Defensor del Pueblo han logrado la firma de tratados y la creación de canales de coordinación del Estado boliviano con otros Estados, para garantizar el respeto de los migrantes nacionales y extranjeros.

Proyecto 21:

DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES

Componente 6:

DERECHO AL TRABAJO

Objetivo del Componente:

Se ha logrado un ordenamiento jurídico moderno que regule con equidad las relaciones laborales y que preserve los derechos sociales de los trabajadores en el sector público y privado, efectuando el monitoreo respectivo para el cumplimiento de las normas.

Componente 7:

DERECHO A LA EDUCACIÓN

Objetivo del Componente:

Se ha consolidado una política de Estado que garantiza la incorporación de los derechos humanos de manera transversal, en todos los programas educativos de enseñanza y en los diferentes niveles, como un avance cualitativo hacia la construcción de la cultura de los derechos humanos.

Componente 8:

DERECHO A UN MEDIO AMBIENTE SANO

Objetivo del Componente:

En el marco del respeto a los derechos humanos de los pueblos, se ha consolidado un sistema jurídico y administrativo para preservar el derecho a un medio ambiente sano

Proyecto 22:

ASAMBLEA CONSTITUYENTE Y DERECHOS HUMANOS

6. PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2007-2011

El presente capítulo describe de manera resumida la ejecución presupuestaria del anterior Plan Estratégico 2001-2006 y el costo de llevar adelante el nuevo Plan Estratégico Institucional (2007-2011). En ambos casos, se presenta información sobre las fuentes de financiamiento y la distribución realizada o proyectada de dichos recursos.

Merece particular atención, en el tema de proyección del presupuesto, los escenarios que se plantean para lograr la sostenibilidad financiera del Defensor del Pueblo, considerando el acercamiento y gestiones efectuadas ante el Gobierno actual.

6.1. Ejecución Presupuestaria 2001-2005

A partir de junio de 2001, los programas anuales operativos del Defensor del Pueblo, fueron ejecutados con el apoyo de los recursos proporcionados por la Cooperación Internacional, adicionales a los recursos provistos por el Tesoro General de la Nación.

La administración de los recursos de Cooperación se realizan mediante la modalidad del denominado “Basket Funding” o Canasta de Fondos, que consiste en la creación de un fondo común, entre todos los donantes, destinado a financiar de manera integral el Plan Estratégico 2001 - 2006.

Es importante señalar que esta modalidad de financiamiento ha permitido mayor eficiencia en el desarrollo de las acciones de la institución y un menor costo operativo, al estandarizar las rendiciones de cuentas a los financiadores bajo la aplicación de un único procedimiento.

6.1.1. Presupuesto Ejecutado por Fuente de Financiamiento y Tipo de Gasto

La ejecución del presupuesto, como se aprecia en el cuadro siguiente, fue financiada durante el período (2001 – 2005) en un porcentaje del 57% con el aporte de la Cooperación Internacional (BKT), conformada por las Agencias de: Bélgica, Canadá, Dinamarca, Gran Bretaña, Holanda, Suecia, Suiza, UNDP, Ayuda Obrera Suiza y GTZ, y el restante 43% con recursos del Tesoro General de la Nación (TGN).

Como se puede observar, a partir de la gestión 2004, la tendencia en la ejecución de recursos provenientes de la cooperación internacional es decreciente, conforme a la política de lograr una menor dependencia de dichos recursos y de lograr que el TGN incremente su asignación al Defensor.



Cuadro 6.1
PRESUPUESTO EJECUTADO EN EL PERIODO 2001 – 2005
SEGÚN FUENTE DE FINANCIAMIENTO
(en miles de Bolivianos)

AÑO	BKT	TGN	OTROS (2)	TOTAL
2001 (1)	4.871	12.390	3.385	20.646
2002	12.557	13.620	6.164	32.341
2003	15.645	12.745	5.788	34.178
2004	17.491	12.452	2.123	32.066
2005	16.076	12.778	1.050	29.904
TOTALES	66.640	63.985	18.510	149.135

(1) El 2001 la ejecución con recursos BKT fue de junio a diciembre.

(2) OTROS Son financiamientos para proyectos específicos, incluye principalmente la donación de Suecia para construcción del edificio del Defensor y la Asistencia técnica de la GTZ

El promedio de ejecución del Defensor del Pueblo, considerando los últimos cuatro años, fue de 32 millones de bolivianos.

