

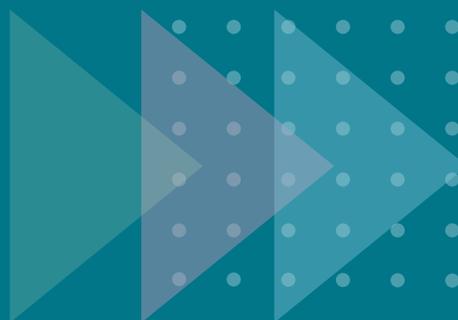
**P**LAN  
**E**STRATÉGICO  
**I**NSTITUCIONAL

Defensoría del Pueblo  
de Río Negro

2023 - 2027



**DEFENSORÍA  
DEL PUEBLO**  
Provincia de Río Negro





**P**LAN  
**E**STRATÉGICO  
**I**NSTITUCIONAL

---

Defensoría del Pueblo  
de Río Negro  
2023 - 2027





Coordinación técnica

J. Mauro Vega

Andrés Kolesnik

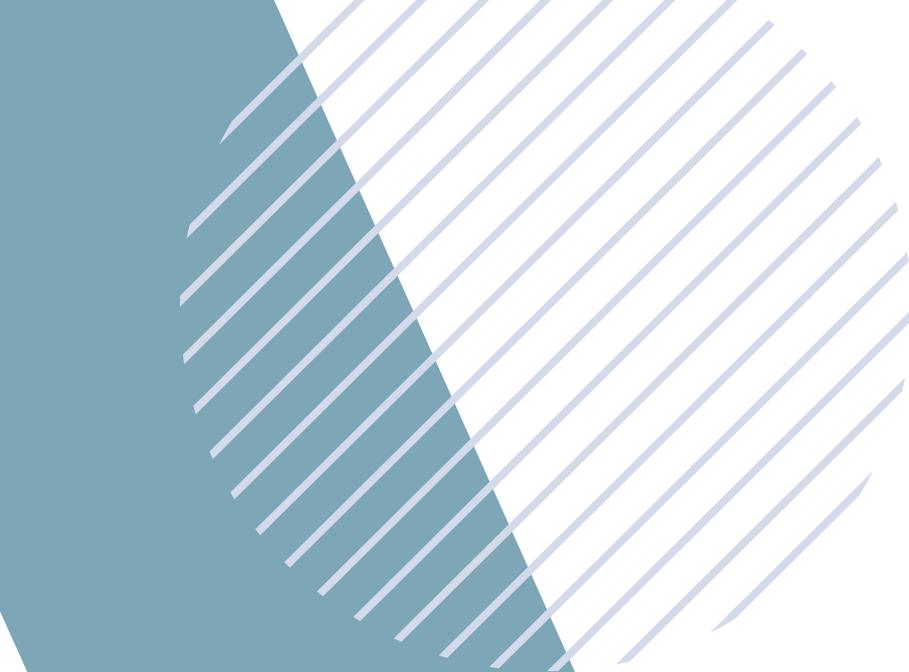


## AUTORIDADES

### **Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro**

Adriana Santagati  
Defensora del Pueblo

Alvaro Larreguy  
Defensor Adjunto



## PRÓLOGO

¿Cuántas veces hemos escuchado hablar de la importancia que las «buenas prácticas» significan para cualquier actividad?, sin embargo, ¿en cuántas no pasan de ser solo un recurso discursivo?

Tengo la suerte y el honor de haber sido convocado por la Defensoría del Pueblo de Río Negro para prologar este Plan Estratégico Institucional y, a diferencia de lo antes dicho, en este caso la virtud inherente a las «buenas prácticas» se cumple en los hechos ya que confieren al Plan de técnicas positivas para que, aquí y ahora, se pueda evaluar cada una de las acciones emprendidas por esta Institución garante de derechos humanos.

