



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

**TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO 2014-
2018”**

AUTORA: GUEVARA DÍAZ VANESSA SORAYA

DIRECTORA: ING. MERCY CORONEL

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Señorita **VANESSA SORAYA GUEVARA DÍAZ**, como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**.

Sangolquí, 23 de Abril de 2014

Ing. MERCY CORONEL

DIRECTORA DE PROYECTO

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **VANESSA SORAYA GUEVARA DÍAZ**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente, el cual podrá ser utilizado solo para fines educativos.

Sangolquí, 23 de Abril de 2014

VANESSA SORAYA GUEVARA DÍAZ

AUTORIZACIÓN

Yo, **VANESSA SORAYA GUEVARA DÍAZ**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo “PLAN ESTRATÉGICO DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DEL ECUDOR 20014-2018”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 06 de Febrero de 2014

VANESSA SORAYA GUEVARA DÍAZ

DEDICATORIA

A mami, papi, Pauli y mi pequeña Ana: por su amor, paciencia, apoyo y motivación constante

AGRADECIMIENTOS

Al Defensor del Pueblo Ramiro Rivadeneira por su apoyo en la elaboración de este trabajo.

A mi jefa Nicole Pérez por su amistad única y apoyo incondicional.

A mi directora de tesis, Mercy Coronel por su paciencia, palabras y apoyo constante.

A Gustavo Peñafiel por su paciencia y apoyo durante la elaboración de este trabajo.

A mis compañeros y compañeras que cursaron conmigo la maestría por su grata compañía y apoyo.

Contenido

PLAN ESTRATÉGICO DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DEL ECUADOR 2014 - 2018¹

CAPÍTULO I	1
1. DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	1
1.2. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	3
1.5.1. <i>Método de investigación</i>	4
1.5.2. <i>Tipos de investigación</i>	4
1.5.3. <i>Fuentes de información</i>	4
1.5.3.1. <i>Información Primaria</i>	4
1.5.3.2. <i>Información Secundaria</i>	5
1.5.4. <i>Técnicas de recolección de la información</i>	5
1.6. MARCO TEÓRICO.....	6
1.6.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	6
1.6.1.1. <i>Análisis Situacional</i>	6
1.6.1.1.1. <i>Análisis externo</i>	6
1.6.1.1.1.1. <i>Análisis PESTEL</i>	7
1.6.1.1.1.2. <i>Análisis de Michael Porter</i>	7
1.6.1.1.2. <i>Análisis interno</i>	8
1.6.2. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	9
1.6.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	12
1.6.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).....	20
CAPÍTULO II	26
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	26
2.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.....	26
2.2. CUARTO DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA	30
2.2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	30
2.2.1.1. MACROAMBIENTE (PESTEL).....	30
2.2.1.1.1. POLÍTICAS	30
2.2.1.1.2. ECONÓMICAS	44
2.2.1.1.2.1. INFLACIÓN.....	44
2.2.1.1.2.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO:	45
2.2.1.1.2.3. PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO	46
2.2.1.1.3. SOCIALES.....	50
2.2.1.1.4. TECNOLÓGICAS.....	58
2.2.1.1.5. LEGALES	60
2.2.1.1.6. AMBIENTALES.....	66
2.2.1.2. MICROAMBIENTE (PORTER).....	70
2.2.1.2.1. <i>Coopetencia</i>	70
2.2.1.2.2. <i>Ciudadanía</i>	84
2.2.2. ANÁLISIS INTERNO.....	93

2.2.2.1.	<i>Planes Estratégicos Anteriores</i>	93
2.2.2.2.	<i>Procesos (Cadena de valor)</i>	103
2.2.2.2.1.	<i>Procesos Gobernantes</i>	103
2.2.2.2.2.	<i>Gestión de Protección y Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza.</i> 105	
2.2.2.2.3.	<i>Gestión Desconcentrada: Comisiones Regionales y delegaciones nacionales.</i> 106	
2.2.2.2.4.	<i>Gestión Institucional de Planificación</i>	109
2.2.2.2.5.	<i>Gestión de Asesoría Jurídica</i>	111
2.2.2.2.6.	<i>Gestión de Comunicación y Tecnología</i>	112
2.2.2.2.7.	<i>Gestión de Recursos Humanos</i>	113
2.2.2.2.8.	<i>Gestión Financiera</i>	116
2.2.2.2.9.	<i>Gestión Administrativa</i>	117
2.2.2.2.10.	<i>Gestión Secretaría General</i>	118
2.2.2.3.	<i>Estructura Orgánica</i>	120
2.2.2.4.	<i>Capacidad de servicio</i>	124
2.2.2.5.	<i>Localización</i>	133
2.2.2.6.	<i>Cultura Organizacional</i>	138
2.2.2.7.	<i>Presupuesto y Financiamiento</i>	140
2.2.2.8.	<i>Capital de trabajo</i>	140
2.2.2.9.	<i>Presupuesto codificado y ejecutado al 2013</i>	143
CAPÍTULO III		144
3. ESTUDIO PROSPECTIVO		144
3.1. VARIABLES ESTRATÉGICAS		144
3.1.1. <i>Factores de cambio (talleres)</i>		144
3.1.1.1. <i>Árboles de Competencias de Marc Giget</i>		144
3.1.1.2. <i>Cambios esperados para el futuro</i>		145
3.1.1.3. <i>Matriz DOFA</i>		146
3.1.1.4. <i>Estereotipos</i>		147
3.1.1.5. <i>Análisis de contenido</i>		148
3.1.1.6. <i>Agrupación por familias</i>		150
3.1.1.6. <i>Descripción de los factores</i>		152
3.1.1.7. <i>VARIABLES ESTRATÉGICAS</i>		160
3.1.1. <i>Análisis estructural: MIC-MAC</i>		163
3.1.2. <i>VARIABLES ESTRATÉGICAS. Las seis variables de enlace (Las 6 variables de enlace (alta influencia y baja dependencia)</i>		163
3.2. JUEGO DE ACTORES- MACTOR		164
3.2.1. <i>Actores y posibles jugadas</i>		165
3.2.2. <i>Propuestas de valor</i>		169
3.2.3. <i>Matriz Actores por actores</i>		170
3.2.4. <i>Matriz de Actores por objetivos</i>		171
3.2.5. <i>Relaciones de fuerza</i>		172
3.2.6. <i>Convergencia de actores</i>		173
3.2.7. <i>Ambivalencia</i>		174
3.3. GENERACIÓN DE ESCENARIOS –SMIC PROB EXPERT (ESCENARIOS POSIBLES).....		175

3.3.1.	<i>Escenario tendencial</i>	177
3.3.2.	<i>Escenario apuesta</i>	183
3.3.3.	<i>IGO</i>	186
CAPÍTULO IV		194
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	194
4.1.	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	194
4.2.	VALORES CORPORATIVOS	196
4.3.	MISIÓN	197
4.4.	VISIÓN (ESCENARIO APUESTA- DESCRIPCIÓN)	199
4.5.	DIRECTRICES Y PROPUESTAS DE VALOR.	200
4.6.	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	202
4.7.	ALINEACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AL PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR.	203
4.8.	RESUMEN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DEL ECUADOR.....	216
4.9.	MAPA ESTRATÉGICO.....	217
4.10.	RUTA ESTRATÉGICA	218
CAPITULO 5		219
5.	PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES	219
5.1.	BALANCE SCORED CARD PRIMER NIVEL	219
5.2.	BALANCE SCORECARD SEGUNDO NIVEL	221
5.3.	BALANCE SCORECARD TERCER NIVEL	223
5.4.	RESUMEN DE PROYECTOS	228
5.5.	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	229
5.6.	DESARROLLO DE PERFILES.....	230
5.6.	DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.	264
5.7.	RESUMEN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS.....	271
CAPITULO 6		274
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	274
6.1.	CONCLUSIONES	274
6.2.	RECOMENDACIONES.....	275
BIBLIOGRAFÍA		278

Contenido de Figuras

Figura 1. Análisis situacional.....	9
Figura 2. Modelo Prospectivo	12
Figura 3. Mapa estratégico	15
Figura 4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	21
Figura 5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Sector público).....	22
Figura 6. Inflación anual 2006-2013.....	45
Figura 7. Producto Interno Bruto 2006-2012.....	46

Figura 8. Presupuesto General del Estado	47
Figura 9. Inversión Social del Estado Ecuatoriano	49
Figura 10. Mapa de procesos de la Defensoría del Pueblo del Ecuador	103
Figura 11. Estadística relevante sobre Recurso Humano	114
Figura 12. Estructura Orgánica.....	120
Figura 13 Matriz de influencias directas.....	162
Figura 14. Plano de Influencias y Dependencias indirectas	163
Figura 15 Matriz actores por actores.....	170
Figura 16. Matriz actores por objetivos	171
Figura 17. Relaciones de fuerza	172
Figura 18 Convergencia de actores	173
Figura 19. Histograma de ambivalencia de actores	174
Figura 20. Cálculo de escenarios.....	176
Figura 21. Resumen de Planificación Estratégica de la Defensoría del Pueblo ..	216
Figura 22. Mapa Estratégico de la Defensoría del Pueblo del Ecuador.....	217
Figura 23. Ruta Estratégica de la Defensoría del Pueblo del Ecuador	218
Figura 24 Priorización de proyectos.....	229

Contenido de tablas

Tabla 1. Responsabilidades por objetivo nacional	39
Tabla 2. Grupos de actores sociales.....	70
Tabla 3. Población total ecuatoriana.....	86
Tabla 4. Discapacidad permanente por más de un año	87
Tabla 5. Adultos/as mayores.....	88
Tabla 6. Niños y Niñas.....	89
Tabla 7. Adolescentes	89
Tabla 8. Autoidentificación de la población	90
Tabla 9. Porcentaje de mujeres a nivel nacional.....	91
Tabla 10. Casos atendidos en la Defensoría del Pueblo durante el año 2013	129
Tabla 11. Asesoramientos del año 2013.....	132
Tabla 12. Localización geográfica.....	134
Tabla 13. Sedes Administrativas.....	136
Tabla 14. Presupuesto 2013.....	140
Tabla 15. Capital de trabajo.....	140
Tabla 16. Presupuesto codificado y ejecutado al 2013	143
Tabla 17. Árbol de competencias.....	145
Tabla 18. Cambios esperados para el futuro	145
Tabla 19. Matriz DOFA	146
Tabla 20. Estereotipos.....	148
Tabla 21. Análisis de contenido	149
Tabla 22. Agrupación por familias.....	150
Tabla 23. Descripción de los factores	152
Tabla 24. Variables estratégicas.....	160
Tabla 26. Cuadro de posibles jugadas.....	165
Tabla 27. Cuadro de actores	168
Tabla 28. Propuestas de valor	169
Tabla 31. Cálculo de escenarios.....	177
Tabla 32. Escenario tendencial.....	177
Tabla 33. Escenario apuesta	183
Tabla 34. Priorización de las acciones del escenario tendencial.....	187
Tabla 35. Acciones muy importantes y muy gobernables del escenario tendencial	189
Tabla 36. Acciones muy importantes y poco gobernables del escenario tendencial.....	190
Tabla 37. Priorización de las acciones del escenario apuesta	190
Tabla 38. Acciones muy importantes y muy gobernables del escenario apuesta.	192
Tabla 39. Acciones muy importantes y poco gobernables del escenario apuesta	193
Tabla 40. Matriz axiomática de principios institucionales	195
Tabla 41. Matriz axiomática de valores institucionales.....	197
Tabla 42. Objetivos estratégicos.....	202
Tabla 43. Alineación de objetivos estratégicos al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2014 – Responsables directos-.....	204

Tabla 44. Alineación de objetivos estratégicos al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2014	206
Tabla 45. Tiempo de los objetivos estratégicos clave	214
Tabla 46. Resumen de proyectos y presupuestos	228

RESUMEN

Hasta hace pocos años se tenía la percepción de que en las empresas públicas no era importante implementar la planificación estratégica. Este criterio ha cambiado en los últimos años ante la exigencia de la ciudadanía de recibir servicios públicos de alta calidad. Para que una institución sea capaz de alcanzar sus objetivos y generar impacto a largo plazo se hace indispensable el trabajar en el marco de una planificación estratégica. La construcción del plan estratégico que se propone para la Defensoría del Pueblo del Ecuador se lo hizo a través de la Metodología de escenarios, en talleres de prospectiva (Godet M. , La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, 2014), lo cual implica un análisis estructural de los factores externos como son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales; microentorno en los cuales se analizó cooepetencia y a la ciudadanía e internos a través de del mapa de procesos. Este análisis arrojó las variables estratégicas, mismas que pueden verse influenciadas positiva o negativamente por los actores que estén a favor o en contra de su implementación; consecuentemente se realizó un análisis de “del poder y estrategias de los actores sociales” (Mojica, The Millenium Project, 2008). Estos productos nos permitieron obtener los escenarios posibles y las probabilidades de ocurrencia de cada uno de ellos y por ende nos brindó la oportunidad de direccionar a la institución estratégicamente para alcanzar el escenario apuesta. Finalmente a través del diseño del “Cuadro de Mando Integral”, se establecieron las medidas, medios y metas de cada perspectiva estratégica para crear la cultura de ejecución, lograr la agilidad organizacional y garantizar el impacto del plan. (Proaño, 2012).

PALABRAS CLAVES:

Calidad, Planificación estratégica, Prospectiva, Variables estratégicas, Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

Until recently, there was a perception of it being unimportant to implement strategic planning in Ecuadorian public institutions. Nowadays, however, people are demanding high quality public services, henceforth abating this misconception. The aim of this paper is to explain how to design a strategic plan and the tools to implement it. For an institution to be able to reach its objectives and generate an impact in the long term it is indispensable to work within the framework of a strategic plan. The design of the strategy constructed for the People's Advocate was *scenario-based* using prospective methods (Godet, 2014). Factors external to the institution- i.e. political, economic, social, technological, legal and environmental aspects- were analysed as were the elements immediate to the organization's microenvironment and competence, and likewise the citizen's or users participation through a process map. This comprehensive analysis yielded strategic variables which could be positively or adversely affected by the actors in favour or against the implementation of the aforementioned prospects. Thus, further analysis of "power and strategies of social actors" was required (Mojica, The Millenium Project, 2008). All these products enabled us to construct the possible scenarios and probabilities of occurrence for each one, thus giving us the opportunity to drive the institution strategically in order to achieve the highest-scoring scenario. Finally through the design of the "Balanced Scorecard ", measures, means and goals of each strategic perspective to create a culture of performance , achieve organizational agility and ensure the impact of the plan were established. (Proaño, 2012).

KEYWORDS:

Quality, Strategic planning, forecasting, strategic variables, Balanced Scorecard.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DEL ECUADOR 2014 - 2018

CAPÍTULO I

1. DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del proyecto

El presente trabajo propone un análisis de la Defensoría del Pueblo, con la finalidad de construir un plan estratégico hasta el año 2018.

Para lograr éxito en la construcción del mismo se realizará una análisis situacional de factores externos en su macroentorno (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales) y microentorno (coopetencia y ciudadanía) e internos a través de del mapa de procesos.

El resultado del análisis situacional arrojará las variables estratégicas necesarias para realizar un análisis prospectivo, mismo que permitirá visualizar los posibles escenarios donde se desenvolverá la institución durante los siguientes 5 años.

Con el escenario apuesta definido, se diseñará el plan estratégico de la Defensoría del Pueblo del Ecuador para el periodo 2014-2018.

1.2. Importancia y Justificación

La Defensoría del Pueblo no ha trabajado bajo el marco de una planificación estratégica, lo que conlleva a evidentes y graves consecuencias que afectan a los ciudadanos y ciudadanas, quienes no se sienten incentivados a acudir a la institución para realizar trámites para debido a las limitaciones y rupturas en las secuencias de los mismos. Por otro lado los resultados que la institución ha tenido a lo largo de los años derivan a que los funcionarios y funcionarias se sientan desmotivados orinando que algunos procesos importantes no se ejecuten de manera eficaz.

Adicionalmente la infraestructura, mobiliario y equipo tecnológico no ha sido renovado desde hace varios años, lo que genera desmotivación entre los servidores/as que ahí trabajan. Estos factores citados de manera muy breve no han permitido que esta institución se consolide como la Institución Nacional de Derechos Humanos del Ecuador.

Las consecuencias de no trabajar dentro una adecuada planificación hacen que los planes de las mismas carezcan de coherencia hacia las misiones y visiones institucionales y continuidad entre los períodos de cada autoridad.

El presente trabajo de investigación se basa en la propuesta de un Plan estratégico basado en el escenario más conveniente para el posicionamiento de la Defensoría del Pueblo como la Institución Nacional de Derechos Humanos y de la Naturaleza.

1.3. Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico con Tendencia Prospectiva al 2018 de la Defensoría del Pueblo del Ecuador para impulsar el ejercicio de los derechos humanos y de la naturaleza mediante la elaboración de un estudio prospectivo que determine el escenario apuesta sobre el cual se defina el plan estratégico de la institución y se lo ejecute en el cuadro de mando integral.

1.4. Objetivos específicos

- I. Realizar un diagnóstico Situacional como insumo para la generación de la Estrategia de valor.
- II. Determinar el Escenario Apuesta a través de un estudio prospectivo del sistema.
- III. Establecer el Direccionamiento Estratégico de primer orden par a definición de la estrategia.
- IV. Diseñar el Cuadro de Mando Integral.

1.5. Aspectos metodológicos

El presente trabajo de investigación consiste realizar una investigación cualitativa ya que busca obtener un análisis situacional con la participación activa de todos los funcionarios de la Defensoría del Pueblo de planta central y a nivel desconcentrado. La generación de información inicia desde su raíz, asumiendo la realidad actual.

1.5.1. Método de investigación

Se aplicará el método inductivo: *“Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares”* (Bernal, Metodología de la Investigación para la administración, economía en humanidades y ciencias sociales., 2006). Esto implica tomar información de todas las unidades misionales y de apoyo de la Defensoría del Pueblo en planta central y a nivel desconcentrado para obtener un diagnóstico general de la Institución.

1.5.2. Tipos de investigación:

“La investigación histórica trata la experiencia pasada (Tamayo, 2005)”, Por otra parte *“La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. (Tamayo, 2005)”*. Estos dos tipos de investigaciones permitirán obtener datos del funcionamiento de la Defensoría del Pueblo desde su creación (búsqueda de los acontecimientos del pasado) hasta la actualidad (trabajo sobre la realidad).

1.5.3. Fuentes de información:

1.5.3.1. **Información Primaria:** *“Es la que no existe antes de desarrollar una investigación y se crea específicamente para ella a través de observaciones, encuestas, entrevistas o*

experimentos (Grande Ildfonso Esteban, 2011)” Esta información será recabada directamente de los talleres y visitas realizadas a las diferentes unidades de Planta Central y desconcentradas a nivel nacional.

- 1.5.3.2. **Información Secundaria:** “*Es la que se dispone antes de que surja la necesidad de contar con ella para llevar a cabo la investigación que la necesita* (Grande Ildfonso Esteban, 2011)”. Se la obtendrá a través de: balances situacionales, trayectoria, datos de servidores públicos y ciudadanía (fuentes internas) y Censo Nacional 2010, instituciones nacionales e internacionales relacionadas con Derechos Humanos, bibliografía referente a planificación estratégica y prospectiva (Fuentes externas).

1.5.4. Técnicas de recolección de la información

- 1.5.4.1. **Entrevistas:** Se la obtiene a través del contacto directo con las personas consideradas como fuente de información (Bernal, Universidad de la Sabana, 2013).
- 1.5.4.2. **Observación Directa:** a través del comportamiento de los y las servidores/as públicos/as de la .institución.
- 1.5.4.3. **Grupos Focales:** se establecen con un grupo de personas, en un ambiente controlado y de acuerdo al perfil del proyecto en estudio (Vaca, 2011).

1.6. Marco Teórico

1.6.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica se refiere a la elaboración organizada y coherente de planes operativos y a su ejecución para alcanzar los objetivos de las organizaciones. Dicho de otra manera es visualizar el futuro deseado para la organización y establecer estrategias para lograrlo.

1.6.1.1. Análisis Situacional

Para iniciar un proceso de planificación estratégica debe hacerse un análisis de los ambientes externo e interno de la organización ya que esto permite vincularla con su contexto y competencia. Dentro del análisis situacional se analizan los ambientes externo e interno

1.6.1.1.1. Análisis externo.

En el ambiente externo se analizan los factores del entorno que están “fuera del control de la gerencia y del grupo de dirección (Díaz, 2013)”, y se lo realiza a través del análisis “PESTEL”, para el macroentorno y de las cinco fuerzas de Michael Porter para el microentorno. El resultado de este estudio son las oportunidades y amenazas.

1.6.1.1.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL estudia el ambiente externo desde cinco grupos (Moisés, 2012):

- Político: tipo de gobierno, estabilidad gubernamental, legislaciones, relaciones exteriores, comercio exterior.
- Económico: política monetaria, divisas, evolución del PNB, tipos de interés, Oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo, riesgo país.
- Social: evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.
- Tecnológico: Impulso al desarrollo tecnológico, inversión en tecnología, madurez de tecnologías.
- Ambiental: impactos ambientales, leyes sobre medio ambiente.
- Legal: Constitución, leyes vigentes, reglamentos, regulaciones.

1.6.1.1.1.2. Análisis de Michael Porter

Para formular la estrategia competitiva de una organización hay que distinguir al producto que se ofrece bajo características únicas. Bajo este marco Michael Porter en 1979 (WikiEOI, 2013) desarrolla un modelo en el que identifica 5 fuerzas para determinar la competitividad.

Las cinco fuerzas de Michael Porter son: 1) *Poder de negociación de los clientes*, 2) *Poder de negociación de los proveedores*, 3) *Amenaza de nuevos competidores*, 4) *Amenaza de productos y servicios sustitutos*, 5) *Rivalidad entre competidores existentes*.

1.6.1.1.2. Análisis interno.

Para el análisis del ambiente interno se toman en cuenta la operación de la empresa a través de la cadena de valor, es decir sus procesos.

La cadena de valor se considera actualmente como una poderosa herramienta para el mejoramiento de los negocios. Esto ha permitido que las empresas cambien sus estrategias para no ser vencidos por la competencia.

Los recursos y capacidades que deben medirse en este análisis son: procesos gobernantes, “*capacidades, liderazgo, procesos, habilidades o conocimientos específicos bien controlados por la empresa c – incluyen cualidades como su experiencia en la fabricación, el valor de marca, la capacidad para innovar, la posición relativa en los costos, o la capacidad para adaptarse y aprender según cambien las circunstancias*” (Díaz, 2013).

El resultado de este estudio arroja las fortalezas y debilidades de la organización.

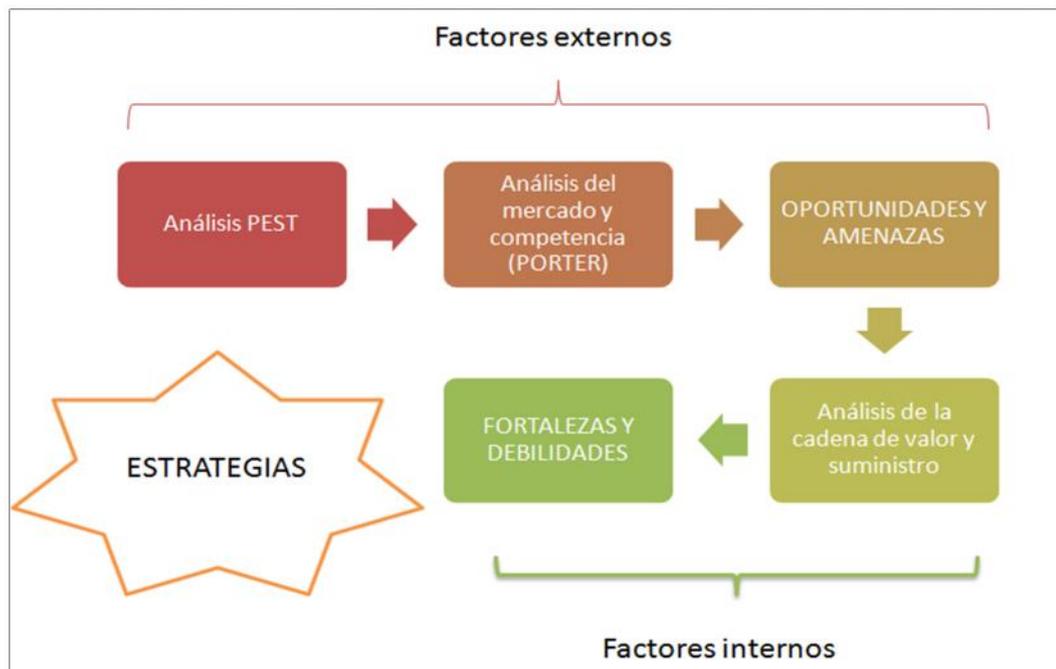


Figura 1. Análisis situacional

1.6.2. Prospectiva Estratégica

“La prospectiva constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables.” (Godet M. , 2007)

Bajo esta precisión la prospectiva es el medio que permite construir escenarios futuros. Cuando el autor se refiere sobre la prospectiva como preactiva es debido a que la primera permite determinar las tendencias y los hechos del futuro, mientras que proactiva significa que a través del análisis no se espera a que el futuro “sorprenda”, sino que se diseñan estrategias y empezar a realizar planes.

Por otro lado, la prospectiva (Mojica F. J.) Otorga la opción de no preocuparse por los acontecimientos del futuro, ya que lo mismos pueden ser contruidos mediante acciones realizadas en el presente. En la planificación estratégica estas son las estrategias que permitirán alcanzar la visión.

Esta técnica permite que mediante datos del pasado y presente, se puedan construir escenarios del futuro.

Anteriormente se creía que el destino estaba “pre-establecido”, pero gracias a la metodología de prospectiva se puede figurar el futuro hoy para transformarlo, es por eso que la prospectiva analiza la situación a través de un diagnóstico, selecciona las variables -es decir a todos los factores y actores que forman parte del presente y se perfilan como parte del futuro- y se diseñan los escenarios.

Al hablar de escenarios, nos referimos a los espacios futuros que tendremos como resultado de nuestro estudio en donde tendremos un escenario probable (a dónde vamos) y varios escenarios apuesta (donde podríamos ir).

En virtud de lo anterior, podemos establecer que el éxito de la prospectiva residirá en la calidad del análisis que permita la identificación y estructura de los escenarios alternos.

Las estrategias y planes por otro lado, serán los medios que permitan construir el futuro anhelado.

Para este estudio deben las siguientes herramientas:

1. **Factores de cambio:** son las características del entorno interno y externo donde se desenvuelve la institución. Para obtener dichos factores de utilizaremos los árboles de competencias de Marc Giget, las matrices de estereotipos y Matriz DOFA (Obtenida del análisis situacional).
2. **Variables estratégicas:** Con los factores de cambio se realiza un análisis estructural que determina *“aquellas que podemos influenciar, y que a su vez permiten controlar el resto del sistema”* (Ibarra, 2012). En otras palabras medimos la motricidad y la dependencia.
3. **Juego de actores.** El juego de actores es muy importante al momento en los escenarios son construidos ya que por medio de ellos podemos conocer: los grupos de poder, el poder de los actores y la ambivalencia (Ibarra, 2012).
4. **Teoría de los escenarios:** Los escenarios son modelos de situaciones futuras (Mojica F. J.) define un escenario como *“una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir e involucra, algunas veces la precisión de los estudios previos que se habrán recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo”*.
5. **Teoría IGO:** Para priorizar las acciones se hace este análisis que significa: importancia y gobernabilidad. *“Permite priorizar las acciones según su grado de pertinencia con los objetivos, pero*

además indica el grado de control o de dominio que la empresa u organización tiene sobre cada una de ellas (Mojica F. , 2008).

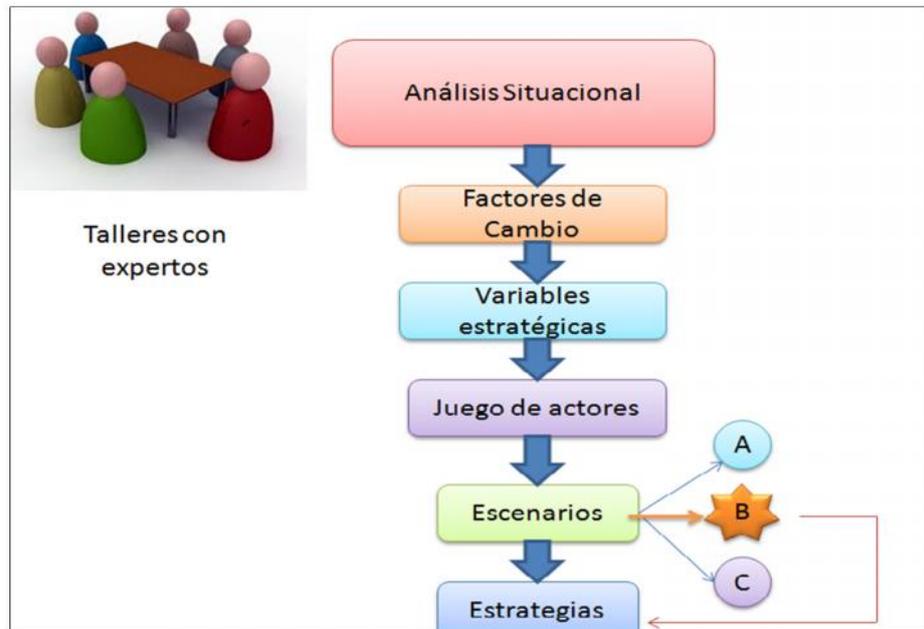


Figura 2. Modelo Prospectivo

Fuente: Francisco Mojica, 2008

Para el desarrollo de este trabajo el análisis prospectivo se lo hará mediante talleres con expertos en temas relacionados a derechos humanos y de la naturaleza. Los datos serán procesados mediante los programas: MICMAC, MACTOR Y SMIC PRO EXPERT.

1.6.3. Direccionamiento estratégico

La primera parte para la construcción del plan concibe que la Institución debe tener en claro sus competencias establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el registro oficial del

20 de octubre del 2008 y luego definir la propuestas de valor ante la ciudadanía para posicionar a la Institución.

Para el direccionamiento estratégico se requieren varios insumos:

1.6.3.1. **Valores institucionales.-** los valores es el conjunto de principios, actitudes, aptitudes, comportamientos y pensamientos que dirigen a la organización. Son la norma que guía la organización y el pilar fundamental de su accionar con sus trabajadores. Son la base de la cultura organizacional.

1.6.3.2. **Misión.-** La misión está definida como el propósito de la institución, *“la razón fundamental de su existencia (Andes, 2012)”*. La misión de una institución debe:

- Reflejar las atribuciones y razón de ser de la organización.
- Debe estar enmarcada por las leyes relevantes
- Explicar lo que hace la institución y cómo entrega valor a sus beneficiarios y clientes (Andes, 2012).

1.6.3.3. **Visión.-** la visión establece el marco donde la empresa quiere verse a futuro. En otras palabras señala el rumbo a donde quiere dirigirse la institución. Toda visión debe responder el ¿Cuándo?, ¿Qué? y ¿Cómo? Estas tres preguntas implican un

sentido de responsabilidad, compromiso, logro, establecimiento de la estrategia y los planes para llevarla a cabo. Según Serna Gómez (Serna, 2007), Las características de la visión son:

- Tener una dimensión de tiempo: definir un horizonte de tiempo para que sea real.
- Deber ser integradora: con acciones definidas.
- Amplia y detallada: debe establecer lo que quiere alcanzar, en el tiempo establecido y cubrir todas las áreas de la organización.
- Positiva y alentadora: debe transmitir fuerza, seguridad, compromiso.
- Realista: debe ser muy ambiciosa, pero debe ser posible alcanzarla.
- Consciente: debe tomar en cuenta los valores institucionales.
- Debe ser difundida: tanto clientes internos como externos deben conocer y comprender a la visión para asegurar estrategias y planes que conduzcan directamente hacia ella.
- Debe ser medible.

1.6.3.4. Mapa estratégico.- El mapa estratégico es una ilustración gráfica de la planificación. Para la elaboración de este trabajo tomaremos en cuenta al Cuadro de Mando Integral, que es la herramienta desarrollada por Robert Norton y David Kaplan la cual posee 4 perspectivas y que para el sector público que es el caso de estudio tiene el siguiente delineamiento:



Figura 3. Mapa estratégico
Fuente: Material proporcionado por Edison Proaño (2012).
“Cuadro de mando Integral”

La importancia de un mapa estratégico radica en que la estrategia puede ser visualizada en toda la organización y comunicada de manera más ágil. Por otro lado permite alinear los planes que conduzcan a la estrategia de forma horizontal y vertical y para finalizar facilita el refinamiento de la institución.

- 1.6.3.5. Objetivos estratégicos.** Son los objetivos que una organización aspira a llevar a cabo para obtener su visión y misión.
- 1.6.3.6. Estrategias:** Las estrategias son los “cómos” que deben realizarse para lograr los objetivos estratégicos.
- 1.6.3.7. Ejecución de la estrategia:** Una vez que la estrategia ha sido definida y se tiene claro el horizonte de la Institución para los

próximos años, se deben integrar un sistema de mediciones, metas y medios (Díaz, 2013).

Tradicionalmente los sistemas de medición se han basado únicamente en términos financieros. Si bien este tipo de mediciones dan un panorama general de la institución, no permiten conocer todas las áreas que forman parte de la misma lo que dificulta el hecho de encontrar el o los puntos que causan problema para el cumplimiento de la estrategia.

El entorno actual donde se desempeñan las instituciones ya no responde a una lógica en la que la ciudadanía tenía voz pasiva para exigir eficacia en los servicios del estado. Por otro lado la incorporación a las instituciones de gente joven y preparada ha impactado en el ambiente interno de las instituciones públicas al proponer a las autoridades el uso de herramientas nuevas para optimizar a las instituciones. Adicionalmente si a esto le sumamos el que nos encontramos en la era tecnológica, nos damos cuenta que ya debe quedar atrás la inexistencia de herramientas que ayuden a las instituciones a lograr resultados en los servicios que ofrecen.

Para brindar a la ciudadanía una respuesta eficaz y aseguramiento de la imagen institucional, se debe establecer una adecuada planificación estratégica, pero para controlar que se cumplan los procesos de la excelencia se debe usar un mapa estratégico como el cuadro de mando integral (Balanced scorecard).

1.6.3.8. Alineamiento Estratégico.

Con la estrategia definida, el siguiente paso es implementarla en todas las áreas de la organización es decir hacer que todas las áreas sean parte de la estrategia. A este proceso de de sincronización y despliegue se llama "alineamiento estratégico" (Kovacevic & Álvaro, 2010).

En esta etapa se integran los procesos y las personas de nivel operativo con la estrategia, de esta manera se logran los resultados esperados. Su importancia radica en que al estar involucrado el capital humano, todos aportan con ideas que contribuyen al logro de objetivos estratégicos.

Existen dos tipos de alineamiento: horizontal y vertical. El alineamiento horizontal sincroniza la cadena de valor de la institución, es decir el desarrollo de sus procesos para garantizar resultados. El alineamiento vertical en cambio es el que vincula a cada unidad operática de la institución con la estrategia.

Durante el alineamiento estratégico debe haber un canal de comunicación muy efectivo entre todos los niveles, ya que el flujo de información permite que exista negociación, coordinación, compromiso y control.

1.6.3.9. Cultura de Ejecución.

Según Kovacevic y Reinoso (Kovacevic & Álvaro, 2010), la cultura de ejecución la representan dos procesos claves: la ejecución y la cultura de excelencia.

La ejecución consiste en la operacionalización de las estrategias a través de los procesos, proyectos, el cumplimiento de metas, y el ajuste (monitoreo y control).

Por otro lado la cultura de excelencia consiste en fomentar el desarrollo del factor humano de manera que a través de los hábitos y comportamientos se resalten los valores de la organización.

Al juntar estos dos procesos se logra la excelencia.

Toda Institución que desee lograr dicha excelencia para el cumplimiento de la planificación estratégica debe:

1. Identificar y definir las competencias que por ley le corresponden.
2. Definir el mapa de procesos.
3. Alinear los procesos hacia la estrategia
4. Integrar a los procesos de Recursos Humanos con el plan de vida de los funcionarios (selección de perfiles, entrenamiento, compensación, planes de carrera, y gestión de clima laboral).
5. Medición y control del desempeño.

1.6.3.10. Agilidad organizacional

En el libro “El Diamante de la Excelencia Organizacional”, los autores (Kovacevic & Álvaro, 2010) sugieren que para ejecutar la estrategia con éxito se requieren tres factores: la estructura organizacional, los procesos y las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

La estructura organizacional se refiere a todas partes que forman la Institución en la cual están las unidades, funciones y competencias, relaciones de autoridad y dependencia. Para saber si está bien definida hay que analizarla en función del cumplimiento de la estrategia.

El segundo factor está integrado por los procesos que realiza la Institución. Dado que estos contribuyen a ejecutar la misión institucional, es muy importante que la Institución tenga un mapa de los procesos que realiza y los analice de acuerdo a su importancia vs. Desempeño. Una vez identificados los procesos se debe analizar cada una de las características para saber cuál es su desempeño y finalmente alinearlos a los objetivos para saber si contribuyen al logro de la estrategia. De esta manera se sabrá los procesos que deben someterse a una mejora continua, reingeniería o eliminar aquellos que no contribuyen.

El tercer factor se refiere a tecnologías de la información. En los últimos años este factor ha adquirido mucha fuerza debido a que es el *conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas para el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información* (Wikipedia,

2013). Este proceso permite garantizar un desarrollo eficiente de los proyectos y procesos que se ejecutan en la institución.

1.6.3.11. Monitoreo y control

El monitoreo y control se refiere al proceso de retroalimentación, medición de resultados y ajuste sobre la ejecución de cada una de los procesos y proyectos que permiten alcanzar el logro del plan estratégico.

Esta práctica es importante para garantizar que todos los planes se ejecuten y se cumplan las metas establecidas. Este proceso contribuye a la efectividad de la institución

1.6.4. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

A partir del año 1992, Kaplan y Norton (Wikipedia, 2013) proponen un sistema que mide factores adicionales a los financieros, para que los gerentes puedan medir el desempeño de la organización en función de su visión y misión. Esta herramienta provee a las autoridades tener información de varias áreas críticas que componen a la organización, lo cual permite tomar decisiones oportunas y estratégicas con el propósito de no desviar el alcance de la visión.

Los autores Kaplan y Notorn (Wikipedia, 2013) establecieron cuatro áreas de desempeño:

1. **Desarrollo y Aprendizaje:** Debemos continuar aprendiendo, mejorando y creando valor.
2. **Procesos Internos:** ¿Cómo hacer para que nuestros procesos sean excelentes?
3. **Del cliente** (ciudadanía): ¿Cómo nos ve la ciudadanía?
4. **Financiera:** cómo nos ven los accionistas (Instituciones públicas: (¿Estamos siendo eficaces y eficientes en el manejo del presupuesto)



Figura 4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
 Fuente: Kaplan R. y Norton D.: Cuadro de mando Integral: de la estrategia a la acción (1996).

Para cumplir con cada una de las cuatro áreas de desempeño se debe implementar las 3Ms (Kovacevic & Álvaro, 2010) (mediciones, medios, metas).

Las mediciones que las establecen para tener un control sobre el nivel de logros, son los indicadores (Key performance indicators -KPIs). Las metas son el resultado que esperamos y los medios son los planes y proyectos que impulsan el logro de los objetivos.

En el sector público las perspectivas se construyen de manera diferente al sector privado. Básicamente porque dependen de un presupuesto financiado por el Gobierno. Esta situación implica que tanto los procesos como el aprendizaje y crecimiento deben estar enfocados para satisfacer los requerimientos de la ciudadanía. En el sector público las perspectivas se definen como la muestra la figura a continuación.

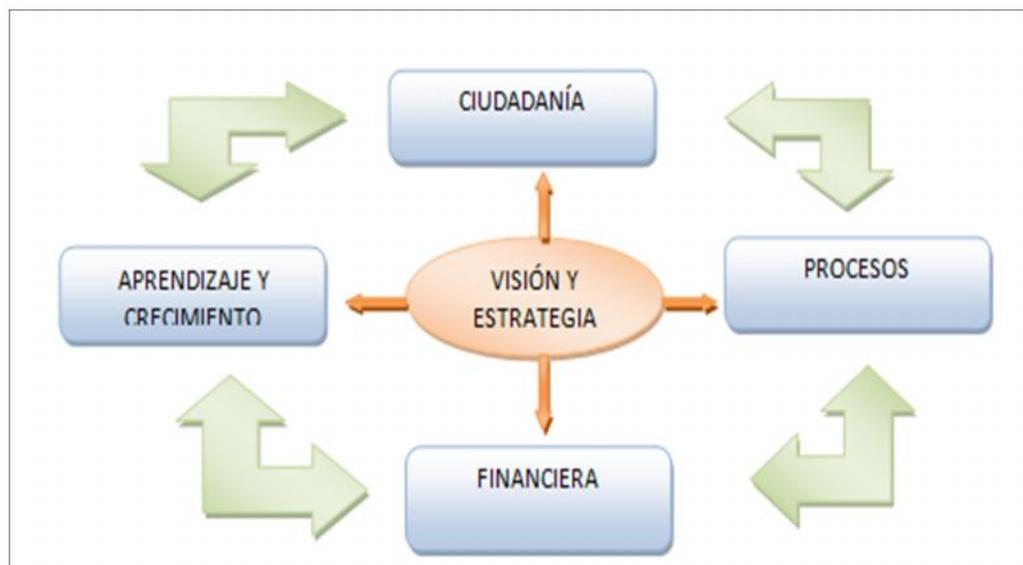


Figura 5. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Sector público)
Fuente: Kaplan R. y Norton D.: Cuadro de mando Integral: de la estrategia a la acción (1996). Modificada para instituciones que dependen del presupuesto del estado.

1. Perspectiva Financiera: Instituciones públicas: (¿Estamos siendo eficaces y eficientes en el manejo del presupuesto?). Las instituciones públicas dependen de la parte del presupuesto general del estado mismo que se define como: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013),

“la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los **Ingresos** (venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.) pero también están los **Gastos** (de servicio, producción y funcionamiento estatal para educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, etc. de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo)”

Esto genera por un lado la posibilidad de que las acciones que se planifican, y que deban ser financiadas con recursos económicos deban ajustarse para poder cumplirse, lo cual puede traer inconvenientes para realizar todas las acciones planificadas para el cumplimiento de la visión. Por otro lado depender del presupuesto general del estado genera una responsabilidad para manejarlo y exige un manejo eficiente que permita el logro de su misión a través de un buen servicio a la ciudadanía.

2. Perspectiva de Procesos Internos: ¿Cómo hacer para que nuestros procesos sean excelentes? En esta fase es necesario que las instituciones identifiquen y evalúen los procesos que tienen para que puedan establecer la cadena de valor. Este análisis es muy importante ya

que los procesos pueden convertirse en nudos críticos para satisfacer a la ciudadanía. La armonía, eficacia y eficiencia en el manejo de los procesos en una institución permitirán traducir la misión que por ley le corresponde a cualquier institución del Estado (perspectiva interna de la institución) y satisfacer tanto a la ciudadanía como a los clientes internos (funcionarios públicos).

3. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: Debemos continuar aprendiendo, mejorando y creando valor. En esta fase se establecen los “cimientos” que fortalezcan las otras perspectivas es decir se toma en cuenta las capacidades de los servidores/as públicos/as. Tal como lo establece Robert Kaplan (Mallo, Kaplan, Meljem, & Jiménez, 2000), la fuente de esta perspectiva viene dada por los siguientes factores: las personas, los sistemas de información y tecnología y los procedimientos organizativos.

Para potenciar el factor humano se pueden crear de planes de vida, los cuales implican capacitación técnica y por competencias, incentivos, evaluaciones y entrenamiento para que los servidores/as públicos/as puedan hacer una carrera en la institución. de los/as servidores/as públicos/as una vez que ingresan a una institución se creará un vínculo de fidelidad y compromiso, ya esto significa.

Por otro lado los sistemas de información y tecnología permiten por un lado el intercambio oportuno de información y acceso oportuno a nuevas

tendencia a nivel mundial sobre los temas de interés de la institución, mientras que la estrategia de información permite consolidar relaciones internas y externas.

Finalmente, los procedimientos internos facilitan que tanto lo relacionado con el talento humano como con los procesos adjetivos garanticen la implementación, ajuste y mejora de los mismos. La armonía entre estos factores permite crecer a largo plazo y mejorar constantemente.

4. Del cliente (ciudadanía): ¿Cómo nos ve la ciudadanía? Finalmente la perspectiva de la ciudadanía hacia la Institución, que es el propósito de las instituciones públicas, ya que es ella la que requerirá y evaluará nuestro servicio.

El Cuadro de Mando Integral facilita la implementación de la estrategia al desplegarla en objetivos con mediciones, metas y medios (3M) (Kovacevic & Álvaro, 2010).

Una de las frases comunes en el aprendizaje del Cuadro de mando Integral utilizada por varios autores desarrolladores del tema es que “lo que no se mide no se mejora”. Esta afirmación tiene coherencia ya que el CMI permite hacer mediciones que a su vez permiten tomar acciones inmediatas para lograr las metas establecidas por la Institución.

Para tener éxito en la implantación del Cuadro de Mando Integral debe haber un canal de comunicación bien definido, compromiso de autoridades y funcionarios, disciplina y control.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Antecedentes institucionales

Según los registros que reposan en la Dirección Nacional de Comunicación de la Defensoría del Pueblo de Ecuador, la institución fue creada en el año 1996, dentro del proceso de reformas constitucionales planteadas en consulta popular por el ex presidente Sixto Durán Ballén.