Por su parte, la ejecución por tipo de gasto, en términos porcentuales, tuvo el siguiente comportamiento:

Cuadro 6.2
PRESUPUESTO EJECUTADO POR TIPO DE GASTO
(En porcentajes)

TIPO DE GASTO	2001	2002	2003	2004	2005	PROM.
Servicios Personales	50%	36%	34%	36%	40%	39%
Servicios No Personales	30%	41%	44%	52%	51%	44%
Materiales y Suministros	9%	11%	6%	7%	7%	8%
Activos Reales	11%	12%	16%	5%	2%	9%
TOTALES	100	100	100	100	100	100

Como se puede apreciar en el cuadro, en promedio para los cinco años, el mayor porcentaje de ejecución corresponde a Servicios Personales y no Personales (83%).

El gasto en “Servicios Personales” comprende básicamente sueldos al personal de planta del Defensor del Pueblo y es financiado con recursos del TGN. Los Servicios No Personales contemplan principalmente los honorarios a consultores individuales, seguido de las campañas de promoción y difusión, alquiler de inmuebles para oficinas, pasajes y viáticos. Estos gastos son financiados con los recursos provenientes de la cooperación internacional.

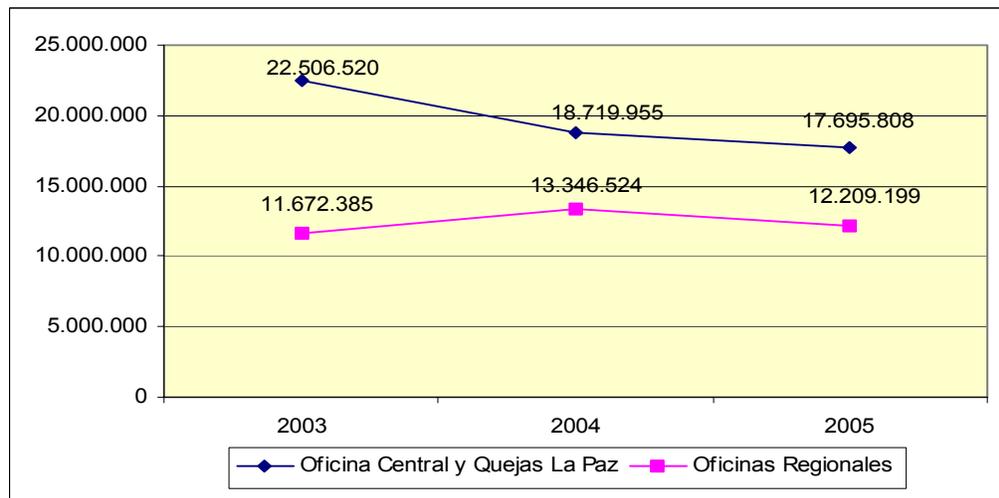


6.1.2. Presupuesto Ejecutado por Oficina Nacional y Regionales

El Defensor del Pueblo cuenta actualmente al nivel nacional con 17 oficinas, distribuidas de la siguiente manera: una oficina central, ubicada en la ciudad de La Paz, nueve Representaciones Departamentales, dos Representaciones Especiales y cinco Mesas Defensoriales, ubicadas éstas últimas en zonas rurales del país.

En lo referido a la ejecución presupuestaria, la misma fue decreciente en la Oficina Nacional y creciente en las Oficinas Regionales, excepto en la gestión 2005, donde se aplicaron medidas de racionalización de recursos al nivel institucional por la política de austeridad del Estado Boliviano.

Grafico 6.1.
PRESUPUESTO EJECUTADO POR OFICINA NACIONAL Y REGIONALES
(En Bolivianos)