Observemos si no: en el cuatrienio 2019/2022, entre muchas otras labores institucionales, la DPRN se propuso profundizar las relaciones con la comunidad rionegrina y avanzar en el conocimiento que ésta tenía de la existencia y funciones de la propia Defensoría; y también considerar los soportes -legales, culturales, sociales- disponibles para el empoderamiento de la ciudadanía.

Hoy, en el documento que acá introduzco, se devela que: *«el conocimiento de la ciudadanía sobre el rol de la institución es su principal déficit puertas afuera (...) el segundo déficit interno detectado (...) es justamente el empoderamiento de la ciudadanía para defender sus derechos (...), evidenciando que las dos líneas de trabajo de la Defensoría del Pueblo planteadas como innovaciones en el PEI 2019-2022 presentan múltiples oportunidades de mejora y requieren especial consideración a futuro»* (4.4.3:27).

Como se ve, al proyectar el siguiente período de gestión (2023/2027) se dispone de valiosa información relacionada con su desenlace, localiza puntos débiles y consecuentemente diseña las correcciones necesarias en miras de obtener mejores resultados para el cuatrienio que se avecina.

De este modo, la experiencia deja de ser solo tributaria de un cuerpo anecdótico, para pasar a servir de puente productivo entre ayer y hoy; así, en las páginas de este PEI hallaremos que el aprendizaje obtenido encamina las nuevas acciones de la DPRN hacia el fortalecimiento de la planificación que será *«preventiva, proactiva, colaborativa y abierta»*, tal como acertadamente se puede leer en 4.6:31.

Y ya que hablamos de buenas prácticas, también lo es renunciar al aguijón de prólogos largos; y en este sentido, solo resta decir que en este PEI hallarán contenidas muchas y variadas herramientas que vienen para desbordar -felizmente- toda tópica discursiva, a la par que alientan el cultivo de los derechos humanos como una posibilidad positiva y realizable.

Finalmente, vayan mis deseos y buenos auspicios a la defensora Adriana Santagati a quien tuve la oportunidad de conocer por su trabajo en territorio, con motivo de las capacitaciones que hemos realizado en las ciudades de Viedma, Choele Choel y Cipolletti, así como otras que dicté en la provincia de Río Negro en San Antonio Oeste y San Carlos de Bariloche. Valoro su labor por la visión institucional que se refleja en el compromiso social y

la relación con los actores sociales; y hago extensivo mis buenos deseos al defensor adjunto Alvaro Larreguy y a todo el personal de esta Institución para los renovados y complejos desafíos que se presentan.

•••• Alejandro Nató

---

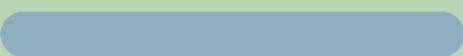
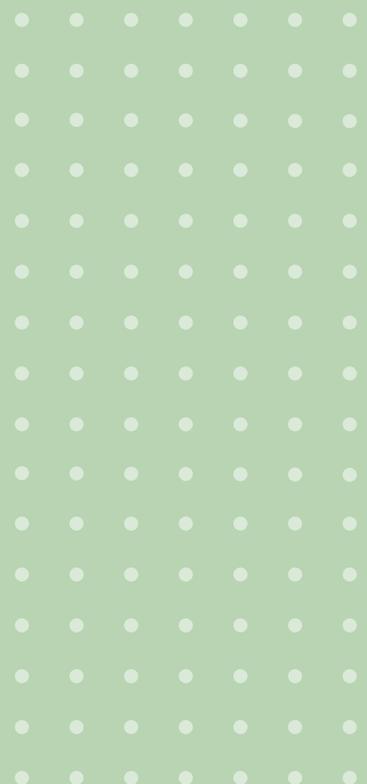
Alejandro Nató es Doctor en Derecho; Mg. Resolución de Conflictos y Mediación; Mg. Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos; Presidente del Centro Internacional sobre el Estudio de la Democracia y la Paz Social; Defensor del Pueblo Adjunto de la Ciudad de Buenos Aires (MC); Responsable de la Oficina de Gestión de Conflictos de la Defensoría del Pueblo de la Nación.