Durante la presidencia de Fabián Alarcón en 1997, se publicó la Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo. Este instrumento legal fijó los lineamientos jurídicos y administrativos de la organización. Es así que la institución nace para tutelar los derechos y garantías individuales y sociales invocados en la Constitución y los consagrados en el derecho internacional. Su ámbito de acción no sólo se circunscribe al sector público, sino que abarca también al sector privado.

La Defensoría del Pueblo del Ecuador fue incluida en la Constitución Política de 1998 en el artículo No. 96.

A partir del 24 de julio de 2008, la Asamblea Constituyente, elaboró una nueva Constitución de la República durante el gobierno del Economista. Rafael Correa Delgado. Este documento fue aprobado mayoritariamente a través de un referendo en septiembre de 2008. En esta

Constitución la Defensoría del Pueblo a través de los artículos 214, 215 y 216 establece las características de su función administrativa y legal.

Bajo este contexto, la estructura de los Poderes del Estado ecuatoriano cambiaron radicalmente fundándose un nuevo poder de la participación ciudadana en América Latina e incluso a nivel mundial, representado por: “La Función de Transparencia y Control Social”, cuyas competencias se señalan en el Art. No. 204 de la Constitución de la República: “Promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos y, prevendrá y combatirá la corrupción”.

Este nuevo poder del Estado posee el mismo nivel jerárquico que tienen las otras funciones del Estado. Está conformado por: la Contraloría General del Estado, las Superintendencias de Bancos y Seguros, Compañías y Telecomunicaciones, el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social y la Defensoría del Pueblo.

Durante el Período 2009 – 2010, La Defensoría del Pueblo del Ecuador; a través de su titular, asumió la presidencia de la Función de Transparencia y Control Social, cuyo logro más relevante fue la aprobación del “Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción”.

El ex Congreso Nacional y luego la Asamblea Constituyente nombraron a cinco Defensores del Pueblo (Defensoría del Pueblo del Ecuador, 2013). En marzo de 1997 fue designado como Defensor del Pueblo el jurista Julio César Trujillo, quien estuvo en el cargo durante 15 días y su renuncia se debió a la falta de recursos y apoyo gubernamental. Posteriormente, el Congreso Nacional, el 9 de septiembre de ese mismo año, designó como nuevo titular a Milton Álava Ormaza, quien ejerció sus funciones hasta el 8 de mayo del 2000. A partir de esa fecha ascendió al cargo de Defensor Subrogante Claudio Mueckay Arcos, hasta el 13 de julio de 2005, fecha en la que el Congreso Nacional lo nombró definitivamente para un período de 5 años. En julio de 2008, la Asamblea Nacional Constituyente reunida en Montecristi, designó como Defensor al Dr. Fernando Gutiérrez Vera. Finalmente en diciembre del 2011, la Asamblea Nacional nombró al actual Defensor, Ramiro Rivadeneira Silva.

El trabajo de la Defensoría del Pueblo del Ecuador ha logrado un posicionamiento que ha permitido que de la Red de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos del Continente Americano, ejerciendo incluso en su momento, la Presidencia Regional a través de la Secretaría General. Adicionalmente su gestión a nivel nacional ha tenido un resultado importante con la población ecuatoriana, quienes han incrementando sus peticiones para gestión de casos y asesoría sobre derechos humanos y de la naturaleza.

Rol de la Institución:

La Defensoría del Pueblo (Constitución de la República, 2008) es un órgano de derecho público con jurisdicción nacional, personalidad jurídica y autonomía administrativa y financiera. Su estructura está desconcentrada con delegados en cada provincia y en el exterior.

Competencias, facultades, atribuciones y rol

Considerando lo que manda la Constitución de la República del Ecuador en su No. 215, sus atribuciones son las siguientes:

- 1) *El patrocinio, de oficio o a petición de parte, de las acciones de protección, hábeas corpus, acceso a la información pública, hábeas data, incumplimiento, acción ciudadana y los reclamos por mala calidad o indebida prestación de los servicios públicos o privados.*
- 2) *Emitir medidas de cumplimiento obligatorio e inmediato en materia de protección de los derechos, y solicitar juzgamiento y sanción ante la autoridad competente, por sus incumplimientos.*
- 3) *Investigar y resolver, en el marco de sus atribuciones, sobre acciones u omisiones de personas naturales o jurídicas que presten servicios públicos.*
- 4) *Ejercer y promover la vigilancia del debido proceso, y prevenir, e impedir de inmediato la tortura, el trato cruel, inhumano y degradante en todas sus formas.*

2.2. Cuarto de innovación estratégica

2.2.1. Análisis externo

2.2.1.1. Macroambiente (PESTEL)

2.2.1.1.1. Políticas

El Estado Ecuatoriano atraviesa una época de profundos cambios políticos, sociales, económicos y culturales. La elección del Presidente Rafael Correa abre una época de estabilidad política en el Ecuador que durante los anteriores 20 años tenía una situación de gran inestabilidad debido a que la mayoría de presidentes que no culminaron su mandato como producto del rechazo mayoritario de los ciudadanos ecuatorianos hacia las políticas que implementaban, los actos de corrupción y la crisis económica que agobiaba a la mayoría de habitantes.

Con el objetivo de cimentar las propuestas de cambio ofrecidas en la campaña de Rafael Correa, se estableció a la Asamblea Constituyente. Este fue un elemento fundamental para la consecución de una transformación profunda de las estructuras del estado ecuatoriano. Luego de una consulta popular en la que mayoritariamente los ecuatorianos y ecuatorianas ratificaron su decisión de ir a una consulta popular y unas elecciones en que el gobierno nacional alcanzó la mayoría de representantes a la Asamblea Constituyente, se dio inicio a la reforma de la Constitución de la República del Ecuador.

La Asamblea Constituyente realizó un trabajo muy importante para recoger las inquietudes, aspiraciones y necesidades de los diferentes movimientos sociales, poblaciones vulnerables y ciudadanía en general, para estructurar una carta magna que se convierta en la principal herramienta que marca el rumbo de un nuevo estado ecuatoriano.

Esta Constitución hace un cambio fundamental al pasar de ser un estado de derecho a un estado de derechos, lo que significa que la norma se convierte en un instrumento que garantiza el ejercicio y aplicación de los derechos humanos, dejando de lado el aspecto declarativo de las anteriores constituciones.

La nueva Constitución introduce normas que marcan un gran avance en el tema de la redacción de derechos. Se le da derechos a la población vulnerable, a las nacionalidades étnicas, indígenas, a la naturaleza. Se marca claramente el ejercicio soberano del funcionamiento del Estado en sus relaciones internacionales y se desarrolla toda una filosofía de una nueva forma de vida para los ecuatorianos y ecuatorianas que están contenidos en los derechos del buen vivir o *sumak kawsay*.

En el plano de la estructura del Estado, se crean dos poderes nuevos que son el electoral y el de transparencia y función social. La finalidad de esto es buscar la ampliación del ejercicio democrático.

La Constitución también desmonta el modelo económico neoliberal que se instauró durante décadas en el Ecuador y rescata el papel

estratégico del Estado en el control de sus recursos naturales, en la definición de políticas públicas y el manejo soberano de sus decisiones políticas y económicas.

Se establecen las políticas sociales, el respeto de los derechos humanos y de la naturaleza y el desarrollo de condiciones de vida digna para la población, como prioridad del trabajo del estado.

Todos estos importantes cambios constitucionales fueron puestos a consideración de los electores y ratificados mayoritariamente por la ciudadanía posibilitando que el Ecuador cuente con una nueva constitución desde del años 2008. A partir de esta fecha se han establecido cambios en varias leyes para acoplarse a la Constitución, sin embargo no se ha podido avanzar a la medida de las necesidades debido a que en el anterior período el gobierno nacional no contó con una mayoría en la asamblea que posibilite realizar todas las reformas a las leyes requeridas para efectivizar la norma constitucional.

PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR

La Constitución de la república del Ecuador establece en el Capítulo Segundo “Planificación participativa para el desarrollo”, **Art. 280.-** *El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y*

los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”.

La Defensoría del Pueblo del Ecuador es responsable directo de los siguientes objetivos y políticas (SENPLADES, Buen Vivir: Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013):

Objetivo 1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular

Políticas:

1.2. Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez

1.4. Mejorar la facultad reguladora y de control del estado.

1.13 Fortalecer los mecanismos de control social, la transparencia de la administración pública y la prevención y la lucha contra la corrupción.

Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad.

Políticas:

2.7. Garantizar la protección y fomentar la inclusión económica y social de las personas en situación de movilidad humana, así como de sus diversos tipos de familias.

Objetivo 6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto de los derechos humanos.

Políticas:

6.3. Combatir y erradicar la impunidad.

6.4. Consolidar la transformación del sistema de rehabilitación social.

6.7. Prevenir y erradicar la violencia de género en todas sus formas.

Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental y global

Políticas:

7.8. Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y pos consumo.

7.1. Promover la consolidación de la iniciativa Yasuní ITT.

Objetivo 9. Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

Política:

9.3. Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

Al igual que todas las instituciones públicas, también tiene corresponsabilidad en otros objetivos y sus políticas (SENPLADES, Buen Vivir: Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013):

Objetivo 1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.

Políticas:

1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.

1.9. Consolidar la participación ciudadana en los procesos de elaboración de políticas públicas y en el relacionamiento Estado-sociedad.

Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad.

Políticas:

2.5. Fomentar la inclusión y cohesión social, la convivencia pacífica y la cultura de paz, erradicando toda forma de discriminación y violencia.

2.6 Garantizar la protección especial universal y de calidad, durante el ciclo de vida, a personas en situación de vulneración de derechos.

2.8 Garantizar la atención especializada durante el ciclo de vida a personas y grupos de atención prioritaria, en todo el territorio nacional, con corresponsabilidad entre el Estado, la sociedad y la familia

2.9 Garantizar el desarrollo integral de la primera infancia, a niños y niñas menores de 5 años

2.10 Garantizar la protección y la seguridad social a lo largo del ciclo de vida, de forma independiente de la situación laboral de la persona.

Objetivo 3.- Mejorar la calidad de vida de la población.

Políticas:

3.1 Promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

3.3 Garantizar la prestación universal y gratuita de los servicios de atención integral de salud.

Objetivo 4.- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Políticas:

4.1 Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior.

4.7 Promover la gestión adecuada de uso y difusión de los conocimientos generados en el país

Objetivo 5.- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

Políticas:

5.5 Garantizar a la población el ejercicio del derecho a la comunicación libre, intercultural, incluyente, responsable, diversa y participativa.

5.7 Promover la interculturalidad y la política cultural de manera transversal en todos los sectores.

Objetivo 6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto de los derechos humanos.

6.1 Promover el acceso óptimo a la justicia, bajo el principio de igualdad y no discriminación, eliminando las barreras económicas, geográficas y culturales

6.2 Mejorar y modernizar la administración de la justicia.

6.5 Prevenir y controlar la delincuencia común y organizada.

6.8 Promover una cultura social de paz y la convivencia ciudadana en la diversidad.

6.9 Combatir y erradicar la violencia y el abuso contra niñas, niños y adolescentes.

Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental y global.

7.1 Asegurar la promoción, la vigencia y la plena exigibilidad de los derechos de la naturaleza.

7.3 Consolidar la gestión sostenible de los bosques, enmarcada en el modelo de gobernanza forestal.

7.4 Impulsar la generación de bioconocimiento como alternativa a la producción primario-exportadora.

7.6 Gestionar de manera sustentable y participativa el patrimonio hídrico, con enfoque de cuencas y caudales ecológicos para asegurar el derecho humano al agua.

Objetivo 8. Consolidar el sistema económico, social y solidario de forma sostenible.

8.2 Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado.

8.6 Mantener la sostenibilidad biofísica de los flujos económicos.

8.7 Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente.

8.8 Minimizar el riesgo sistémico de la economía.

8.10 Articular la relación entre el Estado y el sector privado.

Objetivo 9. Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

9.4 Establecer y garantizar la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y autosustento, así como de las actividades de cuidado humano con enfoque de derechos y de género.

Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.

10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.

10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.

Objetivo 12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

12.1 Profundizar procesos solidarios y complementarios de integración con América Latina y el Caribe.

12.5 Preservar la integridad territorial del Estado y sus soberanías, en el marco de estricto respeto de los derechos humanos.

12.6 Fortalecer las relaciones fronterizas con una orientación al pleno ejercicio de derechos de las poblaciones.

Tabla 1. Responsabilidades por objetivo nacional

Objetivos Nacionales para el Buen Vivir	Políticas y lineamientos estratégicos												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder	O	R	O	R	C		O	O	C	O		O	R
2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	O	O		O	C	C	R	C	C	C			
3. Mejorar la calidad de vida de la población	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	C	O	C	O	O	O		O	O	O			
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	C			O		O	C		O				
5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad	1	2	3	4	5	6	7						
					C		C						
6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
	C	C	R	R	C		R	C	C				
7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	C	O	C	C	O	C		R		O	R	O	
8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
		C		O		C	C	C	O	C			
9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas	1	2	3	4	5								
		O	R	C									
10. Impulsar la transformación de la matriz productiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9				
	C		C										
11. Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica	1	2	3	4	5								
	O	O	O	O	O								
12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana	1	2	3	4	5	6	7						
	C				C	C							
Niveles de Responsabilidad:													
R = Responsable por Objetivo													
C = Corresponsable													
O = Observancia													

Fuente: Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017

Contexto Internacional

América Latina atravesó una grave crisis durante los años 80 y 90 que generó mayor pobreza, desocupación, migración, dependencia económica, conflictos sociales y crisis generalizada, producto de la aplicación de políticas neoliberales que debilitaron a los estados y priorizaron el papel del mercado, las empresas transnacionales y las imposiciones económicas y políticas de las grandes potencias.

A partir del año 2000, diferentes países eligen como presidentes a personas que tienen criterios diferentes a los que se aplicó durante las décadas anteriores. Venezuela, Brasil, Argentina, Nicaragua, Ecuador, Bolivia, El Salvador eligen mandatarios de tendencia de izquierda que buscan reconstituir el papel del estado, tomar decisiones soberanas y desarrollar políticas sociales de beneficio de la población más empobrecida. Buscan establecer la unidad latinoamericana que permita trabajar conjuntamente en la resolución de los problemas regionales, en el intercambio de productos y mercados en condiciones equitativas y fundamentalmente desarrollar los lazos de hermandad para evitar la imposición de políticas y presiones por parte de las grandes potencias económicas.

Estas alianzas han realizado grandes esfuerzos para establecer organismos regionales de cooperación y desarrollo económico, social y político que genere contrapeso con otras regiones y países. El primer esfuerzo en este sentido fue la constitución de la Alianza Bolivariana para

los Pueblos de Nuestra América – Tratado de Comercio de los Pueblos-, conformada por países como Venezuela, Bolivia, Ecuador, Cuba y Nicaragua que impulsaron un discurso de defensa de la soberanía nacional y de condena a las imposiciones extranjeras. Este ejemplo se irradió a otros países de la región que se han ido integrando a organismos regionales, como el Mercosur y la CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños), logrando mejorar las relaciones económicas y políticas de la región, hermanándose en la necesidad de superar los problemas de pobreza y atraso que existen en nuestros países.

Ecuador y los Organismos Internacionales

Los organismos internacionales de las Naciones Unidas han reconocido que existe un importante avance en la aplicación de los derechos humanos de varios países latinoamericanos (PNUD, 2013). Es así que se recalca que el Ecuador ha alcanzado el 80% de cumplimiento de los objetivos del milenio como la universalización de la educación, la tasa neta en educación media se incrementó en 16 puntos porcentuales entre el 2006 y 2012 (pasando del 48% al 64%) y la educación superior se incrementó en cinco puntos porcentuales (pasando del 23% al 29%). Por otro lado pobreza extrema tuvo una disminución del 42%. La mortalidad infantil se redujo de 18,5 muertes por cada 1000 nacidos vivos en el año 2000 a 10,9 en el año 2010) (SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013). Estos resultados son producto de la aplicación de políticas sociales y una gran inversión económica que ha realizado el país.

Sin embargo, se ha cuestionado mucho a estos gobiernos porque según varios sectores, se han limitado derechos fundamentales como son los de la libertad de expresión, organización y propiedad. Se dice que estos gobiernos desarrollan políticas autoritarias y de persecución. La mayoría de estos gobiernos ha entrado en una pelea muy intensa con los dueños de los medios de comunicación a quienes acusan de manipular la información para su conveniencia y beneficio de sus sectores. Se les acusa que los medios de comunicación siempre han estado vinculados a los grupos de poder e inclusive han pertenecido a banqueros y empresarios que han manejado la información para posicionar sus intereses. Esto ha incidido en que periodistas de diversos medios de comunicación interpongan demandas ante organismos internacionales de derechos humanos con la Corte Interamericana de Derechos Humanos, la OEA y la Sociedad Interamericana de Prensa.

En el último período el presidente del Ecuador Econ. Rafael Correa ha sido un duro crítico con estos organismos internacionales a quienes acusa de defender no a libre expresión sino la libre empresa, los negocios particulares de grupos de poder económico que manejan los medios de comunicación y cuestionan a los gobiernos de la región. Ha sido especialmente duro con la Comisión Interamericana de Derechos Humanos de la cual reconoce su trabajo histórico en la defensa de los derechos humanos en la época de las dictaduras en la región, pero por otro lado cuestiona su cambio de rumbo al relacionar su ejercicio a decisiones

políticas de los Estados Unidos y de organizaciones no gubernamentales vinculadas a intereses económicos de determinados grupos de poder.

El presidente Correa cuestiona (Agencia Pública de Noticias del Ecuador, 2013) que la Comisión Interamericana de Derechos Humanos tenga su sede en Estados Unidos, cuando este país no ha suscrito la mayoría de convenios de derechos humanos establecidos por la Organización de Estados Americanos. Cuestiona además que los Estados Unidos financien la operación de la entidad de la que no es parte y genera presión e influencia en la motivación de sus fallos. Es por esto que señala la necesidad de realizar profundos cambios a esta instancia internacional que implica un cambio de sede y cambio de la forma de financiamiento y cambio en su funcionamiento para que actúen realmente con imparcialidad y justicia.

Los medios de comunicación (El Ciudadano, 2013) en cambio contraatacan este argumento diciendo que se pretende debilitar a esta instancia internacional de derechos humanos para poder seguir actuando con autoritarismo y represión hacia la libertad de expresión y los sectores que se oponen las medidas implementadas por estos gobiernos.

En tal sentido el clamor ciudadano respecto a este tema por lo que es desarrollar un gran debate que permita fortalecer estos organismos para que se conviertan en defensores de los derechos humanos sin que exista injerencia de ninguna agente externo y se actúe con imparcialidad y transparencia para el beneficio de todos y todas las latinoamericanos y latinoamericanas.

Resumen factor político:

Oportunidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Política • Marco normativo (Constitución de la República del Ecuador, 2008). • Tratados con países latinoamericanos
Amenazas:	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia de los medios de comunicación. • Relación débil con la Comisión interamericana de Derechos Humanos.

2.1.1.1.2. Económicas**2.1.1.1.2.1. Inflación**

La inflación en Ecuador se cerró en el año 2013 con 2,70%, constituyéndose como la inflación más baja en los últimos 8 años (Telégrafo, 2014).

Algunos de los motivos que contribuyeron al decrecimiento de la inflación fueron la recaudación efectiva de impuestos y el crecimiento de la producción de petróleo.

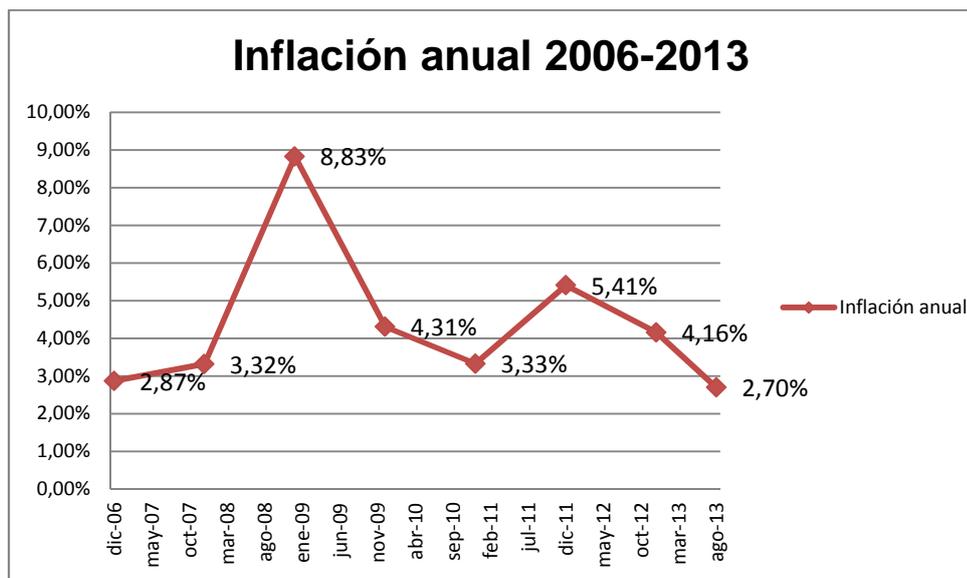


Figura 6. Inflación anual 2006-2013
Fuente: INEC

2.1.1.1.2.2. Producto interno bruto:

En el año 2012, Ecuador tuvo un crecimiento del PIB de 5,1% formando parte así de los países latinoamericanos de mayor crecimiento. Para el año 2013 prevé un crecimiento del PIB de 3,9%, es así que la consultora británica Economist Intelligence Unit, quien ha dicho también que los análisis sitúan al Ecuador en como el segundo país en Latinoamérica en tener el crecimiento económico más rápido.

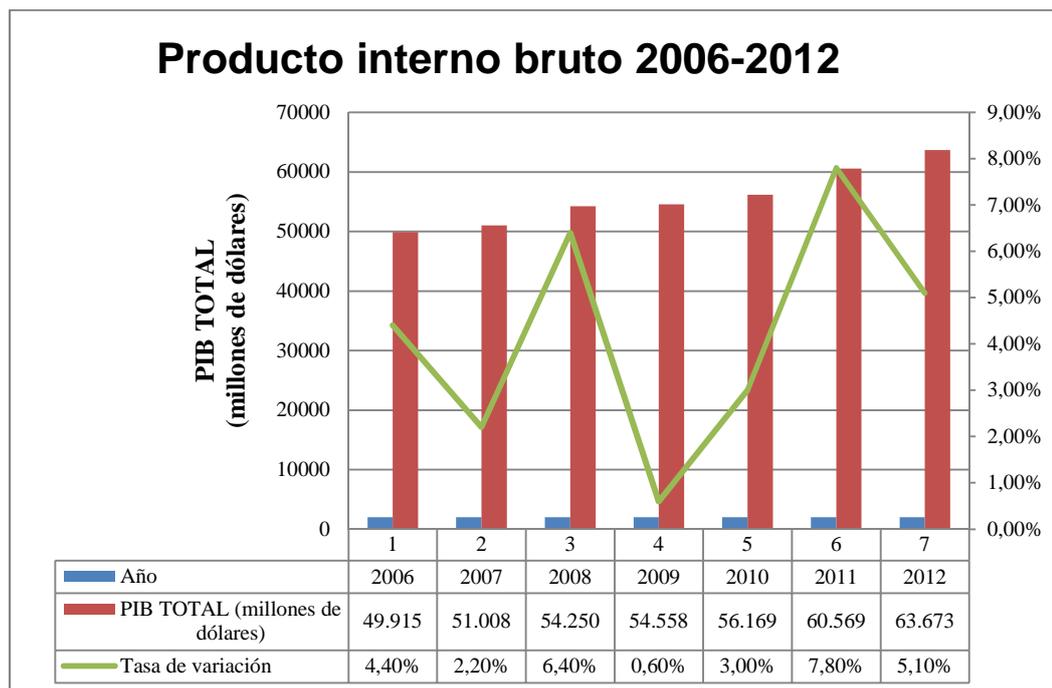


Figura 7. Producto Interno Bruto 2006-2012

Fuente: Banco Central del Ecuador

La balanza de pagos del Ecuador registró un superávit de USD 1920 millones, uno de los resultados más altos desde 1993 (Ministerio Coordinador de la Política Económica, 2013).

Una de las ventajas que presenta la economía ecuatoriana es el valor del PIB es mayor a la inflación.

2.1.1.1.2.3. Presupuesto general del estado

Durante el año 2012 el presupuesto general del estado fue el más alto de los últimos 5 años. Este año tenemos un déficit presupuestario de 13% en comparación al año 2012. Según la revista "Ecuador Económico", que es publicada por el Ministerio de la Política Económica, esta situación también se debe a : *una desaceleración del crecimiento de las*

exportaciones relacionada al desempeño del crudo y una desfavorable evolución de productos tradicionales primarios, como el banano, el café y el cacao, una reducción de las remesas de los trabajadores ocasionada por la crisis económica europea, y un incremento de las importaciones especialmente de los bienes de capital y los derivados del petróleo. Sin embargo la inversión pública no se verá mayormente afectada ya que el gobierno invirtió durante el año 2012 más de US\$ 1500 millones de dólares en bienes de capital, dirigidas a estimular el desarrollo y la estabilidad del país. De este punto hay que destacar que parte de estos bienes de capital en los que se ha invertido son hidroeléctricas, puentes, carreteras, aeropuertos, etc. lo que ha generado un movimiento de la economía que demandó el consumo de materia prima.



Figura 8. Presupuesto General del Estado

Fuente: Ministerio de Finanzas: Incluye todos los ingresos y egresos del Sector público, excepto seguridad social, banca pública, empresas públicas y GADS.

Algo que preocupa sin duda es la alta dependencia del Ecuador por el precio del barril del petróleo que tiene tendencia a la baja durante el año 2013 (Banco Central del Ecuador, 2013). Ante este escenario, tomando en cuenta que la mayoría de los ingresos dependen de la exportación del crudo y adicionalmente que no existen acuerdos comerciales claros, pone al país en una situación muy vulnerable, especialmente si la tendencia continua.

Inversión social

La Creación del Plan Nacional El Buen Vivir, y la socialización que hizo hecho que todas las instituciones públicas se alineen a las políticas establecidas en el mismo, han logrado que se pueda estimar el presupuesto del Estado de manera más precisa que en periodos anteriores para la inversión social. La inversión social se define como *“el desembolso de dinero, pericia o esfuerzo que colabore con la construcción de capital social o humano* (Fundación Prohumana, 2013)”. Por otro lado las políticas sociales mejorar las condiciones de vida, educación, salud, y seguridad social de la población

La inversión social ha tenido el siguiente crecimiento:

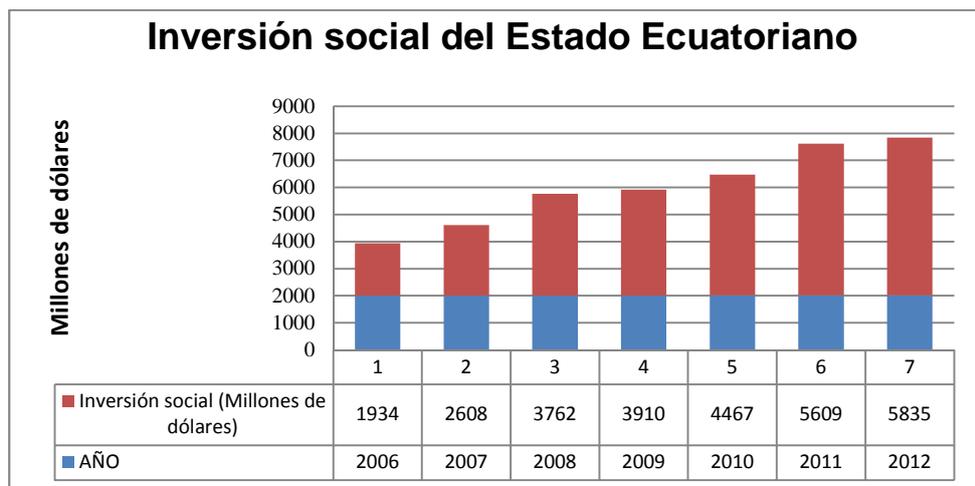


Figura 9. Inversión Social del Estado Ecuatoriano

Fuente: El Nuevo empresario.

http://www.elnuevoempresario.com/noticias_192126_millonaria-inversion-oficial-en-sector-social-ecuadoriano-2007-2013.php

Richard Espinoza, Ministro Coordinador de Desarrollo Social (2013):

Enlace ciudadano 305, Palacio de Carondelet) afirmó que:

“Los cambios que se han dado en el desarrollo social de nuestro país han sido potentes. En el periodo 2007 – 2012 se consolidó una visión política social, integral e integradora, de calidad, universal y con prioridad que apunta a la cohesión y equidad social, En el año 2006 la inversión social era de 1.934 millones de dólares, mientras que la proyección para 2013 es de 6.647 millones de dólares, esto destaca que para el Gobierno Nacional el ser humano es el centro de todas las políticas públicas. Esta inversión nos ha permitido disminuir la pobreza a tal punto que más de 1’500.000 ecuatorianos que han dejado de ser pobres”.

Para 2013, se prevé inversiones en los siguientes sectores (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2013):

1. SALUD: construcción de 18 hospitales, 20.000 partidas presupuestarias para profesionales de la salud y la promoción de la salud preventiva.
2. EDUCACIÓN: Construir aproximadamente 100 escuelas y colegios del milenio a nivel nacional.
3. INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL: Erradicar el trabajo infantil.

VIVIENDA: Para 2013 existirá un incremento de \$5.000 a \$6.000. Otro de los proyectos para este año es la reestructuración del Centro Histórico de Quito y el inicio de la construcción de las Plataformas Gubernamentales.

Resumen factor económico:

Oportunidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la inversión social • Orientación del gasto público a políticas de igualdad.
----------------	--

2.1.1.1.3. Sociales

La historia de los derechos humanos en latinoamericana debe ser analizada con una visión que combine el criterio desarrollado por los países europeos en torno a la dimensión de la vida, las relaciones sociales y las diferentes categorías que hablan sobre aspectos económicos, políticos, culturales, comunitarios de diversidades sexuales de aspectos tecnológicos

y de los derechos de la naturaleza que se vienen debatiendo aplicando y gestando países latinoamericanos (de Souza, 2010).

En la década de los años 60, 70 y 80 (Amnistía Internacional, 2009), Latinoamérica se vio sacudida por una serie de problemas sociales que derivaron en la radicalización de posturas de grupos que emergían con propuestas de construcción de sociedades más justas y equitativas abanderadas por la lucha del socialismo y la represión instaurada por los poderes económicos y político para placar estos movimientos que operaban en contra su estabilidad y privilegios.

Las dictaduras militares ocuparon gran parte de los estado de Latinoamérica, unas con tintes nacionalistas que buscaban el desarrollismo, como un mecanismo de solución de la gran inequidad e injusticias que torturaban a nuestras naciones y otras dictaduras que impusieron el capitalismo a sangre y fuego en base a la represión indiscriminada, las desapariciones forzosas, el asesinato, el genocidio y la persecución a todas las organizaciones y personas que resistían ante estas medidas económicas y que proponían salidas alternativas al modelo hegemónico impuesto.

Pasaron muchos años para que las democracias representativas sustituyan a estas dictaduras. Fueron años en los que los movimientos sociales pusieron como eje fundamental de su lucha los derechos inherentes a la participación política y los derechos civiles denominados de primera generación. Durante muchos años la principal bandera de los sectores populares fue el retorno de la democracia que posibilite el

desarrollo del debate, la propuesta y la movilización por los otros derechos que estuvieron postergados.

Al retorno de la democracia se dio paso a nuevas banderas de lucha que buscaban fundamentalmente reivindicaciones sociales, de los grupos poblacionales excluidos y discriminados por parte del estado (de Souza, 2010). Emergieron en varios países del continente en primer lugar la lucha por la tierra encabezada por organizaciones campesinas e indígenas que fueron despojadas desplazadas y asesinadas para apropiarse de sus territorios y ponerlos al servicio de las clases dominantes. Estas luchas sociales estuvieron acompañadas de una gran movilización de la clase obrera que exigía mejoras salariales, seguridad social derechos laborales, estabilidad y otros beneficios que fueron sistemáticamente anulados por la implantación del neoliberalismo en nuestros países. Estos pedidos no han sido resueltos hasta la actualidad, por lo que la lucha por estos derechos denominados de segunda generación que constituyen las aspiraciones sociales y económicas siguen latentes y pendientes de ser solucionadas por los estados.

En la época de los noventa emergen con gran fuerza las organizaciones campesinas fundamentalmente indígenas (Bello, 2004) que se levantan a exigir ya no únicamente la tierra sino su participación política, la lucha contra la discriminación racial, el respeto a su lengua , a sus costumbres a sus territorios y la inclusión en la participación de la toma de decisiones de los estados se producen grande movilizaciones de indígenas

en México, encabezados por el ejército zapatista de liberación nacional, que hacen suyos la defensa de los derechos colectivos establecidos en pactos y convenios internacionales.

Se produce el levantamiento indígena en el Ecuador encabezado por la Confederación de Nacionalidades Indígenas CONAIE, que hacen notar su presencia y plantean el tablero de toda la institucionalidad estatal. Los campesinos indígenas de Bolivia defienden la producción, cultivo, y consumo del ahora de coca, como una de las formas de defender sus tradiciones, y dar a conocer la injusticia a la que han sido sometidos. Los movimientos indígenas de Colombia, Guatemala, Honduras, Chile, Argentina, Paraguay y Brasil levantan también banderas de defensa de los derechos colectivos, Se logran pequeñas concesiones de parte del estado para estas grupos, pero en definitiva no se han resuelto todavía los problemas fundamentales a las que se ven sometidos (Álvarez, Di Marco, Adrianzén, & Solano, Mayo).

Se producen de igual manera movimientos sociales que luchan por los derechos de las mujeres, organizaciones feministas de diferentes partes de Latinoamérica exigen la participación equitativa de las mujeres en los espacios de control político del estado (Nieves, 1996), se visualiza la violencia de género a las que han sido sometidas históricamente y se obliga la institucionalidad a iniciar políticas públicas que permitan garantizar el cumplimiento de sus derechos las instituciones internacionales de derechos humanos como la Organización de Naciones Unidas y la Organización de

Estados Americanos, entre otros, instituciones que realizan encuentros debates, discusiones e instalan en su agenda este tema. Reivindicando a ese sector históricamente excluido. De igual manera está pendiente aun ir haciendo efectivo el cumplimiento de los derechos reclamados.

En la última década alcanza fuerza la lucha por los derechos de las diversidades sexuales (Salgado, 2005), estos se instalan en las agendas de organismos internacionales de instituciones defensoras de derechos humanos y de organizaciones de la sociedad civil que realizan diferentes acciones para denunciar la discriminación sexual de la que son objetos, la homofobia y la violencia con la que se actúa en contra de este sector. Se establece como banderas de lucha e, matrimonio entre personas del mismo sexo, el reconocimiento legal de las uniones de hecho, y la inclusión del género en los documentos de identificación, la adopción de niños y la inclusión mediante leyes y acciones afirmativas para la participación en puestos públicos. Esta lucha todavía está vigente y actualmente se enfrenta a una serie de posiciones conservadoras religiosas y discriminatorias que mantienen grupos eclesiástico políticos y gobiernos.

En la actualidad ha cobrado también gran importancia las luchas sociales emprendidas por organizaciones indígenas campesinas ecologistas que reivindican los derechos de la naturaleza, el medio ambiente y el buen vivir.

La lucha y defensa del agua y el rechazo a la introducción de alimentos transgénicos (de Souza, 2010) como la conservación del medio

ambiente , la prevención de la contaminación ambiental, la protección de las semillas, la seguridad alimentaria son la reivindicaciones que están siendo impulsadas para exigir de parte de los estados la toma de decisiones que respeten la naturaleza y eviten daños ecológicos irreversibles que afectan y destruyen el hábitat fundamentalmente de comunidades indígenas y campesinas que viven en estos sectores que se ven amenazados por la minería ilegal, la explotación minera a gran escala, las empresas madereras la expansión de la ganadería y otras actividades que están siendo privilegiadas dentro de los modelos extractivistas y desarrollistas que han impuesto las grandes potencia a los países dependientes que buscan extraer todos los recursos naturales posibles para el beneficio de las grandes corporaciones transnacionales y el incentivo de una sociedad de consumo, ávida de lujos y tecnología , sin tomar en consideración el grave daño que está ocasionando a nuestro planeta.

Hoy nos enfrentamos a fenómenos climáticos como el calentamiento global cuyos efectos ponen en riesgo la vida de nuestro planeta y que genera las luchas sociales de estos sectores y crea la necesidad de reconocer por parte de los estados a través de pactos y convenios de derechos de la naturaleza, la necesidad de realizar acciones que detengan el grave deterioro que sufre el medio ambiente. Uno de estos pactos es de Kioto que establece responsabilidades para evitar los efectos de cambio climático por la acción contaminadora de los seres humanos.

Las redes sociales, y la acción directa de organizaciones a establecido un nuevo tema dentro de las lucha por los derechos que tiene relación fundamentalmente con la protección de los animales muchos de ellos en grave peligro de extinción por la acción depredadora del hombre. Organizaciones no gubernamentales y grupos de la sociedad civil, han desatado grandes campañas para evitar el maltrato y extinción de varias especies de animales. Greenpeace es una de las organizaciones más representativas cuyas acciones han evitado la masacre de ballenas y de otras especies que son aniquiladas por interés de países industrializados que priorizan sus negocios a la búsqueda del equilibrio ambiental de nuestro planeta.

Jóvenes de diversas partes del mundo levantan jornadas de protestas, contra las corridas de toros, las peleas de perros y de otros animales que son utilizados para la diversión de algunos sectores de la población.

Han sido las luchas de diferentes grupos humanos los que han puesto en el debate público diversos derechos sociales, económicos, políticos, comunitarios, tecnológicos y de otro tipo, su exigencia para que la legislación se desarrolle y acoja estas nuevas formas de defensa de poblaciones de animales y naturaleza, tecnologías, actualizando y desarrollando la misma dimensión de los derechos humanos.

Los países latinoamericanos (de Souza, 2010) que cuentan con una larga tradición y sabiduría de las poblaciones nativas e indígenas luchan por

tener posiciones y tomar decisiones que no caigan en un criterio eurocentrista que imponga su visión respecto a sus problemas sino que desarrollen un enfoque que respete ,acoja y desarrolle criterios propios de su idiosincrasia, cultura y tradiciones. Varios aportes como las constituciones ecuatoriana y la boliviana han dado a la justicia indígena valor, lo que es muy cuestionado desde el punto de vista eurocentrista de los derechos humanos pero que respeta las normas occidentales en la resolución de problemas comunitarios.

Los derechos humanos tienen una relación directa con las movilizaciones, la participación ciudadana y la lucha de las poblaciones y organizaciones (Wolff, 2010). Ante este hecho los tienen la responsabilidad de impulsar un gran análisis para que estos sean enriquecidos en relación a la realidad latinoamericana con la naturaleza, la pacha mama con el ecosistema y la vida comunitaria de nuestros habitantes.

Resumen factor social:

Oportunidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia ciudadana sobre derechos. • Redes sociales • Movilizaciones sociales
Amenazas:	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminación • Violación a derechos humanos

2.1.1.1.4. Tecnológicas

Las tecnologías de la información y comunicación toman fuerza a partir de la del siglo XXI. TIC, como se las conoce son una siglas relacionadas directamente a la informática y se las define como *“el conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información”* (Wikipedia, 2013). El uso de estas tecnologías está directamente relacionado con la mejora de la calidad de los habitantes del mundo, y cuya tendencia es ser incluida como los derechos humanos de cuarta generación.

Este extraordinario avance tecnológico exige el desarrollo de normas que permitan prevalecer los derechos que se relacionan fundamentalmente con la libre expresión, el derecho a la información y el derecho a la intimidad que pueden ser afectados por estas nuevas tecnologías.

El internet es una de estas tecnologías que ha desarrollado una gran expansión a nivel mundial por ser totalmente interactiva y accesible en cualquier punto del planeta. El internet permite un acceso de bajo costo que podría democratizar y posibilitar la incorporación de poblaciones históricamente postergadas del conocimiento y el desarrollo educativo en general.

También puede ser utilizado como un mecanismo para la educación de las personas que habitan en los sectores alejados, para evacuar personas ante emitentes desastres naturales, desarrollar campañas de

salud, promover derechos y lograr la participación democrática en la toma de decisiones mediante este mecanismo.

Estas ventajas también presentan ciertas desventajas que exigen normar los contenidos del internet. Por ejemplo existen estados que buscan limitar o restringir la información que se usa y se comparte en las redes sociales. Otro riesgo que se presenta para los derechos de las personas es que estas redes pueden violentar la intimidad e individualidad al hacer públicas mucha información personal que no tiene el beneplácito de que sea difundida por dichas personas.

Todas estas ventajas y desventajas exigen que los derechos humanos establezcan líneas de acción, normas y procedimientos que permitan garantizar el bienestar de los seres humanos. Es así que estos derechos de cuarta generación, que se están promulgando deben atender mecanismos que protejan la vida privada, que desarrollen la igualdad en el acceso a estas nuevas tecnologías que potencialicen la libertad de expresión e información, que establezcan mecanismos de integración entre los sistemas tecnológicos y los medios de comunicación social que evite la concentración y el monopolio de los medios y garantice el pluralismo político ideológico que proteja a los niños, niñas, adolescentes y poblaciones vulnerables de contenidos que afectan sus derechos, promuevan la violencia o expresiones de racismo, xenofobia, homofobia y otras expresiones de odio a la diversidad.

El reto está planteado y se hace urgente y necesario que todos los organismos internacionales de derechos humanos se acoplen a estos cambios fundamentales que está viviendo la humanidad frente a la introducción de nuevas tecnología y se legisle en una manera moderna, ética y respetuosa que posibilite el impulso de los derechos humanos y limite los efectos negativos que puedan producir un abuso de la información contenida en las redes sociales y tecnologías desarrolladas.

Resumen factor tecnológico:

Oportunidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de Tics • Redes sociales
Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> • Contenidos y uso de la red

2.1.1.1.5. Legales

La República del Ecuador fue creada en 1830 y regida por 21 Constituciones a lo largo de su historia; es con la Asamblea Nacional Constituyente convocada por el Presidente Econ. Rafael Correa Delgado y respaldada por una consulta popular, que se redactó la última de estas Constituciones, aprobada por referéndum en el 2008 (Wikipedia, 2013).

Calificada como una de las Constituciones más progresistas, señala en su Art. No.1 que: “El Ecuador es un Estado Constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de

manera descentralizada” (Constitución de la República, 2008). Además consagra los principios de aplicación de estos derechos, como se indica en su Art. No.11: “ El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios:

1. *Los derechos se podrán ejercer, promover y exigir e forma individual o colectiva ante las autoridades competentes; estas autoridades garantizarán su cumplimiento.*
2. *Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La Ley sancionará toda forma de discriminación. El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real a favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad.*
3. *Los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos*

serán de directa e inmediata aplicación por y ante cualquier servidora o servidor público, administrativo o judicial, de oficio o a petición de parte. Para el ejercicio de los derechos y las garantías constitucionales no se exigirán condiciones o requisitos que no estén establecidos en la Constitución o la Ley. Los derechos serán plenamente justiciables. No podrá alegarse falta de norma jurídica para justificar la violación o desconocimiento, para desechar la acción por esos hechos ni para negar su reconocimiento.

- 4. Ninguna norma jurídica podrá restringir el contenido de los derechos ni de las garantías constitucionales.*
- 5. En materia de derechos y garantías constitucionales, las servidoras y servidores públicos, administrativos o judiciales, deberán aplicar la norma y la interpretación que más favorezca su efectiva vigencia.*
- 6. Todos los principios y los derechos son inalienables, irrenunciables, indivisibles, interdependientes y de igual jerarquía.*
- 7. El reconocimiento de los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos, no excluirán los demás derechos derivados de la dignidad de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades que sean necesarios para su pleno desenvolvimiento.*

8. *El contenido de los derechos se desarrollará de manera progresiva a través de las normas, la jurisprudencia y las políticas públicas. El Estado generará y garantizará las condiciones necesarias para su pleno reconocimiento y ejercicio. Será inconstitucional cualquier acción u omisión de carácter regresivo que disminuya, menoscabe o anule injustificadamente el ejercicio de los derechos.*
9. *El más alto deber del Estado consiste en respetar y hacer respetar los derechos garantizados en la Constitución. El Estado, sus delegatarios, concesionarios y toda persona que actúe en ejercicio de una potestad pública, estarán obligados a reparar las violaciones a los derechos de los particulares por la falta o deficiencia en la prestación de los servicios públicos, o por las acciones u omisiones de los funcionarios, empleadas y empleados públicos en el desempeño de sus cargos.*

El Estado ejercerá de forma inmediata el derecho de repetición en contra de las personas responsables del daño producido, sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales y administrativas.

El Estado será responsable por detención arbitraria, error judicial, retardo injustificado o inadecuada administración de justicia, violación del derecho a

la tutela judicial efectiva, y por las violaciones de los principios y reglas del debido proceso.

Cuando una sentencia condenatoria sea reformada o revocada, el Estado reparará a la persona que haya sufrido pena como resultado de tal sentencia y, declarada la responsabilidad por tales actos de servidoras o servidores públicos, administrativos o judiciales, se repetirá en contra de ellos.”

En este marco se configura la Función de Transparencia y Control Social, cuya naturaleza y funciones se establecen en el texto constitucional con lo indicado en el Art. No. 204: “El pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho a la participación.

La Función de Transparencia y Control Social promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que lo realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y prevendrá y combatirá la corrupción (Constitución de la República, 2008).