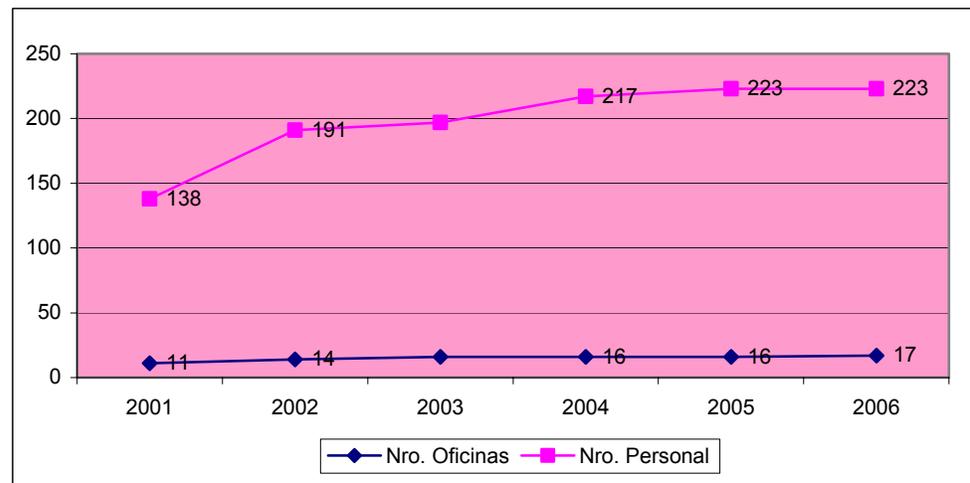
Tal como se aprecia en el siguiente cuadro, el mayor porcentaje de ejecución presupuestaria del Defensor del Pueblo corresponde a la Oficina Nacional, con un promedio en las tres últimas gestiones, de 61% y restante 39% a las oficinas regionales. Cabe destacar que hasta el 2005 no se había creado la Representación de La Paz, que por su ubicación en la sede de Gobierno concentra la mayor cantidad de recursos ejecutados con relación a otras oficinas regionales.

Cuadro 6.3.
DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR OFICINAS

OFICINA	2003	2004	2005
Oficina Nacional	65,8%	58,4%	59,2%
Oficinas Regionales	34,2%	41,6%	40,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Por su parte, la relación del número de oficinas e incorporaciones de personal durante el período 2002-2006, responden a lo mostrado en el gráfico 6.2.

Gráfico 6.2.
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE OFICINAS
Y PERSONAL DEL DEFENSOR DEL PUEBLO 2001-2006



Durante el período descrito, la institución ha incorporado en forma progresiva y de acuerdo a sus necesidades a consultores individuales en sus diferentes oficinas, logrando al presente contar con el recurso humano necesario para la ejecución de sus actividades y cumplir con las funciones y atribuciones dispuestas en la Ley 1818.

Del total del personal que presta sus servicios en el Defensor del Pueblo, más del 50% son consultores individuales de línea, los mismos que son financiados con recursos de cooperación internacional.

6.2. Presupuesto 2007-2011

Para la formulación del presupuesto del Plan Estratégico 2007 – 2011, se han considerado principalmente dos criterios:

- 1) Mantener el techo presupuestario anual en 32 millones de bolivianos, monto que corresponde al promedio de ejecución de los cuatro últimos años. Esto le permitiría mantener una estructura organizacional adecuada para su funcionamiento con cobertura nacional, sin variaciones significativas en los próximos años.
- 2) Optimizar la asignación de los recursos humanos, es decir que en el próximo quinquenio no se prevé el incremento de personal, sino más bien una mejor distribución del mismo, entre personal de planta y

consultores de línea. El actual PEI, con sus programas y resultados esperados sería el criterio ordenador del personal y de la organización en general.

6.2.1. Presupuesto por Programa y Grupo de Gasto

El presupuesto global del Plan Estratégico Institucional 2007-2011, alcanza a Bs. 160 millones, equivalentes a \$us 20 millones. Su distribución se ajustaría a lo descrito en el Cuadro 6.4

Cuadro 6.4
PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y GRUPO DE GASTO
(en \$us)

PROGRAMAS	SERVICIOS PERSONALES	SERV. NO PERSONALES	MAT. Y SUMINISTROS	ACTIVOS REALES	TOTAL \$us
PROTECCIÓN Y RESTITUCIÓN DE DERECHOS.	4.372.013	2.767.676	308.425	148.525	7.596.639
EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN EN DERECHOS HUMANOS.	709.048	3.219.032	248.935	55.621	4.232.635
ARTICULACIÓN Y SEGUIMIENTO A POLÍTICAS DE ESTADO.	475.194	1.905.606	263.870	50.539	2.695.209
PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE CONFLICTOS RELACIONADOS CON DDHH.	438.807	572.342	48.847	12.603	1.072.599
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	1.602.335	2.554.573	187.628	141.325	4.485.861
TOTAL	7.597.397	11.019.229	1.057.705	408.613	20.082.944

Según se aprecia, el programa de Servicios de Atención a la Ciudadanía, es el de mayor asignación presupuestaria del Plan Estratégico Institucional, ya que en este programa se aborda los temas recurrentes del servicio institucional, como las Quejas, propuestas legislativas, recursos constitucionales.