## Agradecimientos

*Carlos Matus dijo que el peso de la acción sobre los resultados hace que el efecto de la acción pública sea previsible y esto significa que el resultado no depende enteramente de quien actúa, sino también de otros participantes del juego social y las circunstancias.*

*En ese orden de ideas vaya un especial agradecimiento a los responsables de los distintos organismos públicos provinciales y nacionales y de las organizaciones de la sociedad civil, así como a todo al equipo de trabajo de la Defensoría del Pueblo que con compromiso y activa participación hicieron posible la formulación de este documento.*



# ÍNDICE



<b>1. PALABRAS PRELIMINARES .....</b>	<b>11</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>15</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>19</b>
4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	19
4.2. FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA .....	21
4.3. GESTIÓN FINANCIERA .....	22
4.4. GESTIÓN PROGRAMÁTICA .....	23
4.4.1. GESTIÓN DE RECLAMOS .....	23
4.4.2. FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN .....	25
4.4.3. EMPODERAMIENTO DE LA CIUDADANÍA .....	27
4.4.4. CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE SALUD MENTAL .....	28
4.5. MONITOREO Y EVALUACIÓN .....	29
4.6. LECCIONES APRENDIDAS .....	31
<b>5. ESTRATEGIA PLURIANUAL.....</b>	<b>33</b>
5.1. MISIÓN .....	33
5.2. VISIÓN .....	33
5.3. MATRIZ DE PLANEAMIENTO .....	34
5.3.1. LINEAMIENTO 1 .....	35
5.3.2. LINEAMIENTO 2 .....	39
5.3.3. LINEAMIENTO 3 .....	43
5.3.4. LINEAMIENTO 4 .....	47
<b>6. ARTICULACIÓN PRESUPUESTARIA.....</b>	<b>51</b>
<b>7. MONITOREO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>55</b>
<b>8. REFERENCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>63</b>
9.1. Resolución Interna N° 089-19.....	63
9.2. Resolución Interna N° 192-19.....	69
9.3. Resolución Interna N° 172-23.....	71
9.4. Resolución Interna N° 258-23.....	77
9.5. Matriz de indicadores desagregada .....	80
9.5.1. Indicadores transversales de insumo .....	81
9.5.2. Indicadores del Lineamiento 1 .....	82
9.5.3. Indicadores del Lineamiento 2 .....	86
9.5.4. Indicadores del Lineamiento 3 .....	90
9.5.5. Indicadores del Lineamiento 4 .....	93
9.5.6. Indicadores de desempeño institucional .....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Análisis FODA sobre la planificación estratégica en la Defensoría del Pueblo .....	20
Gráfico N°2. Macroproceso de gestión de reclamos en la Defensoría del Pueblo .....	24
Gráfico N°3. Análisis de población objetivo con relación al fortalecimiento de la administración.....	25
Gráfico N°4. Teoría del cambio con relación al fortalecimiento de la administración .....	26
Gráfico N°5. Mapeo de actores estratégicos para la Defensoría del Pueblo .....	27
Gráfico N°6. Árbol de problemas sobre el monitoreo en la Defensoría del Pueblo .....	30
Gráfico N°7. Lineamientos de la DPRN .....	34
Gráfico N°8. Lineamiento 1: objetivos, programas y proyectos .....	35
Gráfico N°9. Lineamiento 2: objetivos, programas y proyectos .....	39
Gráfico N°10. Lineamiento 3: objetivos, programas y proyectos .....	43
Gráfico N°11. Lineamiento 4: objetivos, programas y proyectos .....	47
Gráfico N°12. Relación entre componentes del PEI y formularios presupuestarios.....	51
Gráfico N°13. Vinculación plan-presupuesto.....	52
Gráfico N°14. Apertura programática .....	52
Gráfico N°15. Metas e indicadores de resultado del presupuesto .....	53
Gráfico N°16. Indicadores de insumo.....	55
Gráfico N°17. Indicadores de impacto.....	56
Gráfico N°18. Indicadores de resultado.....	57
Gráfico N°19. Indicadores de producto .....	58
Gráfico N°20. Indicadores de desempeño institucional.....	60





# 1. PALABRAS PRELIMINARES

La gestión de un organismo con amplias competencias como es la Defensoría del Pueblo es un desafío y como decisora estratégica reconozco la responsabilidad de generar cambios que perduren más allá de los proyectos individuales. Si bien los funcionarios ocupamos cargos de manera temporal, nuestra obligación es consolidar transformaciones que mejoren los servicios estatales y trasciendan nuestras propias gestiones.