La Función de Transparencia y Control Social (Constitución de la República, 2008) estará formada por el Consejo de Participación Ciudadana

y Control Social, La Defensoría del Pueblo, La Contraloría General del Estado y las superintendencias. Estas entidades tendrán personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa.”

Con los cambios descritos, la institución fortalece su imagen y asume trascendentales roles, como lo indica la Constitución del 2008 en su Art. No. 214: “La Defensoría del Pueblo será un órgano de derecho público con jurisdicción nacional, personalidad jurídica y autonomía administrativa y financiera. Su estructura será desconcentrada y tendrá delegados en cada provincia y en el exterior.”, así como en su Art. No. 215: “*La Defensoría del Pueblo tendrá como funciones la protección y tutela de los derechos de los habitantes del Ecuador y de la defensa de los derechos de las ecuatorianas y ecuatorianos que estén fuera del país. Serán sus atribuciones, además de las establecidas en la Ley, las siguientes:*

1. *El patrocinio, de oficio o a petición de parte, de las acciones de protección, hábeas corpus, acceso a la información pública, hábeas data, incumplimiento, acción ciudadana y los reclamos por mala calidad o indebida prestación de los servicios públicos o privados.*
2. *Emitir medidas de cumplimiento obligatorio e inmediato en materia de protección de los derechos, y solicitar juzgamiento y sanción ante la autoridad competente, por sus incumplimientos.*

3. *Investigar y resolver, en el marco de sus atribuciones, sobre acciones u omisiones de personas naturales o jurídicas que presten servicios públicos.*
4. *Ejercer y promover la vigilancia del debido proceso, y prevenir, e impedir de inmediato la tortura, el trato cruel, inhumano y degradante en todas sus formas”.*

Resumen factor legal:

Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la república del Ecuador del 2008.
--------------	--

2.1.1.1.6. Ambientales

La Constitución del Ecuador como uno de sus principales avances estableció derechos de la naturaleza, desarrollando un gran salto en las legislaciones constitucionales del mundo, recogiendo un compromiso muy importante del Estado en la defensa, protección reparación y restauración de la naturaleza, como uno de los fines fundamentales para lograr el buen vivir y el bienestar de la población ecuatoriana.

El título II establece los derechos constitucionales y específicamente en el capítulo séptimo se promulgan los derechos de la naturaleza contenidos en los artículos 71, 72, 73, y 74 de la constitución del Ecuador que a continuación transcribo:

Art. 71.- La naturaleza o Pachamama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos. Toda persona, comunidad, pueblo o nacionalidad podrá exigir a la autoridad pública el cumplimiento de los derechos de la naturaleza. Para aplicar e interpretar estos derechos se observarán los principios establecidos en la Constitución, en lo que proceda. El Estado incentivará a las personas naturales y jurídicas, y a los colectivos, para que protejan la naturaleza, y promoverá el respeto a todos los elementos que forman un ecosistema.

Art. 72.- La naturaleza tiene derecho a la restauración. Esta restauración será independiente de la obligación que tienen el Estado y las personas naturales o jurídicas de indemnizar a los individuos y colectivos que dependan de los sistemas naturales afectados. En los casos de impacto ambiental grave o permanente, incluidos los ocasionados por la explotación de los recursos naturales no renovables, el Estado establecerá los mecanismos más eficaces para alcanzar la restauración, y adoptará las medidas adecuadas para eliminar o mitigar las consecuencias ambientales nocivas.

Art. 73.-El Estado aplicará medidas de precaución y restricción para las actividades que puedan conducir a la extinción de especies, la destrucción de ecosistemas o la alteración permanente de los ciclos naturales. Se prohíbe la introducción de organismos y material orgánico e inorgánico que puedan alterar de manera definitiva el patrimonio genético nacional.

Art. 74.-Las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les permitan el buen vivir. Los servicios ambientales no serán susceptibles de apropiación; su producción, prestación, uso y aprovechamiento serán regulados por el Estado.

El primer artículo de los derechos de la naturaleza describe la importancia de los ciclos vitales, estructura, preservación y mantenimiento de la naturaleza o pacha mama que es el nombre tradicional dado por nuestros pueblos indígenas, y señala la posibilidad de que toda persona pueda exigir el respeto de estos derechos.

Obliga al Estado a proteger y promover el respeto de nuestro ecosistema.

El siguiente artículo habla de la obligación del estado para restaurar el ecosistema en caso de impactos ambientales graves, dejando abierta la

posibilidad de que se exploten recursos no renovables con la consecuencia de afectar el medio ambiente, obligándole fundamentalmente a reparar estos daños.

Se obliga también al estado a tomar medidas de precaución y restricción de todas aquellas acciones y actividades que conduzcan a la extensión de especies y al uso de materiales orgánicos e inorgánicos que afecten el patrimonio genético nacional.

Finalmente se establece que las riquezas naturales sean aprovechadas por la población, comunidades y nacionalidades para el Buen Vivir.

Se establecen parámetros generales sobre el deber del estado respecto a la naturaleza, debiendo establecerse en una ley normas concretas que determinen los procedimientos, acciones y políticas que permitan el cumplimiento de las disposiciones constitucionales respecto a la pacha mama.

Resumen factor legal:

Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la república del Ecuador del 2008.
Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de leyes que determinen procedimientos para cumplir con los Art.71, 72, 73 y 74 de la Constitución del Ecuador.

2.2.1.2. Microambiente (PORTER)

2.2.1.2.1 Coopetencia

La Defensoría del Pueblo del Ecuador es la Institución Nacional de Derechos Humanos del Ecuador, sin embargo existe una lista de Instituciones públicas y privadas que coadyuvan en el trabajo por la promoción y tutela de los derechos humanos y de la naturaleza. La información que se describe a continuación ha sido tomada de los registros encontrados en la Dirección Nacional de Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza, La Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional y lo registrado en las páginas web algunas organizaciones públicas y privadas.

Tabla 2. Grupos de actores sociales

GRUPOS ACTORES SOCIALES	DE ACTOR	ROL (principales intereses que tienen en la temática)
Institución Pública	Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración	Derecho a la nacionalidad. A través de la Dirección de Refugio es la entidad estatal encargada de llevar a cabo los trámites de solicitud de refugio en el Ecuador y de recomendar a la Comisión de Elegibilidad decisiones sobre el estatus de refugiado. Su misión es brindar apoyo a los refugiados para su integración a la comunidad y difundir el respeto a sus derechos.
Institución Pública	Ministerio Educación	Derecho a la Educación
Institución Pública	Ministerio de Ambiente	Derecho a un Ambiente Sano Derechos de la naturaleza
		Continua 

Institución Pública	Ministerio de Salud	Derecho a la Salud. a través de las Direcciones Provinciales de Salud, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, cuya misión es mejorar las condiciones de salud de la población mediante la promoción y prevención en salud, impulsando el desarrollo de las instancias encargadas de ofrecer este servicio
Institución Pública	Secretaría Nacional de Agua	Derecho al Agua
Institución Pública	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	Derecho a la Comunicación e Información
Institución Pública	Ministerio de Inclusión Económica y Social – INFA	Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria
Institución Pública	Secretaría Nacional del Migrante	Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria
Institución Pública	Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana	Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades. Derecho de Participación
Institución Pública	Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	Derechos de Protección
Institución Pública	Ministerio del Interior	Derechos de Protección
Organismo Internacional	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)	ACNUR es una agencia humanitaria y apolítica de las Naciones Unidas con mandato internacional para la protección de las personas refugiadas.
ONG	Asylum Access:	Asylum Access-Ecuador (AAE), es una respuesta a la necesidad de asesoría legal en derechos humanos de
		CONTINUA 

		refugiados. Asylum Access establece que al empoderar a los refugiados a luchar por sus propios derechos, apoyan la creación de soluciones verdaderamente duraderas para los refugiados del mundo
Institución Pública	Casa de Movilidad Humana de Quito.	Brinda asesoría legal a los migrantes y sus familias.
ONG	Catholic Relief Services CRS	Catholic Relief Services lleva a cabo el compromiso de los Obispos de los Estados Unidos para ayudar a los pobres y vulnerables en el extranjero. Su interés es cuidar, mantener y defender el carácter sagrado y la dignidad de toda vida humana, para fomentar la caridad y la justicia para: promover el desarrollo humano por responder a las emergencias mayores, combatir las enfermedades y la pobreza, y para fomentar las sociedades justas y pacíficas.
ONG	Centro de Derechos Económicos y Sociales	Este Centro ofrece asesoría y acompañamiento a organizaciones indígenas, campesinas y otros sectores sociales, para apoyar su capacidad de incidencia por la defensa de sus derechos. Vigilan el cumplimiento de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales -DESC por parte de gobiernos, instituciones financieras nacionales e internacionales y empresas multinacionales, a través de campañas de prensa, peticiones legales y reforzando coaliciones de denuncia. .
Organismo Internacional	Comisión Ecuménica de Derechos Humanos CEDHU	La Comisión Ecuménica de Derechos Humanos promueve la vigencia de los derechos humanos desde
		CONTINUA 

		<p>una perspectiva integral y exige del Estado el efectivo cumplimiento de sus obligaciones respecto de estos derechos. Desarrolla sus objetivos a través de cuatro áreas programáticas: denuncia-defensa, comunicación, educación e investigación.</p>
Institución Pública	Consejo de Desarrollo de Nacionalidades y Pueblos del Ecuador -CODENPE	<p>El CODENPE se proyecta como una institución técnica-gerencial, que permita implantar un proceso en pos de la democratización del Estado, a través de la participación responsable de los involucrados. El CODENPE es un organismo descentralizado y participativo en el que están representadas las Nacionalidades: Kichwa de la Amazonía, Awá, Chachi, Épera, Tsáchila, Andoa, Shiwiar, Huaorani, Siona, Cofán, Secoya, Shuar, Zápara y Achuar. Además de la diversidad de pueblos pertenecientes a la nacionalidad Kichwa: Pasto, Otavalo, Natabuela, Karanki, Kayambi, Saraguro, Palta, Kañari, Salasaca, Chibuleo, Kisapincha, Tomabela, Waranka, Panzaleo, Puruhá, Manta, Huancavilca y Nación originaria Kitu Kara.</p>
Institución Pública	Consejo de la Niñez y Adolescencia	<p>Es el organismo encargado de definir, vigilar y exigir el cumplimiento de las políticas públicas de protección integral para el ejercicio pleno de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el Ecuador. Como ente rector debe garantizar el ejercicio pleno de derechos a los niños, niñas y adolescentes del Ecuador. Entre sus objetivos esta: definir, vigilar y exigir el cumplimiento de las políticas</p> <p>CONTINUA </p>

		públicas de protección integral para el ejercicio pleno de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en el Ecuador.
Institución Pública	Corporación de Desarrollo Afroecuatoriano CODAE	La CODAE es una entidad del sector público con finalidad social y sin fines de lucro. Tiene como misión impulsar el desarrollo integral, sustentable y con identidad, fortaleciendo la organización del Pueblo Afroecuatoriano, procurando la erradicación del racismo y discriminación; su visión consiste en liderar el proceso de desarrollo integral y sostenible
Institución Pública	Corte Constitucional del Ecuador	Su misión es garantizar la vigencia y supremacía de la Constitución, el pleno ejercicio de los derechos constitucionales y garantías jurisdiccionales, mediante la interpretación, el control y la administración de justicia constitucional. La Corte Constitucional es el máximo órgano de control, interpretación constitucional y administración de justicia en esta materia. Ejerce Jurisdicción nacional y su sede está en la ciudad de Quito.
Organismo Internacional	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las mujeres -UNIFEM	Es una entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el empoderamiento de las Mujeres. Su fin es centrarse exclusivamente en la igualdad y el empoderamiento de las mujeres, y sus principales funciones son:
ONG	Fundación Ambiente y Sociedad FAS	Entre sus principales atribuciones están contribuir al desarrollo sostenible del Ecuador a partir del aprovechamiento equilibrado de sus recursos naturales, con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad
		CONTINUA 

		de vida de sus habitantes y el desarrollo cultural de sus pueblos y hacer viables los procesos de desarrollo sustentable en el Ecuador, mediante la integración de las dimensiones social, económica, ambiental
Institución Privada	Frente Ecuatoriano de Derechos Humanos FEDHU	Es una institución privada sin fines de lucro, con finalidad social que ofrece el apoyo de su experiencia y de sus medios para la Educación, Promoción, Difusión y Defensa de los Derechos Humanos en el Ecuador. Su actuar se inspira en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en la Constitución Política del Ecuador, y en otros documentos jurídicos nacionales e internacionales que fundamenta la defensa de la vida y de los Derechos Humanos.
Organismo Internacional	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO	Entre los principales objetivos está producir y difundir conocimiento en ciencias sociales a través de la investigación y docencia de calidad, regido por criterios de pluralismo, libertad y autonomía académica y, destinada a contribuir al desarrollo del pensamiento latinoamericano y a promover la justicia social. Es una institución comprometida con la democracia, la equidad social, los derechos humanos y el desarrollo sustentable y cuyo quehacer se fundamenta en la honestidad, la transparencia y el rigor científico.
Organización de la Sociedad Civil	Fundación Esperanza	Es una organización sin ánimo de lucro que trabaja en la defensa y reivindicación de los derechos vulnerados en contextos migratorios y de
		CONTINUA 

				movilidad humana, especialmente de las víctimas de la trata de personas, del tráfico de migrantes, desplazamiento forzado y de la explotación infantil.
ONG	Fundación Friedrich Ebert ILDIS			La Representación de la FES en Ecuador trabaja como FES-ILDIS, en el fortalecimiento del Diálogo Político e Internacional y el Diálogo Sindical y de Género con los actores progresistas políticos y de la sociedad civil. Los temas preponderantes a lo largo de este periodo han sido de carácter global, social, político y económico
ONG	Fundación Nuestros Jóvenes			es una institución privada sin fines de lucro, es una organización de naturaleza voluntaria con un enfoque de asistencia social creada por el Comité de Damas del Colegio de Médicos de Pichincha
ONG	Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos INREDH			es un organismo de Derechos Humanos, no gubernamental, no partidista y nace para asumir un trabajo técnico y profesional en el campo de los Derechos Humanos
Organismo Internacional	Internacional de Servicios Públicos ISP			La Internacional de Servicios Públicos es una federación sindical internacional destinada a los sindicatos de servicios públicos. La ISP es una organización no gubernamental (ONG) reconocida oficialmente por la Organización Internacional del Trabajo como competente en lo referente al sector público; tiene el estatuto de observador ante la UNESCO, la CES y la CNUCED. La ISP colabora también estrechamente con la Confederación

CONTINUA 

		internacional de organizaciones sindicales libres (CIOSL).
Organismo Internacional	Misión Scalabriniana	Busca que el migrante o refugiado tenga respetado sus derechos y logre re-empezar sus vidas en este país de manera digna y honrada. Además trabaja en el fortalecimiento de redes y actores para la incidencia política, la acogida, la defensa, y promoción de derechos e integración de las personas en movilidad.
ONG	Organización Hebrea de Ayuda a Inmigrantes y Refugiados (HIAS) Agencia Socia del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, ACNUR.	HIAS tiene como mandato apoyar la integración local de solicitantes de refugiado, refugiados e inmigrantes en Ecuador, a través de apoyo psicológico y asistencia humanitaria.
Organismo Internacional	Organización Internacional para las Migraciones (OIM)	La OIM es una organización internacional consagrada a promover la migración humana y ordenada para beneficio de todas las personas, ofreciendo servicios y asesoramiento a gobiernos y migrantes. Está trabajando hace 10 años en la zona de frontera norte del Ecuador.
ONG	Save The Children (UK y Espuma)	Trabaja en el fortalecimiento de organizaciones de mujeres e iniciativas productivas, formación de líderes, con NNA y coordinando una serie de proyectos de cooperación internacional en los que están involucradas varias organizaciones que operan en el país
Organización Humanitaria Internacional	Servicio de Jesuitas y Migrantes (SJRM)	El SJRM es una organización de ayuda humanitaria Internacional de la Iglesia Católica bajo la responsabilidad de la Compañía de Jesús que brinda atención jurídica, CONTINUA 

				<p>psicosocial y de inserción educativa a personas en situación de movilidad humana en condiciones de vulnerabilidad. Además, trabaja con un área de comunicación e incidencia pública y de fortalecimiento de organizaciones de base, con el objetivo de contribuir a que refugiados, desplazados y migrantes disminuyan sus condiciones de vulnerabilidad y puedan ejercer plenamente sus derechos.</p>
Institución Educativa	Universidad Andina Simón Bolívar			<p>La Universidad Andina Simón Bolívar es una institución académica internacional autónoma. Se dedica a la enseñanza superior, la investigación y la prestación de servicios, especialmente para la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos. Es un centro académico abierto a la cooperación internacional, destinado a fomentar el espíritu de integración dentro de la Comunidad Andina, y a promover las relaciones y la cooperación con otros países de América Latina y el mundo</p>

Fuente: Dirección Nacional de Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza - DPE

Ministerios por eje de derechos

Como la Defensoría del Pueblo por mandato legal (Constitución de la República, 2008) como señala el artículo 215 que tendrá como funciones la protección y tutela de los derechos de los habitantes del Ecuador y la defensa de los derechos de las ecuatorianas y ecuatorianos que estén fuera del país, por lo cual su trabajo se relaciona con todas las

instituciones que trabajen temas de derechos humanos entre ellas los Ministerios que son los rectores de las políticas y que se los ha agrupado por eje de derechos de acuerdo a la organización de derechos establecida en la Constitución de 2008.

En este marco, si bien las distintas instancias estatales a través de sus funciones coadyuvan en el ejercicio de derechos, es necesario precisar el eje de derechos con él se encuentran relacionados directamente. Este último aspecto permitirá precisar su accionar en el cumplimiento y garantía de los derechos humanos y derechos de la naturaleza.

Derechos del Buen Vivir

Es importante señalar los derechos que conforman los derechos del Buen Vivir que son: el derecho al Agua y alimentación, Ambiente sano, Comunicación e Información, Cultura y Ciencia, Educación, Hábitat y Vivienda, Salud, Trabajo y seguridad social (Constitución de la República, 2008).

Entre los Ministerios que se encuentran directamente involucrados con el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir tenemos:

1. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (Derecho a la Alimentación)

2. Ministerio de Relaciones Laborales (Derecho al Trabajo y Derecho a la Seguridad Social)
3. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (Derecho a la nacionalidad)
4. Ministerio de Industrias y Productividad (Derecho al Trabajo)
5. Ministerio de Turismo (Derecho a la Cultura y Ciencia)
6. Ministerio Educación (Derecho a la Educación)
7. Ministerio de Ambiente (Derecho a un Ambiente Sano)
8. Ministerio de Cultura (Derecho a la Cultura y Ciencia)
9. Ministerio del Deporte (Derecho a participar en la vida cultural de la comunidad)
10. Ministerio de Salud (Derecho a la Salud)
11. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Derecho a la Comunicación e Información)
12. Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (Derecho al Hábitat y Vivienda)
13. Ministerio de Defensa Nacional (Derecho a la Seguridad Humana)
14. Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Derecho a la Educación)
15. Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos (Derecho a la Seguridad)
16. Secretaría Nacional de Agua (Derecho al Agua)
17. Secretaría Nacional de Comunicación (Derecho a la Comunicación)
18. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Derecho a la Comunicación e Información)

A más de las instancias antes señaladas también tenemos a la Vicepresidencia de la República en tanto la misma a través de los diferentes proyectos y programas que emprende coadyuva en el ejercicio de los derechos del Buen Vivir.

En este punto hay que mencionar que de las instancias antes señaladas sólo 4 de ellas cuentan con mecanismos de exigibilidad en el caso de violación de derechos humanos. Las mencionadas instituciones son: Ministerio de Relaciones Laborales; Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación; Ministerio Educación y Ministerio de Ambiente.

Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria

Entre los grupos de atención prioritaria se encuentran: Adultas y adultos mayores; jóvenes; movilidad humana; mujeres embarazadas; niñas, niños y adolescentes; personas con discapacidad; personas con enfermedades catastróficas; personas privadas de libertad; personas usuarias y consumidoras (Constitución de la República, 2008).

Los Ministerios que se relacionan con ejercicio de estos derechos son:

- Ministerio de Inclusión Económica y Social
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas
- Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión
- Secretaría Nacional del Migrante
- Ministerio de Industrias y Productividad

- CONADIS

Las instancias antes señaladas en materia de derechos se caracterizan por emprender acciones de promoción de derechos humanos y por garantizar el ejercicio de los mismos a las personas y grupos de atención prioritaria de acuerdo a sus respectivos mandatos.

De las instituciones antes mencionadas únicamente el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión y el MIPRO cuentan con mecanismos de exigibilidad en casos de violación de derechos humanos.

Derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades

El ente estatal que coadyuvan en el ejercicio de este grupo de derechos es la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana.

Esta instancia se caracteriza por implementar acciones de promoción de los derechos humanos, especialmente, de las comunidades, pueblos y nacionalidades. Cabe señalar que no cuenta con mecanismos de exigibilidad en casos de violación de derechos humanos.

Derechos de Participación

Entre las instancias estatales que se relacionan con los derechos de participación están: la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana.

Estos estamentos desde cada una de sus competencias se enmarcan en el ámbito de promoción de derechos, específicamente del derecho de participación. Así por ejemplo, la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana impulsa la participación ciudadana como uno de los ejes fundamentales de una democracia incluyente.

Las instancias antes señaladas no cuentan con mecanismos de exigibilidad en casos de violación de derechos humanos.

Derechos de la naturaleza

Los Ministerios que ayudan en el ejercicio pleno de estos derechos son: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Ministerio de Recursos Naturales no Renovables y Ministerio del Ambiente.

El accionar de estas instancias del Estado se relaciona con el ámbito de la promoción y protección de los derechos de la naturaleza como por ejemplo: el derecho a la restauración, protección de ecosistemas y ciclos naturales y el derecho de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades para beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les posibiliten el buen vivir.

Es importante recalcar que de estos solo el Ministerio de Medio Ambiente cuenta con mecanismos de exigibilidad en caso de violación de derechos humanos.

Derechos de Protección

Las instancias estatales que coadyuvan al ejercicio de este grupo de derechos son: el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos y Ministerio del Interior.

Resumen factor cooepetencia:

Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> Entidades públicas y privadas que manejan un eje de derecho.
Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> El eje de derecho no se cumple a cabalidad.

2.2.1.2.2 Ciudadanía

Para analizar los derechos humanos en la sociedad debemos analizar su significado:

Son PRINCIPIOS (DINAPROM, 2011) es decir son reglas o normas de Conducta que orientan la acción de una persona, sobre las cuales debemos actuar y los Estados deben legislar y juzgar.

Se expresan jurídicamente como derechos y facultades que la normativa nacional (Constitución y leyes) e internacional (tratados e instrumentos internacionales) reconocen a favor de todas las personas y que garanticen el libre y pleno ejercicio de sus derechos y libertades, sin

distinciones de ninguna clase, a la vez protegen contra los abusos de poder y permiten una convivencia social más justa”.

La Defensoría del Pueblo del Ecuador, como la Institución Nacional de Derechos Humanos, por lo tanto atiende casos que en los cuales se amenacen a vulneren alguno de los derechos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador en el Art. 11. *“Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La Ley sancionará toda forma de discriminación. El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real a favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad”.*

De igual manera hay que tomar en cuenta los derechos que pueden verse afectados (Constitución de la República, 2008):

- *Derechos del Buen Vivir: Agua y alimentación, Ambiente sano, Comunicación e información, Cultura y Ciencia, Educación, Hábitat y vivienda, Salud, Trabajo y Seguridad Social.*

- *Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria: Adultos y adultas mayores, Jóvenes, Movilidad humana, Mujeres embarazadas, Niñas, niños y adolescentes, personas con discapacidad, personas con enfermedades catastróficas, Personas Privadas de Libertad, Personas Usuarias y consumidoras.*
- *Derechos de las comunidades, Pueblos y Nacionalidades.*
- *Derechos de Participación.*
- *Derechos de libertad*
- *Derechos de la naturaleza.*
- *Derechos de protección.*

Tomando en cuenta lo anterior se considera entonces la población del Ecuador según el Censo de Población y vivienda realizado en el año 2010 por el Instituto Ecuatoriano de estadísticas y Censos INEC., es decir los 14 483 499 (INEC, 2010) de ecuatorianos y ecuatorianas cuyos derechos pueden verse amenazados o vulnerados.

Tabla 3. Población total ecuatoriana

	POBLACIÓN	PORCENTAJE
MUJERES	7,305,816.00	50.44%
HOMBRES	7,177,683.00	49.56%
TOTAL	14,483,499.00	100%

Fuente: INEC - Censo 2010

Pese a que en la Constitución de la República se establecen los Derechos de las personas con discapacidad y que durante el período de

Gobierno 2007-2013, la Vicepresidencia de la República, presidiada por el Lcdo. Lenin Moreno dio un gran impulso al tema a través de varios proyectos como son: la Misión Solidaria Manuela Espejo, la Misión Joaquín Gallegos Lara, Con Pie Derecho y Sonríe Ecuador (Vicepresidencia de la república del Ecuador), este sigue siendo un tema de interés para la sociedad ecuatoriana que cada vez más toma consciencia de la importancia de incluir a este grupo de la población que actualmente al 6% de la población total.

Tabla 4. Discapacidad permanente por más de un año

Grandes grupos de edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
De 0 a 14 años	67,089.00	54,236.00	121,325.00
De 15 a 64 años	261,061.00	211,508.00	472,569.00
De 65 años y más	107,924.00	114,338.00	222,262.00
Total	436,074.00	380,082.00	816,156.00

Fuente: INEC - Censo 2010

Otro grupo sobre el cual es cada vez más evidente la necesidad de generar políticas públicas que garanticen su inclusión son los adultos y adultas mayores.

“El paso del tiempo afecta las habilidades y capacidades de todas las personas; sin embargo, asumir a priori que una persona es inútil, incapaz o enferma debido a su edad es una práctica injustificable desde cualquier

punto de vista razonable, sobre todo, cuando se trata de recibir lo que toda persona merece en su dignidad y que se refleja mediante el reconocimiento real de los derechos y el acceso efectivo a las oportunidades” (ENADIS, 2010).

Aunque el Ministerio de Inclusión Económica y Social ha creado la Agenda de la Igualdad para Personas Adultas Mayores, en el Ecuador aún no se ha realizado un estudio directo sobre de la afectación psicológica y social de este grupo de atención vulnerable. El 6,5% de la población nacional (INEC, 2010) son adultos y adultas mayores.

Tabla 5. Adultos/as mayores

Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
De 65 a 69 años	156,804.00	167,013.00	323,817.00
De 70 a 74 años	116,203.00	123,888.00	240,091.00
De 75 a 79 años	78,602.00	86,616.00	165,218.00
De 80 a 84 años	53,157.00	62,395.00	115,552.00
De 85 a 89 años	26,734.00	34,001.00	60,735.00
De 90 a 94 años	10,523.00	14,977.00	25,500.00
De 95 a 99 años	3,133.00	4,906.00	8,039.00
De 100 años y más	698.00	1,255.00	1,953.00
Total	445,854.00	495,051.00	940,905.00

Fuente: INEC - Censo 2010

Los niños, niñas y adolescentes son parte también del estudio del grupo de atención vulnerable. Si bien el hecho de que la Constitución de la República del Ecuador y el MIES haya creado un estudio para generar

política pública que garantice el cumplimiento de sus derechos. La Defensoría del Pueblo debe analizar el tema ya que el 25% de la población ecuatoriana está compuesta por niños y niñas y el 12% son adolescentes.

Tabla 6. Niños y Niñas

Edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
0	132,183	127,774	259,957
1	152,174	145,674	297,848
2	152,184	147,721	299,905
3	153,829	148,202	302,031
4	153,935	148,601	302,536
5	146,130	141,621	287,751
6	150,684	146,349	297,033
7	155,573	151,168	306,741
8	161,547	157,491	319,038
9	159,956	156,287	316,243
10	172,793	165,576	338,369
11	160,469	155,885	316,354
TOTAL	1,851,457	1,792,349	3,643,806

Fuente: INEC - Censo 2010

Tabla 7. Adolescentes

ADOLESCENTES			
Edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
12	145,896	139,537	285,433
13	152,073	147,757	299,830

14	151,746	147,610	299,356
15	147,212	144,260	291,472
16	144,626	141,372	285,998
17	146,979	144,265	291,244
TOTAL	888,532	864,801	1,753,333

Fuente: INEC - Censo 2010

Otro grupo que ha sido constantemente vulnerado son las comunidades, pueblos y nacionalidades. Esto se debe a la herencia que tenemos en Latinoamérica por la colonización. En aquella época se *tipificaron a los seres humanos en castas, por ejemplo: blancos de españoles, criollos, indios, mestizos, mulatos, zambos y negros africanos, que luego fueron esclavizados* (UNICEF, 2004). Por este motivo ya para lograr la equidad en el cumplimiento de sus derechos se debe concientizar a la sociedad para que la interculturalidad sea tomada en cuenta como un eje importante en el desarrollo de políticas públicas. A este grupo pertenece el 22% de la población (INEC, 2010).

Tabla 8. Autoidentificación de la población

Autoidentificación según su cultura y costumbres	Sexo		
	Hombres	Mujeres	Total
Indígena	500.379,00	517.797,00	1.018.176,00
Afroecuatoriano/a	307.011,00	308.251,00	615.262,00
Afrodscendiente			
Negro/a	79.126,00	66.272,00	145.398,00
Mulato/a	142.310,00	138.589,00	280.899,00

Montubio/a	570.613,00	500.115,00	1.070.728,00
Total	1.599.439,00	1.531.024,00	3.130.463,00

Fuente: INEC - Censo 2010

En diciembre del año anterior el INEC, realizó la primera Encuesta Nacional de relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres.

Los resultados de esta encuesta impactaron en la sociedad ya que se obtuvieron los siguientes resultados:

- En Ecuador 6 de cada 10 mujeres han vivido algún tipo de violencia de género.
- El 25,7% de la población de mujeres ha vivido violencia sexual y 53,9% violencia psicológica.

Estos datos hacen sin duda indispensable que el Estado fortalezca sus políticas para brindar un ambiente sin violencia a este grupo de la población. En Ecuador el 50,44% de la población son mujeres.

Tabla 9. Porcentaje de mujeres a nivel nacional

	POBLACIÓN	PORCENTAJE
MUJERES	7,305,816.00	50.44%

Fuente: INEC - Censo 2010

Finalmente y dado que el Estado Ecuatoriano ha ratificado lo establecido en la Convención de la Tortura y otros Tratos o Penas Cruels, es un compromiso internacional el tomar medidas efectivas para impedir y prevenir actos de tortura en lugares donde permanezcan personas privadas de libertad.

En Ecuador el número de personas privadas de libertad según el Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010 es de 11 103 (INEC, 2010) personas.

A partir del censo nacional de población y vivienda realizado en el año 2010, el Ecuador cuenta con datos interesantes sobre grupos vulnerables, condiciones de vivienda acceso a servicios público y educación, etc.

Otro aporte importante en derechos es la encuesta sobre violencia de género. Actualmente el INEC está realizando encuestas sobre pueblos y nacionalidades y GLBTI, se necesitan datos que a más de presentar cifras, presenten el grado de discriminación al que se enfrenta la población vulnerable del Ecuador.

Resumen factor ciudadanía:

Oportunidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Datos estadísticos sobre grupos vulnerables
--------------	---

Amenaza:	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de líneas base con estudios específicos en materia de derechos humanos.
----------	--

2.2.2. Análisis Interno

2.2.2.1. Planes Estratégicos Anteriores

La Defensoría del Pueblo del Ecuador no trabajó bajo el esquema de una planificación estratégica desde su creación hasta el 2010, cuando durante la administración del Dr. Fernando Gutiérrez se toma la iniciativa de crear el primer Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo del Ecuador para el período 2010-2014.

El enfoque de este plan se basa en las competencias establecidas en la Constitución de la República del Ecuador en los artículos 214 y 215 con la finalidad de dar continuidad a las acciones desarrolladas por la institución; y establece objetivos y estrategias apegados a la misión y visión institucional. El propósito de este plan fue el crear un modelo de gestión pública capaz de garantizar el cumplimiento de actividades relacionadas a la promoción y protección de derechos humanos y de la naturaleza.

Para la construcción de este plan se contrató un equipo consultor con experiencia en la construcción de planes estratégicos y gestión pública y con la colaboración de un equipo de varias áreas de la Defensoría, quienes a través de un proceso de consultas y debates entre actores internos y externos generaron el plan. Dentro de esta construcción

se abordaron temas en los cuales se trataron tanto procesos internos como la situación externa sobre la temática de derechos humanos para establecer el rol de la Defensoría del Pueblo en el Ecuador.

Este plan contiene seis objetivos estratégicos, siete lineamientos estratégicos, dieciséis metas y dieciséis programas de ejecución. El Plan se enfocó en las áreas misionales de la institución.

Los objetivos estratégicos de este plan son:

1. Objetivo 1: Promoción de los Derechos Humanos y de la Naturaleza.

META:

- 1.1. Generar Propuestas pedagógicas para la promoción y vigilancia del los derechos humanos y de la naturaleza en el ámbito de programas de formación de la Defensoría del Pueblo.

INDICADORES

- 1.1.1. Porcentaje de propuestas pedagógicas sustituidas.
- 1.1.2. Número de funcionarios/as formados en Derechos Humanos y de la Naturaleza

PROGRAMADOR: Programa de generación de propuestas pedagógicas para la formación de derechos humanos y de la naturaleza a funcionarios/as del sector público.

META:

- 1.2. Impulsar la formación de redes de promotores/as en derechos humanos y de la naturaleza.

INDICADOR:

- 1.2.1. Porcentaje de redes de promotoras/es en derechos humanos y de la naturaleza.

PROGRAMADOR: Programa de formación de redes de promotoras/es en derechos humanos y de la naturaleza.

- 1.3. Generar Investigación teórica, casuística y elaborar informes temáticos sobre situaciones de derechos humanos y de la naturaleza.

INDICADORES:

- 1.3.1. Número de informes temáticos
- 1.3.2. Número de indicadores constituidos e informes estadísticos elaborados.

PROGRAMADOR: Programa para la construcción de un sistema de indicadores y estadística en derechos humanos.

2. Objetivo 2: Protección de los Derechos Humanos y la Naturaleza.

META:

2.1. Activar y optimizar los mecanismos de acogida y verificación activa de violaciones de derechos humanos y de la naturaleza, con oportunidad y eficacia.

INDICADORES:

2.1.1. Porcentaje de peticiones aceptadas.

2.1.2. Porcentaje de casos verificados activamente de manera oportuna y eficaz.

PROGRAMADOR: Programa de servicios de acogida, admisibilidad y despacho activo al público.

META:

2.2. Incluir en la reducción de las violaciones de los derechos humanos y de la naturaleza, mediante la investigación, atención, y defensa de casos y situaciones; y a la asesoría, consulta y remisión.

INDICADORES:

2.2.1. Porcentaje de casos resueltos de peticiones de violación de derechos humanos.

PROGRAMADOR: Programa de servicios de acogida, admisibilidad y despacho activo al público.

META:

2.3. Patrocinar acciones y garantías constitucionales.

INDICADORES:

2.3.1. Porcentaje de garantías constitucionales patrocinadas.

PROGRAMADOR: Programa de servicios de acogida, admisibilidad y despacho activo al público.

3. Objetivo 3: Investigación e Incidencia en Políticas Públicas

META:

3.1. Incidir en la formulación y vigilancia para que las políticas públicas respondan a estándares nacionales e internacionales de derechos humanos y de la naturaleza. Porcentaje de políticas en materia de derechos humanos y de la naturaleza que respondan a estándares nacionales e internacionales.

INDICADOR:

3.1.1. Porcentaje de políticas en materia de DDHH y de la naturaleza que respondan a estándares nacionales e internacionales.

PROGRAMADOR: Programa de incidencia en política pública y vigilancia de estándares nacionales e internacionales de derechos humanos y de la naturaleza.

4. Objetivo 4: Control Transparencia, Acceso y participación Social.

META:

4.1. Posicionar a la Defensoría del Pueblo como institución rectora en la función de Transparencia y Control en materia de derechos humanos y de la naturaleza.

INDICADOR:

4.1.1. Número de propuestas presentadas y porcentaje por función.

PROGRAMADOR: Programa de promoción y vigilancia de los estándares de derechos humanos en el sistema de transparencia y control social.

META:

4.2. Promover el derecho al acceso a la información pública y vigilar que las entidades del sector público así como las presentes servicios de interés público lo hagan y lo prevean.

INDICADOR:

4.2.1. Porcentaje de cumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

PROGRAMADOR: Programa de vigilancia para el control de la transparencia y acceso a la información.

Programa institucional de rendición de cuentas.

META:

4.3. Fomentar mecanismos que proporcione el derecho a la participación que permitan cumplir con el control social y la rendición de cuentas en materia de derechos humanos y de la naturaleza.

INDICADOR:

4.3.1. Número de mecanismos de participación creados.

4.3.2. Políticas públicas implementadas.

PROGRAMADOR: Programa de derecho a la participación social.

5. Objetivo 5: Participación de la Defensoría del Pueblo del Ecuador en el Sistema Internacional de Protección y Promoción de los Derechos Humanos y de la Naturaleza.

META:

- 5.1. Mantener activa la participación en los sistemas y espacios internacionales de protección y promoción de los derechos humanos y de la naturaleza.

INDICADOR:

- 5.1.1. Porcentaje de propuestas presentadas a organismos internacionales de derechos humanos.

PROGRAMADOR: Programa incidencia en los sistemas de espacios internacionales de protección y promoción de los derechos humanos y de la naturaleza.

META:

- 5.2. Impulsar acuerdos de cooperación internacional para la asistencia técnica y financiera no reembolsable.

INDICADOR:

- 5.2.1. Monto de las inversiones con recursos de cooperación, asistencia técnica y financiera internacional.

PROGRAMADOR: Programa de gestión para la cooperación internacional.

6. Objetivo 6: Fortalecimiento Institucional

META:

- 6.1. Comunicar la acción defensorial en la promoción y protección de los Derechos Humanos y de la Naturaleza.

INDICADOR:

- 6.1.1. Monto de las inversiones con recursos de cooperación, asistencia técnica y financiera internacional.

PROGRAMADOR: Programa de comunicación de la acción defensorial nacional e internacional.

- 6.1.2. Número de convenios firmados. Resultados por programa.

PROGRAMADOR: Programa de producción y difusión de material edu-comunicacional en derechos humanos y de la naturaleza.

META:

- 6.2. Comunicar la acción defensorial en la promoción y protección de los Derechos Humanos y de la Naturaleza.

INDICADOR:

- 6.2.1. Número de convenios firmados. Resultados por programa.

PROGRAMADOR: Programa de coordinación interinstitucional e intersectorial.

META:

- 6.3. Fortalecer Institucionalmente a la Defensoría del Pueblo.

INDICADOR:

6.3.1. Porcentaje de eficiencia. Resultados.

PROGRAMADOR: Programa sistema integrado de gestión institucional de la Defensoría del Pueblo del Ecuador.

Los lineamientos para el cumplimiento del plan son:

1. Promoción de los Derechos Humanos y de la Naturaleza.
2. Protección de los Derechos Humanos y la Naturaleza.
3. Formulación de Políticas Públicas
4. Comunicación Defensorial
5. Control Social y Participación Ciudadana.
6. Participación de la Defensoría del Pueblo del Ecuador en el Sistema Internacional.
7. Desarrollo Institucional.

El plan estratégico de la Defensoría del Pueblo del Ecuador 2010-2014 presenta confusiones en los conceptos relacionados a planificación estratégica. Este plan no fue implementado, pero fue publicado y distribuido dentro de la institución.

Resumen factor planes estratégicos anteriores:

Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Por primera vez se crea un plan estratégico institucional basado en las funciones de ley.
-----------	---

Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> No se aplicó.
------------	---

2.2.2.2. Procesos (Cadena de valor)

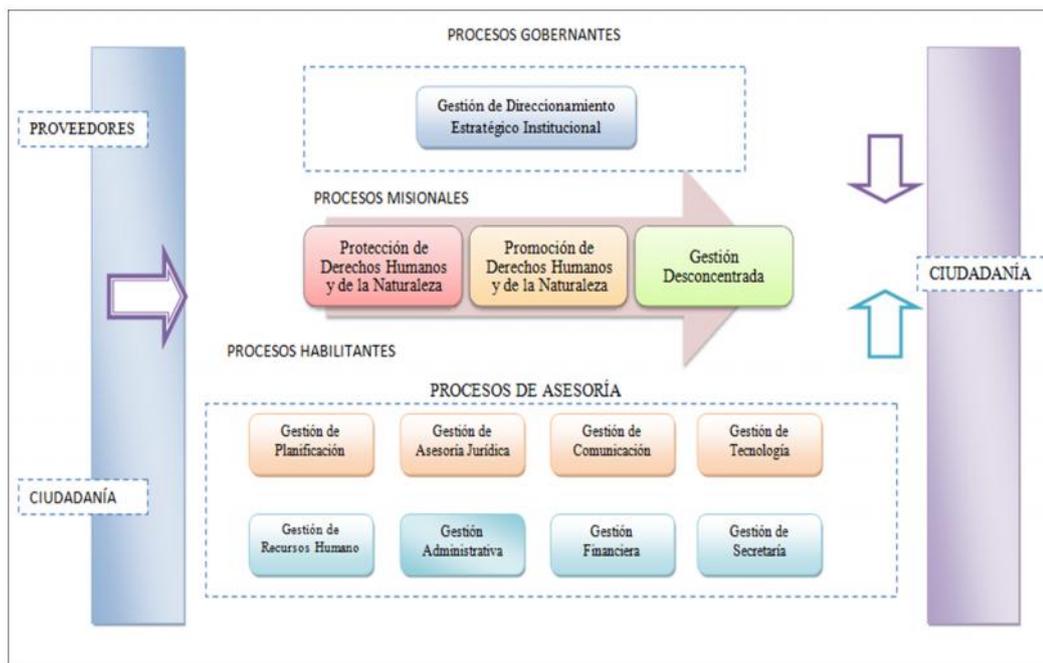


Figura 10. Mapa de procesos de la Defensoría del Pueblo del Ecuador

Fuente: Resolución No. 54-D-DP-2009
Elaborado por. Autora

2.2.2.2.1. Procesos Gobernantes

Los procesos gobernantes son vistos en general de manera positiva por los servidores y servidoras que trabajan en la Defensoría del Pueblo.

El Defensor del Pueblo impulsa la implementación de la planificación estratégica y la reorganización de la institución. Las líneas estratégicas de trabajo para el periodo actual están definidas. Existe apertura para fortalecer la planta central, pero especialmente todo lo que implican los niveles

desconcentrados. Hay una buena relación con el Poder ejecutivo y las otras instituciones públicas y privadas que trabajan directamente en el tema de derechos. Uno de los problemas de la unidad es la coordinación. Las áreas misionales han manifestado que los trámites que debe pasar por la firma de la máxima autoridad demoran en algunos casos, lo que ocasiona acumulación de los mismos, y demora para dar respuesta a la ciudadanía. Otro problema que tiene el nivel gobernante es que los temas que manejan asesores con áreas misionales y de apoyo no está bien coordinado, ya que en reuniones se evidencia que los asesores están realizando acciones sobre temas que las áreas misionales que ya están trabajando y por ende hay desperdicio de recursos. Cuando se confrontan estas dos áreas suelen presentarse conflictos de poder que perjudican los resultados de la institución.

Resumen factor planes estratégicos anteriores:

Fortaleza:	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con el ejecutivo. • Apertura a la implementación de planes.
Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Descoordinación en el manejo de trámites con las áreas. • Procesos. • Conflictos de poder.

2.2.2.2.2. Gestión de Protección y Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza.

La gestión de promoción y protección de derechos humanos y de la naturaleza cuentan con la mayoría de personal de carrera y con experiencia en la atención de casos. Sin embargo, los coordinadores no cuentan con el apoyo de servidores/as del área, algunos de los cuales manifiestan su inconformidad con la distribución de nombramientos debido a que se sienten “perjudicados/as” con las escalas salariales. Muchos de los perfiles no están ubicados por sus competencias, por lo que el clima laboral es bajo.

Las dos unidades no trabajan coordinadamente, no existe sinergia en sus acciones. Los niveles jerárquicos no se encuentran claramente definidos entre estas áreas, ya que las funciones delegadas por las autoridades no son de acuerdo a sus competencias, sino al volumen de trabajo. Un ejemplo de esto es la administración de proyectos como *“Fortalecimiento de las personas en contexto de movilidad que en la promoción y protección de derechos humanos de las personas en contexto de movilidad”*, que debe administrárselo desde el área de Protección, pero se lo administra desde el área de Promoción. Otro ejemplo son las coordinaciones para la realización de eventos fuera de la institución, donde se reparte el trabajo no por las competencias, sino por disposiciones superiores. Esta situación ha generado que se omitan detalles importantes que afectan la imagen de la Institución.

. Los trámites de las delegaciones provinciales y comisiones regionales deben pasar por estas dos áreas lo que ocasiona que algunos casos no son tratados a tiempo.

Resumen factor gestión de promoción y protección:

Fortaleza:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la atención de casos.
Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergia entre las unidades de promoción y protección. • Errores que afectan la imagen de la institución. • Procesos no definidos. • Incumplimiento de roles institucionales. • Falta de liderazgo • Clima laboral bajo.

2.2.2.2.3. Gestión Desconcentrada: Comisiones

Regionales y delegaciones nacionales.

El nivel desconcentrado por su parte manifiesta que pese a su “desconcentración”, todavía la mayoría de trámites que se realizan se los hace únicamente desde planta central como trámites administrativos y financieros, lo que dificulta su accionar.