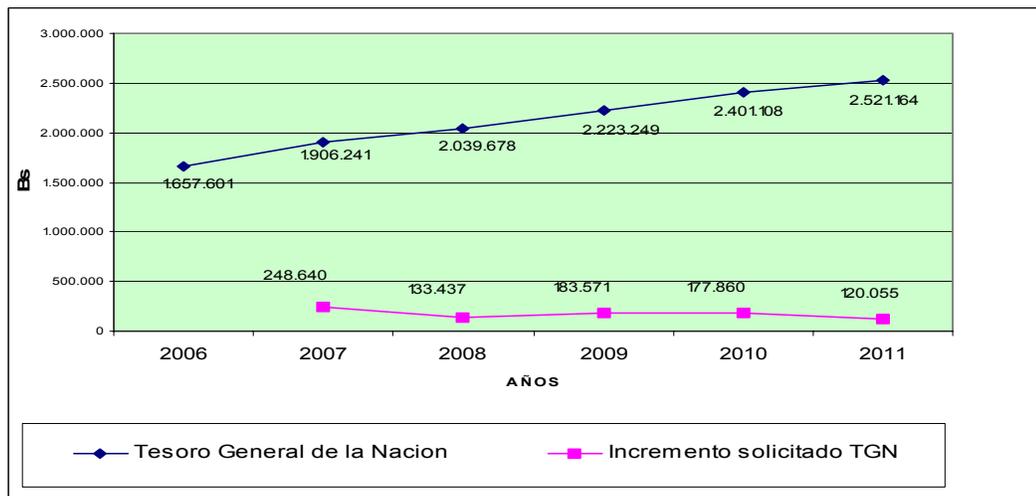
Con referencia a los tipos de gasto, los grupos con mayor proporción del presupuesto corresponden a Servicios Personales y Servicios no Personales, que en conjunto representan un 92% del presupuesto global. El grupo de gasto Servicios no Personales, tiene un incremento importante respecto al anterior quinquenio debido a que se ha programado con mayor énfasis las actividades de promoción, difusión y capacitación.



6.2.2. Gestiones ante Gobierno

Un esfuerzo de la entidad desde su creación, ha sido la constante gestión ante el Gobierno para lograr una razonable y mayor asignación presupuestaria con recursos de fuente local (Tesoro General de la Nación - TGN), pues la demanda de la población excedía su capacidad de atención. Bajo esta línea de acción, durante el último semestre de 2006, se concertaron y efectuaron múltiples reuniones con distintas instancias del poder Ejecutivo para lograr la meta deseada. La propuesta del Defensor del Pueblo, para el próximo quinquenio, contempla un soporte creciente del TGN, hasta lograr una relación porcentual más equilibrada entre el Basket Funding y los recursos propios, tal como puede observarse en el gráfico 6.3.

Gráfico 6.3.
INCREMENTO PRESUPUESTARIO PROYECTADO FUENTE TGN(en \$us)



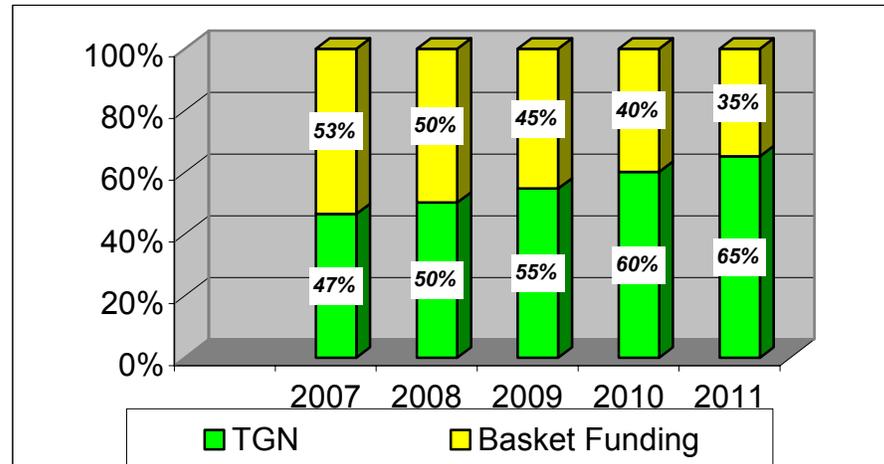
Actualmente el TGN, asigna a la institución un techo presupuestario de \$us 1.9 millones. Con el soporte presupuestario adicional, que fluctúa en un rango de \$us 250 mil (el 2007) y \$us 120 mil (el 2011) al cabo de los cinco años se espera que el TGN contribuya anualmente con una asignación presupuestaria de \$us 2.5 millones y que la Cooperación Internacional reduciría su aporte hasta llegar a \$us 1.3 al finalizar el quinquenio.