Este desafío se torna aún más complejo cuando se debe actuar en una sociedad donde la única constante es su continuo cambio impulsado por las innovaciones tecnológicas dinámicas, y frente a una Administración Pública con enormes dificultades para adaptarse a la modernización requerida por los tiempos actuales.

¿Cómo es la vida cotidiana de las personas?, ¿Cuáles son sus problemas y preocupaciones?, ¿Cómo se relacionan entre sí?, ¿Mediante qué dispositivos acceden a la información y los datos que podrían solucionar sus problemas y preocupaciones?. Estos y otros interrogantes nos plantea una necesidad imperante y compleja: pensar y repensar las estrategias organizacionales para satisfacer el servicio público a la ciudadanía, reflexionar sobre el presente e interpelar el futuro en una realidad que desafía el orden que antes parecía inmutable.

Con el fin de diseñar políticas institucionales y mejorar la toma de decisiones, en el año 2019, la Defensoría del Pueblo de Río Negro aprobó el Ciclo de Planeamiento y en ese marco, formulamos el primer Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2019-2022, conscientes que en el año 2018 la Provincia de Río Negro se sumó al Compromiso Federal para la Modernización del Estado.

Esta apuesta estratégica guió nuestra gestión y nos permitió realizar profundos cambios para modernizar el trabajo de la institución. Planteamos un camino de mediano y largo plazo con el objetivo de sentar las bases de las políticas de un organismo de control moderno, orientado a resultados y articulado con el presupuesto, cuya misión es garantizar los derechos humanos tutelados en la Constitución, frente a los actos, hechos u omisiones de la administración.

A pesar de episodios impredecibles, como la Pandemia por Covid-19, continuamos avanzando en nuestro proceso de transformación. La planificación demostró su valor al influir en el resultado futuro, incluso frente a situaciones tan desafiantes.

Dando continuidad a esta metodología de trabajo, en el 2023 iniciamos el segundo ciclo de planeamiento para el período 2023-2027, revisando el PEI 2019-2022. Nuestro objetivo es consolidar la eficacia y eficiencia de la gestión frente a los desafíos que los nuevos tiempos nos presentan.

En esta ocasión también, contamos con la genuina participación del equipo de trabajo, quienes tuvieron la oportunidad de protagonizar personalmente los logros alcanzados, las metas no cumplidas y proponer modificaciones para el futuro, desde una visión crítica pero a la vez constructiva.

Así, formulamos el presente Plan Estratégico Institucional para el período 2023-2027, destinado a consolidar acciones que modifican el estilo de hacer política institucional. Implica pensar antes de actuar, pensar con método, definiendo lineamientos, proponiendo objetivos, programas y proyectos articulados con el presupuesto, pero especialmente definiendo indicadores de medición para evaluar los resultados.

El gran desafío de la Administración Pública es recuperar la confianza de la ciudadanía. Para ello, se necesita dejar atrás la improvisación, aceptar los desafíos de la modernidad y trabajar con responsabilidad para lograr la excelencia en la gestión. Ese es nuestro propósito.

•••• Adriana Santagati  
Defensora del Pueblo



## 2. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional (PEI) es la herramienta de gestión que orientará el accionar de la Defensoría del Pueblo por los próximos 5 años. El PEI contiene los lineamientos, objetivos, programas y proyectos que la institución se propone realizar para cumplir con las responsabilidades asignadas por la Constitución Provincial. También una matriz de indicadores que permitirá monitorear su implementación y una técnica de vinculación con el presupuesto institucional para garantizar la asignación de recursos a las prioridades del plan.