Delegaciones Provinciales:

Las delegaciones provinciales se encargan de la protección de derechos. Reportan directamente a la Dirección Nacional de Protección de derechos Humanos y de la Naturaleza.

Estas unidades sienten que los flujos que actualmente existen dificultan sus funciones y generan demasiada verticalidad para hablar con las autoridades de planta central. Los roles de las delegaciones provinciales se cruzan con los roles de las comisiones regionales y no hay sinergia entre las unidades administrativas.

Las delegaciones provinciales no se acoplan a las líneas estratégicas determinadas por el Defensor del Pueblo. Su posicionamiento político en las localidades es individual y no institucional. Sus iniciativas no son tomadas en cuenta.

La gestión desconcentrada es la que atiende directamente al cliente externo (ciudadanía), la Dirección Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza detectó que no se cumplen criterios de admisibilidad (DINAPROT, 2012), formatos emitidos por la Dirección Nacional de protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza. No se analizan derechos constitucionales para las peticiones, ni se analizan profundamente los derechos vulnerados. Existe confusión para la diferenciación de casos de usuarios y consumidores. La Delegaciones provinciales no cuentan con el personal suficiente y con las competencias adecuadas para atender casos. Los perfiles profesionales no coinciden con las funciones que realizan los servidores/as de las Delegaciones

especialmente, ya que perciben sueldos como asistentes, pero realizan funciones de abogados.

La infraestructura mobiliaria y tecnológica no es la adecuada para atender a personas con discapacidad. El personal de las delegaciones en su mayoría se encuentra desmotivado. Los procesos de los que dependen como son los administrativos, financieros y recursos humanos se encuentran centralizados en la capital dificultando la operatividad de las Delegaciones.

Comisiones Regionales

Las comisiones regionales se encargan de temas de promoción, reportan directamente a la Dirección Nacional de Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza.

Las Comisiones Regionales, no tienen claridad en los procesos, ni en la aplicación de la metodología emitida por las Coordinación Nacionales de Educación y Promoción de Derechos, la Coordinación nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública y Coordinación Nacional de Transparencia.

Los procesos de educación están definidos y cuentan el material y la metodología. Sin embargo, pero manifiestan que aún tiene problemas en ejecutarlos y requieren mayos acompañamiento de la Coordinación. En cuanto a los procesos de incidencia, su ejecución es muy baja. No existen directrices ni procesos claros establecido por la Coordinación Nacional de

Incidencia en Política Pública y mucho menos retroalimentación de la gestión. En cuanto a los procesos de transparencia, los directrices están dadas pero es un proceso que es complicado por el poco personal de las comisiones y la ausencia de un sistema informático que sistematice la información y permita realizar el proceso de monitoreo y control.

Resumen factor gestión de comisiones regionales y delegaciones provinciales.

Fortaleza:	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento a nivel local.
Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos no definidos en su totalidad. • Verticalidad en la comunicación. • Sus iniciativas no son tomadas en cuenta. • Clima laboral bajo. • No se acoplan a las líneas estratégicas. • Infraestructura física y tecnológica inadecuada.

2.2.2.2.4. Gestión Institucional de Planificación

Del diagnóstico realizado la gestión de planificación se identificó la Defensoría del Pueblo no tiene cultura de Planificación. Los planes operativos anuales no responden a estrategias institucionales sino a actividades y requerimientos aislados de cada Unidad. Existe resistencia en los funcionarios a la medición por resultados. Esto genera que en la

institución no se cuenta con información oportuna para tomar decisiones ya que no existe conexión a los objetivos institucionales. La gestión institucional se vuelve reactiva y coyuntural, perdiendo eficacia y horizonte en el largo plazo. No se logra una acción institucional sino que se limita a esfuerzos aislados. No existe una gestión de riesgos.

Los procesos están identificados, pero todavía no han sido documentados. No existen procesos de evaluación de resultados y seguimiento de la gestión. Los procesos transformacionales tienen desempeño Bajo o Muy Bajo y no están estandarizados.

Las unidades desconcentradas no son tomadas en cuenta para realizar los planes operativos.

Resumen factor gestión de planificación:

Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • No existe cultura de planificación. • Los planes operativos no responden a estrategias institucionales. • Resistencia a la medición. • Gestión institucional reactiva. • No existe gestión de riesgos. • Las unidades desconcentradas no son tomadas en cuenta para los proceso de planificación. • Procesos sin documentar.
------------	--

2.2.2.2.5. Gestión de Asesoría Jurídica

La gestión jurídica no tiene los procesos organizados por línea de trabajo y la coordinación de trabajo con áreas tanto misionales como de con las de apoyo se ven afectadas en los trámites que dependen de la unidad como contratos de personal y compras públicas, convenios, acuerdos y otros. No existes procesos documentados ni manuales de procedimiento para emisión de convenios. No existe un plan operativo definido. Varios servidores y servidoras tiene levantados sumarios administrativos por el uso no adecuado de la información en esta área.

Resumen gestión de asesoría jurídica:

Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • No existen procesos documentados. • Sumarios administrativos.
------------	--

2.2.2.2.6. Gestión de Comunicación y Tecnología

La Defensoría del Pueblo no cuenta con un Plan Estratégico de Tecnologías de la información y comunicación, ya que no ha considerado a estas unidades como ejes estratégico. La falta de tecnificación no permite llegar con calidad y eficacia a los usuarios internos y externos.

La infraestructura tecnológica está desactualizada, no se cuenta con una política de seguridad de la información que garantice integridad, disponibilidad y confidencialidad, no se han creado procedimientos internos para su manejo.

El personal de los procesos desconcentrados no está capacitado adecuadamente para el manejo de herramientas informáticas y tecnológicas.

Las redes sociales La DPE no aprovechan los medios informáticos de comunicación (web, facebook, twitter, etc.) para interactuar, capacitar e informar a la ciudadanía. No existe coordinación con las otras áreas para promocionar las actividades y servicios de la institución. No hay coordinación ni sinergia del área de comunicación con las otras áreas de la

institución. La imagen de la institución no está posicionada, esto se atribuye a que no se ha creado el Plan estratégico del área.

El material de difusión es desperdiciado y no apunta a una verdadero marketing social. La imagen de la Defensoría no está posicionada entre la ciudadanía.

Resumen gestión de comunicación y tecnología:

Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • No es considerado como eje estratégico • No existe plan de Tics. • Desperdicios en material de difusión. • Infraestructura tecnológica desactualizada.
------------	---

2.2.2.2.7. Gestión de Recursos Humanos

En la gestión de Recursos Humano trabajó durante el año 2012 en una nueva estructura, pero esta aún no ha sido aprobada. Esto ha generado expectativas en los y las servidores/as que laboran en la institución, ya que para la aplicación de la nueva estructura deben hacerse evaluaciones de los cargos con nombramiento, es decir ver si la partida corresponde al perfil de los y las servidores/as , y esto genera resistencia de los/as mismos/as. La Directora Nacional de Recursos Humanos ha dicho que este es el motivo que impide evaluar a los y las servidoras públicas y por ende elaborar un plan de carrera para quienes ingresan a la Institución.

La gestión de recursos humanos no lleva automatizados los procesos para control del personal. Es decir, los no se controla automáticamente el cumplimiento de las ocho horas laborables, tiempo en los almuerzos y el cumplimiento de las ocho horas que deben laborar los y las servidores/as, permisos y vacaciones.

Existen varios sumarios administrativos, cuya responsabilidad en el proceso está a cargo de esta unidad. Durante estos procesos la información fue extraviada, y por ende la evidencia no existe lo que complicó la aplicación de sanciones.

A enero del 2013 el número total de servidores y servidoras de la Defensoría del Pueblo es 366. A continuación algunas estadísticas relevantes del factor de recurso humano:

Figura 11. Estadística relevante sobre Recurso Humano

Variable	Valores
Total de servidores/as públicos/as	366
Mujeres	186
Hombres	180
Porcentaje de Mujeres	51%
Porcentaje de Hombres	49%
Número de servidores/as área Sustantiva	235
Número de servidores/as área Adjetiva	104
Número de servidores/as jerárquico Superior	27
Porcentaje de servidores/as área Sustantiva	64%

CONTUNUA



Porcentaje de servidores/as área Adjetiva	28%
Porcentaje de servidores/as jerárquico Superior	7%
Número de servidores que atienden casos (con título de abogado)	83
Porcentaje de servidores que atienden casos	23%

Fuente: Dirección Nacional de Recursos Humanos – DPE

De lo anterior podemos evidenciar que apenas el 23% de los las partidas para atender casos la conforman abogados o estudiantes de abogacía. Algunos abogados con título, se encuentran ejecutando labores administrativas y eventualmente colaboran con el trabajo misional de atención de casos. Esta situación genera molestia a nivel nacional entre servidores y servidoras de la institución.

En la Defensoría del Pueblo ni los perfiles ni la cantidad de personal está acorde a las competencias institucionales.

Resumen factor recurso humano:

Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo clima laboral • Corrupción • Proceso indefinidos • Falta de liderazgo • Personal sin competencias necesarias
------------	---

2.2.2.2.8. Gestión Financiera

En cuanto a la parte financiera, la Directora del área manifiesta que el personal con el que cuenta es limitado y no es especializado, para realizar todos los procesos y definir la información financiera real (depuración de cuentas). Los procesos de las normas de control interno para entidades públicas de la Contraloría no se cumplen a cabalidad. Existen varios sumatorios administrativos a funcionarios de estas unidades. No existen procesos documentados ni difundido a los usuarios internos y externos.

En la dirección financiera trabajan 8 servidores/as. Solamente dos de ellos manejan el Sistema de Administración Financiera SIGEF. Lo que genera incumplimiento al reglamento las “Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derechos privado que dispongan de recursos públicos”; Norma 401-1 **401-01** **“Separación de funciones y rotación de labores La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares. Para reducir el riesgo de error, el desperdicio o las actividades incorrectas y el riesgo de no detectar tales problemas, no se asignará a un solo servidor o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación. La separación de funciones se definirá en la estructura orgánica, en los flujos gramas y en la descripción de cargos en todas las**

entidades del sector público. Los niveles de dirección y jefatura, contemplarán la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida. La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo eficaz para evitar actos reñidos con el código de ética de la entidad u organismo”.

Las disposiciones gubernamentales respecto al manejo de recursos no han sido correctamente interpretadas en varias ocasiones por los líderes de la unidad, lo que ha causado varios inconvenientes.

Resumen factor gestión financiera:

Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo clima laboral • Corrupción • Proceso indefinidos • Falta de liderazgo
------------	---

2.2.2.2.9. Gestión Administrativa

El Director Administrativo, manifestó que ha tenido resistencia por el personal para asumir funciones, esto es en parte a la falta de personal especializado, la falta de normativa interna, información consolidada y presupuesto para solventar el las necesidades de las unidades de la Defensoría como mobiliario y otros activos como vehículos y equipos.

Hay percepción general de que los trámites administrativos demoran demasiado. Uno de los mayores inconvenientes y problemas es el proceso de compras públicas que funciona en esta unidad. Muchos procesos se “caen” y se pierde tiempo, ejecución presupuestaria y ejecución técnica.

Resumen factor gestión administrativa:

Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia • Poca eficacia en la ejecución de procesos
------------	--

2.2.2.2.10. Gestión Secretaría General

A Secretaría General le corresponde la custodia de la documentación de la Defensoría del Pueblo. Durante el año 2012 y 2013 el Secretario General realizó visitas a las 24 delegaciones provinciales para constatar el estado de la documentación. Existe al respecto un patrón general a nivel nacional: problemas. Los lugares para archivar la documentación de las delegaciones cuentan con espacios reducidos, con hacinamiento y desorden. Dichos lugares son utilizados como bodegas. La documentación no es clasificada ni tratada técnicamente. Existe un gran número de expedientes, informes y documentos varios sin catalogar, clasificar e indexar. Se encontraron copias múltiples de un mismo documento que se encuentran en diferentes lugares del archivo. Los expedientes no están

actualizados .Los archivadores se encuentran saturados, muchos de ellos en mal estado, haciendo que su uso sea inadecuado lo que dificulta la ubicación rápida de los documentos en gestión. Las estanterías resultan insuficientes para la custodia de la documentación existente. La codificación utilizada para la clasificación no es uniforme, lo que produce confusión en el momento de catalogar los documentos. La desorganización de los archivos en esta Delegación generan molestias para los servicios que prestan casando malestar al usuario externo. Los documentos no se encuentran digitalizados

Resumen factor gestión de secretaría general:

Debilidad:	<ul style="list-style-type: none">• Espacio inadecuado para resguardar la información.• No existe proceso de digitalización.
------------	---

2.2.2.3. Estructura Orgánica

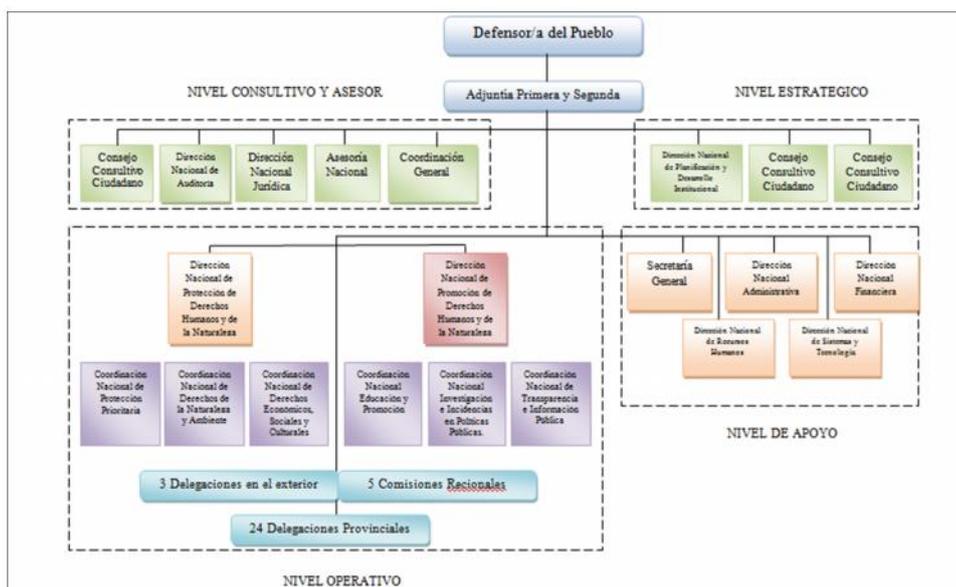


Figura 12. Estructura Orgánica.

Fuente: Plan estratégico de la DPE 2010-2014

Le Defensoría del Pueblo del Ecuador a través de la Resolución no. 057-D-DP-2009, durante el periodo del Dr. Fernando Gutiérrez expide el Reglamento Orgánico Funcional de la Defensoría del Pueblo.

En este reglamento se define la estructura orgánica que está compuesta por 5 niveles: Ejecutivo, Estratégico, Consultivo y Asesor, Operativo y Apoyo.

- 1. El nivel ejecutivo:** Está constituido por la máxima autoridad, quien es responsable de *aprobar planes y programas de trabajo, controlar su ejecución y evaluar los resultados*. Las autoridades que participan de este nivel son: El Defensor o Defensora del Pueblo, Adjunto o Adjunta

Primero/a y Adjunto o Adjunta Segundo/a. (Resolución No. 057-D-DP-2009, 2009)

El Defensor/a del Pueblo es el/la representante legal y administrativo de la Institución. Su misión es dirigir y supervisar la tutela y promoción de Derechos Humanos y de la naturaleza de los ecuatorianos y ecuatorianas dentro y fuera del país.

Los Adjuntos/as Primero/a y segundo/a (Resolución No. 057-D-DP-2009, 2009), son elegidos por el Defensor/a del Pueblo, y cumplen las funciones que la máxima autoridad delega, lo reemplazan en su orden para el ejercicio cuando haya ausencia temporal.

2. Nivel estratégico (Resolución No. 057-D-DP-2009, 2009): Su responsabilidad es producir propuestas para que la máxima autoridad cumpla los lineamientos institucionales.

A este nivel pertenecen las siguientes unidades: Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional, La Dirección Nacional de Comunicación, la Dirección Nacional de Cooperación y Relaciones Internacionales,

La Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional (Resolución No. 057-D-DP-2009, 2009) realiza los lineamientos para

formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de la planificación institucional.

La Dirección Nacional de Comunicación (Resolución No. 057-D-DP-2009, 2009) genera y coordina los recursos necesarios para *difundir, promocionar y comunicar* las acciones de la institución y su imagen tanto interna, como externa.

La Nacional de Cooperación y Relaciones Internacionales (Resolución No. 057-D-DP-2009, 2009) vincula a la Institución en escenarios del cumplimiento de obligaciones emanadas de su pertenencia a organismos internacionales de protección y promoción de derechos humanos. Gestiona recursos de cooperación y asistencia técnica y financiera no reembolsable nacional e internacional.

3. **Nivel consultivo y asesor** (Resolución No. 057-D-DP-2009, 2009): brinda asesoría en respectiva temática solicitada por el nivel ejecutivo.

4. **Nivel operativo** (Resolución No. 057-D-DP-2009, 2009): ejecuta las labores de promoción y protección de derechos humanos y de la naturaleza.

A este nivel pertenece la Dirección Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza, la Dirección Nacional de

Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza, y el Sistema de procesos desconcentrados de la Institución.

La Dirección Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza (Resolución No. 057-D-DP-2009, 2009) promueve la interposición de las acciones constitucionales y defensoriales para tutelar los derechos humanos de las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos en el país, la defensa de los ecuatorianos y ecuatorianas en el exterior, así como los derechos de la naturaleza. Esta Dirección tiene tres coordinaciones: Atención Prioritaria, Derechos de la Naturaleza y Ambiente y Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

La Dirección Nacional de Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza (Resolución No. 057-D-DP-2009, 2009) es la encargada de elaborar estrategias, programas, proyectos de promoción educacionales, investigación, vigilancia e incidencia en la formulación de políticas públicas, así como el control y seguimiento a instituciones en los términos establecidos en la “Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública –LOTAIP-“. En esta Dirección se encuentran tres coordinaciones: Promoción y Educación, Investigación e Incidencia en Política Pública y Transparencia e Información Pública.

Los Sistemas de procesos desconcentrados que están conformados por las Delegaciones Provinciales y las Comisiones Regionales se

encargan de la protección (Delegaciones) y promoción (Comisiones) de derechos humanos a nivel desconcentrado.

5. **Nivel de apoyo** (Resolución No. 057-D-DP-2009, 2009). Está constituido por las áreas que facilitan la labor de la institución como son: las Direcciones Nacionales Administrativa, Financiera, de Recursos Humanos, Sistemas y Tecnología y Secretaría General.

2.2.2.4. Capacidad de servicio

La Defensoría del Pueblo del Ecuador, actúa en los ejes de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza. Para cumplir con estos procesos debe receptor las denuncias de los/as ciudadanos/as sobre hechos que presumiblemente vulneran derechos, e iniciar los procesos de investigación respectivos a fin de identificar la existencia de la vulneración y establecer la acción que corresponda. En este sentido, la Defensoría del Pueblo del Ecuador debe ejercer sus atribuciones con cobertura nacional, en beneficio de todos los habitantes.

A la Defensoría del Pueblo, para cumplir las atribuciones establecidas por ley, le corresponde realizar los siguientes procesos (DINAPROT, 2012) que se relaciona directamente con la ciudadanía:

1. Trámites Defensoriales.
2. Investigaciones Defensoriales.
3. Vigilancia del debido proceso.

4. Interposición de garantías Constitucionales.
5. Medidas Cautelares.
6. Acción de Protección.
7. Hábeas Corpus.
8. Acceso a la Información Pública.
9. Hábeas Data.
10. Acción por Incumplimiento de Normas y Sentencias e Informes Internacionales.
11. Acción de Cumplimiento de Sentencias y Dictámenes.
12. Acción Extraordinaria de Protección.
13. Gestiones Oficiosas.
14. Petición de Revisión /Selección de Sentencias de Garantías Jurisdiccionales ante la Corte Constitucional.
15. Seguimiento de cumplimiento de sentencias y Dictámenes Constitucionales.
16. Interposición de Amicus Curie.
17. Demandas y Acciones Públicas de Inconstitucionalidad.
18. Petición de Amnistías e indultos.

Sin embargo, la mayoría de Delegaciones presentan fisuras en la operatividad institucional. Uno de los mayores problemas es la infraestructura actual, los espacios físicos son reducidos y poco funcionales para brindar una digna atención a los/as ciudadanos/as, especialmente a aquellos que pertenecen a grupos vulnerables, como son personas con capacidades distintas, personas de la tercera edad,

niños/as y adolescentes en situación de riesgo; Existe obsolescencia de los equipos informáticos a nivel nacional, que incrementan desmedidamente los tiempos de respuesta y reducen las capacidades de recolección, almacenamiento y procesamiento de datos. En cuanto a las oficinas en las que funcionan las Delegaciones Provinciales y Comisiones Regionales de la Defensoría del Pueblo, se debe indicar que casi todas son arrendadas y en ubicaciones poco convenientes, bastante alejadas del sector central de los cantones a los que pertenecen, con pocas seguridades y en espacios físicos estrechos, poco iluminados.

La población no conoce adecuadamente las capacidades y competencias de la Defensoría del Pueblo del Ecuador y por consiguiente no recurre a ella para solicitar el apoyo que puede recibir.

En un 60% de los casos tramitados por las Delegaciones Provinciales de la Defensoría del Pueblo, se requiere movilizar personal para realizar visitas in situ en los diferentes cantones de la provincia, para lo que los/as funcionarios/as usan sus propios recursos (vehículos personales o dinero de su bolsillo).

La estructura organizacional de puestos de la Defensoría del Pueblo es distinta a la establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Esto a su vez ocasiona inconformidad para los usuarios/as, mismos/as que se ven desincentivados/as a concurrir, por tener que movilizarse para un trámite en mayor tiempo y con elevado costo.

Incomodidades entre los/as servidores/as que laboran en entornos poco dignos e insalubres que desmotivan y desmoralizan.

Excesivos gastos corrientes en la cobertura mensual de altos cánones de arriendo.

Pérdidas en gastos para adecuaciones y mejoras que no podrán capitalizarse porque se ejecutan en bienes obsoletos y que no son propiedad del Estado.

Se han dejado pendientes algunos ejes fundamentales de acción que son competencias de la Defensoría como:

- Derechos de los consumidores y usuarios.
- Vigilancia del Debido Proceso.

No se generan reportes de datos al carecer de suficiente equipos y tecnología y por ende no se dispone de suficiente información para la correcta incidencia en política pública.

Hay limitada conectividad informática y la consecuente desarticulación entre las propias oficinas de la Defensoría del Pueblo, y por consiguiente con las demás instituciones del Estado, dando como resultado información centralizada en cada una de sus dependencias.

Hay retrasos, limitaciones y rupturas en la secuencia de los trámites.

En cuanto al mobiliario de las oficinas, no ha sido renovado, lo que da como resultado prestaciones deficientes e incomodidad tanto para los/as funcionarios/as como para los/as usuarios/as.

Hay funciones duplicadas, las iniciativas se desconectan dentro de la organización, los niveles de reporte son disfuncionales.

El 76% de los procesos evaluados en la Defensoría del Pueblo del Ecuador se catalogan como “muy bajos” (son importantes pero realizados de manera poco efectiva) con elevados tiempos, baja precisión y exactitud, elevado costo y consumo de recursos, poca orientación al cliente, con uso de pocas competencias o habilidades, baja integración con otros procesos, sin cumplimiento de estándares y con pobres condiciones de trabajo.

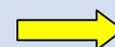
En la entrevista realizada al Director Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza, indicó que la capacidad de servicio de cada servidor o servidora debe ser mínimo de 35 casos al mes. Actualmente el promedio de resolución de casos por funcionario es de 12 casos al mes según el informe proporcionado por una analista de la Dirección Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza.

Resumen de casos atendidos por la Defensoría del Pueblo durante el año 2013:

Tabla 10. Casos atendidos en la Defensoría del Pueblo durante el año 2013

Tipo de derecho vulnerado	Número de casos abiertos existentes (Total casos de abiertos ingresados en periodos anteriores hasta diciembre 2013)	Número de casos ingresados enero a diciembre 2013	Número de casos resueltos de enero a diciembre 2013	Número de Providencias de inadmisibilidad
Derechos del Buen Vivir: Agua	28	120	305	43
Derechos del Buen Vivir: Alimentación	3	2	173	1
Derechos del Buen Vivir: Ambiente sano	206	92	181	13
Derechos del Buen Vivir: Comunicación e información	35	77	81	3
Derechos del Buen Vivir: Acceder libremente a la información generada en entidades públicas	86	181	496	20
Derechos del Buen Vivir: Cultura y ciencia	4	3	3	1
Derechos del Buen Vivir: Educación	216	242	739	13
Derechos del Buen Vivir: Hábitat y vivienda	94	141	271	20
Derechos del Buen Vivir: Salud	114	143	331	13
Derechos del Buen Vivir: Trabajo	292	293	1466	45
Derechos del Buen Vivir: Seguridad Social	215	219	426	21
Derechos de USUARIOS Acceder a servicios públicos de calidad.	3399	2967	7069	233
Derechos de CONSUMIDORES: Acceder a servicios privados.	3958	3495	7229	143
Derechos colectivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades	8	13	11	0
Derechos colectivos de los pueblos afroecuatorianos y montubios	0	2	0	0
Derechos de participación: Elegir y ser elegidos	2	2	3	0
Derechos de participación: Participar de los asuntos de interés público	4	5	10	0
Derechos de participación: Presentar proyectos de iniciativa popular normativa	0	0	0	0

CONTINUA



Derechos de participación: Ser consultados	11	4	5	0
Derechos de participación: desempeñar empleos y funciones públicas con base en meritos y capacidades , y en un sistema de selección y designación transparente	0	0	14	0
Derechos de participación: Conformar partidos y movimientos políticos, afiliarse o desafiliarse libremente de ellos.	0	0	0	0
Derechos de libertad: Inviolabilidad de la vida	10	9	11	0
Derechos de libertad: Vida digna	22	32	157	10
Derechos de libertad: Integridad personal	149	172	1086	15
Derechos de libertad: Igualdad formal, material y no discriminación.	133	225	196	13
Derechos de libertad: Libre desarrollo de la personalidad	1	2	7	2
Derechos de libertad: Opinar y expresar el pensamiento libremente y en todas sus formas y manifestaciones.	2	1	2	0
Derechos de libertad: A la rectificación, réplica o respuesta.	2	8	11	1
Derechos de libertad: Religión	0	2	58	1
Derechos de libertad: Tomar decisiones libres, informadas, voluntarias y responsables sobre la sexualidad, su vida y orientación sexual.	4	2	5	0
Derechos de libertad: Tomar decisiones libres e informadas sobre su salud y vida reproductiva.	0	5	2111	0
Derechos de libertad: A guardar reserva sobre sus convicciones.	0	6	137	0
Derechos de libertad: A la objeción de conciencia.	0	0	0	0
Derechos de libertad: Asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.	13	6	16	0

CONTINUA



Derechos de libertad: Transitar libremente por el territorio nacional, así como entrar y salir libremente del país.	25	24	79	11
Derechos de libertad: Desarrollar actividades económicas	2	10	6	2
Derechos de libertad: Contratación	1	0	3	0
Derechos de libertad: Honor y buen nombre	14	55	91	5
Derechos de libertad: Intimidad personal y familiar	1	5	10	0
Derechos de libertad: A la inviolabilidad y al secreto de la correspondencia física y virtual	0	0	0	4
Derechos de libertad: Inviolabilidad de domicilio	13	8	2	3
Derechos de libertad: Dirigir quejas y peticiones	485	623	5829	73
Derechos de libertad: A participar en la vida cultural de la comunidad.	0	1	28	0
Derechos de libertad: Propiedad	161	140	1117	42
Derechos de libertad: Identidad personal y colectiva	15	67	87	4
Derechos de libertad: Al reconocimiento de diversos tipos de familia.	0	1	2	12
Derechos de la Naturaleza	15	13	30	0
Derechos de Protección: Debido Proceso	2830	1473	2107	149
Derechos de Protección: Seguridad Jurídica	52	59	108	11
TOTAL NACIONAL	12625	10950	32109	927

Fuente: Dirección Nacional de Protección de derechos Humanos y de la Naturaleza

Tabla 11. Asesoramientos del año 2013

Materias		Número de asesoramientos realizados enero a septiembre del 2013 (casos que no ingresaron a la Defensoría)
Administrativo	Función	1513
Ejecutiva		
Administrativo	Función	899
Judicial		
Asuntos entre particulares		2233
Civil		2552
Consumidor		3849
Divorcios		724
Inquilinato		949
Laboral		3090
Familia		771
Municipios Administrativo		902
Penal		1795
Pensiones alimenticias		2475
Propiedad		1068
Servicios bancarios		971
Tránsito		483
Violencia intrafamiliar		1223
Otros		4313
TOTAL		29810

Fuente: Dirección Nacional de Protección de derechos Humanos y de la Naturaleza

De enero a diciembre del año 2013 la Defensoría del Pueblo del Ecuador atendió 10950 casos relacionados con su rol y competencia, mientras que en los 29810 restantes se brindó asesoría y orientación hacia las instituciones competentes.

En la entrevista realizada al Director Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza, indicó que la capacidad de servicio de cada servidor o servidora debe ser mínimo de 35 casos al mes. Actualmente el promedio de resolución de casos por funcionario es de 12 casos al mes según el informe proporcionado por una analista de la Dirección Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza.

Resumen factor capacidad de servicio:

Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Desconcentración a nivel nacional
Debilidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Débil y deficiente infraestructura física y tecnológica. • Cliente interno y externo insatisfecho. • Baja capacidad operativa

2.2.2.5. Localización

En la jurisdicción territorial ecuatoriana de 272.031 km², existen 14'483.499 habitantes, según el censo de 2011 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC); distribuidos en 24 provincias con sus

respectivos cantones y parroquias, que para efectos de mejorar los procesos de planificación y administración del Estado, actualmente se agrupan en 9 zonas de planificación; según las acciones de modernización establecidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). En este contexto, la Defensoría del Pueblo del Ecuador no aplica en sus procesos de desconcentración la misma zonificación indicada en párrafo anterior, más bien dispone de cinco Comisiones Regionales desagregadas en 24 delegaciones provinciales que abarcan sus respectivos cantones, parroquias rurales y urbanas, como a continuación se detallan:

Tabla 12. Localización geográfica

Unidades	Cobertura
Matriz	Nacional
Comisión Regional 1	Provincia de Pichincha
	Provincia de Carchi
	Provincia de Imbabura
	Provincia de Orellana
	Provincia de Sucumbíos
Comisión Regional 2	Provincia de Guayas
	Provincia de Los Ríos
	Provincia de Santa Elena
	Provincia de El Oro
	Provincia de Galápagos
Comisión Regional 3	Provincia de Tungurahua
	Provincia de Pastaza
	Provincia de Napo
	CONTINUA 

Comisión Regional 4	Provincia de Chimborazo
	Provincia de Cotopaxi
	Provincia de Bolívar
	Provincia de Azuay
	Provincia de Cañar
	Provincia de Loja
	Provincia de Zamora Chinchipe
	Provincia de Morona Santiago
Comisión Regional 5	Provincia de Manabí
	Provincia de Santo Domingo De Los Tsáchilas
	Provincia de Esmeraldas
	Delegación Provincial Del Azuay
Delegación Provincial De Bolívar	Provincia de Bolívar
Delegación Provincial De Carchi	Provincia de Carchi
Delegación Provincial De Cañar	Provincia de Cañar
Delegación Provincial De Chimborazo	Provincia de Chimborazo
Delegación Provincial De Cotopaxi	Provincia de Cotopaxi
Delegación Provincial De El Oro	Provincial de El Oro
Delegación Provincial De Esmeraldas	Provincia de Esmeraldas
Delegación Provincial De Guayas	Provincia de Guayas
Delegación Provincial De Galápagos	Provincia de Galápagos
Delegación Provincial De Imbabura	Provincia de Imbabura
Delegación Provincial De Loja	Provincia de Loja

CONTINUA



Delegación Provincial De Los Ríos	Provincia de Los Ríos
Delegación Provincial De Manabí	Provincia de Manabí
Delegación Provincial De Morona Santiago	Provincia de Morona Santiago
Delegación Provincial De Napo	Provincia de Napo
Delegación Provincial De Orellana	Provincia de Orellana
Delegación Provincial De Pastaza	Provincia de Pastaza
Delegación Provincial De Santa Elena	Provincia de Santa Elena
Delegación Provincial De Santo Domingo De Los Tsáchilas	Provincia de Santo Domingo De Los Tsáchilas
Delegación Provincial De Sucumbíos	Provincia de Sucumbíos
Delegación Provincial De Tungurahua	Provincia de Tungurahua
Delegación Provincial De Zamora Chinchipe	Provincia de Zamora Chinchipe
Delegación En Estados Unidos	Houston - Texas
Delegación En España	Madrid
Delegación En Italia	Roma

Fuente: Dirección Nacional de Planificación

Tabla 13. Sedes Administrativas

Provincia	Ciudad	Dirección	Número telefónico
Pichincha	Quito	Av. De la Prensa N54-97 y Jorge Piedra	02 3829670
Pichincha	Quito	Av. de los Shyris N37-252, entre Zuriago y La Tierra	02 245134/2443632
Carchi	Tulcán	Sucre y 9 de octubre	06 2984321
Imbabura	Ibarra	Antonio José de Sucre N8-40 entre Pedro Moncayo y Padre Juan de Velasco	06 2954488
CONTINUA			

Sucumbíos	Lago Agrio	Guayaquil 204 entre Venezuela y Cofanes	06 2830411
Esmeraldas	Esmeraldas	Rocafuerte 2-19 entre Bolívar y Sucre	06 272 4450
Esmeraldas	San Lorenzo	Eloy Alfaro y 27 de noviembre	06 278 1845
Francisco de Orellana	Coca	9 de octubre y Enrique Castillo	06 288 1578
Pichincha	Quito	Alonso de Angulo 713 y Cristóbal Tenorio- La Villaflores	02 2614 747
Napo	Tena	García Moreno No 449 y Simón Bolívar	06 2886815
Tungurahua	Ambato	Castillo 458 entre Sucre y Bolívar	03 282 2753
Cotopaxi	Latacunga	Guayaquil 4-20 y 2 de Mayo	03 280 3825
Chimborazo	Riobamba	España y 10 de Agosto	03 296 8576
Pastaza	Puyo	Av. Francisco de Orellana y Vargas	03 288 5355
Manabí	Portoviejo	18 de Octubre y 10 de Agosto	05 263 4499
Manabí	Bahía de Caráquez	Bolívar 1219 y Entre Edificio de la Cámara de Comercio	05 269 2131
Manabí	Chone	Bolívar entre Pichincha y Colón	05 269 8995
Manabí	Jipijapa	Santisteban y Eloy Alfaro	05 260 3158
Manabí	Manta	Calle 10 s/n y Av. Pedro bedoya	05 266 6722
Santo Domingo de los Tsáchilas	Santo Domingo	Riobamba #25 y Río Mulaute	02 276 0260
Guayas	Guayaquil	Pedro Carbo y 9 de Octubre Esq.	04 232 6506
Guayas	Milagro	García Moreno s/n y Chile	04 271 2107
Guayas	Daule	Vernaza y Bolívar. Centro Comercial Plaza Bolívar.	
Guayas	Durán	Primavera 1, Manzana z Villa 13- Edificio Vargas	04 286 6627
Santa Elena	Santa Elena	Sucre y Colonche	04 294 2064
Bolívar	Guaranda	Espejo y Sucre	03 298 2180
Los Ríos	Babahoyo	General Barona y Calderón	05 273 5841
Los Ríos	Quevedo	Primera 103 y Av. 7 de octubre	05 273 5841
Galápagos	Puerto Baquerizo Moreno	Cactus Guayaquil s/n y Av. Unidad Nacional	05 252 0641

CONTINUA



Azuay	Cuenca	Gran Colombia s/n Av. Quito	02 284 0568
Cañar	Cañar	Edificio Centro Cívico	07 2840 568
Cañar	Azogues	Luis Cordero entre Tenemaza y Gral. Enríquez	07 223 6400
Morona Santiago	Macas	24 de mayo s/n y Juan de la Cruz	07 224 4853
El Oro	Machala	Guayas 1545 entre Pasaje y Boyacá	07 270 2077
Loja	Loja	Antonio José de Sucre 09-61 entre Roca fuerte y Miguel Riofrío	07 293 4366
Zamora Chinchipe	Zamora	Río Jaramillo Alvarado s/n y Sevilla de Oro.	07 260 6757
Guayas	Guayaquil	Pedro Carbo y 9 de Octubre esq. Edificio BIESS	04 232 6306

Fuente: Dirección Nacional Administrativa

2.2.2.6. Cultura Organizacional

La cultura organizacional de la Defensoría del Pueblo se basa en los valores definidos en el Plan Estratégico Institucional 2010-2014 y se detallan a continuación:

EXCELENCIA Y TRANSPARENCIA

- Perseguimos la excelencia en todo lo que hacemos, con el fin de proporcionar confianza en el servicio público que prestamos.
- Cumplimos las normas que rigen la administración pública y facilitamos información veraz y consistente en el momento oportuno.
- Investigamos de manera permanente para nuestro aprendizaje e impulsamos mejoras continuas en nuestros servicios.
- Operamos de forma exhaustiva y rigurosa para alcanzar procesos racionales y pronunciamientos basados en las evidencias.

- Escuchamos a las personas para comprender sus necesidades y proveer servicios, oportunos y eficientes.

LIDERAZGO Y EQUIDAD

- Predicamos con el ejemplo para generar impactos positivos y compartimos el aprendizaje para socializar mejoras en nuestra organización y en la sociedad.
- Promovemos la igualdad de acceso a nuestros servicios.
- Nos fijamos altos estándares de desempeño para constituirnos en ejemplo de profesionalismo y dedicación comprometida en la tramitación de peticiones, denuncias o reclamos de las personas, así como en nuestras actuaciones de oficio.

INTEGRIDAD Y HONESTIDAD

- Somos abiertos, honestos y directos en todas nuestras relaciones, utilizamos el tiempo y los recursos de manera eficaz.
- Somos coherentes, transparentes y responsables en nuestras acciones y decisiones.

PLURALISMO Y SOLIDARIDAD

- Actuamos a favor de la dignidad humana, el buen vivir, el bien común, la convivencia pacífica y fraterna.
- Reconocemos y respetamos la diversidad humana y natural, cumpliendo con el principio de inclusión.

2.2.2.7. Presupuesto y Financiamiento

Tabla 14. Presupuesto 2013

Proyecto	Presupuesto codificado
Gasto Corriente Personal (51)	8.403.949,15
Plan operativo anual (53,57,58 y 84)	3.081.422,10
Inversión	1.298.000,00
Total	12.783.371,25

Fuente: ESIGEF

2.2.2.8. Capital de trabajo

Tabla 15. Capital de trabajo

Unidades Operativas	Capital de trabajo por unidades administrativas
Adjuntía I	96.655,71
Adjuntía II	65.659,11
Comisión R1	19.630,04
Comisión R2	27.241,96
Comisión R3	23.173,76
Comisión R4	71.497,48
Comisión R5	11.870,00
Coordinación Nacional de Derechos de la Naturaleza y Ambiente	40.767,44
Coordinación Nacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales	20.530,00
Coordinación Nacional de Educación y Promoción	40.422,01

CONTINUA 

Coordinación Nacional de Investigación e Incidencia en Política Pública	93.724,00
Coordinación Nacional de Protección Prioritaria	27.400,00
Coordinación Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública	20.842,80
Delegación Provincial de Bolívar	900,00
Delegación Provincial de Carchi	765,00
Delegación Provincial de Chimborazo	705,00
Delegación Provincial de El Oro	775,00
Delegación Provincial de Esmeraldas	530,00
Delegación Provincial de Galápagos	3.525,00
Delegación Provincial de Imbabura	980,00
Delegación Provincial de Loja	530,00
Delegación Provincial de Los Ríos	1.160,00
Delegación Provincial de Manabí	800,00
Delegación Provincial de Morona Santiago	1.585,00
Delegación Provincial de Napo	1.090,00
Delegación Provincial de Orellana	500,00
Delegación Provincial de Pastaza	1.035,00
Delegación Provincial de Pichincha	640,00
Delegación Provincial de Santa Elena	705,00
Delegación Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas	710,00

CONTINUA 

Delegación Provincial de Sucumbíos	530,00
Delegación Provincial de Tungurahua	975,00
Delegación Provincial de Zamora Chinchipe	500,00
Delegación Provincial del Azuay	1.015,00
Delegación Provincial del Cañar	350,00
Delegación Provincial del Cotopaxi	1.075,00
Delegación Provincial del Guayas	2.390,00
Dirección Nacional Jurídica	0,00
Dirección Nacional Administrativa	1.618.404,88
Dirección Nacional de Comunicación	390.710,84
Dirección Nacional de Cooperación y Relaciones Internacionales	21.850,00
Dirección Nacional de Planificación	31.028,10
Dirección Nacional de Protección (Mecanismo de Prevención de la Tortura)	20.830,00
Dirección Nacional de Recursos Humanos	212.948,21
Dirección Nacional de Secretaría General	129.991,20
Dirección Nacional de Sistemas y Tecnología	63.419,98
Dirección Nacional Financiera	9.054,58
TOTAL	3.081.422,10

Fuente: ESIGEF

2.2.2.9. Presupuesto codificado y ejecutado al 2013

Tabla 16. Presupuesto codificado y ejecutado al 2013

Proyecto	Presupuesto codificado	Presupuesto ejecutado	% de ejecución
Gasto Corriente Personal (51)	8.403.949,15	8.320.144,33	99,00%
Plan operativo anual (53,57,58 y 84)	3.081.422,10	2.858.607,61	92,77%
Inversión	1.298.000,00	1.249.378,28	96,25%
Total	12.783.371,25	12.428.130,22	97,22%

Fuente: ESIGEF

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO PROSPECTIVO

3.1. Variables estratégicas

3.1.1. Factores de cambio (talleres)

Los factores de cambio son las características analizadas a través del diagnóstico situacional que tomó en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales, el análisis de Michael Porter, mismo que tomando en cuenta que es una Institución Pública se analizaron la cooepetencia y a la ciudadanía, así como su cadena de valor. Se obtienen de las siguientes herramientas: Árboles de competencia de Marc Giget, Matriz de cambios esperados para el futuro y la matriz DOFA

3.1.1.1. Árboles de Competencias de Marc Giget

Con el primer taller de los expertos se construyeron los Árboles de Competencia de Marc Giget que nos permite analizar el pasado, presente y futuro de la organización.

Tabla 17. Árbol de competencias

	Análisis del Pasado	Análisis del Presente	Análisis del Futuro
Raíz: Cualidades, "saber hacer"	Gestión de Mediación y consultas	Resolución de casos en vulneración a derechos humanos.	Prevención de vulneración de derechos
Tronco: COMPETENCIAS Organización, Tecnología y Finanzas	Roles e intereses personales en los procesos internos.	Fortalecimiento institucional	Revolución de derechos
Ramas	Atención de casos de consumidores	Tulela y promoción de derechos.	Seguimiento y control.

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

3.1.1.2. Cambios esperados para el futuro

El análisis esperado de los cambios permite tener una perspectiva desde el punto de vista de los expertos donde se analiza lo presentado, lo anhelado y lo temido para la Defensoría del Pueblo.

Tabla 18. Cambios esperados para el futuro

Presentidos (tenemos indicios de su ocurrencia, vislumbramos su ocurrencia)	Anhelados (deseamos que ocurran)	Temidos (Nos preocupan que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno)
1. Que no estén claros los roles y competencias de la Defensoría. 2. No es una institución fuerte en sus resoluciones.	1. Que exista una gestión eficiente y transparente sobre los casos de violación a Derechos Humanos. 2. Disminución de casos de violación a derechos Humanos. 3. Ciudadanos conscientes de sus derechos. 4. Que las Instituciones asuman su correspondiente eje de derechos. 5. Un nivel desconcentrado fuerte y representativo a nivel local.	1. Que no exista reconocimiento y autonomía.

CONTINUA 

*Presentir: intuir,
conjeturar*

Anhelar: desear, apetecer

*Temer: intuir con
ansiedad la ocurrencia
de algo*

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

3.1.1.3. Matriz DOFA

La matriz DOFA es utilizada para analizar el estado actual y real de la Institución.

Tabla 19. Matriz DOFA

ASPECTOS FAVORABLES	
Internos (Fortalezas)	Del entorno nacional y mundial (Oportunidades)
Voluntad de la máxima autoridad para fortalecer la institución.	Constitución de la República de 2008.
Atención personalizada a la población.	Inclusión de Orientación del gasto en políticas de igualdad en el presupuesto del Estado
Desconcentración en las 24 provincias del Ecuador.	Cooperación internacional para generar proyectos.
Atención gratuita a la ciudadanía	Alianzas estratégicas con instituciones comprometidas en el cumplimiento de derechos humanos.
Experiencia en la resolución de casos en vulneración a derechos humanos.	Estabilidad política
	Inversión social
	Internet, Redes sociales que facilitan la difusión de la información.
ASPECTOS DESFAVORABLES	
Internos (Debilidades)	Del entorno nacional y mundial (Amenazas)
Infraestructura inadecuada para atención al público, equipamiento tecnológico y mobiliario no adecuado.	Sistema judicial que no protege a la víctima
Inexistencia de planes de carrera y crecimiento para servidores/as.	Falta de reglamento y leyes a normas constitucionales
Información no digitalizada ni respaldada.	Incumplimiento de roles por parte de otras instituciones
Inexistencia de manual de procesos	Discriminación
	CONTINUA 

Personal desmotivado, con resistencia al cambio.	Baja cobertura y calidad de servicios públicos
Escasa información oficial (líneas base) sobre derechos humanos vulnerados	Mercantilización de la vivienda
Inexistencia de procesos de seguimiento y evaluación	Relaciones internacionales con instituciones de derechos humanos resquebrantadas.
Gestión de proyectos débil	Derechos de la naturaleza
Procesos de planeación débiles	Relación débil con medios de comunicación
Gestión de riesgo no implementada	
Inexistencia de plan estratégico de Tics	
Estructura organizacional basada en intenses personales	
Centralización de trámites.	
Nivel de resolución de casos bajo	
Recursos limitados para ejecutar cumplir con lo establecido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública que le corresponde a la Defensoría del Pueblo.	
Corrupción interna	

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

3.1.1.4. Estereotipos

Los estereotipos son las percepciones en base a escasos detalles que justifican un problema. A continuación los estereotipos obtenidos primer taller de expertos.