Cuadro 6.5.
PROYECCIÓN DE RECURSOS BKT / TGN DE ACUERDO A LA SOLICITUD DE APOYO PRESUPUESTARIO REALIZADO POR EL DEFENSOR
(miles de\$us)

FUENTE	2007	2008	2009	2010	2011	Total
TGN	1.906	2.039	2.223	2.401	2.521	11.091
BKT	2.192	2.022	1.838	1.589	1.347	8.991
	4.098	4.062	4.061	3.990	3.868	20.082

En términos porcentuales, el incremento solicitado al TGN significaría que se experimente una participación gradual que iría del 47% el 2007, hasta llegar al 65% el 2011, tal como se observa en el gráfico.

Grafico 6.4.
RELACIÓN TGN – BKT PROYECTADA PARA EL SOPORTE
PRESUPUESTARIO DEL DEFENSOR DEL PUEBLO (en %)



Las mayores asignaciones que se recibirían del TGN, serían utilizadas principalmente para cubrir los costos que representan los sueldos y salarios del personal del Defensor, es decir el grupo 1000 de “Servicios Personales”. Este incremento permitiría también incorporar como personal de planta a consultores de línea, resolviendo paulatinamente uno de los problemas centrales que enfrenta la institución.

6.2.2. Escenarios del Presupuesto

Dada la sensibilidad que tiene para la institución el apoyo presupuestario para lograr la ejecución de sus actividades, es que se ha realizado una proyección de escenarios, en los cuales se asumen tres posibles ocurrencias (desfavorable, intermedia, favorable).

En un escenario desfavorable, se considera que no existiría ningún incremento del TGN, por lo que su aporte en los cinco años alcanzaría a \$us 8.3 millones (41.5%) y el BKT 11.7 millones (58.5%), haciendo un total de \$us 20 millones. Esto implicaría que el Defensor del Pueblo continuaría dependiendo para la ejecución de sus actividades centrales, del apoyo de la Cooperación Internacional; en un escenario más extremo en el cual estas organizaciones restringieran sus aportes, el Defensor tendría que reducir drásticamente el alcance y naturaleza de sus intervenciones.

El escenario intermedio, considera que el TGN incrementaría el financiamiento de acuerdo a la proyección pero de manera parcial,

realizando el incremento comprometido para la gestión 2007 de \$us 250 mil los que se mantendrían hasta el final del quinquenio, con lo que su aporte en los cinco años alcanzaría a \$us 9.5 millones (48%) y el Basket con \$us 10.5 millones (52%). Sobre los 20 \$us millones que requiere del Defensor del Pueblo para ejecutar el PEI.

El escenario optimista, en el que el Defensor cifra sus esperanzas, considerando las señales positivas recibidas del actual gobierno, es que el TGN incremente el financiamiento de acuerdo a la proyección (Gráfico 6.3), asumiendo el TGN la mayor parte de los costos de operación de la institución y que los consultores de línea sean incorporados a planta, de tal modo que al final del quinquenio la relación personal de planta – consultores individuales sea del 65% y 35%-. Asimismo, se alcanzaría la meta de financiamiento del 35% con recursos del Basket y 65% con recursos del Gobierno (Gráfico 6.4)

Evaluados los tres escenarios y los resultados de las reuniones realizadas con autoridades competentes, consideramos que el escenario con mayor probabilidad de ocurrencia es el intermedio, donde el TGN financiaría \$us 9.5 millones y el BKT 10.5 millones, 48% y 52% del total del presupuesto para el quinquenio 2007 – 2011, respectivamente.