Tabla 20. Estereotipos

Enunciemos algunos estereotipos relacionados con el tema que estamos analizando, tomados o no del material anterior	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
1. Sistema judicial que no protege a una víctima cuyos derechos han sido vulnerados.	SI	Medios de comunicación	Corrupción, ineficiencia de la justicia, falta de reglamentos y sanciones.
2. Influencia de la política en la protección de derechos humanos	SI	Los medios de comunicación afirman que la gestión del Defensor está bajo la influencia del ejecutivo.	El desconocimiento de la ciudadanía respecto a la trayectoria del Defensor del Pueblo.
3. Bajo nivel de apoyo del ejecutivo a la institución.	SI	Por la baja asignación presupuestaria y poder de la Institución.	Que las Instituciones de control y transparencia no tienen la fuerza necesaria en el régimen.

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

3.1.1.5. Análisis de contenido

Para realizar el análisis de contenido se tomaron en cuenta lo analizado en los puntos 3.1.1.1 al 3.1.1.4.

Tabla 21. Análisis de contenido

1	Atención de casos de consumidores	21	Mediación
2	Costos en la atención a la ciudadanía	22	Gestión de riesgo
3	Atención personalizada a la población.	23	Transparencia
4	Cobertura y calidad de servicios públicos	24	Orientación del gasto en políticas de igualdad
5	Nivel de apoyo del ejecutivo a la institución	25	Incumplimiento de roles por parte de otras instituciones
6	Centralización de trámites.	26	Uso de Tics
7	Conciencia ciudadana de sus derechos.	27	Gestión del talento humano.
8	Marco normativo	28	Autonomía
9	Derechos de la naturaleza	29	Influencia de la política en las funciones de la Defensoría del Pueblo.
10	Cooperación internacional	30	Redes sociales (Internet)
11	Crecimiento de la inversión social	31	Mercantilización de la vivienda
12	Seguimiento y control.	32	Nivel de resolución de casos
13	Discriminación	33	Prevención de vulneración de derechos
14	Violación a derechos Humanos.	34	Procesos de planeación débiles
15	Disponibilidad información oficial (líneas base) sobre derechos humanos vulnerados	35	Recursos asignados
16	Estabilidad política	36	Influencia Medios de comunicación CONTINUA 

17	Estructura organizacional	37	Relaciones internacionales con instituciones de derechos humanos res quebrantadas.
18	Experiencia en la resolución de casos en vulneración a derechos humanos.	38	Revolución de derechos
19	Roles y competencias de la Defensoría del Pueblo.	39	Sistema judicial que no protege a la víctima
20	Fortalecimiento Institucional	40	Voluntad de la máxima autoridad para fortalecer la institución.

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

3.1.1.6. Agrupación por familias

El contenido analizado para este estudio se clasifico en las familias: Políticas, tecnológicas, económicas, administrativas, sociales, legales, ambientales y otras.

Tabla 22. Agrupación por familias

Familias	Factores	Familias	Factores
I Políticas	Cooperación internacional	V Tecnológica	Redes sociales (Internet)
	Estabilidad política		Uso de Tics
	Influencia de la política en las funciones de la Defensoría del Pueblo.		
	Nivel de apoyo del ejecutivo a la institución		
	Relaciones internacionales con instituciones de derechos humanos res quebrantadas.		
II Económicas	Crecimiento de la inversión social	VI Administrativa	Atención de casos de consumidores
	Orientación del gasto en políticas de igualdad		Atención personalizada a la población.
	Recursos asignados		Centralización de trámites.
			CONTINUA 

			<p>Costos en la atención a la ciudadanía</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Experiencia en la resolución de casos en vulneración a derechos humanos.</p> <p>Fortalecimiento Institucional</p> <p>Gestión de riesgo</p> <p>Gestión del talento humano.</p> <p>Nivel de resolución de casos</p> <p>Procesos de planeación débiles</p> <p>Voluntad de la máxima autoridad para fortalecer la institución.</p> <p>Seguimiento y control.</p>
III Sociales	<p>Conciencia ciudadana de sus derechos.</p> <p>Discriminación</p> <p>Mercantilización de la vivienda</p> <p>Violación a derechos Humanos.</p> <p>Prevención de vulneración de derechos</p> <p>Revolución de derechos</p>	VII Legales	<p>Incumplimiento de roles por parte de otras instituciones</p> <p>Marco normativo</p> <p>Sistema judicial que no protege a la víctima</p> <p>Roles y competencias de la Defensoría del Pueblo.</p> <p>Autonomía</p> <p>Transparencia</p>
IV Ambiental	<p>Derechos de la naturaleza</p>	VIII Otra	<p>Disponibilidad información oficial (líneas base) sobre derechos humanos vulnerados</p> <p>Influencia Medios de comunicación</p> <p>Mediación</p> <p>Cobertura y calidad de servicios públicos</p>

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

3.1.1.6. Descripción de los factores

Tabla 23. Descripción de los factores

Código	Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
1	Atención de casos de consumidores	Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad, así como información precisa y no engañosa de los mismos, por si el órgano competente en hacer cumplir esto no cumple su papel, la Defensoría interviene mediante un informe.	Los consumidores/as que no han recibido bienes y servicios de calidad acuden a la Defensoría antes de acudir al organismo que le corresponde competente.	Número de asesorías sobre casos de consumidores.
3	Atención personalizada a la población.	Los y las ciudadanos/as que se acercan a la Defensoría del Pueblo reciben atención personalizada.	La capacidad de trabajo institucional no permite dar atención personalizada a todos los casos que son admitidos en la Defensoría del Pueblo.	Encuesta a los y las ciudadanos/as que acuden a presentar peticiones a la DPE sobre calidad de servicio.
2	Autonomía	Es la condición de la Institución que goza de independencia frente a otras Instituciones del Estado.	Existen fuertes rumores de fusionar a la Defensoría del Pueblo con la Defensoría Pública lo que alteraría las funciones que por ley le corresponden y compromisos internacionales.	Ratificación por parte del ejecutivo de la autonomía de la entidad.
4	Centralización de trámites.	Pese a que la DPE se encuentra desconcentrada, las Delegaciones provinciales no tienen autonomía administrativa y financiera.	Esta situación crea demoras en la ejecución de trámites como viáticos, pagos de servicios básicos y abastecimiento de suministros.	Índice de desconcentración de servicios.

CONTINUA



5	Cobertura y calidad de servicios públicos	El Estado está en la obligación de proveer servicios públicos que tengan cobertura y buena calidad.	A diciembre del 2012 el 14% de los casos que ingresan a la Defensoría son por no garantizar este tipo de derecho que se clasifica dentro de los derechos del buen vivir.	Porcentaje de casos sobre derechos del buen vivir.
6	Conciencia ciudadana de sus derechos	Los y las ciudadanos/as críticos y conscientes son aquellos que comprenden, se interesan, reclaman y exigen sus derechos.	Pese a que no existen datos oficiales sobre el conocimiento de la ciudadanía respecto al conocimiento de sus derechos como seres humanos, es apenas en los últimos años en los que se da un incremento de denuncias y atención a personas cuyos derechos han sido vulnerados.	Porcentaje de casos en los que han sido vulnerados derechos humanos y/o de la naturaleza.
7	Cooperación internacional	Consiste en los fondos que instituciones privadas y públicas nacionales o internacionales otorgan a una entidad para ejecutar proyectos de interés mutuo.	Al ser la Defensoría del Pueblo la Institución Nacional de Derechos Humanos, las organizaciones que trabajan en el tema están interesadas en trabajar en proyectos de cooperación	Número de proyectos ejecutados con fondos de inversión.
8	Costos en la atención a la ciudadanía	Todo trámite en la Defensoría es gratuito.	Se cumple esta disposición, aunque se han reportado casos en los cuales algunos servidores/as han solicitado cobros no autorizados por la entidad.	Encuesta sobre servicio recibido a los y las ciudadanos/as que acuden a presentar peticiones a la DPE.
CONTINUA				

9	Crecimiento de la inversión social	Es el desembolso de dinero, pericia o esfuerzo que colabore con la construcción de capital social o humano.	Desde el año 2006 hasta el año 2012 la inversión social ha crecido en 33%.	Porcentaje de inversión en construcción de capital social o humano.
10	Derechos de la naturaleza	En la Constitución se establecen los derechos de la naturaleza, en cuanto a sus ciclos, preservación, mantenimiento y restauración.	Lo descrito en los artículos es contradictorio y no existen leyes ni reglamentos específicos.	Número de reglamentos aprobados para cumplir con los derechos de la naturaleza.
11	Discriminación	Es dar un trato de inferioridad a una persona o una colectividad.	En el Ecuador empiezan a registrarse cada vez casos más frecuentes.	Número de casos relacionados a discriminación.
12	Disponibilidad ad información oficial (líneas base) sobre derechos humanos vulnerados	Representa las fuentes primarias y secundarias de información sobre una temática.	No existen líneas bases por derecho específico vulnerado.	Número de líneas base establecidas por eje de derechos.
13	Estabilidad política	Consiste en tener un régimen de gobierno estable.	Desde enero del 2007, inició un período de estabilidad política sin precedentes que, seis años más tarde, se nutre de 9 victorias electorales, que incluyen dos reelecciones en primera vuelta y tres consultas populares ganadas	Período de gobiernos completado por un mandatario.

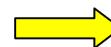
CONTINUA



14	Estructura organizacional	Es la asignación de responsabilidades de las funciones y procesos de la organización.	Las áreas misionales, de apoyo y asesoría no coordinan trabajos de tutela, promoción e investigación sobre derechos humanos. Esta estructura corresponde a intereses personales.	Porcentaje anual de cumplimiento de metas misionales.
15	Experiencia en la resolución de casos en vulneración a derechos humanos.	En la Defensoría del Pueblo del Ecuador el 56% del personal tiene nombramiento y ha realizado carrera en la Institución.	El 60% del personal de nombramiento no cumple con el perfil profesional que corresponde al cargo.	Número de funcionarios que cumplen con el perfil del puesto.
16	Fortalecimiento institucional	Consiste en proveer de infraestructura física y tecnológica a la Institución para su correcto funcionamiento.	La institución no tiene Infraestructura física adecuada para atender a personas con discapacidad, espacio físico para atención al público, equipo tecnológico adecuado y mobiliario.	Número de unidades de la Defensoría del Pueblo que cuentan con infraestructura a física, tecnológica y mobiliaria adecuada.
17	Gestión de riesgo	Son las directrices y mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos y proyectos.	Este proceso no ha sido implementado.	Número de riesgos identificados con un plan de prevención/contingencia/mitigación.
18	Gestión del talento humano.	Los planes de carrera y crecimiento generan desarrollo personal y fidelidad a la Institución.	El personal de nombramiento no ha tenido planes de carrera y motivaciones por lo que su rendimiento es bajo y presenta resistencia al cambio.	Número de iniciativas creadas y aplicadas en la Defensoría del Pueblo para los y las servidores/as públicos/as.
19	I		CONTINUA	

	incumplimiento de roles por parte de otras instituciones	A muchas instituciones públicas les compete ejercer un determinado eje de derecho según sus competencias.	No todas las instituciones ejercen su obligación por su eje de derecho.	Número de instituciones públicas que ejecutan su eje de derecho.
20	Influencia de la política en las funciones de la Defensoría del Pueblo.	La Defensoría del Pueblo es una Institución que no pertenece a la función ejecutiva sino a la función de transparencia y control social, por tanto debe ser imparcial.	La prensa ha señalado que las acciones de la Defensoría están parcializadas al Gobierno central.	Porcentaje de credibilidad otorgada en tanto a la dependencia que las funciones de la Defensoría del Pueblo.
21	Influencia Medios de comunicación	Son instrumentos para comunicar a la sociedad de manera masiva	Los medios de comunicación han criticado el accionar de la DPE con algunos de ellos.	Número de noticias positivas sobre la DPE emitidas en los medios de comunicación social
22	Marco normativo	La aprobación de la constitución del 2008 hace que el Ecuador pase de ser un estado de derecho a un estado de derechos.	La Constitución no es aplicada en toda su extensión, ni existen reglamentos para las leyes y la normativa no está adecuada a la constitución.	Indicadores del Plan Nacional para el Buen Vivir.
23	Mediación	La mediación es un método alternativo de justicia para resolver conflictos que descongestiona procesos de justicia ordinarios. Anteriormente este proceso se lo realizaba en la DPE, pero no es su competencia.	La Defensoría del Pueblo trabajó como centro de mediación, pero este proceso le corresponde llevar a cabo únicamente a los juzgados contravencionales.	Número de casos direccionados a mediación.

CONTINUA



24	Mercantilización de la vivienda	El Derecho a la vivienda ha sido objeto de la mercantilización.	El incremento de las denuncias realizadas por ecuatorianos/as en Ecuador y España han hecho que la DPE responda a través de incidencia en política pública, a nivel tutelar y promoción.	Número de denuncias por afectación al derecho a la vivienda.
25	Nivel de apoyo del ejecutivo a la institución	La Defensoría del Pueblo es una entidad de control y pertenece directamente a la función ejecutiva, sino a la Función de Transparencia y Control Social.	Esto genera que no sea de mucho interés para el ejecutivo, lo que refleja en la distribución del presupuesto anual y la prioridad para ejecutar proyectos.	Presupuesto asignado a la DPE vs Presupuesto solicitado.
26	Nivel de resolución de casos	El nivel de resolución de casos es muy bajo.	De todos los casos recibidos durante el año 2012, apenas el 63% han sido resueltos.	Porcentaje de casos resueltos.
27	Orientación del gasto en políticas de igualdad	Consiste en vincular a las políticas públicas para alcanzar igualdad en el presupuesto general del estado.	Las instituciones están obligadas a vincular sus presupuestos a dichas políticas, pero faltan organismos de verificación.	Porcentaje del gasto por cada política de igualdad.
28	Prevención de vulneración de derechos	La prevención de violaciones se lo hace a través de procesos de promoción y educación sobre derechos humanos y de la naturaleza.	La Coordinación Nacional de Educación y Promoción ha confundido los roles y su coordinación con las Comisiones Regionales dificultando los procesos relacionados.	Porcentaje de ciudadanos y ciudadanos capacitados en Derechos Humanos.
29	Procesos de planeación débiles	Se han elaborado planes estratégicos que no han sido implementados, ni corresponden a las competencias por ley de la DPE.	Se trabaja en la elaboración e implementación de un plan estratégico.	Porcentaje de cumplimiento de objetivos estratégicos

CONTINUA



30	Recursos asignados	El estado otorga un presupuesto especial para que la Institución cumpla con lo establecido en la LOTAIP.	El presupuesto es demasiado bajo para establecer un contra a nivel nacional. En esta íparea trabajan tres personas y no cuentan con un proceso tecnológico adecuado.	Número de instituciones cuya información de transparencia ha sido verificada.
31	Redes sociales (Internet)	El internet es una herramienta poderosa para la difusión de información.	No toda la información que circula en la web es tergiversada en la web.	Número de casos en los que las redes sociales han facilitado la difusión e impacto social.
32	Relaciones internacionales con instituciones de derechos humanos res quebrantadas.	Son las relaciones con instituciones u organismos internacionales relacionados a la promoción y protección de derechos humanos.	Se han visto quebrantadas con debido a las críticas del gobierno y la aprobación de la Ley de comunicaciones.	Número de acuerdos y/o convenios internacional es firmados y ejecutados,
33	Revolución de derechos	Protección inmediata y eficaz ante la amenaza o vulneración de los derechos de los grupos de atención prioritaria con énfasis en los derechos del buen vivir.	Las acciones de la Defensoría no tienen poder coercitivo y esto hace que sean menos efectivas.	Porcentaje de resoluciones de la DPE acogidas por el demandado.
34	Roles y competencias de la Defensoría del Pueblo.	A la Defensoría del Pueblo le corresponde la promoción y tutela de los derechos humanos y de la naturaleza.	Sus funciones son confundidas con las de la Defensoría Pública.	Encuesta para medir si la ciudadanía conoce las funciones de la Defensoría del Pueblo.
35	Seguimiento y control.	Determinan el grado de avance y cumplimiento de metas.	No existe implementado el proceso	Número de informes de seguimiento y control.

CONTINUA



36	Sistema judicial que no protege a la víctima	El sistema judicial es el encargado de administrar la justicia y la aplicación de normas jurídicas en la resolución de conflictos.	Los sistemas de justicia cumplen en emitir una sanción para el infractor, pero la víctima no recibe una reparación.	Número de sentencias en las que se especifique reparaciones para las víctimas.
37	Transparencia	Busca acceder a las fuentes de información de las instituciones que reciben recursos económicos del Estado, con el fin de ejercer la participación democrática y el control en el manejo de los recursos estatales.	Las Instituciones todavía incumplen esta ley en virtud de que no existe concientización sobre su importancia.	Número de instituciones públicas que cumplen con lo establecido en la Ley de Transparencia y acceso a la información pública.
38	Uso de Tics	Es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información	Se ha iniciado un plan estratégico de Tics	Porcentaje de implementación del Plan estratégico de Tics.
39	Violación a derechos humanos.	Delitos que atentan a contra de los derechos fundamentales del hombre.	Tras el informe de la Comisión de la Verdad la ciudadanía ha empezado a tomar conciencia de sus derechos humanos.	Número de denuncias por casos de violaciones a derechos humanos.
40	Voluntad de la máxima autoridad para fortalecer la institución.	Es la intención de las autoridades en implementar cambios positivos para mejoramiento de la institución.	El Defensor del Pueblo tiene pre disponibilidad para apoyar las acciones que contribuyan al mejoramiento de la institución.	Porcentaje de implementación del Plan estratégico.

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

3.1.1.7. Variables estratégicas

Tabla 24. Variables estratégicas

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL
1	Atención de casos de consumidores	ACC
2	Atención personalizada a la población.	APP
3	Autonomía	AUTO
4	Centralización de trámites.	CT
5	Cobertura y calidad de servicios públicos	CQSP
6	Conciencia ciudadana de sus derechos	CCDDHH
7	Cooperación internacional	COOP-INT
8	Costos en la atención a la ciudadanía	CAC
9	Crecimiento de la inversión social	CINV-SOC
10	Derechos de la naturaleza	DDNN
11	Discriminación	DISCR
12	Disponibilidad información oficial (líneas base) sobre derechos humanos vulnerados	LB
13	Estabilidad política	EP
14	Estructura organizacional	EST-ORG
15	Experiencia en la resolución de casos en vulneración a derechos humanos.	EXP
16	Fortalecimiento institucional	FORT-INST
17	Gestión de riesgo	GR
18	Gestión del talento humano.	GTH
19	Incumplimiento de roles por parte de otras instituciones	CROINTS
20	Influencia de la política en las funciones de la Defensoría del Pueblo.	IP
CONTINUA		

21	Influencia Medios de comunicación	IMC
22	Marco normativo	M-NORM
23	Mediación	MED
24	Mercantilización de la vivienda	MV
25	Nivel de apoyo del ejecutivo a la institución	NAEI
26	Nivel de resolución de casos	NRC
27	Orientación del gasto en políticas de igualdad	OGPI
28	Prevención de vulneración de derechos	PVDDHH
29	Procesos de planeación débiles	PPDEB
30	Recursos asignados	RRASIG
31	Redes sociales (Internet)	RS
32	Relaciones internacionales con instituciones de derechos humanos res quebrantadas.	RIDDHHRES
33	Revolución de derechos	REVDDHH
34	Roles y competencias de la Defensoría del Pueblo.	ROLYCOMP
35	Seguimiento y control.	SEGYCONTR
36	Sistema judicial que no protege a la víctima	SISTJUD
37	Transparencia	TRANSP
38	Uso de Tics	TICS
39	Violación a derechos Humanos.	VDDHH
40	Voluntad de la máxima autoridad para fortalecer la institución.	VOLMAXAUT

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40					
1: ACC	0	2	0	0	3	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
2: APP	3	0	0	0	0	1	0	3	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0			
3: AUTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
4: CT	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
5: CQSP	3	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
6: CDDHH	0	0	0	0	3	0	0	0	3	3	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	1	2	3	1	1	3	0	0	1	0	0	0	1	3	3		
7: COOP-INT	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	1		
8: CAC	1	1	0	3	0	0	0	0	0	1	3	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
9: CDV-SOC	1	3	0	0	0	2	0	3	0	2	2	2	3	2	0	3	1	1	2	3	1	0	0	0	3	1	3	3	2	3	0	0	3	3	0	3	3	0	3	3	3	3	0		
10: DDNN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
11: DBCR	2	0	0	0	3	2	0	3	2	0	3	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
12: LB	3	0	0	0	0	3	3	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
13: EP	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
14: EST-ORG	2	2	1	3	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15: EXP	3	3	0	2	0	2	1	0	0	3	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16: FORT-INST	2	2	2	2	0	0	2	0	0	2	2	0	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17: GR	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	2	2	0	0	3	0	3	2	2	2	2	0	1	0	2	0	2	3	3	2	0	3	3	3	1	1	3	1	1	3	1	0		
18: GTH	3	3	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
19: CROINTS	3	2	0	0	3	3	1	1	2	3	3	3	3	0	1	0	2	0	0	2	2	3	0	3	3	0	1	3	1	0	1	1	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2			
20: IP	1	1	3	0	0	1	1	0	3	1	1	1	1	1	0	2	3	0	3	0	2	2	0	1	3	0	1	0	0	3	3	2	1	3	2	1	3	2	0	2	0	2	0		
21: DMC	1	1	0	0	2	3	1	0	0	0	2	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22: M-NORM	3	3	3	0	3	2	2	0	0	3	3	2	1	3	0	2	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23: MED	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24: MV	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25: NAEI	1	2	2	0	0	0	0	2	1	2	2	2	0	0	0	3	0	2	3	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26: NRC	3	3	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27: OGP1	2	2	0	0	3	2	0	3	3	3	3	3	2	0	0	3	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28: PVDH	2	1	0	0	1	2	1	1	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29: PPDEB	3	3	0	0	0	2	2	0	0	2	2	0	0	0	3	3	3	1	0	0	1	0	1	0	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30: FRASG	2	3	3	3	1	3	1	2	0	2	2	0	3	0	3	2	3	1	1	1	2	0	2	1	1	3	3	3	0	1	1	3	3	1	0	2	3	1	0	2	3	2	3		
31: RS	1	1	1	0	1	3	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
32: RIDDHRES	0	0	0	0	0	3	3	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
33: REVDDH	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
34: ROLYCOMP	2	2	3	1	0	2	2	0	0	3	3	3	0	3	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35: SEGYCONTR	2	2	0	1	1	2	0	0	1	1	0	0	0	3	3	3	0	0	2	1	0	1	2	3	1	2	2	3	1	1	3	2	0	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1		
36: SBTJUD	1	0	0	0	1	1	0	0	0	3	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
37: TRANSP	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	1	1	3	0	3	1	0	0	1	1	0	0	2	1	2	2	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0		
38: TICS	3	3	0	3	0	3	0	2	1	1	2	0	1	1	3	3	3	1	1	1	0	0	1	1	2	0	2	2	1	1	1	3	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0		
39: VDDH	1	1	0	0	1	3	3	0	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	3	2	2	0	0	1	2	2	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
40: VOLMAXAUT	3	3	3	3	0	1	1	1	0	2	2	2	1	3	0	3	2	2	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 13 Matriz de influencias directas

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software MIC MAC

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

- 0: Sin influencia;
- 1: Débil
- 2: Media
- 3: Fuerte
- P: Potencial

3.1.1. Análisis estructural: MIC-MAC

El análisis estructural MICMAC permite obtener las variables que presentan calificaciones de más alta motricidad (influencia que la variable ejerce sobre las demás) y dependencia (influencia recibida por las demás variables) sean identificadas en un plano.

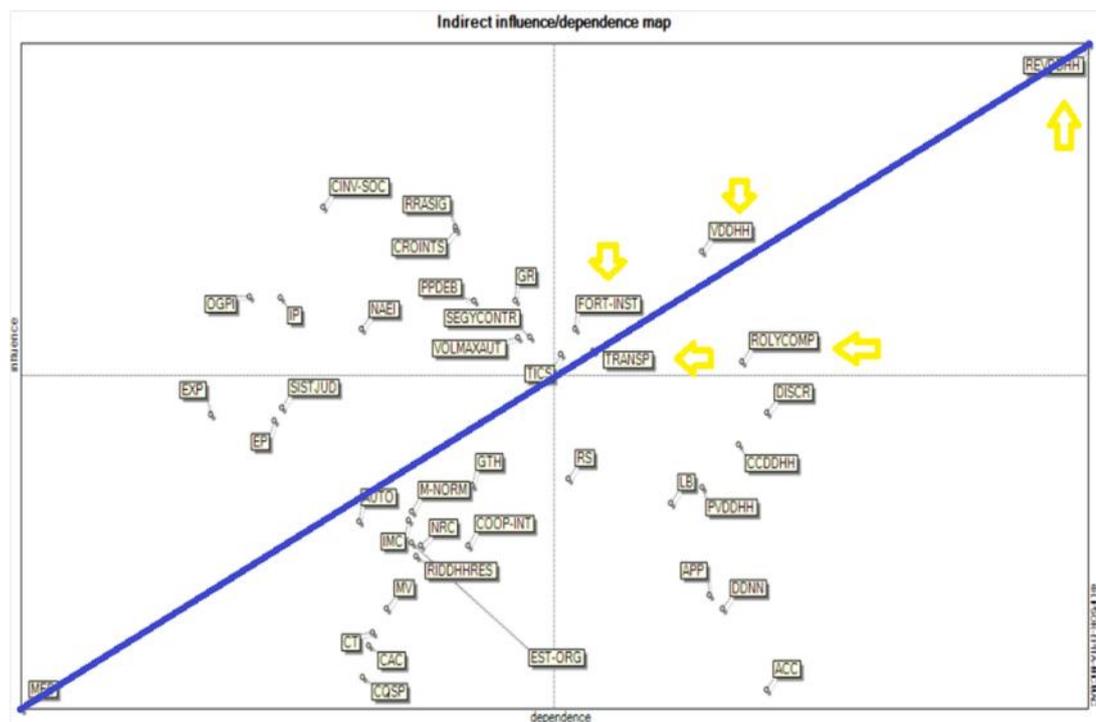


Figura 14. Plano de Influencias y Dependencias indirectas

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software MIC MAC

3.1.2. Variables estratégicas. Las seis variables de enlace (Las 6 variables de enlace (alta influencia y baja dependencia))

Las variables estratégicas que formarán parte de este estudio son:

1. Revolución de derechos
2. Violación a los Derechos Humanos

3. Roles y competencias de la Defensoría del Pueblo.
4. Fortalecimiento Institucional
5. Transparencia

3.2. Juego de actores- MACTOR

El juego de actores es importante en el análisis prospectivo ya que detrás de cada una de las variables que analizamos existen actores sociales a favor o en contra de ellas.

El poder los actores puede influenciar positiva o negativamente para el cumplimiento de los retos que tenga la institución y por ende el estudio de los mismos es clave en la construcción de los escenarios de este estudio.

En el segundo taller con los expertos se realizaron las siguientes acciones:

1. Identificación de actores que influyen en las variables.
2. Identificación de los retos de la Institución.
3. Establecimiento de matriz de influencias directas (MID)
4. Establecimiento de matriz de posiciones valoradas (2MAO)

3.2.1. Actores y posibles jugadas

Tabla 25. Cuadro de posibles jugadas

VARIABLE - RETO	ACTORES A FAVOR	POSIBLES JUGADAS	ACTORES EN CONTRA	POSIBLES JUGADAS
Variable: Fortalecimiento Institucional	1. Defensoría del Pueblo	Elaborar un proyecto donde se defina y presupueste lo que la Institución necesita para fortalecer a la Institución e incidir ante el ejecutivo para lograr la aprobación y financiamiento de las entidades pertinentes.	1. SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo)	No priorizar las necesidades de la institución y negar el financiamiento para lograrlo.
Reto:	2. Ciudadanía		2. Ministerio de Finanzas	
Al 2018, la Defensoría del Pueblo del Ecuador estará posicionada en la mente del poblador/a que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las 10 entidades públicas consideradas como más efectivas.	3. Instituciones de la sociedad civil de Derechos Humanos		3. Gobierno Central	
VARIABLE - RETO	ACTORES A FAVOR	POSIBLES JUGADAS	ACTORES EN CONTRA	POSIBLES JUGADAS
Variable: Revolución de Derechos	1. Defensoría del Pueblo	Reformar la Ley de la Defensoría de Pueblo y hacer que los Ministerios asuman la rectoría y regulación de su eje correspondiente eje derechos humanos y de la naturaleza para su transversalización.	1. Empresas que explotan recursos naturales	Impulsar protestas sociales que boicoteen los esfuerzos por transversalizar derechos.
	2. Ciudadanos y ciudadanas		2. Crimen organizado	
			CONTINUA	

Reto:	3. Instituciones de la sociedad civil de Derechos Humanos		3. Grupos religiosos	
Al 2018 cimentar un sistema integral de protección de derechos humanos que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.				
VARIABLE - RETO	ACTORES A FAVOR	POSIBLES JUGADAS	ACTORES EN CONTRA	POSIBLES JUGADAS
Variable:	1. Secretaría Nacional de la Administración Pública	Implementación de software para calificación, evaluación, monitoreo y cruce de información a las entidades de control.	1. Ministerio de Finanzas	No conseguir el financiamiento para las herramientas tecnológicas a implementar.
Transparencia	2. Defensoría del Pueblo		2. Instituciones registradas en el Catastro Nacional para Cumplimiento de la LOTAIP	
Reto:	3. Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	Subscripción de Convenio de Cooperación Conjunta, en la cual conste como objetivo principal la estandarización de metodologías de calificación sobre transparencia activa		
Al año 2018 el 100% de las instituciones, entidades o personas jurídicas que reciben fondos del estado cumplen con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	4. Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción. Quito Honesto			Resistencia sin fundamento técnico ni jurídico para el cumplimiento de la presentación de la información pública en los portales institucionales (transparencia activa).
VARIABLE - RETO	ACTORES A FAVOR	POSIBLES JUGADAS	ACTORES EN CONTRA	POSIBLES JUGADAS
Variable:	1. Defensoría del Pueblo	1. Proponer un cambio en la estructura institucional.	1. Gobierno central	
Roles y competencias	2. Ciudadanía		CONTINUA	

		2. Crear e implementar una campaña de sensibilización a la ciudadanía e instituciones no solo con el objetivo de enseñar derechos humanos, sino de hacerlos una realidad	2. Ministerio de Relaciones Laborales 3. Ministerio de Finanzas	1. No priorizar la necesidad de un cambio estructural en la Defensoría del Pueblo. 2. No otorgar financiamiento.
Reto:	3. Comisión Interamericana de Derechos Humanos			
Al año 2018 mantener y cimentar el compromiso del Estado Ecuatoriano con la autonomía funcional, económica y administrativa que le permita a la DPE ejercer las funciones establecidas en los Art. 214 y 215 de la Constitución de la República del Ecuador.				
VARIABLE - RETO	ACTORES A FAVOR	POSIBLES JUGADAS	ACTORES EN CONTRA	POSIBLES JUGADAS
Variable:	1. Ciudadanía	Impulsar esfuerzos, iniciativas y otorgar el financiamiento para lograr un sistema integral de promoción y protección de derechos humanos.	1. Crimen organizado	Sabotear las iniciativas y valerse de grupos en contra para interpretar de manera tergiversada y pública la aplicación de los derechos humanos.
Violación a Derechos Humanos	2. Defensoría del Pueblo		2. Grupos políticos de izquierda o derecha	
Reto:	3. Gobierno central		3. Empresas que explotan recursos naturales	
Al 2018 se disminuirán las denuncias por violación a derechos humanos en 10%.			4. Fuerza pública (Policía, Militares)	

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

Tabla 26. Cuadro de actores

N°	Nombre largo	Nombre corto
1	Ciudadanía	CDNIA
2	Comisión Interamericana de Derechos Humanos	CDDHH
3	Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción. Quito Honesto	CMLCRR
4	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	SPCCS
5	Crimen organizado	CO
6	Defensoría del Pueblo	DPE
7	Empresas que explotan recursos naturales	EERRNN
8	Gobierno Central	GC
9	Fuerza Pública	FPUBLICA
10	Grupos políticos de derecha o izquierda	GPDERIZ
11	Grupos religiosos	GR
12	Instituciones de la sociedad civil de Derechos Humanos	ISCDDHH
13	Instituciones registradas en el Catastro Nacional para Cumplimiento de la LOTAIP	INRCLOTAIP
14	Ministerio de Finanzas	MF
15	Ministerio de Relaciones Laborales	MRL
16	Secretaría Nacional de la Administración Pública	SNAP
17	SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo)	SENPLADES

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software MACTOR

3.2.2. Propuestas de valor

Tabla 27. Propuestas de valor

N°	Nombre largo	Nombre corto	Descripción
1	Posicionar DPE dentro de las instituciones públicas más efectivas	10EME	Al 2018, la Defensoría del Pueblo del Ecuador estará posicionada en la mente del poblador/a que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las 10 entidades públicas consideradas como más efectivas
2	Cimentar un sistema integral de DDHH	SIDDHH	Al 2018 cimentar un sistema integral de protección de derechos humanos que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención pública y privada.
3	Cumplir LOTAIP	%LOTAIP	Al año 2018 el 90% de las instituciones, entidades o personas jurídicas que reciben fondos del estado cumplen con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
4	Mantener autonomía DPE	MNTAUTODPE	Al año 2018 mantener y cimentar el compromiso del Estado Ecuatoriano con la autonomía funcional, económica y administrativa que le permita a la DPE ejercer las funciones establecidas en los Art. 214 y 215 de la Constitución de la República del Ecuador.
5	Disminuir denuncias por violación DDHH	DVDDHH	Al 2018 se disminuirán las denuncias por violación a derechos humanos en 10%.

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

3.2.3. Matriz Actores por actores

	CDNA	CDDH	CMCRR	SPCS	CO	DPE	ERRON	GC	FPUBLICA	GPDERIZ	GR	ISCDDH	INRLOTAP	MF	MRL	SNAP	SENPLADES
CDNA	0	3	0	3	1	3	3	3	1	1	3	0	0	0	0	0	0
CDDH	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	3	0	0	0	0	0
CMCRR	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0
SPCS	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
CO	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DPE	2	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	1	1	1	0	1
ERRON	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GC	2	1	1	1	1	0	1	0	3	1	0	1	0	4	4	4	4
FPUBLICA	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
GPDERIZ	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
GR	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ISCDDH	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
INRLOTAP	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MF	1	0	0	0	0	4	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
MRL	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SNAP	1	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	3	0	0	0	0
SENPLADES	1	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 15 Matriz actores por actores

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software MACTOR

Las influencias se puntúan de 0 a 4, la relación es fila sobre columna.

- 0: Sin influencia; 1: Poca influencia
- 2: Baja influencia; 3: Media influencia
- 4: Alta influencia

3.2.4. Matriz de Actores por objetivos

	10EME	SIDDHH	%LOTAIP	MNTAUTODPE	DVDDHH
CDNIA	3	4	4	0	4
CDDHH	3	4	0	3	4
CMLCRR	0	1	4	0	0
SPCCS	0	0	4	0	0
CO	-1	-3	0	0	-4
DPE	4	4	4	4	4
EERRNN	0	-1	0	0	-2
GC	-1	4	3	1	4
FPUBLICA	0	-3	-4	0	-2
GPDERIZ	0	-1	-3	0	1
GR	-3	-2	0	0	-2
ISCDDHH	3	4	3	2	4
INRCLOTAIP	0	2	-3	0	1
MF	-3	0	0	0	0
MRL	0	0	0	-2	0
SNAP	0	0	4	0	0
SENPLADES	0	4	0	0	4

Figura 16. Matriz actores por objetivos

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software MACTOR

Influencia fila sobre columna

0: Sin influencia

1: Poca influencia / -1: Poca influencia desfavorable

2: Baja Influencia / -2: Baja influencia desfavorable

3: Media influencia / -3: Media influencia desfavorable

4: Alta influencia / -4: Alta influencia desfavorable

3.2.5. Relaciones de fuerza

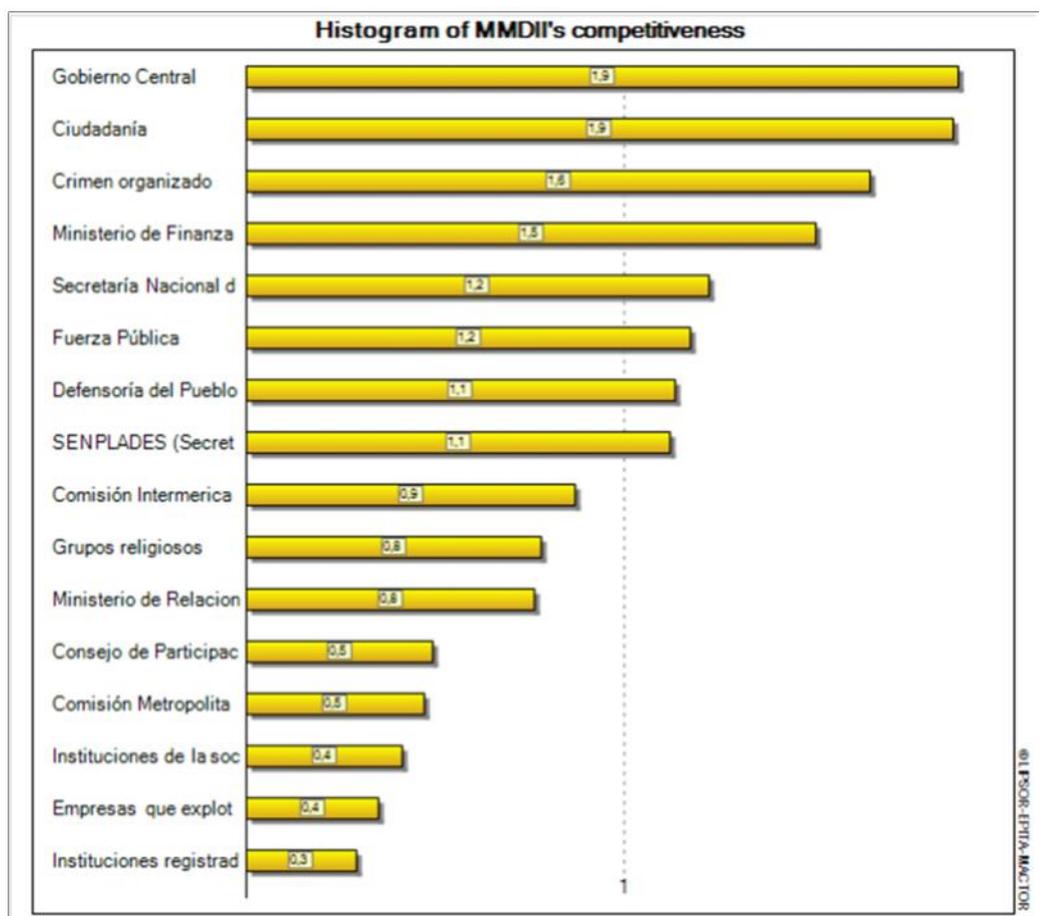


Figura 17. Relaciones de fuerza

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software MACTOR

¿Es la Defensoría del Pueblo un actor fuerte o débil?

La Defensoría del Pueblo es un actor débil, esto podría deberse a que es una Institución que no pertenece al función ejecutiva, sino a la de Transparencia y Control y Social. Debe ser observador imparcial de las afectaciones a derechos humanos, pero recibe fondos del estado para su funcionamiento.

Los actores con mayor fuerza son: el Gobierno Central, la ciudadanía, el crimen organizado, el Ministerio de Finanzas, la Secretaría Nacional de Administración Pública y la Fuerza Pública.

3.2.6. Convergencia de actores

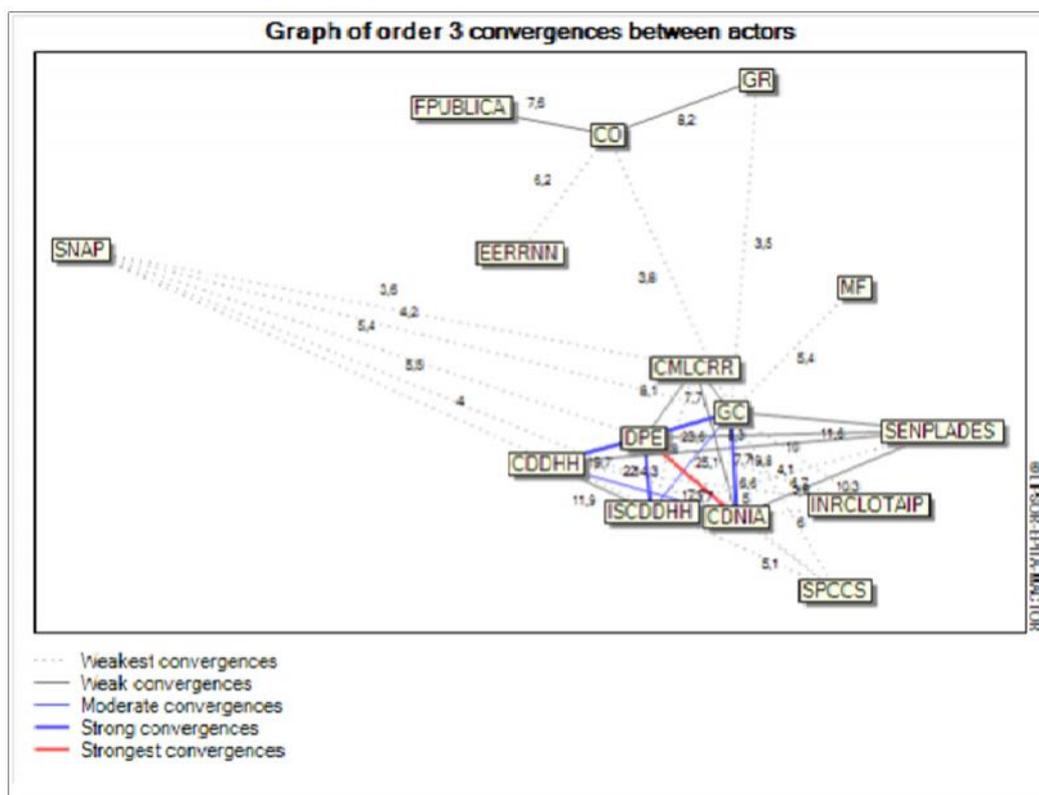


Figura 18 Convergencia de actores

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software MACTOR

¿Quiénes podrían ser los aliados de la Defensoría del Pueblo?

En este gráfico se puede observar claramente que el aliado más fuerte de la Defensoría del Pueblo es la ciudadanía, ya que es la mayor

interesada en tener un entorno respetuoso de los derechos humanos y de la naturaleza.

Adicionalmente altas convergencias con el Gobierno Central, las Instituciones de la Sociedad Civil de Derechos Humanos y la Comisión Interamericana de derechos Humanos.

3.2.7. Ambivalencia

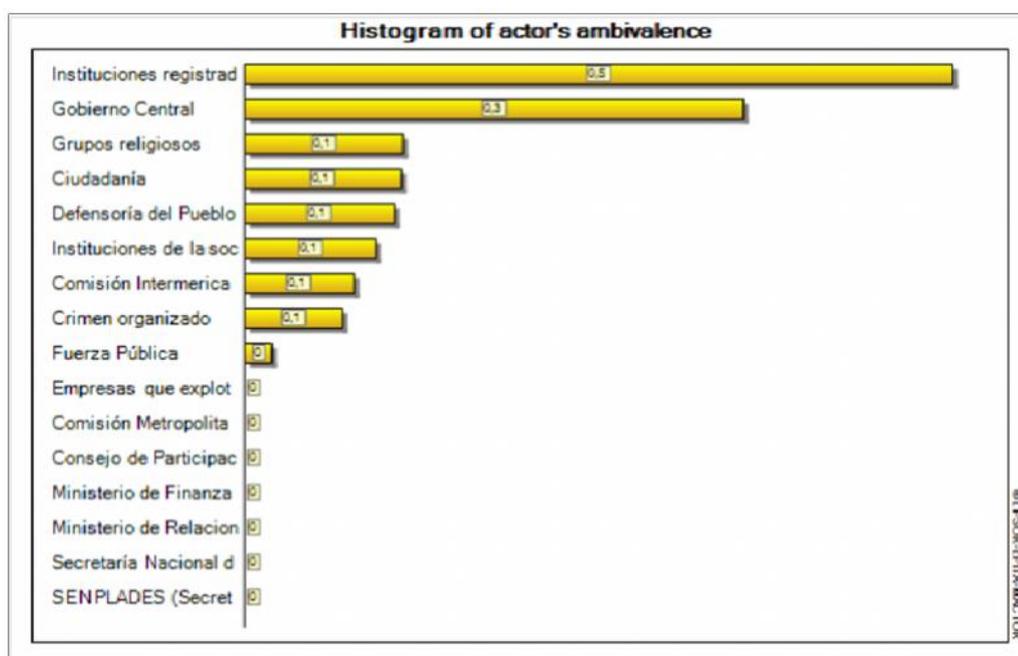


Figura 19. Histograma de ambivalencia de actores
Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software MACTOR

¿Alguno de mis aliados es ambivalente?

Los actores que presentan ambivalencias son las Instituciones registradas en el Catastro Nacional para el Cumplimiento de la LOTAIP y el Gobierno Central.

¿Qué estrategias puedo utilizar con mis aliados?

- Realizar procesos capacitación en el ámbito de derechos humanos y transparencia y acceso a la información pública.
- Realizar incidencia con Instituciones que pudieran influenciar negativamente para el cumplimiento de derechos.
- Establecer convenios de trabajo con Instituciones de la Sociedad Civil de Derechos Humanos
- Tener acercamientos con Comisión Interamericana de Derechos Humanos para establecer estrategias y unificar líneas de trabajo

3.3. Generación de Escenarios –SMIC PROB EXPERT (escenarios posibles)

Para la construcción de escenarios para la Defensoría del Pueblo en un horizonte de 5 años, se aplicó el software SMIC (Sistema de matrices de impactos cruzados). Este software determina las interacciones entre diferentes eventos relacionados a la institución en estudio.

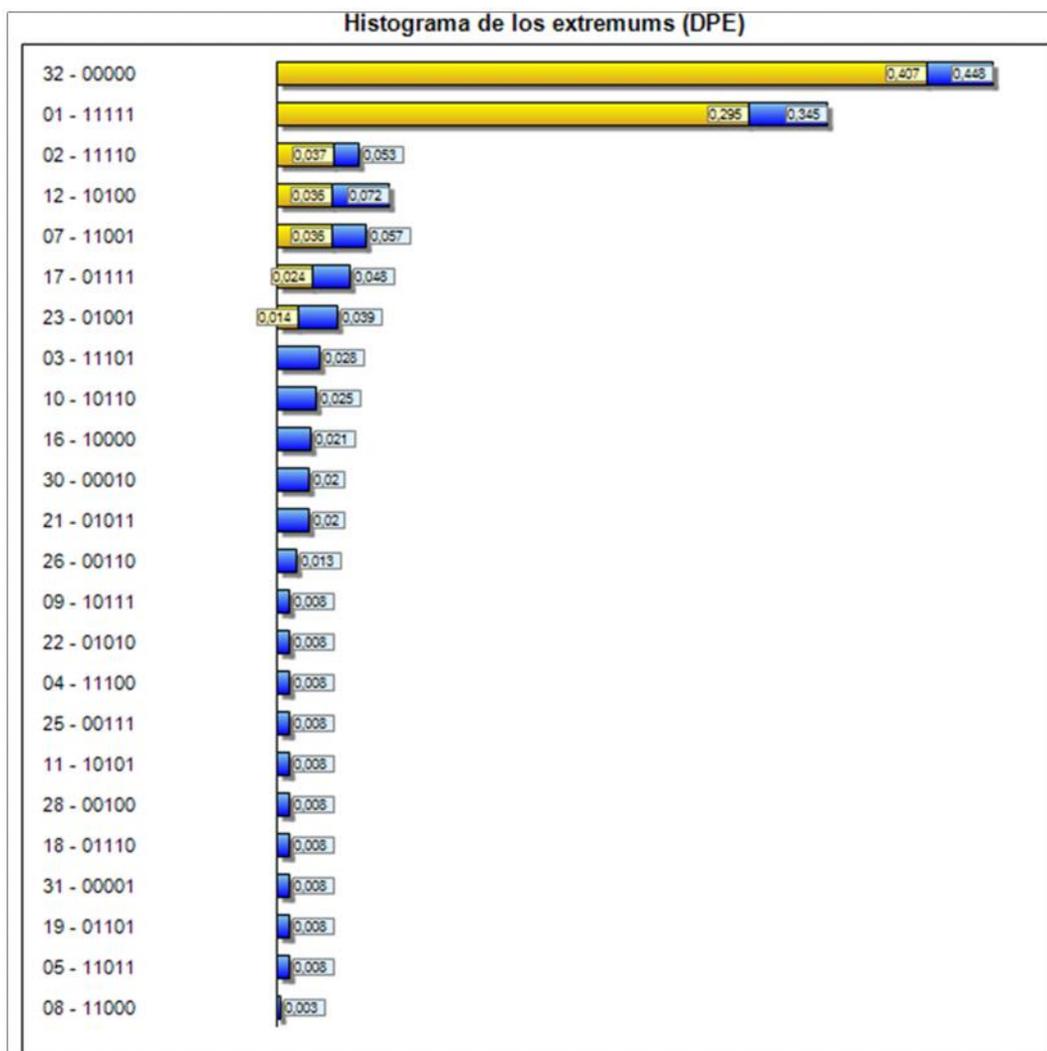


Figura 20. Cálculo de escenarios

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software SMIC PRO EXPERT

Tabla 28. Cálculo de escenarios

ESCENARIO	PROBABILIDAD		
32 - 00000	44%		Tendencial
01 - 11111	31%		Apuesta
12 - 10100	5%		
07 - 11001	5%		
02 - 11110	5%		
17 - 01111	4%		
03 - 11101	2%		
10 - 10110	2%		
23 - 01001	1%		
21 - 01011	1%		

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software SMIC PRO EXPERT

3.3.1. Escenario tendencial

Tabla 29. Escenario tendencial

Hipótesis	ESCENARIO TENDENCIAL:	Se
	Probabilidad de ocurrencia: 44%	cumple
1	Al 2018, la Defensoría del Pueblo del Ecuador estará posicionada en la mente del poblador/a que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las diez entidades públicas consideradas como más efectivas	NO
2	En 2018, la institución será capaz de cimentar un sistema integral de protección de derechos humanos que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.	NO
	CONTINUA 	

3	Al año 2018, el 90% de las instituciones, entidades o personas jurídicas que reciben fondos del estado cumplirán con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	NO
4	En 2018 se mantendrá y cimentará el compromiso del Estado Ecuatoriano con la autonomía funcional, económica y administrativa que le permita a la DPE ejercer las funciones establecidas en los Art. 214 y 215 de la Constitución de la República del Ecuador.	NO
5	Al 2018 se disminuirán las denuncias por violación a derechos humanos en 10%.	NO

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software SMIC PRO EXPERT

“Hacer lo mismo y esperar resultados diferentes”

Las Defensorías del Pueblo a nivel mundial surgen como instituciones estatales fundamentales en el cumplimiento de la promoción y tutela de los derechos humanos. En el Ecuador, la Defensoría del Pueblo (DPE) es una institución que se crea en 1996, siendo uno de los últimos países de la región en constituirse.

Desde el nacimiento de la entidad, el Defensor del Pueblo –su titular– era elegido por el Poder Legislativo, lo que determinó un alto grado de politización de ese nombramiento. Por lo tanto, la DPE se erigió como una institución resultado de componendas entre los partidos políticos mayoritarios, pago de favores y compra de votos para determinadas leyes o resoluciones que los grupos con mayor peso político requerían para la

consecución de sus intereses. Este surgimiento generó en la institución una serie de problemas, ubicación de puestos, falta de personal calificado que fue minando su prestigio y credibilidad.

Si bien en la última etapa la elección de Defensor del Pueblo se la realizó sobre la base de un concurso de merecimientos amplios y con participación y control social, la percepción ante la ciudadanía es que existió injerencia política y directrices gubernamentales para ubicar en este puesto una persona que no se convierta en un interpelante permanente del poder.

Por otro lado, la Defensoría del Pueblo del Ecuador ha venido impulsando un proceso con miras de superar sus dificultades y convertirse en un verdadero referente de defensa del ciudadano/a. En algunos casos ha ejercido su misión que es proteger los derechos fundamentales de la persona y la comunidad al exigir a la administración estatal el cumplimiento de sus deberes, la prestación adecuada de servicios públicos e interpelar, vigilar y promover las sanciones de los abusos de poder contra los derechos humanos. Pese a estas acciones ha sido muy cuestionada y criticada por diversos medios de comunicación, sectores sociales y políticos que rechazan la falta de eficacia e inclusive la complicidad por acciones u omisiones respecto a determinadas actuaciones de los gobiernos de turno.

Estas circunstancias han incidido en una falta de confianza de parte de la ciudadanía en la actuación de la institución, sumada al hecho de que la DPE tiene, fundamentalmente, un poder moral persuasivo que desarrolle

modificaciones de la conducta de personas o instituciones a través de sus recomendaciones, careciendo de una fuerza punitiva que pueda incidir de manera más directa en la solución de los problemas denunciados.

A esta serie de problemas se unen otros de tipo organizativo al interior de la DPE que ha sido evaluada por las autoridades actuales, quienes han establecido algunas de las carencias: una deficiente operación de procesos; falta de cultura organizacional; falta de claridad en las responsabilidades; impacto negativo en los niveles de servicio ante la ciudadanía; débil coordinación para la elaboración y gestión de proyectos; falta de líneas bases; deficientes resultados con elevado costo, poca calidad, insuficiente asignación y gestión de recursos que no aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En cuanto a la gestión de talento humano se determina una práctica de selección discrecional no basada en perfiles, desmotivación del personal, clima laboral inadecuado, falta de compromiso, identidad y sentido de pertenencia institucional, pobre desempeño, falta de reconocimiento al personal que realiza determinado trabajo, resistencia al cambio y duplicación de funciones. En relación a la gestión estratégica de tecnología y comunicación se ha determinado la falta de manuales de procedimientos, inexistencia de cultura institucional de manejo de la información, insuficiente tecnificación en servicios informáticos y falta de capacidades del personal en el manejo de las Tics.

En relación a los límites encontrados para un adecuado desempeño de la Defensoría a del Pueblo se habla de intervenciones desarticuladas, falta de claridad en los roles y competencias para la emisión de medidas de cumplimiento obligatorio en materia de protección de derechos, sin un enfoque integral.

Otro tema en ciernes se refiere al papel que viene jugando la Defensoría del Pueblo del Ecuador en su rol como la entidad asignada para vigilar el cumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, como mecanismo normativo para reducir la corrupción. Se ha cuestionado que ni la misma Defensoría del Pueblo del Ecuador ha cumplido con lo establecido en la Ley y peor aún ha desarrollado mecanismos de seguimiento para las entidades públicas y privadas que manejan fondos públicos y de la cooperación internacional.

Finalmente la DPE tiene como una de sus principales funciones la de precautelar, vigilar y exigir el cumplimiento de los Derechos Humanos de las personas en el territorio nacional, promover e interponer de oficio a petición de parte las acciones de amparo constitucional, hábeas corpus, acceso a la información pública, hábeas data, y demás garantías a los derechos para las personas, así como el emitir medidas de cumplimiento obligatorio e inmediato en materia de defensa de los derechos humanos. Sin embargo, debido a la serie de problemas desde el punto de la independencia política de la organización así como su imagen ante la ciudadanía, no se ha cumplido a cabalidad con los objetivos establecidos en

la Constitución lo que ha generado que no exista una gran transformación y garantía de los derechos humanos de la población.

Esta falta de acción ha incidido en la falta de eficacia en el control que se debe ejercer para la prevención, información, educación y formación en materia de derechos humanos que posibiliten aumentar la efectividad de su ejercicio. Existe una profunda transformación del rol, las actividades, acciones y difusión de la Defensoría del Pueblo del Ecuador para constituirse en un actor fundamental de una profunda revolución en la vigencia y garantía de los derechos humanos en el Ecuador.

Los problemas citados sobre de la Defensoría del Pueblo del Ecuador han impedido que exista una disminución mucho más efectiva de los casos de violaciones a los derechos humanos por parte de las instituciones estatales y organizaciones privadas, quedando pendiente como un gran reto las acciones que se cumplan en lo posterior para constituirse en un mecanismo real y efectivo de prevalencia de los derechos humanos y de prevención de las violaciones que contra estos se comentan en nuestro territorio.

3.3.2. Escenario apuesta

Tabla 30. Escenario apuesta

Hipótesis	ESCENARIO 2:	Se
	Probabilidad de ocurrencia: 31%	cumple
1	H1: Al 2018, la Defensoría del Pueblo del Ecuador estará posicionada en la mente del poblador/a que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las 10 entidades públicas consideradas como más efectivas	SI
2	H2: Al 2018, la DPE cimentará un sistema integral de protección de derechos humanos que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.	SI
3	H3: Al año 2018 el 90% de las instituciones, entidades o personas jurídicas que reciben fondos del Estado cumplen con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	SI
4	H4: Al año 2018, se mantendrá y cimentará el compromiso del Estado Ecuatoriano con la autonomía funcional, económica y administrativa que le permita a la DPE ejercer las funciones establecidas en los Art. 214 y 215 de la Constitución de la República del Ecuador.	SI
5	H5: Al 2018 se disminuirán las denuncias por violación a derechos humanos en 10%.	SI

Fuente: Talleres Prospectiva DPE – Software SMIC PRO EXPERT

“Las personas y la naturaleza viven sus derechos”

La Defensoría del Pueblo del Ecuador se ha constituido en una de las instituciones con mayor credibilidad y confianza en la ciudadanía, pueblos, nacionalidades y movimientos sociales en base a su gran capacidad de promoción en materia de derechos humanos, logrando una gran efectividad en la garantía, vigencia y ejercicio de los derechos humanos de la población de los derechos de los consumidores u usuarios de las personas privadas de libertad, ecuatorianos y ecuatorianas migrantes y derechos de la naturaleza.

Las personas que acuden a la Defensoría del Pueblo del Ecuador del Pueblo confían en las acciones que desarrolla esta institución y utilizan sus servicios para defender sus derechos humanos ante cualquier amenaza o violación que comentan las instituciones estatales u organizaciones privadas. Su accionar de la se constituyó en uno de los ejes fundamentales en la generación de un sistema integral de derechos humanos que brinda atención prioritaria especializada en los ámbitos públicos y privados a las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y personas que adolecen enfermedades catastróficas, a través de la conformación en un sistema nacional de inclusión y equidad, articulado y coordinado en las áreas de salud; educación; seguridad social; gestión de riesgos; cultura física y deporte; hábitat y vivienda; cultura; comunicación e información; ciencia y tecnología; disfrute del tiempo libre; seguridad

humana; y transporte y población, con el trabajo permanente de instituciones públicas privadas y comunitarias articuladas en objetivos comunes que establecieron la transversalidad de los derechos humanos como elemento fundamental en la convivencia pacífica y armónica de todas las personas que habitan el territorio ecuatoriano de los ecuatorianos y ecuatorianas que habitan en el exterior.

El sistema integral de derechos humanos utiliza como herramientas fundamentales en la protección de derechos las medias de cumplimiento obligatorio inmediato, la coordinación con los juzgados para la determinación de infracciones y sanciones, la protección inmediata al ciudadano que reclama sus derechos, la reversión de las relaciones jurídicas de poder y la lucha contra la impunidad de quien viola derechos.

En cuanto al cumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y Control Social, la Defensoría del Pueblo del Ecuador logró que el 90% de las instituciones privadas que reciben fondos públicos cumplan con la misma, facilitando el control social de las organizaciones y ciudadanía en general, como mecanismo fundamental en la lucha contra la corrupción y el manejo adecuado de los fondos públicos para beneficio de la sociedad. La población se siente confiada de contar con la información necesaria para el ejercicio transparente del destino de los fondos públicos.

Adicionalmente, la DPE desarrolló una autonomía funcional, económica y administrativa que generó una gran imagen ante la población, dejando en el olvido la incidencia de intereses políticos y presiones

económicas que impidieron el cumplimiento del rol fundamental de esta institución en la vigencia de los derechos humanos de la población.

Finalmente como resultado de las acciones emprendidas por la Defensoría del Pueblo del Ecuador a través de sus programas de educación, vigilancia, denuncia y garantía de derechos humanos se ha generado una cultura de empoderamiento de derechos en los que los ciudadanos ponen alertas en casos de ejercicio abusivo del poder. Con ello se ha logrado disminuir porcentualmente las denuncias sobre violación de derechos humanos al lograr que los ecuatorianos y ecuatorianas vean al tema como una práctica necesaria y consuetudinaria para alcanzar la sociedad del buen vivir, la convivencia armónica y pacífica y la construcción de una sociedad justa y equitativa donde la tortura, el maltrato, la violencia, la discriminación sean consideradas como acciones repudiables ante los ojos de toda la población.

3.3.3. IGO

Los escenarios tendencial y de apuesta que se obtuvieron de este estudio presentan resultados extremos. Este resultado refleja la necesidad absoluta de un cambio profundo en la Institución si se desea transformar la misma en una verdadera institución nacional de derechos humanos y de la naturaleza.

En el escenario tendencial, ninguna de las hipótesis se cumplen y la probabilidad del mismo es del 44%. En este caso las estrategias planteadas pretenden mitigar el impacto que ocasionaría que el mismo sea una realidad.

En cuanto al escenario apuesta, que es al que la DPE desea llegar en el horizonte de 5 años, las hipótesis se cumplen en su totalidad con la probabilidad del 31%. Esta baja probabilidad de ocurrencia obliga a tomar estrategias ambiciosas y que demandarán una planificación estructurada, sólida y de mucho compromiso por quienes forman parte de la institución.

El análisis IGO permitirá que las acciones sean priorizadas bajo los criterios de importancia y gobernabilidad.

Tabla 31. Priorización de las acciones del escenario tendencial

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad				Mediana de la importancia	Mediana de la Gobernabilidad
			F	M	D	N		
1	Realizar un proceso para identificar, documentar, estandarizar e implementar los procesos misionales de la institución a nivel nacional.	12	5				12	5
2	Adquisición de equipos tecnológicos a nivel nacional.	11	5				11	5
3	Realizar una evaluación de perfiles de la institución.	9	5				11	5
CONTINUA								

4	Capacitar sobre temas de derechos humanos a todo el personal de la DPE.	7	3	10	5
5	Implementar un plan estratégico.	10	5	9	5
6	Organizar ferias ciudadanas para la promoción de derechos humanos	8	3	9	3
7	Realizar a través de las comisiones regionales capacitación zonal a empresas públicas y privadas que reciben fondos del estado sobre LOTAIP.	8	3	8	3
8	Monitorear y emitir observaciones de los proyectos de leyes y reglamentos en la asamblea nacional en relación al cumplimiento de derechos humanos.	7	3	8	3
9	Implementar criterios de admisibilidad de casos.	8	5	8	3
10	Mejorar la calidad de resoluciones defensoriales	9	5	7	5
				CONTINUA	

11	Desarrollar una metodología para la valoración gestión y definición de estrategias defensoriales a ser aplicadas de acuerdo a la particularidad de cada caso de violación de derechos humanos.	11	5	7	5
Importancia		100			

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

*Los valores de la importancia se distribuyen por un total de 100 puntos.

** La gobernabilidad se califica: F=Fuerte 5, M=Moderado 3, D=Débil 1, N=Nulo 0

La mediana de la importancia es 8, y de la gobernabilidad 3.

Tabla 32. Acciones muy importantes y muy gobernables del escenario tendencial

Acciones muy importantes y muy gobernables, es decir las que poseen una calificación igual o superior a la mediana, tanto en el criterio de importancia como en el gobernabilidad	
1	Realizar un proceso para identificar, documentar, estandarizar e implementar los procesos misionales de la institución a nivel nacional.
2	Adquisición de equipos tecnológicos a nivel nacional.
3	Realizar una evaluación de perfiles de la institución.
4	Implementar un plan estratégico.
5	Mejorar la calidad de resoluciones defensoriales

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

Tabla 33. Acciones muy importantes y poco gobernables del escenario tendencial.

Acciones muy importantes pero poco gobernables, es decir las que muestran calificaciones iguales o superiores a la mediana en cuanto al criterio de importancia, pero que tienen una calificación inferior a la mediana de gobernabilidad.

- 1 Capacitar sobre temas de derechos humanos a todo el personal de la DPE.
- 2 Organizar ferias ciudadanas para la promoción de derechos humanos
- 3 Realizar a través de las comisiones regionales capacitación zonal a empresas públicas y privadas que reciben fondos del estado sobre LOTAIP.
- 4 Monitorear y emitir observaciones de los proyectos de leyes y reglamentos en la asamblea nacional en relación al cumplimiento de derechos humanos.
- 5 Implementar criterios de admisibilidad de casos.
- 6 Desarrollar una metodología para la valoración gestión y definición de estrategias defensoriales a ser aplicadas de acuerdo a la particularidad de cada caso de violación de derechos humanos.

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

Tabla 34. Priorización de las acciones del escenario apuesta

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad				Mediana de la importancia	Mediana de la Gobernabilidad
			F	M	D	N		
1	Fortalecer los mecanismos para la protección y promoción de los Derechos humanos y derechos de usuarios de servicios públicos y domiciliarios.	15	5				15	5

CONTINUA



2	Mejorar los mecanismos (procesos y herramientas informáticas) que permitan realizar el seguimiento, monitoreo y recomendaciones a los diferentes instancias del Estado para el cumplimiento de la LOTAIP.	13	5	14	5
3	Desarrollar campañas de sensibilización y difusión del derecho de acceso a la información dirigido a funcionarios públicos y sociedad civil.	8	3	13	5
4	Fortalecer los mecanismos y la participación en espacios que articulan la construcción del Estado de Derechos.	6	3	13	5
5	Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de la institución a nivel nacional	14	5	12	5
6	Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad.	9	5	9	5
7	Fortalecer el posicionamiento e imagen institucional	13	5	8	3
8	Fortalecer la participación de la DPE en espacios internacionales	5	3	6	3
				CONTINUA	

9	Implementar planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE.	5	3	5	3
10	Mejorar la calidad en el uso del presupuesto de la DPE	12	5	5	3
Importancia - total de puntos a distribuir 100		100			

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

*Los valores de la importancia se distribuyen por un total de 100 puntos.

** La gobernabilidad se califica: F=Fuerte 5, M=Moderado 3, D=Débil 1, N=Nulo 0

La mediana de la importancia es 10,5, y de la gobernabilidad 5.

Tabla 35. Acciones muy importantes y muy gobernables del escenario apuesta.

Acciones muy importantes y muy gobernables, es decir las que poseen una calificación igual o superior a la mediana, tanto en el criterio de importancia como en el gobernabilidad

- 1** Fortalecer los mecanismos para la protección y promoción de los Derechos humanos y derechos de usuarios de servicios públicos y domiciliarios.
- 2** Mejorar las mecanismos (procesos y herramientas informáticas) que permitan realizar el seguimiento, monitoreo y recomendaciones a los diferentes instancias del Estado para el cumplimiento de la LOTAIP.
- 3** Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de la institución a nivel nacional
- 4** Fortalecer el posicionamiento e imagen institucional
- 5** Mejorar la calidad en el uso del presupuesto de la DPE

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

Tabla 36. Acciones muy importantes y poco gobernables del escenario apuesta.

Acciones muy importantes pero poco gobernables, es decir las que muestran calificaciones iguales o superiores a la mediana en cuanto al criterio de importancia, pero que tienen una calificación inferior a la mediana de gobernabilidad.

- 1** Desarrollar campañas de sensibilización y difusión del derecho de acceso a la información dirigido a funcionarios públicos y sociedad civil.
- 2** Fortalecer los mecanismos y la participación en espacios que articulan la construcción del Estado de Derechos
- 3** Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad.
- 4** Fortalecer la participación de la DPE en espacios internacionales
- 5** Implementar planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE.

Fuente: Talleres Prospectiva DPE

CAPÍTULO IV

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A través del análisis prospectivo, mismo que se llevó a cabo a través de talleres participativos con personas con experiencia tanto en la Defensoría del Pueblo del Ecuador, como en tema de derechos humanos y de la naturaleza se encontraron las directrices estratégicas, mismas que permitirán guiar el desempeño de la institución y son detalladas a continuación.

1. Fortalecer los mecanismos para la protección y promoción de los Derechos humanos y derechos de usuarios de servicios públicos y domiciliarios.
2. Mejorar los mecanismos (procesos y herramientas informáticas) que permitan realizar el seguimiento, monitoreo y recomendaciones a los diferentes instancias del Estado para el cumplimiento de la LOTAIP.
3. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de la institución a nivel nacional.
4. Fortalecer el posicionamiento e imagen institucional.
5. Mejorar la calidad en el uso del presupuesto de la DPE.

4.1. Principios corporativos

Para llevar a cabo las acciones de la Defensoría del Pueblo del Ecuador se han determinado los siguientes principios:

- **Liderazgo:** Nuestras acciones inspirarán a todos y todas las personas para un trabajo en conjunto que nos permitirá conseguir un verdadero estado de derechos.
- **Pluralismo:** es el aceptar distintos puntos de vista, opiniones, pensamientos para garantizar una armónica convivencia en la sociedad.
- **Transparencia:** Ejercer el derecho de los y las ciudadanos/as de acceder a la información sobre el uso de los fondos públicos de las instituciones públicas y privadas que reciben presupuesto del estado y el manejo ético de la información.
- **Justicia Social:** Al ser la Institución Nacional de Derechos Humanos, la DPE debe apuntar sus esfuerzos para contribuir a tener una sociedad en la que los derechos humanos y de la naturaleza sean respetados

Tabla 37. Matriz axiomática de principios institucionales

MATRIZ AXIOMÁTICA DE PRINCIPIOS INSTITUCIONALES					
	Grupos de interés	Autoridades	Servidores/as públicos/as	Proveedores	Ciudadanía
Valores					
Liderazgo		X	X		X
Pluralismo		X	X	X	X
Transparencia		X	X	X	X
Justicia social		X	X	X	X

4.2. Valores corporativos

Los valores de esta institución se han determinado en base a lo que son las normas que regirán la actuación de la institución.

- **Honestidad:** Actuaremos con la verdad, decencia, justicia. Siempre usando la verdad como medio para cumplir nuestro trabajo.
- **Integridad:** Se aplicará en el accionar de los y las servidores/as de la institución, quienes actuarán con rectitud y honradez.
- **Responsabilidad:** Los procesos en las áreas adjetivas y sustantivas serán realizados con responsabilidad, es decir de manera consciente y bien intencionada.
- **Respeto:** Este valor será aplicado siempre pensando en los demás con el fin de conseguir armonía en la convivencia tanto con el cliente interno como con la ciudadanía.
- **Diligencia:** La diligencia permitirá cumplir con los compromisos que tiene la institución con la ciudadanía, manteniendo el entusiasmo para realizar acciones adecuadas y predisposición a enfrentar los cambios del entorno.

Tabla 38. Matriz axiomática de valores institucionales

MATRIZ AXIOMÁTICA DE VALORES CORPORATIVOS					
Valores	Grupos	Autoridades	Servidores/as	Proveedores	Ciudadanía
	de interés		públicos/as		
Honestidad		x	x	x	x
Integridad		x	x	x	x
Responsabilidad		x	x	x	x
Respeto		x	x	x	x
Diligencia		x	x	x	x

4.3. Misión

La misión que tiene la Defensoría del Pueblo es:

“Somos la institución Nacional de Derechos Humanos que promueve y protege los derechos de las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos que habitan en el país, de los y las ecuatorianas y ecuatorianos en el exterior, y los derechos de la Naturaleza para propiciar una vida digna y el buen vivir”

En base a los siguientes enunciados se planteará la misión propuesta:

Razón de existir:	Ser la Institución Nacional de Derechos Humanos que propicia el buen vivir.
Competencias por ley:	Protección y promoción de los derechos humanos y de la naturaleza
Principios:	Liderazgo, Pluralismo, transparencia y justicia social.
Valores:	Honestidad, Integridad, responsabilidad, respeto, diligencia
Beneficiarios:	Habitantes del Ecuador, de ecuatorianos y ecuatorianas que estén fuera del país y de la naturaleza.

Misión propuesta:

“Somos la Institución Nacional de derechos humanos y de la naturaleza que protege y promueve los derechos de los habitantes del Ecuador, de ecuatorianos y ecuatorianas que estén fuera del país y de la naturaleza, basada en sólidos principios y valores que contribuyen a la sostenibilidad del buen vivir”

4.4. Visión (escenario apuesta- Descripción)

La visión de la Defensoría del Pueblo del Ecuador:

“Durante los próximos cinco años la Defensoría del Pueblo se consolida como la Institución nacional de Derechos Humanos, autónoma, plural jurídica, ética que coadyuva a la construcción de una sociedad, una cultura, un estado y una humanidad respetuosas de los Derechos Humanos y de la Naturaleza”

Para la visión propuesta se analizaron los siguientes elementos:

Horizonte de tiempo	5 años
Posición deseada	Autonomía funcional
Ámbito	Nacional
Impacto, productos y servicios	Sistema de protección y promoción de derechos humanos
Cliente	Habitantes del Ecuador, de ecuatorianos y ecuatorianas que estén fuera del país y de la naturaleza,
Valores y atributos	Transparencia, pluralismo y responsabilidad
Evidencia de éxito	Posicionarse una de las 10 entidades públicas consideradas como más efectivas, disminución de denuncias por violación a derechos humanos.

“Para el año 2018, la Defensoría del Pueblo de Ecuador será reconocida por los y las habitantes del territorio ecuatoriano y de los ecuatorianos y ecuatorianas que estén fuera del país como la Institución Nacional de Derechos Humanos, autónoma, que ha cimentado un sistema integral de protección derechos humanos, promoviendo una cultura de transparencia, pluralismo y responsabilidad ubicándole como una de las diez entidades públicas más efectivas del Ecuador.

4.5. Directrices y propuestas de valor.

El análisis prospectivo planteó los retos de la Institución para el horizonte de 5 años. La probabilidad de ocurrencia para el escenario apuesta es de 31%.

1. Al 2018, la Defensoría del Pueblo del Ecuador estará posicionada en la mente del poblador/a que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las 10 entidades públicas consideradas como más efectivas.
2. Al 2018, la DPE cimentará un sistema integral de protección de derechos humanos que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
3. Al año 2018 el 90% de las instituciones, entidades o personas jurídicas que reciben fondos del Estado cumplen con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

4. Al año 2018, se mantendrá y cimentará el compromiso del Estado Ecuatoriano con la autonomía funcional, económica y administrativa que le permita a la DPE ejercer las funciones establecidas en los Art. 214 y 215 de la Constitución de la República del Ecuador.
5. Al 2018 se disminuirán las denuncias por violación a derechos humanos en 10%.

Estrategias:

Acciones muy importantes y muy gobernables, es decir las que poseen una calificación igual o superior a la mediana, tanto en el criterio de importancia como en la gobernabilidad

1. Fortalecer los mecanismos para la protección y promoción de los Derechos humanos y derechos de usuarios de servicios públicos y domiciliarios.
2. Mejorar los mecanismos (procesos y herramientas informáticas) que permitan realizar el seguimiento, monitoreo y recomendaciones a los diferentes instancias del Estado para el cumplimiento de la LOTAIP.
3. Fortalecer la infraestructura física y tecnológica de la institución a nivel nacional
4. Fortalecer el posicionamiento e imagen institucional
5. Mejorar la calidad en el uso del presupuesto de la DPE

Acciones muy importantes pero poco gobernables, es decir las que muestran calificaciones iguales o superiores a la mediana en cuanto al

criterio de importancia, pero que tienen una calificación inferior a la mediana de gobernabilidad.

1. Desarrollar campañas de sensibilización y difusión del derecho de acceso a la información dirigido a funcionarios públicos y sociedad civil.
2. Fortalecer los mecanismos y la participación en espacios que articulan la construcción del Estado de Derechos
3. Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad.
4. Fortalecer la participación de la DPE en espacios internacionales
5. Implementar planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE.

4.6. Planteamiento de objetivos estratégicos

Tabla 39. Objetivos estratégicos

Perspectivas	Propuesta de valor	Objetivos estratégicos
<p>CIUDADANÍA</p>	<p>Posicionar a la Defensoría del Pueblo del Ecuador da en la mente del poblador/a que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las 10 entidades públicas consideradas como más efectivas por la eficacia de sus acciones e promoción y tutela de derechos humanos, de la naturaleza y de usuarios y consumidores.</p>	<p>Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.</p> <p style="text-align: right;">CONTINUA </p>

		Mejorar los niveles de cumplimiento de la LOTAIP
PROCESOS	Contar con una infraestructura física adecuada	Mejorar la infraestructura física de la DPE para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo.
	Contar con procesos de calidad.	Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad.
CAPITAL INTANGIBLE	Crear una cultura organizacional basada en los principios y valores institucionales.	Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo basada en los principios y valores institucionales
	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE a nivel nacional.	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE
	Satisfacer al cliente interno	Garantizar la satisfacción y crecimiento del cliente interno.
	Lograr que la ciudadanía identifique adecuadamente a la institución.	Fortalecer la imagen de la institución ante la ciudadanía.
FINANCIERA	Mejorar la calidad en el uso del presupuesto	Implementar prácticas para el uso eficiente y de calidad del presupuesto.

4.7. Alineación de objetivos estratégicos al Plan Nacional Para el Buen Vivir

Tabla 40. Alineación de objetivos estratégicos al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2014 – Responsables directos-

Objetivo Nacional	Política	Objetivo estratégico de la Defensoría del Pueblo
Objetivo 1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	1.2. Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	1.4. Mejorar la facultad reguladora y de control del estado.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	1.13 Fortalecer los mecanismos de control social, la transparencia de la administración pública y la prevención y la lucha contra la corrupción.	Mejorar los niveles de cumplimiento de la LOTAIP
Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad.	2.7. Garantizar la protección y fomentar la inclusión económica y social de las personas en situación de movilidad humana, así como de sus diversos tipos de familias.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
Objetivo 6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto de los derechos humanos.	6.3. Combatir y erradicar la impunidad.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	6.4. Consolidar la transformación del sistema de rehabilitación social.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos CONTINUA 

		especializados de atención públicos y privados.
	6.7. Prevenir y erradicar la violencia de género en todas sus formas.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental y global	7.8. Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y pos consumo.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	7.1. Promover la consolidación de la iniciativa Yasuní ITT.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
Objetivo 9. Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.	9.3. Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.

Fuente: SENPLADES

Tabla 41. Alineación de objetivos estratégicos al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2014 – Corresponsables-

Objetivo Nacional	Política	Objetivo estratégico de la Defensoría del Pueblo
Objetivo 1. Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	1.5. Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.	Mejorar la infraestructura física de la DPE para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo.
		Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad.
		Implementar una cultura de servicio al cliente interno y externo basada en los principios y valores institucionales
		Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE
		Garantizar la satisfacción y crecimiento del cliente interno.
		Fortalecer la imagen de la institución ante la ciudadanía.
		Implementar prácticas para el uso eficiente y de calidad del presupuesto.
	1.9. Consolidar la participación ciudadana en los procesos de elaboración de políticas públicas y en el relacionamiento Estado-sociedad.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
		CONTINUA 

		Mejorar los niveles de cumplimiento de la LOTAIP
Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad.	2.5. Fomentar la inclusión y cohesión social, la convivencia pacífica y la cultura de paz, erradicando toda forma de discriminación y violencia.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	2.6 Garantizar la protección especial universal y de calidad, durante el ciclo de vida, a personas en situación de vulneración de derechos.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	2.8 Garantizar la atención especializada durante el ciclo de vida a personas y grupos de atención prioritaria, en todo el territorio nacional, con corresponsabilidad entre el Estado, la sociedad y la familia	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	2.9 Garantizar el desarrollo integral de la primera infancia, a niños y niñas menores de 5 años	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	2.10 Garantizar la protección y la seguridad social a lo largo del ciclo de vida, de forma independiente de la situación laboral de la persona.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre CONTINUA 

		la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
Objetivo 3.- mejorar la calidad de vida de la población.	3.1 Promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	3.3 Garantizar la prestación universal y gratuita de los servicios de atención integral de salud.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
Objetivo 4.- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.	4.1 Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	4.7 Promover la gestión adecuada de uso y difusión de los conocimientos generados en el país	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
		CONTINUA 

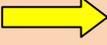
Objetivo 5.- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturabilidad.	5.5 Garantizar a la población el ejercicio del derecho a la comunicación libre, intercultural, incluyente, responsable, diversa y participativa.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	5.7 Promover la interculturalidad y la política cultural de manera transversal en todos los sectores.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
Objetivo 6. Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto de los derechos humanos.	6.1 Promover el acceso óptimo a la justicia, bajo el principio de igualdad y no discriminación, eliminando las barreras económicas, geográficas y culturales	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	6.2 Mejorar y modernizar la administración de la justicia.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	6.5 Prevenir y controlar la delincuencia común y organizada.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos
		CONTINUA 

		especializados de atención públicos y privados.
	6.8 Promover una cultura social de paz y la convivencia ciudadana en la diversidad.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	6.9 Combatir y erradicar la violencia y el abuso contra niñas, niños y adolescentes.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental y global.	7.1 Asegurar la promoción, la vigencia y la plena exigibilidad de los derechos de la naturaleza.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	7.3 Consolidar la gestión sostenible de los bosques, enmarcada en el modelo de gobernanza forestal.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
		CONTINUA 

	7.4 Impulsar la generación de bioconocimiento como alternativa a la producción primario-exportadora.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	7.6 Gestionar de manera sustentable y participativa el patrimonio hídrico, con enfoque de cuencas y caudales ecológicos para asegurar el derecho humano al agua.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
Objetivo 8. Consolidar el sistema económico, social y solidario de forma sostenible.	8.2 Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	8.6 Mantener la sostenibilidad biofísica de los flujos económicos.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	8.7 Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.

CONTINUA



		naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	8.8 Minimizar el riesgo sistémico de la economía.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	8.10 Articular la relación entre el Estado y el sector privado.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
Objetivo 9. Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.	9.4 Establecer y garantizar la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y autosustento, así como de las actividades de cuidado humano con enfoque de derechos y de género.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.	10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados. CONTINUA 

	10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
Objetivo 12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.	12.1 Profundizar procesos solidarios y complementarios de integración con América Latina y el Caribe.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	12.5 Preservar la integridad territorial del Estado y sus soberanías, en el marco de estricto respeto de los derechos humanos.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.
	12.6 Fortalecer las relaciones fronterizas con una orientación al pleno ejercicio de derechos de las poblaciones.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.

Fuente: SENPLADES

Tabla 42. Tiempo de los objetivos estratégicos clave

Perspectivas	Propuesta de valor	Objetivos estratégicos	Tiempo de objetivos estratégicos		
			Corto plazo	Mediano Plazo	Largo plazo
CIUDADANÍA	Posicionar a la Defensoría del Pueblo del Ecuador da en la mente del poblador/a que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las 10 entidades públicas consideradas como más efectivas por la eficacia de sus acciones e promoción y tutela de derechos humanos, de la naturaleza y de usuarios y consumidores.	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.			x
		Mejorar los niveles de cumplimiento de la LOTAIP		x	
PROCESOS	Contar con una infraestructura física adecuada	Mejorar la infraestructura física de la DPE para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo.		x	
	Contar con procesos de calidad.	Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad.		x	
CAPITAL INTANGIBLE	Crear una cultura organizacional basada en los principios y valores institucionales.	Implementar una cultura de servicio al cliente interno y externo basada en los principios y valores		X CONTINUA	

		institucionales			
	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE a nivel nacional.	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE	x		
	Satisfacer al cliente interno	Garantizar la satisfacción y crecimiento del cliente interno.	x		
	Lograr que la ciudadanía identifique adecuadamente a la institución.	Fortalecer la imagen de la institución ante la ciudadanía.			x
FINANCIERA	Mejorar la calidad en el uso del presupuesto	Implementar prácticas para el uso eficiente y de calidad del presupuesto.		x	

Fuente: SENPLADES

4.8. Resumen de la Planificación estratégica de la Defensoría del Pueblo del Ecuador

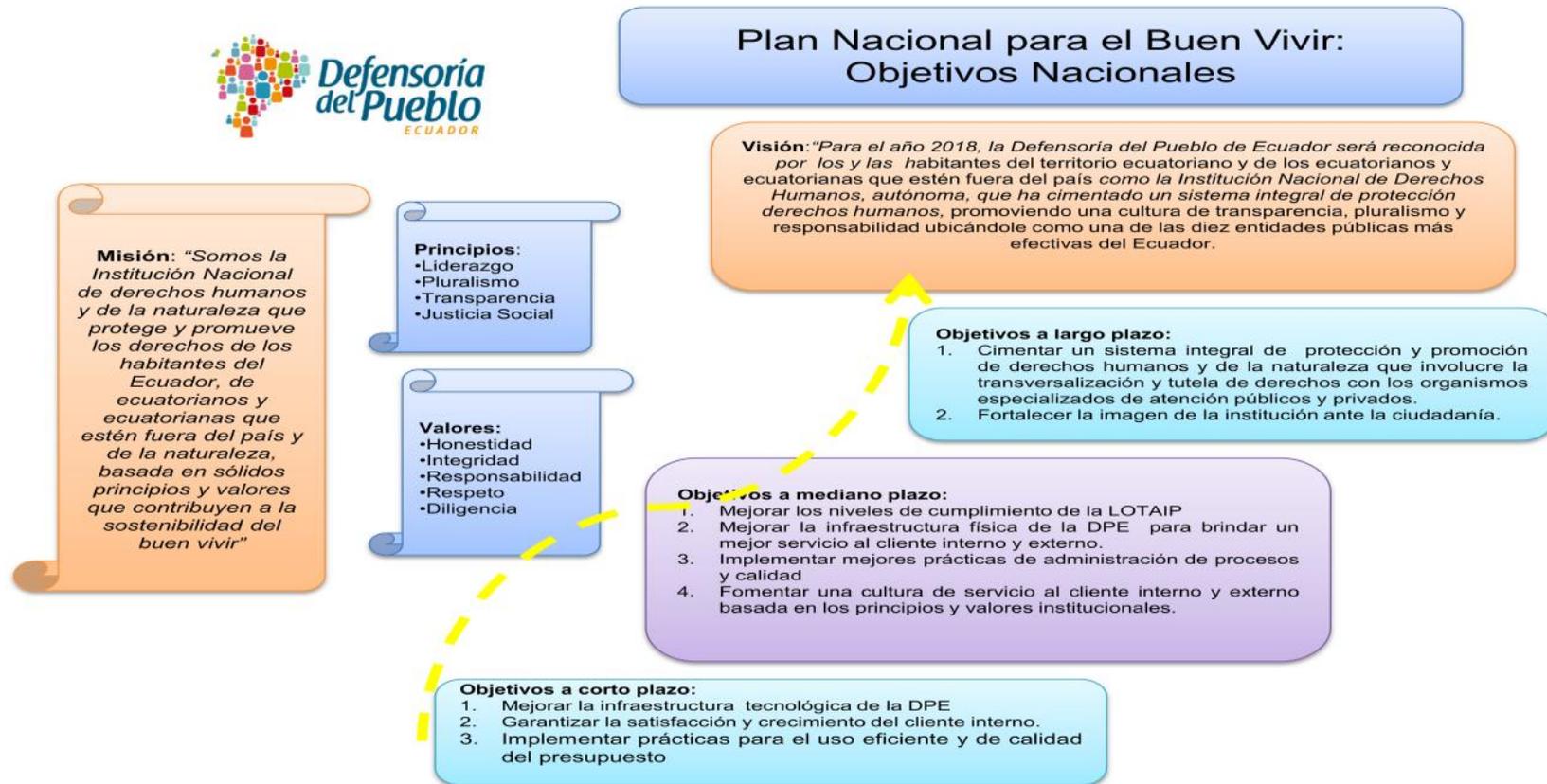


Figura 21. Resumen de Planificación Estratégica de la Defensoría del Pueblo

4.9. Mapa estratégico

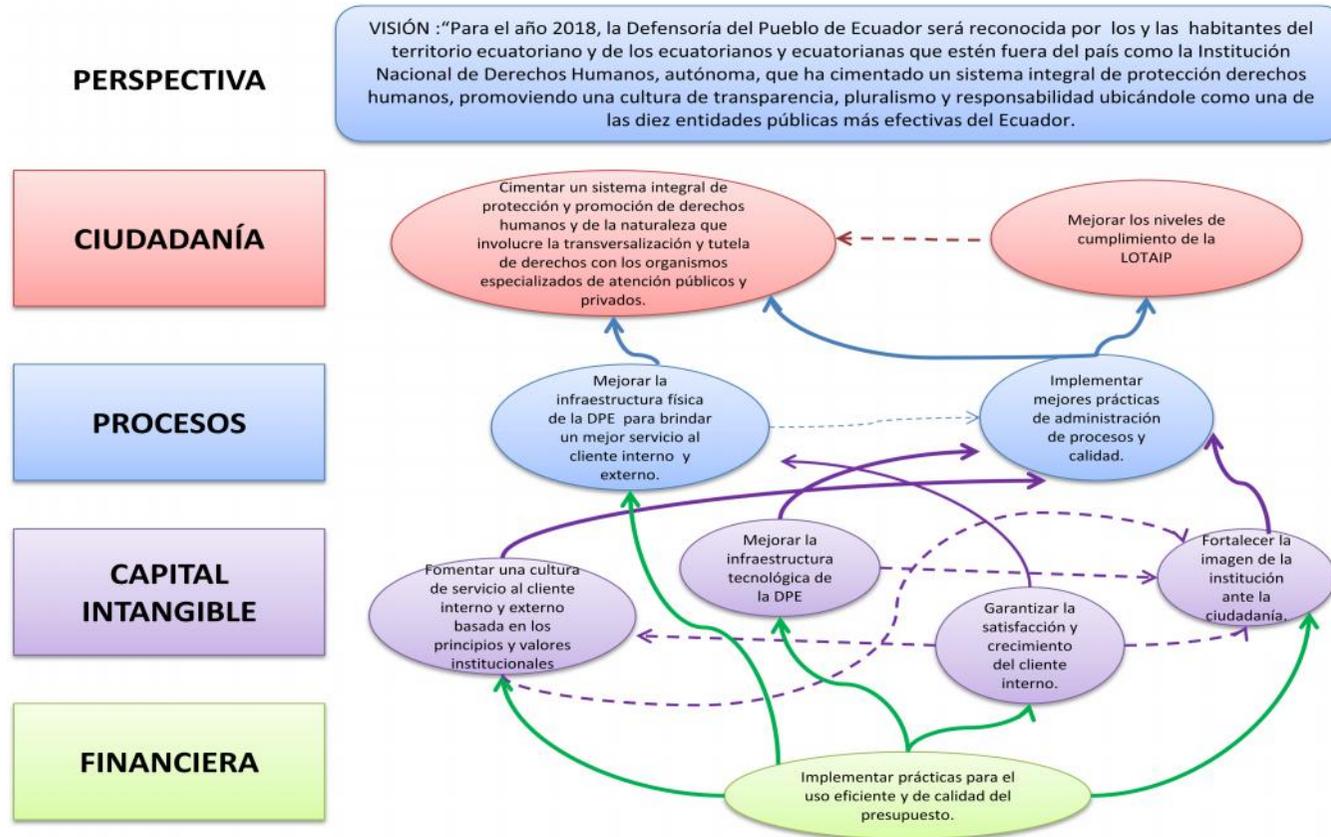


Figura 22. Mapa Estratégico de la Defensoría del Pueblo del Ecuador

4.10. Ruta estratégica

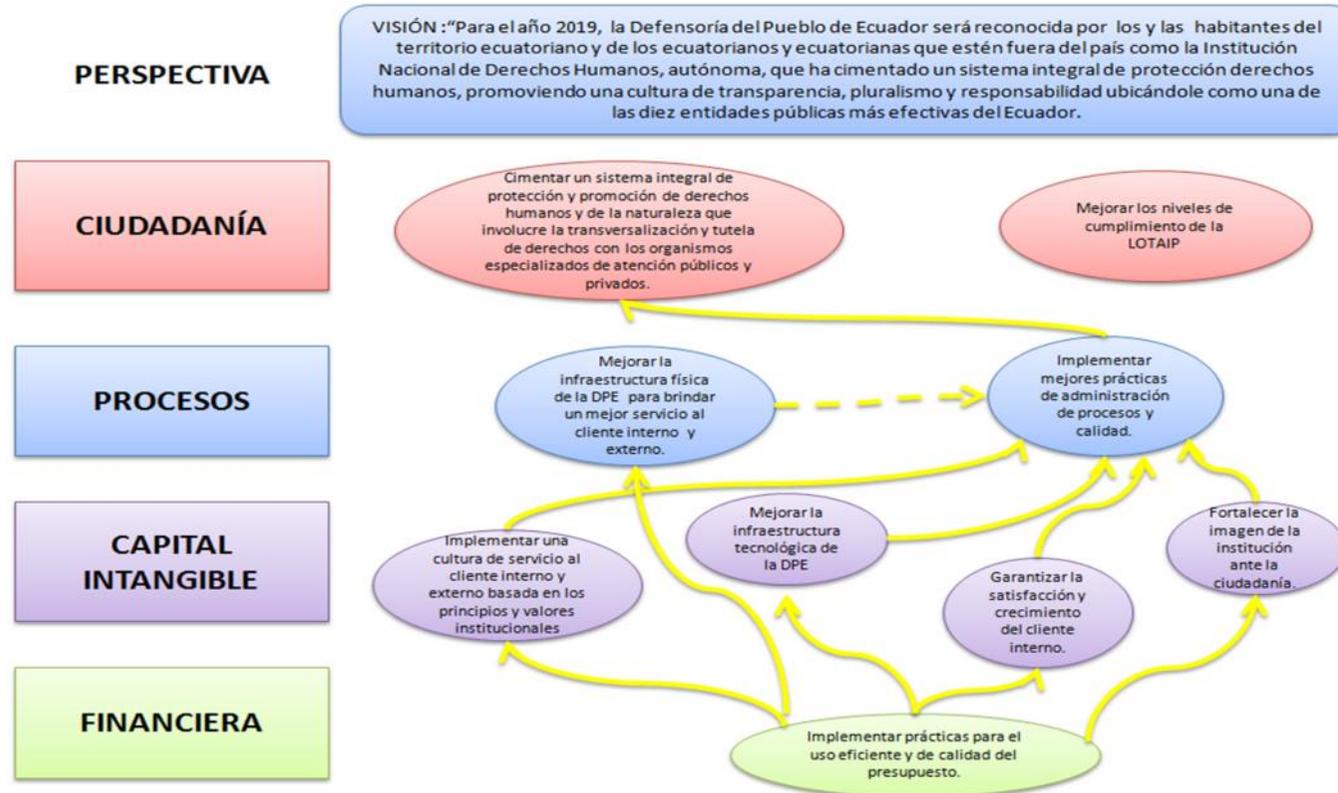


Figura 23. Ruta Estratégica de la Defensoría del Pueblo del Ecuador

CAPITULO 5

5. PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES

5.1. Balance Score Card primer nivel

Perspectivas	Propuesta de valor	Objetivos estratégicos	MEDIDAS					METAS					MEDIOS									
			KPIs	Definición Operacional	Frecuencia de medición	Fuente de captura de datos	Línea base	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5	Umbral	Responsables de la meta	Iniciativas/proyectos	Líder de implementación	Fecha de inicio	Fecha fin				
CIUDADANÍA	Posicionar a la Defensoría del Pueblo del Ecuador da en la mente del poblador/a que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las 10 entidades públicas consideradas como más efectivas por la eficacia de sus acciones e promoción y tutela de derechos humanos, de la naturaleza y de usuarios y consumidores.	Gestionar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.	Número de ciudadanos y ciudadanas capacitados sobre derechos humanos y de la naturaleza	Sumatoria de los y las ciudadanos/as capacitados sobre derechos humanos y de la naturaleza	Mensual	Dirección nacional de Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza	395	1000	2000	3000	3500	6000	≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Coordinación Nacional de Educación y Promoción	Creación e implementación de un Sistema Integral de Derechos Humanos	Directoría Nacional de Protección de derechos Humanos y de la Naturaleza	01/01/2014	31/12/2018				
			No de estrategia implementadas en los GADs	Sumatoria de estrategias implementadas en los GADs sobre temas de Derechos Humanos y de la Naturaleza	Semestral	Dirección nacional de Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza	5	7	14	21	28	30	≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Coordinación Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública								
			Número de proyectos de ley y reglamentos que incluyen enfoque de derechos humanos y de la naturaleza	Sumatoria de proyecto de ley y reglamentos aprobados por la Asamblea	Semestral	Dirección nacional de Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza	0	2	4	6	8	10	≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Coordinación Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública								
			Porcentaje de casos resueltos sobre derechos humanos	Número de casos que son resueltos/Número total de casos que ingresan a la DPE	Mensual	Dirección Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza	34%	40%	45%	50%	60%	70%	≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Dirección Nacional de Protección								
			Porcentaje de casos sobre violación a derechos humanos	Número de casos sobre derechos humanos/Total de casos ingresados a la DPE	Mensual	Dirección Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza	82%	80%	78%	76%	74%	72%	≤ 100% Entre 100% y 115% >115%	Dirección Nacional de Protección								
			Porcentaje de acuerdos defensoriales sobre casos de Usuarios	Número de acuerdos/ total de casos de usuarios ingresados	Mensual	Dirección Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza	60%	65%	70%	75%	80%	90%	≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Dirección Nacional de Protección					Implementación de la Coordinación de Usuarios y Consumidores	Directoría Nacional de Protección de derechos Humanos y de la Naturaleza	01/01/2015	31/12/2017
			Porcentaje de informes a jueces sobre casos de consumidores	Número de informes a jueces/ Total de casos de consumidores	Mensual	Dirección Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza	60%	65%	70%	75%	80%	90%	≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Dirección Nacional de Protección								
		Mejorar los niveles de cumplimiento de la LOTAP	Porcentaje de instituciones que cumplen con la LOTAP	Mensual	Dirección nacional de Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza	23%	70%	75%	80%	90%	100%	≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Coordinación nacional de Transparencia y acceso a la información pública.	Implementación de un sistema tecnológico para cumplimiento de la LOTAP	Coordinador/a Nacional de Transparencia y acceso a la Información Pública	01/01/2014	31/12/2016					

CONTINUA



PROCESOS	Contar con una infraestructura física adecuada	Mejorar la infraestructura física de la DPE para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo.	Número de oficinas propias a nivel nacional.	Número de construcciones a nivel nacional que cuentan con funcionalidad, institucionalidad y factibilidad.	Mensual	Dirección Nacional Administrativa	0	4	5	5	5	20		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Dirección Nacional Administrativa	Construcción y mejora de la infraestructura de la DPE a nivel nacional.	Directoria Nacional Administrativa	01/01/2014	31/12/2017
			Porcentaje de mobiliario renovado	Número de oficinas con mobiliario renovado/Número de oficinas a nivel nacional.	Mensual	Dirección Nacional Administrativa	10%	10%	20%	20%	20%	20%		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Dirección Nacional Administrativa				
	Contar con procesos de calidad.	Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad.	Porcentaje de implementación de las normas de calidad.	Número de fases implementadas/Número total de fases de la implementación de la ISO	Anual	Auditoría de cumplimiento de calidad.	0	3%	3%	4%	40%	50%		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Auditoría de cumplimiento de calidad.	Diseño e implementación de normas ISO 9001:2008	Directoria Nacional de Planificación y desarrollo Institucional	01/01/2017	31/12/2018

CAPITAL INTANGIBLE	Crear una cultura organizacional basada en los principios y valores institucionales.	Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo basada en los principios y valores institucionales	Clima laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución planes y proyectos	Semestral	Encuesta de clima laboral	0	50%	60%	70%	80%	90%		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Implementar un modelo de cultura organizacional basado en los principios y valores institucionales.	Directoria Nacional de Recursos Humanos	01/01/2014	31/12/2018
	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE a nivel nacional.	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE	Porcentaje de implementación de servicios tecnológicos	Porcentaje de implementación a nivel nacional de servicios informáticos como: VOZP, Video llamadas, Videoconferencia.	Mensual	Dirección Nacional de Sistemas y Tecnología.	15%	20%	40%	60%	80%	100%		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Dirección Nacional de Tecnología y Sistemas	Implementar un plan estratégico de TICS	Directoria Nacional de Sistemas y Tecnología	01/01/2014	31/12/2018
	Satisfacer al cliente interno	Garantizar la satisfacción y crecimiento del cliente interno.	Porcentaje de implementación de iniciativas de talento humano.	Número de iniciativas de talento humano implementadas/ Número de iniciativas de talento humano programadas	Cuatrimestral	Dirección Nacional de recursos Humanos	0	20%	40%	60%	80%	100%		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Implementar planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE.	Directoria Nacional de Recursos Humanos	01/01/2014	31/12/2018
	Lograr que la ciudadanía identifique adecuadamente a la institución.	Fortalecer la imagen de la institución ante la ciudadanía	Porcentaje de credibilidad ciudadana	Permite medir la aceptación de la ciudadanía en la institución	Anual	Encuesta anual sobre credibilidad ciudadana.	52%	55%	60%	65%	70%	75%		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Dirección Nacional de Comunicación	Implementar un plan estratégico comunicacional	Directoria Nacional de Comunicación	01/01/2014	31/12/2018

FINANCIERA	Mejorar la calidad en el uso del presupuesto	Implementar prácticas para el uso eficiente y de calidad del presupuesto.	Porcentaje de ejecución en gasto corriente	Tota de gastos para adquirir bienes y servicios ejecutados/Tota de gastos para adquirir bienes y servicios planificados	Mensual	Dirección Nacional Financiera	90%	92%	94%	96%	97%	98%		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Dirección Nacional de Planificación / Dirección Nacional Financiera	Implementación del plan estratégico institucional	Director/ Nacional de Planificación y desarrollo Institucional / Dirección Nacional Financiera.	01/01/2014	31/12/2018
			Porcentaje de ejecución de gasto de inversión	Total de gastos para incremento patrimonial ejecutados/Total de gastos para incremento patrimonial planificados	Mensual	Dirección Nacional Financiera	95%	96%	97%	98%	98%	99%		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Dirección Nacional de Planificación / Dirección Nacional Financiera			01/01/2014	31/12/2018

CONTINUA



5.2. Balance Scorecard segundo nivel

Perspectiva	Propuesta de valor	Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos de 2do nivel	MEDIDAS				METAS							MEDIOS							
				KPIs	Definición Operacional	Frecuencia de medición	Fuente de captura de datos	Línea base	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5	Umbral	Responsables de la meta	Iniciativa/proyectos	Líder de implementación	Fecha de inicio	Fecha fin			
CIDADANÍA	Posicionar a la Defensoría del Pueblo del Ecuador en la mente del ciudadano que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las 10 entidades públicas consideradas como más efectivas por la eficacia de sus acciones e promoción y tutela de derechos humanos, de la naturaleza y de usuarios y consumidores.	Construir un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transverzalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención pública y privada.	Aumentar el conocimiento de la población en derechos humanos y de la naturaleza	Número de ciudadanos capacitados sobre derechos humanos y de la naturaleza	Sumatoria de los y las ciudadanos/as capacitados sobre derechos humanos y de la naturaleza	Mensual	Coordinación Nacional de Educación y Promoción	395	1000	2000	3000	3500	4000	 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥85%	Coordinadora Nacional de Educación y Promoción	Construcción de un sistema de educación en Derechos Humanos	Coordinadora Nacional de Educación y Promoción	01/01/2014	31/12/2014			
			Diseñar acciones defensoriales trascendentes dignas e generar cambios jurídicos, institucionales y culturales en materia de derechos humanos y de la naturaleza a nivel nacional	No de estrategia implementadas en los GADs	Sumatoria de estrategias implementadas en los GADs sobre temas de Derechos Humanos y de la Naturaleza	Semestral	Coordinación Nacional de Incidencia y Política Pública	5	7	14	21	28	35	 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥85%	Coordinadora Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública		Coordinadora Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública					
				Número de proyectos de ley y reglamentos que incluyen enfoque de derechos humanos y de la naturaleza	Sumatoria de proyectos de ley y reglamentos aprobados por la Asamblea	Semestral	Coordinación Nacional de Incidencia y Política Pública	0	2	4	6	8	10	 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥85%	Coordinadora Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública		Coordinadora Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública					
				Porcentaje de casos resueltos sobre derechos humanos	Número de casos que son resueltos/Número total de casos que ingresan a la DPE	Mensual	Dirección Nacional de Protección	34%	40%	45%	50%	55%	70%	 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥85%	Coordinadora de Atención Prioritaria, DEISC y Naturaleza		Coordinadora de Atención Prioritaria, DEISC y Naturaleza					
				Porcentaje de casos sobre violación a derechos humanos	Número de casos sobre derechos humanos/Total de casos ingresados a la DPE	Mensual	Dirección Nacional de Protección	82%	80%	78%	76%	74%	72%	 ≤ 100% Entre 100% y 115% ≥115%	Coordinadora de Atención Prioritaria, DEISC y Naturaleza		Coordinadora de Atención Prioritaria, DEISC y Naturaleza					
				Fortalecer y crear mecanismos que garanticen los derechos de usuarios y consumidores	Porcentaje de acuerdos defensoriales sobre casos de Usuarios	Número de acuerdos/ total de casos de usuarios ingresados	Mensual	Dirección Nacional de Protección	30%	35%	40%	50%	55%	70%	 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥85%	Directorio Nacional de Protección	Implementación de la Coordinación de Usuarios y Consumidores	Directorio Nacional de Protección	01/01/2015	31/12/2017		
					Porcentaje de informes a jueces sobre casos de consumidores	Número de informes a jueces/ Total de casos de consumidores	Mensual	Dirección Nacional de Protección	33%	35%	40%	50%	55%	70%	 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥85%	Directorio Nacional de Protección		Directorio Nacional de Protección				
					Mejorar los niveles de cumplimiento de la LOTAP	Incorporar mecanismos tecnológicos e innovaciones para asegurar el cumplimiento de la LOTAP	Porcentaje de instituciones que cumplen con la LOTAP	Número de instituciones que cumplen la LOTAP/Número total de instituciones que deben cumplir con el Art. 12 de la LOTAP	Mensual	Coordinación nacional de Transparencia y acceso a la información pública	23%	70%	75%	80%	85%	100%	 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥85%	Coordinadora nacional de Transparencia y acceso a la información pública	Implementación de un sistema tecnológico para el cumplimiento de la LOTAP	Coordinadora nacional de Transparencia y acceso a la información pública	01/01/2014	31/12/2018

PROCESOS	Contar con una infraestructura física adecuada	Mejorar la infraestructura física de la DPE para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo	Implementar un proyecto para la construcción, renovación y equipamiento de las oficinas de la DPE a nivel Nacional	Número de oficinas propias a nivel nacional	Número de construcciones a nivel nacional que cuentan con: funcionalidad, institucionalidad y factibilidad	Mensual	Dirección Nacional Administrativa	0	4	8	12	16	20	 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥85%	Directora Nacional Administrativa	Construcción y mejora de la infraestructura de la DPE a nivel nacional	Directora Nacional Administrativa	01/01/2014	31/12/2017
				Porcentaje de mobiliario renovado	Número de oficinas con mobiliario renovado/Número de oficinas a nivel nacional	Mensual	Dirección Nacional Administrativa	10%	10%	20%	20%	20%	20%	 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥85%	Directora Nacional Administrativa				
	Contar con procesos de calidad	Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad	Implementar normas de calidad ISO	Porcentaje de cumplimiento de requisitos por parte de la organización de acuerdo con los criterios de auditoría	Número de procesos documentados	Número de procesos documentados	Mensual	Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional	0%	40%	40%	20%	0%	0%	 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥85%	Directora Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional	Diseño e implementación de normas ISO 9001	Directora Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional	01/01/2017
	No conformidades detectadas y reportes establecidos en los criterios de la auditoría	Auditoría de cumplimiento de calidad	0	15%	5%	 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥85%	Directora Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional												

CONTINUA



CAPITAL INTANGIBLE	Crear una cultura organizacional basada en los principios y valores institucionales.	Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo basado en los principios y valores institucionales	Crear un modelo de cultura organizacional basado en los principios y valores institucionales	Clima laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución planes y proyectos	Semestral	Encuesta de clima laboral	0	50%	60%	70%	80%	90%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Implementar un modelo de cultura organizacional basado en los principios y valores institucionales.	Directoria Nacional de Recursos Humanos	01/01/2014	31/12/2018
	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE a nivel nacional	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE	Crear y dirigir la implementación de un proyecto o un plan estratégico de tecnología de la información y comunicación.	Porcentaje de implementación a nivel nacional de servicios informáticos como: VOZIP, Video llamadas, Videoconferencia, interconectividad, soporte remoto, capacitación online, almacenamiento de información (fileservers)	Número de servicios informáticos implementados/Total de servicios tecnológicos implementados	Mensual	Dirección Nacional de Sistemas y Tecnología	15%	20%	40%	60%	80%	100%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Directoria Nacional de Tecnología y Sistemas	Implementar un plan estratégico de TICS	Directoria Nacional de Tecnología y Sistemas	01/01/2014	31/12/2018
				Porcentaje de oficinas con servicios tecnológicos implementados	Número de oficinas con servicios tecnológicos implementados/Número total de oficinas a nivel nacional.	Mensual	Dirección Nacional de Sistemas y Tecnología	15%	20%	40%	60%	80%	100%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Directoria Nacional de Tecnología y Sistemas	Implementar un plan estratégico de TICS	Directoria Nacional de Tecnología y Sistemas		
	Satisfacer al cliente interno	Garantizar la satisfacción y crecimiento del cliente interno.	Diseñar planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE	Porcentaje de implementación de iniciativas de talento humano.	Número de iniciativas de talento humano implementadas/ Número de iniciativas de talento humano programadas	Cuatrimestral	Dirección Nacional de Recursos Humanos	0	20%	40%	60%	80%	100%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Directoria Nacional de Recursos Humanos	Implementar planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE.	Directoria Nacional de Recursos Humanos	01/01/2014	31/12/2018
Lograr que la ciudadanía identifique adecuadamente a la institución.	Fortalecer la imagen de la institución ante la ciudadanía.	Crear un plan estratégico de comunicación	Porcentaje de implementación de estrategias de comunicación	Permite medir la aceptación de la ciudadanía en la institución	Anual	Encuesta anual sobre credibilidad ciudadana.	0	50%	60%	70%	80%	90%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Directoria Nacional de Comunicación	Implementar un plan estratégico comunicacional.	Directoria Nacional de Comunicación	01/01/2014	31/12/2018	

FINANCIERA	Mejorar la calidad en el uso del presupuesto	Implementar prácticas para el uso eficiente y de calidad del presupuesto.	Implementar el plan estratégico institucional	Porcentaje de ejecución técnica	Número de actividades ejecutadas/Número de actividades programadas	Mensual	Informes de Planificación	70%	75%	80%	85%	90%	100%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Directoria Nacional de Planificación / Dirección Nacional Financiera	Implementación del plan estratégico institucional.	Directoria Nacional de Planificación / Dirección Nacional Financiera	01/01/2014	31/12/2018
			Mejorar la calidad de los procesos financieros	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Total de presupuestos ejecutados/Presupuesto institucional asignado	Mensual	Directoria Nacional Financiera	95%	96%	97%	98%	99%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%						

CONTINUA



5.3. Balance Scorecard tercer nivel

Perspectivas	Propuesta de valor	Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos de 2do nivel	Objetivos operativos	MEDIDAS				METAS						MEDIOS									
					KPIs	Definición Operacional	Frecuencia de medición	Fuente de captura de datos	Línea base	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5			Responsables de la meta	Iniciativa/proyectos	Líder de implementación	Fecha de inicio	Fecha fin			
CIVICIDAD	Posicionar a la Defensoría del Pueblo del Ecuador de en la mente del poblador que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las 10 entidades públicas	Crear un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.	Aumentar el conocimiento de la población en derechos humanos y de la naturaleza	Construir un sistema de educación en derechos humanos	Número de ciudadanos/as capacitados sobre derechos humanos y de la naturaleza	Sumatoria	Mensual	Coordinación Nacional de Educación y Promoción	395	1000	2000	3000	3500	6000		≤ 100%	Entre 100% y 85%	≥ 85%	Comisiones regionales	Creación e implementación de un Sistema Integral de Derechos Humanos	Coordinador/a Nacional de Educación y promoción de Derechos Humanos	01/01/2014	31/12/2018	
					Porcentaje de personal de la Fuerza pública capacitados/as	Número de seminarios/as capacitados/as	Número total de seminarios/as	Mensual	Coordinación Nacional de Educación y Promoción	0	1%	20%	40%	60%	80%		≤ 100%	Entre 100% y 85%	≥ 85%					Comisiones regionales
					Porcentaje de personal de la Centros de Prevención de Libertad capacitados/as	Número de seminarios/as capacitados/as	Número total de seminarios/as	Mensual	Coordinación Nacional de Educación y Promoción	0	40%	40%	40%	40%	40%		≤ 100%	Entre 100% y 85%	≥ 85%					Comisiones regionales
					Número de eventos de sensibilización a nivel Nacional	Sumatoria	Mensual	Coordinación Nacional de Educación y Promoción	8	10	10	10	10	10		≤ 100%	Entre 100% y 85%	≥ 85%	Comisiones regionales					
					Número de módulos elaborados de acuerdo a las necesidades zonales	Sumatoria	Mensual	Coordinación Nacional de Educación y Promoción	2	2	2	2	2	2		≤ 100%	Entre 100% y 85%	≥ 85%	Coordinación Nacional de Educación y Promoción					
					Porcentaje de necesidades levantadas a nivel nacional	Número de provincias donde se ha levantado información	Número total de provincias del Ecuador	Mensual	Coordinación Nacional de Educación y Promoción	10%	20%	20%	30%	30%		≤ 100%	Entre 100% y 85%	≥ 85%	Comisiones regionales					
					Porcentaje de textos escolares evaluados	Número de textos evaluados	Total de textos que se utilizan para educación básica y secundaria	Mensual	Coordinación Nacional de Educación y Promoción	0%	80%	20%		≤ 100%	Entre 100% y 85%	≥ 85%	Coordinación Nacional de Educación y Promoción							
					Porcentaje de la currículo en derechos humanos realizada	Número de fases de la currículo diseñadas y aprobadas	Número de fases totales de elaboración de la currículo	Mensual	Coordinación Nacional de Educación y Promoción	0			100%		≤ 100%	Entre 100% y 85%	≥ 85%	Coordinación Nacional de Educación y Promoción						
					Número de reuniones con el Ministerio de Educación para la negociación de la implementación de la malla	Sumatoria	Mensual	Coordinación Nacional de Educación y Promoción	0	5	5		≤ 100%	Entre 100% y 85%	≥ 85%	Coordinación Nacional de Educación y Promoción								

CONTINUA



CIUDADANÍA	Procesar a la Defensoría del Pueblo del Ecuador de la mente del poblador/a que habitualmente reside en el territorio ecuatoriano como una de las 10 entidades públicas	Diseñar acciones defensoriales trascendentes dirigidas a generar cambios jurídicos, institucionales y culturales en materia de derechos humanos y de la naturaleza a nivel nacional	Incrementar las acciones de incidencia en política pública	Nº de estrategias implementadas en los GAOs	Sumatoria de estrategias implementadas en los GAOs sobre temas de Derechos Humanos y de la Naturaleza	Semestral	Coordinación Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública	5	7	14	21	28	30		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Coordinación Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública / Comisiones regionales	Creación e implementación de un Sistema Integral de Derechos Humanos	Coordinadora Nacional de Educación y promoción de Derechos Humanos	01/01/2014	31/12/2018		
				Número de proyectos de ley y reglamentos analizados por su contenido referente en derechos	Sumatoria de proyectos de ley analizados	Semestral	Coordinación Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública	0	2	4	6	8	10		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Coordinación Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública / Comisiones regionales						
				Número de instituciones que se comprometen por parte del sistema de derechos humanos	Sumatoria de instituciones públicas que asumen el compromiso de ejecutar el correspondiente eje de derechos que les corresponde	Semestral	Coordinación Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública	0	2	5	5	5	5		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Coordinación Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública / Comisiones regionales						
				Número de investigaciones exploratorias sobre problemática local relacionada a derechos humanos y/o de la naturaleza	Sumatoria	Cuatrimestral	Coordinación Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública	5	4	4	4	4	4		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Coordinación Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública / Comisiones regionales						
		Mejorar la tutela de los derechos de las personas y de la naturaleza	Incrementar la calidad y efectividad de los trámites defensoriales	Porcentaje de casos resueltos sobre derechos humanos	Número de casos que son resueltos/Número total de casos que ingresan a la DPE	Mensual	Coordinación de Atención Prioritaria, DESC y Naturaleza	34%	40%	45%	50%	58%	70%		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Delegaciones provinciales	Implementación de la Coordinación de Usuarios y Consumidores	Directora Nacional de protección de derechos Humanos y de la Naturaleza	01/01/2015	31/12/2017		
				Porcentaje de casos sobre violación a derechos humanos	Número de casos sobre derechos humanos/Total de casos ingresados a la DPE	Mensual	Coordinación Nacional de Atención Prioritaria, DESC y Naturaleza	82%	80%	70%	70%	74%	72%		≤ 100% Entre 100% y 115% ≥ 115%	Delegación Nacional de protección de derechos Humanos y de la Naturaleza						
		Mejorar los niveles de cumplimiento de la LOTAP	Incorporar mecanismos tecnológicos e institucionales para aumentar el cumplimiento de la LOTAP	Dilucidar el derecho a la información pública	Incrementar el cumplimiento de la LOTAP	Número de ciudadanos capacitados sobre el derecho al acceso a la información pública	Sumatoria	Mensual	Coordinación nacional de Transparencia y acceso a la información pública	22%	70%	75%	80%	90%	100%		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Comisiones regionales	Implementación de un sistema tecnológico para el cumplimiento de la LOTAP	Coordinadora Nacional de Transparencia y acceso a la Información Pública	01/01/2014	31/12/2018
						Número de instituciones capacitadas sobre LOTAP	Sumatoria	Mensual									≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Comisiones regionales				
				Mejorar el monitoreo al cumplimiento de la LOTAP	Porcentaje de instituciones que cumplen con la LOTAP/Número total de instituciones públicas	Mensual		≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%								Comisiones regionales						
				Implementar un sistema tecnológico e interinstitucional para el cumplimiento de la LOTAP	Porcentaje de implementación del sistema	Número de fases implementadas/Número de fases totales	Mensual									≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Coordinación nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública					

CONTINUA



PROCESOS	Contar con una infraestructura física adecuada	Mejorar la infraestructura física de la DPE para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo.	Implementar un proyecto para la construcción, renovación y equipamiento de las oficinas de la DPE a nivel Nacional.	Coordinar la donación de terrenos en las 24 provincias del Ecuador.	Número de terrenos donados	Sumatoria	Mensual	Dirección Nacional Administrativa	0	12.00	12.00						 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Delegaciones provinciales	Construcción y mejora de la infraestructura de la DPE a nivel nacional.	Dirección Nacional Administrativa	01/01/2014	31/12/2017	
				Mejorar las condiciones de infraestructura física de la Defensoría del Pueblo del Ecuador a nivel nacional.	Número de construcciones nuevas y/o renovaciones	Sumatoria	Bimensual	Dirección Nacional Administrativa	0		8.00	8.00	8.00				 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%						
				Mejorar las condiciones de infraestructura física de la Defensoría del Pueblo del Ecuador a nivel nacional.	Porcentaje de mobiliario renovado	Número de oficinas con mobiliario renovado Número de oficinas a nivel nacional.	Mensual	Dirección Nacional Administrativa	10%	10%	20%	20%	20%	20%			 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%						
	Contar con procesos de calidad.	Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad.	Implementar normas de calidad ISO	Realizar la identificación, documentación, estandarización y automatización de los procesos en la DPE	Número de procesos identificados y evaluados	Sumatoria	Mensual	Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional	10%	50%								 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional	Implementación de normas ISO 9001	Dirección Nacional de Planificación y desarrollo Institucional	01/01/2017	31/12/2018
					Número de procesos estandarizados	Sumatoria	Mensual	Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional	0%	50%	50%						 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%						
					Número de procesos documentados	Sumatoria	Mensual	Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional	0%	50%	50%						 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%						
					Número de procesos automatizados	Sumatoria	Mensual	Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional	0%		50%	50%					 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%						
Coordinar la implementación de las normas ISO en la institución	Porcentaje de etapas implementadas	Número de etapas implementadas Número de etapas programadas	Mensual	Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional	0	3%	2%	1%	1%	0%			 ≤ 100% Entre 100% y 85% ≥ 85%	Autoría de cumplimiento de calidad									

CONTINUA



CAPITAL INTANGIBLE	Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo basada en los principios y valores institucionales	Implementar una cultura de servicio al cliente interno y externo basada en los principios y valores institucionales	Crear una cultura organizacional basada en los principios y valores institucionales	Implementar el modelo de cultura organizacional basado en los principios y valores institucionales	Número de iniciativas para promover el clima laboral	Sumatoria	Mensual	Dirección Nacional de Recursos Humanos	0	5	5	5	5	5	5		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Implementar un modelo de cultura organizacional basado en los principios y valores institucionales	Directoría Nacional de Recursos Humanos	01/01/2014	31/12/2018
					Porcentaje de servidores capacitados en las competencias de la DPE	Número de servidores/los capacitados/ número total de servidores	Mensual	Dirección Nacional de Recursos Humanos	0	20%	20%	20%	20%	20%	20%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%					
					Clima laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución planes y proyectos	Semestral	Encuesta de clima laboral	0	50%	60%	70%	80%	90%	90%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%					
	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE a nivel nacional	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE	Crear y dirigir la implementación de un proyecto o un plan estratégico de tecnología de la información y comunicación	Implementar las fases del programa a nivel nacional	Porcentaje de implementación a nivel nacional de servicios informáticos como: VOZP, Video llamadas, Videoconferencia, interconectividad, soporte remoto, capacitación online, almacenamiento de información (Reservar)	Número de servicios informáticos implementados/Total de servicios tecnológicos programados	Mensual	Dirección Nacional de Sistemas y Tecnología	15%	20%	40%	60%	80%	100%	100%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Dirección Nacional de Tecnología y Sistemas	Implementar un plan estratégico de TCS	Directoría Nacional de Tecnología y Sistemas	01/01/2014	31/12/2018
					Porcentaje de oficinas con servicios tecnológicos implementados	Número de oficinas con servicios tecnológicos implementados/Número total de oficinas a nivel nacional	Mensual	Dirección Nacional de Sistemas y Tecnología	15%	20%	40%	60%	80%	100%	100%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%					
	Satisfacer al cliente interno	Garantizar la satisfacción y crecimiento del cliente interno	Diseñar planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE	Implementar los planes de capacitación, carrera y evaluación del personal de la DPE	Porcentaje de Servidores/los Capacitados respecto de la Dotación Efectiva	Número de servidores/los capacitados en el periodo conforme al Plan de Capacitación/Total de servidores/los en la institución	Mensual	Dirección Nacional de recursos Humanos	0%	20%	20%	20%	20%	20%	20%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Implementación de planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE		01/01/2014	31/12/2018
					Porcentaje de servidores/los evaluados	Número de servidores/los evaluados/los/Número total de servidores/los	Anual	Dirección Nacional de recursos Humanos	0%	50%	100%	100%	100%	100%	100%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%					
	Lograr que la ciudadanía identifique adecuadamente a la institución.	Fortalecer la imagen de la institución ante la ciudadanía	Crear un plan estratégico de comunicación	Implementar el plan estratégico de comunicación a nivel nacional	Porcentaje de credibilidad ciudadana	Período medio la acabadación de la ciudadanía en la institución	Anual	Encuesta anual sobre credibilidad ciudadana	0	50%	60%	70%	80%	90%	90%		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%	Dirección Nacional de Comunicación	Implementar un plan estratégico comunicacional	Directoría Nacional de Comunicación	01/01/2014	31/12/2018
					Número de visitas a la página web institucional	Sumatoria	Mensual	Dirección Nacional de Comunicación									≤ 100% Entre 100% y 85% >85%					
					Número de usuarios seguidores de nuestras redes sociales	Sumatoria	Mensual	Dirección Nacional de Comunicación	31000	41.000,00	50.000,00	60.000,00	70.000,00	80.000,00	80.000,00		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%					
					Número de notas periodísticas positivas sobre la Defensora del Pueblo	Sumatoria	Mensual	Dirección Nacional de Comunicación	12	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00		≤ 100% Entre 100% y 85% >85%					

CONTINUA



FINANCIERA	Mejorar la calidad en el uso del presupuesto	Implementar prácticas para el uso eficiente y de calidad del presupuesto	Crear un plan estratégico institucional	Implementar, monitorear y evaluar el cumplimiento del plan estratégico institucional	Porcentaje de ejecución física	Número de actividades ejecutadas/Número de actividades programadas	Mensual	Dirección Nacional de Planificación	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%		≥ 100% Entre 100% y 85% -85%	Dirección Nacional de Planificación / Dirección Nacional Financiera	Implementación del plan estratégico institucional	Dirección Nacional de Planificación / Dirección Nacional Financiera	01/01/2014	31/12/2018
					Número de reprogramaciones solicitadas	Sumatoria	Mensual	Dirección Nacional de Planificación	82.00	79.00	69.00	61.00	40.00	24.00		≥ 100% Entre 100% y 85% -85%						
			Mejorar la calidad de los procesos financieros	Mejorar los procesos de control interno	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Total de presupuestos ejecutados/Presupuesto institucional asignado	Mensual	Dirección Nacional de Planificación	95%	96%	97%	98%	99%		≥ 100% Entre 100% y 85% -85%							

5.4. Resumen de proyectos

Tabla 43. Resumen de proyectos y presupuestos

Proyecto	Nombre	Presupuesto
Proyecto 1	Creación e implementación de un Sistema Integral de Derechos Humanos	\$ 345.000,00
Proyecto 2	Implementación de la Coordinación de Usuarios y Consumidores	\$ 68.000,00
Proyecto 3	Implementación de sistema tecnológico para el cumplimiento de la LOTAIP	\$ 18.500,00
Proyecto 4	Construcción y mejora de la infraestructura de la DPE a nivel nacional.	\$ 8.453.000,00
Proyecto 5	Diseño e implementación de normas ISO 9001	\$ 150.000,00
Proyecto 6	Implementar un modelo de cultura organizacional basado en los principios y valores institucionales.	\$ 14.100,00
Proyecto 7	Implementar un plan estratégico de TICS	\$ 2.798.000,00
Proyecto 8	Implementar planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE.	\$ 11.600,00
Proyecto 9	Implementar un plan estratégico comunicacional.	\$ 115.000,00
Proyecto 10	Implementación del plan estratégico institucional.	\$ 8.400,00
TOTAL		\$ 11.981.600,00

5.5. Priorización de proyectos

		Proyectos	Creación e implementación de un Sistema Integral de Derechos Humanos	Implementación de la Coordinación de Usuarios y Consumidores	Implementación de sistema tecnológico para el cumplimiento de la LOTAIP	Construcción y mejora de la infraestructura de la DPE a nivel nacional.	Diseño e implementación de normas ISO 9001:2008	Implementar un modelo de cultura organizacional basado en los principios y valores institucionales.	Implementar un plan estratégico de TICS	Implementar planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE.	Implementar un plan estratégico comunicacional.	Implementación del plan estratégico institucional
No.	Objetivos estratégicos	Peso (%)	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.	25	9	3	3	9	5	5	9	5	5	9
2	Mejorar los niveles de cumplimiento de la LOTAIP	5	5	0	9	5	5	3	9	5	5	3
3	Mejorar la infraestructura física de la DPE para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo.	8	9	0	3	3	5	5	5	3	3	5
4	Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad.	11	5	9	9	9	9	3	9	5	5	9
5	Implementar una cultura de servicio al cliente interno y externo basada en los principios y valores institucionales	8	5	5	3	5	5	9	5	9	5	9
6	Mejorar la infraestructura tecnológica de la DPE	8	9	5	9	5	9	5	9	0	0	9
7	Garantizar la satisfacción y crecimiento del cliente interno.	8	5	0	3	5	3	5	3	9	3	3
8	Fortalecer la imagen de la institución ante la ciudadanía.	12	5	5	5	3	5	5	5	3	9	9
9	Implementar prácticas para el uso eficiente y de calidad del presupuesto.	15	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
TOTAL (%)		100	724	449	558	664	620	560	740	544	536	790
PRIORIDAD			3	10	6	4	5	7	2	8	9	1
Impacto Estratégico de la Iniciativa		Peso										
Fuerte		9										
Moderada		5										
Débil		3										
Sin Relación		0										

Figura 24 Priorización de proyectos

5.6. Desarrollo de Perfiles

5.6.1. Programa 1: Creación e implementación de un Sistema Integral de Derechos Humanos

Antecedentes:

La Defensoría del Pueblo del Ecuador es la institución nacional de derechos humanos del Ecuador. Esta entidad ha realizado grandes esfuerzos para constituirse en un referente sobre atención a derechos humanos y de la naturaleza.

Alcance:

La creación de un Sistema Integral de Protección de Derechos Humanos, a más de ser un sistema organizacional y operativo, involucra procesos educativos, de normativa e incidencia política en temas de derechos humanos. Sin embargo el pilar fundamental es la interacción y compromiso con otras instituciones públicas y privadas de la sociedad.

Objetivo o Propósito:

Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.

Objetivos:

1. Construir un sistema de educación en derechos humanos
2. Incrementar las acciones de incidencia en política pública.
3. Incrementar la calidad y efectividad de los trámites defensoriales

Entregables:

Cajas de herramientas y material para capacitaciones sobre distinta temática en DDHH, convocatorias, lista de participantes, evaluaciones, Currícula elaborada, convenio con ministerio de Educación, Senescyt, documento con criterios para análisis, normativa, informes de reglamentos analizados. Informes sobre la incidencia de leyes y reglamentos, documentos de investigación sobre violaciones a derechos humanos a nivel territorial, bases de datos, estudios, análisis, convenios, acuerdos, Informes, guías publicadas.

Restricciones

Costo: Ya que depende de la asignación del SENPLADES y Ministerio de Finanzas conforme al presupuesto anual del Estado. El costo puede verse afectado si el tiempo y el alcance sufren alteraciones a lo programado.

Tiempo: La implementación del sistema tiene un horizonte de cinco años para medir resultados. El costo o el alcance pueden alterar el horizonte de tiempo.

Alcance: Se espera implementar el proyecto a nivel nacional, si el costo y el tiempo no se afectan a grande escala durante la ejecución del proyecto.

Indicadores de gestión:

- Número de ciudadanos/as capacitados sobre derechos humanos y de la naturaleza
- Porcentaje de personal de la Fuerza pública capacitados/as
- Porcentaje de personal de la Centros de Privación de Libertad capacitados/as

- Número de eventos de sensibilización a nivel Nacional
- Número de módulos elaborados de acuerdo a las necesidades zonales
- Porcentaje de necesidades levantadas a nivel nacional
- Porcentaje de textos escolares evaluados
- Porcentaje de la currícula en derechos humanos realizada
- Número de reuniones con el Ministerio de Educación para la negociación de la implementación de la malla.
- No de estrategia implementadas en los GADs
- Número de proyectos de ley y reglamentos analizados por su contenido incluyente en derechos
- Número de instituciones que se comprometen ser parte del sistema de derechos humanos
- Número de investigaciones exploratorias sobre problemática local relacionada a derechos humanos y/o de la naturaleza
- Porcentaje de casos resueltos sobre derechos humanos
- Porcentaje de casos sobre violación a derechos humanos

Justificación:

La Defensoría del Pueblo dentro de sus macro procesos tiene la tutela y promoción de derechos humanos y de la naturaleza de las personas que habitan en el territorio ecuatoriano y de los ecuatorianos y ecuatorianas que habitan en otros países. Los esfuerzos por mejorar sus servicios se ven limitados si no existe un sistema en que el que todas las instituciones asuman el rol que les corresponde para vivir un estado respetuosos de los derechos en general.

Estrategia:

- La estrategia será implementar instrumentos educativos mediante la capacitación a servidores/as públicos/as y ciudadanía.
- Realizar análisis de normativa e investigaciones sobre la problemática de violación a los derechos humanos.
- Se buscará incidir y lograr acuerdos con todas las instituciones del estado para que estas asuman el eje de derechos que le corresponde por ley.

Proyectos del Programa:

1. Creación de un sistema de educación en Derechos Humanos:
 - 1.1. Construcción de contenidos y metodología para la aplicación en localidades de procesos de capacitación en derechos humanos y de la naturaleza.
 - 1.2. Capacitación a ciudadanía, servidores/as públicos/as y fuerza pública en derechos humanos y/o derechos de la naturaleza.
 - 1.3. Incorporación de los derechos humanos en la currícula, en los procesos de capacitación continua y en la formación docente
2. Fortalecimiento de procesos de incidencia en política pública
 - 2.1. Creación de criterios y levantamiento de información de estándares internacionales para la revisión y creación normativa.
 - 2.2. Creación de estrategias para incidir en temas de derechos humanos y de la naturaleza con entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil.

- 2.3. Construcción del Sistema Integral de Derechos Humanos.
- 3. Implementación de estrategias para mejorar la tutela de Derechos Humanos y de la Naturaleza.
 - 3.1. Elaboración de Guías de Atención de Casos.
 - 3.2. Socialización a nivel regional y provincial.

Tiempo aproximado:

Cinco años

Recursos:

Humanos, financieros, tecnológicos y corrientes.

Responsable:

Direcciones Nacionales de Promoción y Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza

Corresponsables:

Direcciones Nacionales Administrativa, Financiera, Comunicación, Comisiones Regionales y Delegaciones Provinciales.

Costo estimado del proyecto:

\$345 000,00

5.6.2. Proyecto 2: Implementación de la Coordinación de Usuarios y Consumidores

Antecedentes:

La Defensoría del Pueblo del Ecuador es la institución nacional de derechos humanos del Ecuador. A esta entidad le corresponde por ley la atención de casos de servicios públicos o privados. Actualmente el 60% de los casos que atiende la Defensoría del Pueblo corresponde a casos de usuarios y consumidores.

Alcance:

La creación de una coordinación que maneje exclusivamente los casos de usuarios y consumidores permitirá dar un mejor servicio y enfocar la atención de los mismos.

Objetivo General o Propósito:

Cimentar un sistema integral de protección y promoción de derechos humanos y de la naturaleza que involucre la transversalización y tutela de derechos con los organismos especializados de atención públicos y privados.

Objetivo específico:

Mejorar los procesos para la atención de casos de usuarios y consumidores

Entregables:

Informe, Guía de atención de casos, Publicaciones, Manual de procesos, Informes de resultados y viáticos, Informes de eventos de promoción, listados

de asistentes, Proyecto de Ley de usuarios y consumidores, Actas de reunión/ Publicidad.

Restricciones

Costo: Ya que depende de la asignación del SENPLADES y Ministerio de Finanzas conforme al presupuesto anual del Estado. El costo puede verse afectado si el tiempo y el alcance sufren alteraciones a lo programado.

Tiempo: La implementación del sistema tiene un horizonte de tres años para medir resultados. El costo o el alcance pueden alterar el horizonte de tiempo.

Alcance: Se espera implementar el proyecto a nivel nacional, si el costo y el tiempo no se afectan a grande escala durante la ejecución del proyecto.

Indicadores de gestión:

- Número de procesos identificados, documentados e implementados.
- Porcentaje de acuerdos defensoriales de casos de usuarios.
- Porcentaje de informes a jueces sobre casos de consumidores.

Justificación:

La Defensoría del Pueblo del Ecuador ha creído conveniente la separación de los casos de usuarios y consumidores respecto a los casos de derechos humanos para fortalecer la imagen de la misma en el cumplimiento de la visión institucional.

Estrategia:

1. La Estrategia será identificar, documentar y mejorar los procesos para luego automatizarlos y llevar un mejor control este tipo de casos.

2. Presentar un proyecto de Ley sobre usuarios y consumidores.

Actividades del proyecto:

1. Levantamiento de información
2. Análisis de información
3. Elaboración de guía de atención de casos
4. Publicación de la guía de atención de casos
5. Definición, documentación y diagramación de procesos
6. Socialización de procesos y guía de atención de casos a nivel regional
7. Implementación de acciones de promoción de derechos de usuarios y consumidores
8. Elaboración de Proyecto de Ley de usuarios y consumidores
9. Acciones de incidencia para aprobar la ley en la Asamblea Nacional.

Tiempo aproximado:

Tres años

Recursos:

Humanos, financieros, tecnológicos y corrientes.

Responsable:

Direcciones Nacionales de Promoción y Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza

Corresponsables:

Direcciones Nacionales Administrativa, Financiera, Planificación, Comisiones Regionales y Delegaciones Provinciales.

Costo estimado del proyecto:

\$68 000,00

5.6.3. Proyecto 3: Implementación de un sistema tecnológico para el cumplimiento de la LOTAIP

Antecedentes:

La Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública especifica en el *Art. 11.- Vigilancia y Promoción de la Ley.- Sin perjuicio del derecho que las leyes asignan a otras instituciones públicas de solicitar información y de las facultades que le confiere su propia legislación, corresponde a la Defensoría del Pueblo, la promoción, vigilancia y garantías establecidas en esta Ley.*

Alcance:

La incorporación de mecanismos tecnológicos y educacionales para aumentar el cumplimiento de la LOTAIP permitirá llegar a cada una de las instituciones públicas mediante la capacitación y el establecimiento de un sistema tecnológico que permita que la información se registre en formularios electrónicos y que a su vez estos puedan ser validados con la información de otras instituciones como SENPLADES, Ministerio de Economía y Finanzas, y Ministerio de Relaciones Laborales.

Objetivo o Propósito:

Mejorar los niveles de cumplimiento de la LOTAIP

Objetivos específicos:

1. Difundir el derecho a la información pública.
2. Mejorar el monitoreo al cumplimiento de la LOTAIP
3. Implementar un sistema tecnológico e interinstitucional para el cumplimiento de la LOTAIP

Entregables:

Guía de lineamientos, convenios, listado de asistencia a capacitaciones, evaluaciones, informes cuatrimestrales sobre cumplimiento LOTAIP, Sistema implementado.

Restricciones

Costo: Ya que depende de la asignación del SENPLADES y Ministerio de Finanzas conforme al presupuesto anual del Estado. El costo puede verse afectado si el tiempo y el alcance sufren alteraciones a lo programado.

Tiempo: La implementación del sistema tiene un horizonte de cinco años para medir resultados. El costo o el alcance pueden alterar el horizonte de tiempo.

Alcance: Se espera implementar el proyecto a nivel nacional, si el costo y el tiempo no se afectan a grande escala durante la ejecución del proyecto.

Indicadores de gestión:

- Número de ciudadanos capacitados sobre el derecho al accesos a la información pública
- Número de Instituciones capacitadas sobre LOTAIP
- Porcentaje de instituciones que cumplen con la LOTAIP
- Porcentaje de implementación del sistema tecnológico

Justificación:

La implementación de un sistema tecnológico facilita la verificación de información, la validación de la misma con otros sistemas y por ende es más transparente para la ciudadanía. Por otro lado adecuados procesos de capacitación mejoran la calidad de información y concientizan a la ciudadanía y servidores/as públicos sobre su importancia.

Estrategia:

Presentar una propuesta para el funcionamiento de la plataforma y socializarla adecuadamente.

Actividades:

1. Establecimiento de parámetros para crear el sistema.
2. Habilitación del sistema en su primera fase
3. Selección de instituciones para prueba del sistema.
4. Realización de acercamientos estratégicos con otras instituciones públicas que permitan mejorar la ejecución de las atribuciones que establece la LOTAIP.

5. Capacitación a servidores/as de las instituciones designadas para las pruebas de la primera fase.
6. Habilitación del sistema en su primera fase.
7. Evaluación del sistema en su primera fase (Observaciones).
8. Implementación de mejoras del sistema.
9. Habilitación y pruebas del sistema en la segunda fase.
10. Evaluación del sistema en su primera fase (Observaciones).
11. Implementación de mejoras del sistema.
12. Presentación del sistema a nivel nacional.
13. Capacitación a instituciones públicas a nivel nacional.
14. Realizar el seguimiento, vigilancia y monitoreo del cumplimiento de la LOTAIP.

Tiempo aproximado:

Cinco años

Recursos:

Humanos, financieros, tecnológicos y corrientes.

Responsable:

Direcciones Nacionales de Promoción y Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza

Corresponsables:

Direcciones Nacionales Administrativa, Financiera, Comunicación, Planificación, Tecnología y Sistemas, Comisiones Regionales y delegaciones Provinciales.

Costo estimado del proyecto:

\$18 500,00

5.6.4. Proyecto 4: Construcción y mejora de la infraestructura de la DPE a nivel nacional.**Antecedentes:**

La mayoría de Delegaciones presentan fisuras en la operatividad institucional. Los mayores problemas se encuentran en la inadecuada infraestructura física, con espacios físicos reducidos y poco funcionales para brindar una digna atención a los/as ciudadanos/as, especialmente a aquellos que pertenecen a grupos vulnerables, como son personas con capacidades distintas, personas de la tercera edad, niños/as y adolescentes en situación de riesgo. En cuanto a las oficinas en las que funcionan las Delegaciones Provinciales y Comisiones Regionales de la Defensoría del Pueblo, se debe indicar que casi todas son arrendadas y en ubicaciones poco convenientes lo que genera incomodidades para los usuarios.

Alcance:

A nivel nacional se prevé mejorar las condiciones de infraestructura física que requiere una institución cuyos principales clientes son las personas que pertenecen a grupos de atención prioritaria.

Objetivo General o Propósito:

Mejorar la infraestructura física de la DPE para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo.

Objetivos específicos:

1. Coordinar la donación de terrenos en las 24 provincias del Ecuador.
2. Mejorar las condiciones de infraestructura física de la Defensoría del Pueblo del Ecuador a nivel nacional.

3. Entregables:

Escrituras, documento con criterios técnicos, para la construcción, documento con estudios, informes de avance de obras, constatación física, informes, proceso de contratación, Pago de Facturas, Actas de entrega-recepción.

Restricciones

Costo: Ya que depende de la asignación del SENPLADES y Ministerio de Finanzas conforme al presupuesto anual del Estado. El costo puede verse afectado si el tiempo y el alcance sufren alteraciones a lo programado.

Tiempo: La implementación del sistema tiene un horizonte de cinco años para medir resultados. El costo o el alcance pueden alterar el horizonte de tiempo.

Alcance: Se espera implementar el proyecto a nivel nacional, si el costo y el tiempo no se afectan a grande escala durante la ejecución del proyecto.

Indicadores de gestión:

- Número de terrenos donados
- Número de construcciones nuevas y/o renovaciones

- Porcentaje de mobiliario adquirido

Justificación:

La ejecución de este proyecto potencializará las capacidades de la Defensoría del Pueblo del Ecuador: estableciendo un nuevo modelo de gestión desconcentrado, adquiriendo y adecuando oficinas con ubicación cercana al de las instituciones del sector justicia en todas las provincias del Ecuador, que cumplan con requerimientos mínimos de funcionalidad en las que se geste además, un proceso de modernización tecnológica institucional; acompañado de sendas campañas de difusión en las que se haga conocer dentro y fuera de la institución sobre las mejoras y se detallen las competencias de la institución.

Estrategia:

1. Gestionar la donación de terrenos en las 24 provincias a través de gobiernos locales.
2. Construir oficinas que cuenten con la infraestructura necesaria para atender a la ciudadanía, especialmente a aquella que pertenece a grupos de atención prioritaria.

Actividades del proyecto:

1. Donación de 24 terrenos.
2. Legalización e inscripciones de los documentos de propiedad de los nuevos bienes inmuebles de la DPE
3. Elaboración de los criterios técnicos para la construcción de las oficinas.
4. Elaboración de estudios de suelo, topográficos y diseño.
5. Construcción de las oficinas.
6. Fiscalización

7. Dotación de mobiliario para las oficinas.
8. Entrega oficial.
9. Seguimiento y control

Tiempo aproximado:

Cuatro años

Recursos:

Humanos, financieros, tecnológicos y corrientes.

Responsable:

Dirección Nacional Administrativa.

Corresponsables:

Direcciones Nacionales Financiera, Planificación, Comunicación, y Delegaciones Provinciales.

Costo estimado del proyecto:

\$ 8 453 000,00

5.6.5. Proyecto 5: Implementación de normas ISO 9001-2008**Antecedentes:**

La Defensoría del Pueblo del Ecuador que no cuenta con un manual de procesos y menos aún con procesos homologados a nivel nacional lo que la pone en desventaja de ofrecer a los ciudadanos/as calidad en sus servicios.

Alcance:

La exigencia actual en el mercado en general impulsan a que las instituciones organicen sus actividades eficientemente por lo que uno de los retos más grande de esta institución en la implementación de normas de calidad a nivel nacional.

Objetivo General o Propósito:

Implementar mejores prácticas de administración de procesos y calidad.

Objetivos específicos:

1. Realizar la identificación, documentación estandarización y automatización de los procesos en la DPE
2. Coordinar la implementación de las normas ISO en la institución.

Entregables:

Informes de auditorías, manual de proceso, normas internas.

Restricciones

Costo: Ya que depende de la asignación del SENPLADES y Ministerio de Finanzas conforme al presupuesto anual del Estado. El costo puede verse afectado si el tiempo y el alcance sufren alteraciones a lo programado.

Tiempo: La implementación del sistema tiene un horizonte de cinco años para medir resultados. El costo o el alcance pueden alterar el horizonte de tiempo.

Alcance: Se espera implementar el proyecto a nivel nacional, si el costo y el tiempo no se afectan a grande escala durante la ejecución del proyecto.

Indicadores de gestión:

- Número de procesos identificados y evaluados
- Número de procesos estandarizados
- Número de procesos documentados
- Número de procesos automatizados
- Número de etapas implementas

Justificación:

En los últimos años la calidad se ha convertido en un requisito fundamental de las empresas o instituciones que venden un bien o prestan un servicio. En el caso de Instituciones como la Defensoría del Pueblo el obtener una herramienta para gestionar la calidad va a situar a la institución en un precedente que elevará su prestigio entre las otras entidades públicas y lo principal es que llegará de mejor manera a la ciudadanía.

Estrategia:

- Implementar las normas de calidad ISO.
- Obtener el certificado de calidad.

Actividades del proyecto:

1. Identificación, evaluación, estandarización y documentación de los procesos.
2. Evaluación del sistema
3. Preparación de informe de evaluación

4. Talleres de diseño de ISO 9001
5. Documentación de procesos
6. Documentación de registros.
7. Talleres de construcción ISO 9001
8. Integración a la norma ISO 9001
9. Talleres de capacitación ISO 9001
10. Auditoría interna 1
6. Solución de no conformidades
7. Auditoría interna 2
8. Solución de no conformidades
9. Pre auditoría externa
10. Solución de no conformidades
11. Auditoría de certificación.

Tiempo aproximado:

Dos años

Recursos:

Humanos, financieros, tecnológicos y corrientes.

Responsable:

Dirección Nacional de Planificación.

Corresponsables:

Todas las unidades operativas de la DPE.

Costo estimado del proyecto:

\$150 000,00

5.6.6. Proyecto 6: Implementar un modelo de cultura organizacional basado en los principios y valores institucionales.

Antecedentes:

La Defensoría del Pueblo del Ecuador no cuenta con un modelo de cultura organizacional implementado.

Alcance:

A nivel nacional se implementará un modelo de cultura organizacional para definir y fortalecer los valores que coadyuven a lograr los objetivos organizacionales.

Objetivo General o Propósito:

Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo basada en los principios y valores institucionales

Objetivo específico:

Implementar el modelo de cultura organizacional basado en los principios y valores institucionales.

Entregables:

Informes de resultados, encuestas, entrevistas, talleres, modelo de cultura organizacional.

Restricciones

Costo: Ya que depende de la asignación del SENPLADES y Ministerio de Finanzas conforme al presupuesto anual del Estado. El costo puede verse afectado si el tiempo y el alcance sufren alteraciones a lo programado.

Tiempo: La implementación del sistema tiene un horizonte de cinco años para medir resultados. El costo o el alcance pueden alterar el horizonte de tiempo.

Alcance: Se espera implementar el proyecto a nivel nacional, si el costo y el tiempo no se afectan a grande escala durante la ejecución del proyecto.

Indicadores de gestión:

- Número de iniciativas para promover el clima laboral
- Número de servidores/as capacitados/as en las competencias de la DPE.
- Nivel de satisfacción del cliente interno.

Justificación:

Las actividades que una Institución pueda crear para obtener un buen ambiente laboral y una cultura de valores influyen directamente en el desempeño laboral de los y las funcionarios/as. Por este motivo la implementación de un modelo de cultura organizacional basada en valores potencializará los niveles de motivación y desarrollo del personal en sus obligaciones laborales y por ende en el servicio que presten a la ciudadanía.

Estrategia:

Implementar, socializar y sensibilizar el modelo de cultura basado en los valores que la institución quiere establecer y difundir para mejorar el clima laboral.

Actividades del proyecto:

1. Realizar un diagnóstico sobre el ambiente laboral a través de una encuesta de cultura organizacional.
2. Realizar entrevistas con informantes calificados.
3. Análisis de la información recopilada.
4. Implementar el modelo de cultura organizacional basado en los principios y valores institucionales basados en el modelo.
5. Talleres de socialización de cultura organizacional donde se difundan los principios, valores, misión y visión institucional a nivel nacional
6. Creación de espacios de difusión de información (cartelera, intranet, reuniones).
7. Monitoreo y seguimiento de la implementación del modelo.

Tiempo aproximado:

Cinco años

Recursos:

Humanos, financieros, tecnológicos y corrientes.

Responsable:

Dirección Nacional de Recursos Humanos.

Corresponsables:

Todas las unidades de la Defensoría del Pueblo

Costo estimado del proyecto:

\$14 100,00

5.6.7. Programa 7: Implementar un plan estratégico de TICS**Antecedentes:**

El presupuesto asignado a la Defensoría del Pueblo de Ecuador en las partidas de inversión para Tecnología ha sido siempre reducido, lo que ha imposibilitado la adquisición de equipos necesarios de última generación e implementación de proyectos de tecnología. Este limitante ha generado que no se brinde un servicio como el requerido por la ciudadanía, ya que los equipos son de tercera generación y el almacenamiento de información no garantiza la seguridad y disponibilidad de los datos.

Alcance:

La implementación de un plan estratégico contribuye a mejorar la infraestructura tecnológica institucional para la ejecución eficiente de los procesos de la Defensoría del Pueblo de Ecuador a nivel nacional

Objetivo General o Propósito:

Crear y dirigir la implementación de un proyecto de fortalecimiento tecnológico a nivel nacional.

Objetivo específico:

Implementar las fases del programa a nivel nacional.

Entregables:

Informes de avance, procesos de contratación, actas de entrega y recepción.

Restricciones

Costo: Ya que depende de la asignación del SENPLADES y Ministerio de Finanzas conforme al presupuesto anual del Estado. El costo puede verse afectado si el tiempo y el alcance sufren alteraciones a lo programado.

Tiempo: La implementación del sistema tiene un horizonte de cinco años para medir resultados. El costo o el alcance pueden alterar el horizonte de tiempo.

Alcance: Se espera implementar el proyecto a nivel nacional, si el costo y el tiempo no se afectan a grande escala durante la ejecución del proyecto.

Indicadores de gestión:

- Porcentaje de implementación a nivel nacional de servicios informáticos como: cableado, VOZIP, Videollamadas, Videoconferencia, interconectividad, soporte remotos, capacitación online, almacenamiento de información (fileservers)
- Porcentaje de oficinas con servicios tecnológicos implementados

Justificación:

Los equipos y sistemas informáticos se han convertido en una necesidad básica de la población y tratándose de la Defensoría del Pueblo, es un recurso

indispensable para brindar una atención de calidad a la ciudadanía en todo el territorio nacional; por lo que, es necesario que una Institución, cuya misión es la defensa y tutela de los derechos humanos, cuente con una Dirección de Sistemas dotada de equipos tecnológicos de punta, para proponer, coordinar, supervisar y dirigir la política institucional informática – tecnológica.

Estrategia:

Implementar los proyectos de innovación tecnológica, capacitar al personal sobre su uso y de esta manera coadyuvar a la ejecución eficiente y eficaz de los procesos de la Defensoría del Pueblo a nivel nacional.

Proyectos del programa:

1. Automatización de procesos
2. Renovación de equipos tecnológicos a nivel nacional.
3. Implementación de ITIL
4. Implementación de un Contact Center
5. LDAP (Protocolo ligero de acceso a Directorios)
6. Implementación de Seguridad Informática
7. Actualización de plataforma tecnológica
8. Comunicaciones Unificadas
9. Instalaciones de kioskos para peticiones en línea, de posibles casos de vulneraciones de DDHH.

Tiempo aproximado:

Cinco años

Recursos:

Humanos, financieros, tecnológicos y corrientes.

Responsable:

Dirección Nacional de Tecnología y Sistemas

Corresponsables:

Direcciones Nacionales Administrativa, Financiera, Comunicación y Planificación.

Costo estimado del proyecto:

\$2 798 000,00

5.6.8. Proyecto 8: Implementación de planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE

Antecedentes:

La Defensoría del Pueblo del Ecuador ha invertido en capacitación menos del 5% de su presupuesto en planes de capacitación para los servidores/as que integran la institución. Esto sin duda ha afectado en el grado de motivación de los y las funcionarios/as y para el logro de objetivos.

Alcance:

El desarrollo y la implementación del plan se los realizará a nivel nacional con énfasis en el nivel desconcentrado de la institución.

Objetivo General:

Garantizar la satisfacción y crecimiento del cliente interno.

Objetivos específicos:

- Diseñar planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE.
- Implementar los planes de capacitación, carrera y evaluación del personal de la DPE. Revisar objetivo específico

Entregables:

Análisis situacional, Informe con resultados., Estudio – análisis, informe-análisis, plan propuesto por áreas.

Restricciones

Costo: Ya que depende de la asignación del SENPLADES y Ministerio de Finanzas conforme al presupuesto anual del Estado. El costo puede verse afectado si el tiempo y el alcance sufren alteraciones a lo programado.

Tiempo: La implementación del sistema tiene un horizonte de cinco años para medir resultados. El costo o el alcance pueden alterar el horizonte de tiempo.

Alcance: Se espera implementar el proyecto a nivel nacional, si el costo y el tiempo no se afectan a grande escala durante la ejecución del proyecto.

Indicadores de gestión:

- Porcentaje de servidores/as Capacitados respecto de la Dotación Efectiva
- Número de servidores/as evaluados

Justificación:

Toda institución pública debe destacar a los planes de evaluación, capacitación y formación ya que a través se puede lograr que el factor humano de un impulso al logro de objetivos organizacionales, al mejor cumplimiento de procesos y por ende a un mejor servicio a la ciudadanía.

Estrategia:

Implementar una metodología de evaluación para todas las unidades operativas. Con este resultado se lo comparará con el manual de puestos para conocer si las personas cumplen con el perfil.

Una vez realizada esta acción se procederá con planes específicos y de acuerdo a perfiles y competencias.

Actividades del proyecto:

1. Diagnóstico situacional del personal de acuerdo a sus competencias y responsabilidades.
2. Identificación de las funciones claves de la gestión estratégica del proceso de formación.
3. Estudio del nivel de necesidad sobre requerimientos de capacitación en la institución.
4. Definir y ejecutar planes de capacitación a partir de la visión estratégica de la institución.
5. Definir y analizar las alternativas metodológicas para evaluar el desempeño del personal de la institución.
6. Implementar el sistema de evaluación de desempeño.
7. Monitoreo y seguimiento.

Tiempo aproximado:

Cinco años

Recursos:

Humanos, financieros, tecnológicos y corrientes.

Responsable:

Dirección Nacional de Recursos Humanos

Corresponsables:

Todas las unidades operativas de la Defensoría del Pueblo.

Costo estimado del proyecto:

\$11 600,00

5.6.9. Proyecto 9: Implementación de un plan estratégico comunicacional.

Antecedentes:

La Defensoría del Pueblo del Ecuador no cuenta con un plan estratégico que le permita posicionar su imagen a nivel nacional. Las estrategias de la institución muchas veces han sido improvisadas lo que afecta a la imagen institucional. Internamente se ha realizado un esfuerzo por mejorar la comunicación interna, pero aún no existen todos los procedimientos y de los que existen no ha habido la adecuada socialización.

Alcance:

La implementación de este plan se la realizará a nivel nacional con directrices específicas de cómo tratar la comunicación interna y externa.

Objetivo General o Propósito:

Fortalecer la imagen de la institución ante la ciudadanía.

Objetivo específico:

Implementar el plan estratégico de comunicación a nivel nacional

Entregables:

Plan estratégico, informes de socialización, protocolos e instructivos, informe de resultados.

Restricciones

Costo: Ya que depende de la asignación del SENPLADES y Ministerio de Finanzas conforme al presupuesto anual del Estado. El costo puede verse afectado si el tiempo y el alcance sufren alteraciones a lo programado.

Tiempo: La implementación del sistema tiene un horizonte de cinco años para medir resultados. El costo o el alcance pueden alterar el horizonte de tiempo.

Alcance: Se espera implementar el proyecto a nivel nacional, si el costo y el tiempo no se afectan a grande escala durante la ejecución del proyecto.

Indicadores de gestión:

- Porcentaje de credibilidad ciudadana
- Número de visitas a la página web institucional

- Número de usuarios seguidores de nuestras redes sociales
- Número de notas periodísticas positivas sobre la Defensoría del Pueblo

Justificación:

La situación óptima de un plan de comunicación es comunicar para generar valor.

Un adecuado plan de comunicación permitirá establecer una relación más cercana con la ciudadanía para saber cuáles son sus necesidades y que esperan de la institución. Por otro lado entre las ventajas de la comunicación interna están la reducción de brechas entre autoridades y servidores/as, control de crisis y conocimiento de logros y por ende mejora de los procesos productivos.

Estrategia:

Implementar el plan de comunicación estratégica para posicionar a la DPE y mejorar su imagen ante la ciudadanía.

Actividades del proyecto:

1. Realización de un análisis situacional.
2. Diseño de los objetivos del plan en base a la misión y visión.
3. Establecimiento del público objetivo o target de la comunicación.
4. Diseñar mensajes, estrategias, acciones y el cronograma.
5. Elaboración de presupuesto.
6. Diseño del plan de seguimiento y evaluación.
7. Diseño de indicadores.
8. Ejecución del plan

9. Monitoreo y seguimiento.

Tiempo aproximado:

Cinco años

Recursos:

Humanos, financieros, tecnológicos y corrientes.

Responsable:

Dirección Nacional de Comunicación

Corresponsables:

Todas las unidades operativas de la DPE.

Costo estimado del proyecto:

\$115 000,00

5.6.10. **Proyecto 10: Implementación del plan estratégico institucional**

Antecedentes:

En la Defensoría del Pueblo del Ecuador no se ha trabajado bajo el marco de una planificación estratégica pese a tener un plan estratégico contemplado para los años 2010-2014.

En este sentido se identificó que los planes operativos anuales no correspondían a estrategias institucionales, sino a actividades y requerimientos

de cada unidad operativa. Tampoco existían procesos de evolución y control y los procesos carecían de un manual y estandarización a nivel nacional lo que hizo que la Institución pierda eficacia y horizonte en el largo plazo.

Alcance:

La implementación del plan se realizará a nivel nacional.

Objetivo General:

Implementar prácticas para el uso eficiente y de calidad del presupuesto.

Objetivos específicos:

1. Implementar, monitorear y evaluar el cumplimiento del plan estratégico institucional.
2. Mejorar los procesos de control interno.

Entregables:

Informes, cronogramas de talleres, Instructivos y reglamentos.

Restricciones

Costo: Ya que depende de la asignación del SENPLADES y Ministerio de Finanzas conforme al presupuesto anual del Estado. El costo puede verse afectado si el tiempo y el alcance sufren alteraciones a lo programado.

Tiempo: La implementación del sistema tiene un horizonte de cinco años para medir resultados. El costo o el alcance pueden alterar el horizonte de tiempo.

Alcance: Se espera implementar el proyecto a nivel nacional, si el costo y el tiempo no se afectan a grande escala durante la ejecución del proyecto.

Indicadores de gestión:

- Porcentaje de riesgos con planes de contingencia
- Porcentaje de ejecución técnica
- Número de reprogramaciones solicitadas
- Porcentaje de ejecución presupuestaria

Justificación:

Para alcanzar los objetivos y la visión institucional se ha creado esta propuesta de plan estratégico con un horizonte de cinco años. Esto sin duda va a delinear de manera correcta en cumplimiento de actividades y por ende a la construcción de resultados que permitan hacer que la Defensoría cumpla la visión en función de su misión institucional.

Estrategia:

Implementar, socializar y sensibilizar sobre el plan estratégico a nivel nacional.

Actividades del proyecto:

1. Socializar y sensibilizar la propuesta del plan estratégico ante las principales autoridades para su aprobación.
2. Elaboración de instructivos y reglamentos para la gestión del plan.
3. Difusión a través de los talleres de socialización.
4. Implementación y seguimiento de los proyectos propuestos en el plan estratégico.
5. Implementación de los indicadores de gestión del plan.
6. Monitoreo y seguimiento.

Tiempo aproximado:

Cinco años

Recursos:

Humanos, financieros, tecnológicos y corrientes.

Responsable:

Dirección Nacional de Planificación.

Corresponsables:

Todas las unidades operativas de la Defensoría del Pueblo.

Costo estimado del proyecto:

\$8 400,00

5.6. Desarrollo de la implementación del proyecto: Implementación del plan estratégico institucional.**Antecedentes:**

En la Defensoría del Pueblo del Ecuador no se ha trabajado bajo el marco de una planificación estratégica pese a tener un plan estratégico contemplado para los años 2010-2014.

En este sentido se identificó que los planes operativos anuales no correspondían a estrategias institucionales, sino a actividades y requerimientos de cada unidad operativa. Tampoco existían procesos de evolución y control y

los procesos carecían de un manual y estandarización a nivel nacional lo que hizo que la Institución pierda eficacia y horizonte en el largo plazo.

Alcance:

La implementación del plan se realizará a nivel nacional.

Objetivo General:

Implementar prácticas para el uso eficiente y de calidad del presupuesto.

Objetivos específicos:

1. Implementar, monitorear y evaluar el cumplimiento del plan estratégico institucional.
2. Mejorar los procesos de control interno.

Entregables:

Informe de evaluación de procesos, Proceso documentado/ Informe de implementación en cada área, Instructivos, Informe de evaluación de procesos, Informes de resultado sobre el cumplimiento a la planificación, Informe final de evaluación.

Restricciones

Costo: Ya que depende de la asignación del SENPLADES y Ministerio de Finanzas conforme al presupuesto anual del Estado. El costo puede verse afectado si el tiempo y el alcance sufren alteraciones a lo programado.

Tiempo: La implementación del sistema tiene un horizonte de cinco años para medir resultados. El costo o el alcance pueden alterar el horizonte de tiempo.

Alcance: Se espera implementar el proyecto a nivel nacional, si el costo y el tiempo no se afectan a grande escala durante la ejecución del proyecto.

Indicadores de gestión:

- Porcentaje de riesgos con planes de contingencia
- Porcentaje de ejecución técnica
- Número de reprogramaciones solicitadas
- Porcentaje de ejecución presupuestaria

Justificación:

Para alcanzar los objetivos y la visión institucional se ha creado esta propuesta de plan estratégico con un horizonte de cinco años. Esto sin duda va a delinear de manera correcta en cumplimiento de actividades y por ende a la construcción de resultados que permitan hacer que la Defensoría cumpla la visión en función de su misión institucional.

Estrategia:

Implementar, socializar y sensibilizar sobre el plan estratégico a nivel nacional.

Actividades del proyecto:

7. Presentación de la propuesta del plan estratégico ante las principales autoridades para su aprobación.

La reunión para presentar la propuesta de plan estratégico se la realizará a través de una convocatoria realizada por la máxima autoridad

de la donde asistirán todas las autoridades de los niveles estratégicos de la Defensoría del Pueblo del Ecuador:

- Defensor/a del Pueblo.
- Adjunto/a Primero.
- Adjunto/a Segundo.
- Asesores/as.
- Director/a Nacional de Promoción de Derechos Humanos y de la Naturaleza.
- Director/a Nacional de Protección de Derechos Humanos y de la Naturaleza.

En esta reunión que se llevará a cabo en la sede principal de la Institución ubicada en la Avenida de la Prensa y Jorge Piedra, sala “Dolores Cacuango”.

En primer lugar se expondrá la metodología que se utilizó para realizar la investigación y las fuentes de la misma. Luego se realizará una explicación de los elementos que se utilizaron para la construcción del plan es decir:

- Análisis situacional (Antecedentes institucionales, Análisis externo - macroambiente /microambiente).
- Análisis prospectivo (Factores de cambio, variables estratégicas, juego de actores, teoría de escenarios, teoría IGO).
- Direccionamiento estratégico.
- Cuadro de mando integral para el plan propuesto.

Terminada la exposición se hará un debate frente a observaciones que pudieran existir y una vez llegado a un acuerdo la máxima autoridad aprobará la implementación del mismo.

8. Socializar y sensibilizar ante las unidades operativas de la Defensoría del Pueblo.

A través de la socialización se dará a conocer el Plan Estratégico, los elementos que lo conforman y la importancia de la implementación. Por otro lado el proceso de sensibilización permitirá que mediante la reflexión y emotividad se explique el cómo la contribución de cada área permitirá el logro del mismo.

Estos procesos se los ejecutará por fases:

Primera fase: Pichincha-Quito

Se la ejecutará en matriz de la institución para todas las unidades operativas misionales (Coordinación Nacional de Protección Prioritaria, Coordinación Nacional de Derechos de Naturaleza y Ambiente, Coordinación Nacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, Coordinación Nacional de Educación y Promoción, Coordinación Nacional de Investigación, Incidencia y Política Pública y la Coordinación nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública)

Segunda fase: Pichincha-Quito

En esta fase se ejecutará el proceso para todas las unidades de apoyo y asesoría como son las Direcciones Nacionales de Asesoría Jurídica, Planificación y Desarrollo Institucional, Secretaría General, Administrativa, Financiera, Recursos Humanos, Tecnología y Sistemas.

Tercera fase:

A partir de la tercera fase la socialización y sensibilización del plan se lo ejecutará en las sedes de las comisiones regionales de la siguiente manera:

- Comisión Regional 1: Pichincha, Carchi, Imbabura, Orellana y Sucumbíos.
- Comisión Regional 2: Guayas, los Ríos, Santa Elena, El Oro, Galápagos.
- Comisión Regional 3: Tungurahua, Pastaza, Napo, Chimborazo, Cotopaxi, Bolívar
- Comisión Regional 4: Azuay, Cañar, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago.
- Comisión Regional 5: Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas y Esmeraldas.

9. Elaboración de instructivos y reglamentos para la gestión del plan.

La Dirección Nacional de Planificación y Desarrollo Institucional elaborará instructivos y reglamentos sobre cómo se medirá los avances en los planes, la frecuencia, la forma y las fechas límite para reportar dichos avances.

10. Difusión a través de los talleres de socialización.

Utilizando el mismo esquema de la socialización de los planes se socializará a nivel local como reportar los indicadores y los documentos de respaldo que respaldan la ejecución.

11. Implementación y seguimiento de los proyectos propuestos en el plan estratégico.

Todas las unidades operativas de la Defensoría del Pueblo recibirán una capacitación específica sobre la gestión de proyectos. Los Gerentes de proyectos deberán aprobar una especialización superior en gestión de proyectos.

12. Implementación de los indicadores de gestión del plan.

Dado que la institución no tiene amplia experiencia en el manejo de indicadores, se ha estimado conveniente impartir a todos los y las servidores/as un curso sobre el planteamiento, estructura y reporte de indicadores para gestión social.

13. Monitoreo y seguimiento.

La Dirección Nacional de Planificación Institucional será la encargada de monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de objetivos institucionales.

- La información que se reporte mensualmente será revisada previamente por la máxima autoridad de cada unidad operativa.
- Para el caso del reporte de las unidades desconcentradas, las Comisiones regionales realizarán el seguimiento en territorio, previo al reporte a la Dirección Nacional de Planificación Institucional.
- La Dirección Nacional de Planificación Institucional entregará mensualmente un informe de los avances de los indicadores del plan estratégico.

Tiempo aproximado:

Cinco años

Recursos:

Humanos, financieros, tecnológicos y corrientes.

Responsable:

Dirección Nacional de Planificación.

Corresponsables:

Todas las unidades operativas de la Defensoría del Pueblo.

Costo estimado del proyecto:

\$8 400,00

5.7. Resumen de implementación de proyectos

El reto y proyecto a su vez más importante para la Defensoría del Pueblo del Ecuador es la “Creación de un sistema de Derechos Humanos”.

La creación de este sistema tiene dos fases, la primera está basada en la promoción de derechos humanos y de la naturaleza a través de procesos de capacitación, formación, incidencia en política pública e investigación en la temática pertinente. Adicionalmente se encuentra en la mejora permanente de los procesos de tutela de derechos.

Por otro lado, la creación de un sistema de derechos abarca mucho más que las acciones que la Defensoría del Pueblo pudiera hacer dentro del ámbito de su competencia, incluye la participación de otras instituciones públicas y de la sociedad civil que trabajen para lograr el mismo objetivo. Con esto nos referimos a que cada Institución debe asumir con responsabilidad la ejecución del eje de derechos que le corresponde.

Para lograr este sistema de protección se debe accionar operativa y organizacionalmente en la implementación de políticas públicas para prevención y restitución de derechos y servicios territoriales de atención especialmente para los grupos de atención prioritaria.

Este gran reto que se enmarca dentro de la misión institucional debe construirse de mano con la implementación de servicios tecnológicos que van desde la renovación de equipos, cableado en las oficinas, telefonía IP, la protección de datos, protocolos de acceso y automatización de procesos entre otros.

Para realizar el tipo de inversiones como las que mencionamos anteriormente es importante contar con oficinas funcionales y propias. Estas oficinas a más de ofrecer un ambiente adecuado de trabajo, serán adecuadas para atender a toda la ciudadanía que acceda en busca de sus servicios con énfasis para los grupos de atención prioritaria.

Paralelamente se deberá fortalecer al talento humano ya que al ser una institución que presta servicios, su personal debe cumplir un manual de puestos, debe estar ligado a los principios y valores institucionales y ser capacitado constantemente.

Adicionalmente y dado que el 60% de los casos que se atienden en la Defensoría del Pueblo se refieren a usuarios y consumidores, se implementará una coordinación que trate por separado este tipo de casos. Esto agilizará su gestión, despacho y por otro lado permitirá tratar exclusivamente a los casos que ingresen por vulneraciones a derechos humanos.

Por otro lado, y para ejecutar una de las competencias de la Defensoría del Pueblo que se relaciona con el derecho a la información pública (Ley Orgánica de transparencia y Acceso a la información pública - LOTAIP), se ha creído conveniente la implementación de un sistema tecnológico donde las instituciones puedan reportar directamente la información de transparencia a través de formularios electrónicos y a su vez la ciudadanía pueda tener acceso directo a esa información.

Estas acciones importantes de la Defensoría deben ser difundidas a toda la ciudadanía a través de un plan estratégico comunicacional.

Todas estas acciones deben ir acompañadas de procesos de seguimiento y evaluación para tomar acciones inmediatas en caso de existir problemas, así como el ir midiendo el progreso de las actividades planteadas. Para ello se van a documentar y mejorar los procesos de seguimiento, control, evaluación y gestión de riesgos.

Finalmente, uno de los retos más importantes será lograr la certificación de normas de calidad ISO. Ante la ciudadanía garantizará que la imagen se fortalezca y hasta se vuelva un referente para otras instituciones nacionales de derechos humanos.

CAPITULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- 6.1.1. Amparados en el marco constitucional la Defensoría puede incidir en otras instituciones para un trabajo articulado de la construcción de un sistema de derechos humanos.
- 6.1.2. La unidad que vive Latinoamérica abre la posibilidad de que la Defensoría del Pueblo del Ecuador trabaje en proyectos de cooperación con otras instituciones nacionales de derechos humanos u otros organismos internacionales que apoyen a la causa.
- 6.1.3. El porcentaje de credibilidad ciudadana es de 52% y las relaciones con los medios de comunicación constituyen una alerta para que la Defensoría del Pueblo establezca estrategias de comunicación y de esta mejore su imagen.
- 6.1.4. Del análisis realizado en el área de recursos humanos se pudo detectar que existe un gran número de personal de carrera con nombramientos definitivos, pero con niveles de desempeño muy bajos.
- 6.1.5. La carencia de la documentación y estandarización de procesos ha originado confusión a la ciudadanía y por ende retraso en el servicio afectando a la imagen institucional.

- 6.1.6. Los equipos tecnológicos y de infraestructura con los que cuenta la Defensoría del Pueblo no permiten contribuir al logro de objetivos.
- 6.1.7. El 60% de los casos que atiende la Defensoría del Pueblo son trámites de usuarios y consumidores, los cuales deben ser atendidos en procesos distintos a los que se utilizan para tratar casos sobre vulneraciones a derechos humanos.
- 6.1.8. El análisis realizado a través del estudio prospectivo arrojó las propuestas de valor para el accionar de la institución para los próximos 5 años, pero la probabilidad para alcanzar el escenario deseado es de 31%.
- 6.1.9. El cuadro de mando integral nos ha permitido plasmar los indicadores que medirán el cumplimiento de objetivos para así alcanzar la visión institucional.

6.2. Recomendaciones

- 6.2.1. Se recomienda que a través del respaldo constitucional de la Carta Magna se establezcan acuerdos de trabajo con otras instituciones públicas para implementar el sistema de derechos humanos.
- 6.2.2. Presentar las propuestas de los proyectos referentes al sistema de derechos humanos para que puedan ser financiados por los organismos internacionales.

- 6.2.3. Se recomienda la implementación del Plan Estratégico Comunicacional para fortalecer su imagen e incrementar el porcentaje de credibilidad ciudadana.
- 6.2.4. Para mejorar el clima laboral y desempeño de los servidores/as que trabajan en la institución, es necesario implementar los proyectos de “Implementación de un modelo de cultura organizacional basado en los principios y valores institucionales” e “Implementación de planes de capacitación, formación, carrera y evaluaciones al personal de la DPE”.
- 6.2.5. Se recomienda implementar un sistema de gestión basado en procesos que permita a la institución más adelante obtener una certificación de calidad.
- 6.2.6. Para mantener coherencia en cuanto de las acciones de mejora en los servicios y la dotación de infraestructura y equipamiento se debe implementar el proyecto y “Construcción y mejora de la infraestructura de la DPE a nivel nacional”.
- 6.2.7. Con la finalidad de agilizar los trámites de usuarios y consumidores se recomienda la creación de una unidad especializada en este tipo de casos.
- 6.2.8. La implementación del Plan Estratégico y sus herramientas de gestión administrativa, como el cuadro de mando integral permitirán generar un nuevo ambiente de trabajo y de credibilidad ciudadana para el éxito institucional.

6.2.9. Contar con un sistema de indicadores permite el monitoreo y la retroalimentación para el logro de objetivos por lo que se recomienda su implementación.

Bibliografía

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (1 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad-sociedad/Ecuador-privilegio-potencia-inversi%C3%B3n-desarrollo-social.html>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador, y. S. (30 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/Ecuador-america-latina-no-estandispuestos-ser-colonia-nadie-enfatiza-presidente-correa>
- Álvarez, S. E., Di Marco, G. O., Adrianzén, R., & Solano, X. (2009 de Mayo). *Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional*. Obtenido de http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/19555/original/Repensar_la_politica_desde_America_Latina.pdf?1383559594
- Amnistía Internacional*. (febrero de 2009). Obtenido de <http://www.amnistia.org.ar/sites/default/files/revista95.pdf>
- Andes, S. C. (2012). Fundamentos del GPR. 33.
- Augusto, B. T. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía en humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación de México.
- Banco Central del Ecuador*. (5 de Mayo de 2013). Obtenido de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo
- Bello, Á. (Noviembre de 2004). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Obtenido de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/20606/Libro79_lcg2230.pdf
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para la administración, economía en humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (28 de Septiembre de 2013). *Universidad de la Sabana*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3061/1/131666.pdf>
- Constitución de la República, E. (2008). Registro oficial.
- de Souza, B. (2010). *Refundación del Estado en América Latina*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Defensoría del Pueblo del Ecuador*. (13 de Mayo de 2013). Obtenido de http://www.dpe.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=342&Itemid=107
- Díaz, C. (Agosto de 2013). Módulo de Análisis Estratégico, ACJ 2012. Corporación 3D.
- DINAPROM. (2011). *Derechos Humanos y de la Naturaleza*. Quito.
- DINAPROT. (2012). *Criterios de admisibilidad de casos de la Defensoría del Pueblo*. Quito.

- El Ciudadano*. (30 de Mayo de 2013). Obtenido de http://issuu.com/elciudadano_ec/docs/ec-130
- ENADIS. (2010). *Resultados sobre adultos mayores*. México.
- Fundación Prohumana*. (2 de Junio de 2013). Obtenido de http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2029&Itemid=90
- Godet, M. (Enero de 2007). *Cuadernos de Lipsor*. Recuperado el 31 de Marzo de 2011, de <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>
- Godet, M. (Enero de 2007). *Prospektiker Prospectiva y Estrategia*. Obtenido de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>
- Grande Ildfonso Esteban, E. A. (2011). *Fundamentos y Técnicas de la Investigación Comercial*. Madrid: Dehon.
- Ibarra, M. (Julio de 2012). Módulo de Análisis Prospectivo.
- INEC. (2010). *Sistema Integrado de Consultas (REDATAM) | Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <http://www.Ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redetam/>
- Kovacevic, A., & Álvaro, R. (2010). *El Diamante de la Excelencia Organizacional*. Colombia: Aguilar.
- Mallo, C., Kaplan, R., Meljem, S., & Jiménez, C. (2000). *Contabilidad de Costos y Estrategias de Gestión*. Bogotá: Prentice Hall.
- Ministerio Coordinador de la Política Económica. (2013). *La Balanza Comercial. Ecuador Económico*, 17.
- Ministerio de Economía y Finanzas*. (7 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>
- Moisés, B. (11 de Noviembre de 2012). *América economía*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>
- Mojica, F. (2008). *The Millennium Project*. Obtenido de Global Futures & Research: <http://www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>
- Mojica, F. J. (s.f.). *Rede de Economía Global e Desenvolvimento Sustentável*. Obtenido de Global Economic Network and Sustentable Development: <http://www.reggen.org.br/midia/documentos/determinismoyconstrucciondelfuturo.pdf>
- Nieves, R. (Julio de 1996). Obtenido de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/4345/lcl957e.pdf>

- Ortega, j. (s.f.). *Biblioteca Jurídica Virtual*. Obtenido de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1510/26.pdf>
- PNUD. (5 de Mayo de 2013). *Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <http://www.pnud.org.ec/odm/index.htm>
- Resolución No. 057-D-DP-2009. (2009). *Resolución No. 057-D-DP-2009*. Quito.
- Salgado, J. (10 de Julio de 2005). Obtenido de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/369/File/PDF/Actividadespadh/coloquioglb/ju_dithsalgado.pdf
- SENPLADES. (2013). *Buen Vivir: Plan Nacional para el Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- SENPLADES. (2 de Junio de 2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/Ecuador-ha-cumplido-casi-el-80-por-ciento-de-los-objetivos-del-milenio/>
- Serna, H. (2007). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Tamayo, M. T. (2005). *El Proceso de la investigación Científica*. México: Limusa.
- Telégrafo, E. (7 de Enero de 2014). *Ecuador cerró el 2013 con una inflación de 2,70%, la más baja desde hace ocho años*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/Ecuador-cerro-el-2013-con-una-inflacion-de-270-la-mas-baja-desde-hace-ocho-anos.html>
- UNICEF. (2004). Obtenido de http://www.unicef.org/Ecuador/nacionalidades_y_pueblos_indigenas_web%281%29.pdf
- Vaca, I. (Octubre de 2011). *Análisis e Investigación de Mercados*. Quito, Pichincha, Ecuador: Módulo Estudios de Mercado, AJC.
- Vicepresidencia de la república del Ecuador*. (s.f.). Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas-servicios/>
- WikiEOI. (29 de Noviembre de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad
- Wikipedia*. (5 de Mayo de 2013). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n
- Wikipedia*. (2013). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_constitucionalismo_ecuatoriano
- Wikipedia*. (4 de Mayo de 2013). *Wikipedia*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Wolff, J. (30 de Julio de 2010). *Academia.edu*. Obtenido de
://www.academia.edu/2487237/_Hacia_una_democracia_mas_equitativa_Las_
nuevas_constituciones_de_Bolivia_y_Ecuador