La formulación del PEI fue posible gracias a una dinámica de trabajo abierta que promovió la participación de todo el personal de la Defensoría del Pueblo en las distintas etapas de su diseño, así como también el aporte de otras instituciones provinciales y nacionales relevantes para la gestión de la institución. Sus definiciones gozan, de este modo, del consenso que se requiere para la implementación de políticas públicas innovadoras basadas en evidencia y orientadas a la generación de resultados en el desarrollo sostenible.

En esta línea, la formulación del PEI constituye un aporte a la modernización de la administración provincial, toda vez que el Plan de Modernización del Estado Provincial (Decreto N° 19/2018) define como uno de sus ejes a la gestión por resultados, fomentando el planeamiento estratégico, los sistemas de información de cada organismo, el monitoreo de gestión y la rendición de cuentas por resultados. También prescribe la incorporación y fortalecimiento de los sistemas de planificación y de seguimiento de metas.

La aprobación del PEI para el periodo 2023-2027 constituye un signo de madurez de la Defensoría del Pueblo con relación a sus capacidades de planificación y prospectiva, toda vez que este PEI es el segundo consecutivo formulado por la institución, en el marco de su Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional (CPDP) creado en 2019. De hecho, la formulación del PEI -prevista por la Resolución Interna N° 172/23 (Anexo 9.3)- se realizó tomando como punto de partida los fundamentos y lineamientos de su antecesor, y de un diagnóstico sobre su cumplimiento.

El contenido del PEI refuerza el rol de la Defensoría del Pueblo en la mejora de las capacidades de la administración provincial como instrumento proactivo para evitar la vulneración de derechos fundamentales. También prioriza la defensa individual y colectiva de la ciudadanía ante tales vulneraciones y enfatiza en el empoderamiento de la ciudadanía de cara al ejercicio de sus derechos fundamentales. La contribución de la institución al sistema provincial de salud mental es asimismo un elemento clave.

La estructura del PEI se divide en 5 grandes apartados. Primero, se reseña la metodología y el proceso empleado para su formulación. Segundo, se presenta el diagnóstico situacional practicado sobre la gestión actual de la institución. Tercero, se incorpora la matriz de planificación en torno a la cual se erige la estrategia plurianual diseñada. Cuarto, se incluye el vínculo técnico entre el PEI y la estructura programática del presupuesto institucional. Quinto, el PEI contiene una matriz de monitoreo estratégico para supervisar su avance.

Finalmente, cabe destacar que, con la consolidación de los ciclos de planificación de la Defensoría del Pueblo, los siguientes pasos consisten en la profundización de la planificación estratégica de la institución. En este sentido, y a los fines de detallar los lineamientos, objetivos y políticas específicas para cada una de las temáticas de interés que aborda la Defensoría, se proyecta avanzar en la elaboración de Planes Estratégicos Complementarios (PEC), siendo el primero de ellos el correspondiente a Niñez y Adolescencia.

## Plan Estratégico Sectorial Complementario sobre Niñez y Adolescencia

El paradigma de protección y promoción de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes (NNyA) emanado de la Convención de los Derechos del Niño (1989), ratificado por Argentina en 1990, establece que el Estado es su principal garante a través de la implementación de políticas públicas universales (salud, educación, vivienda), así como también, de medidas de protección que surgen de situaciones excepcionales.

La normativa nacional y provincial originó al Sistema de Protección Integral, un ordenamiento institucional, político, social y familiar orientado a promover y proteger de manera integral los derechos de los NNyA en todos los ámbitos de su vida, reemplazando así el anterior sistema de patronato, que los consideraba como objeto de tutela y no aportaba instancias participativas en las que se escuchen sus voces.

Bajo estos marcos normativos confluye también la creación de Defensorías especializadas para la defensa y protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes, en diferentes niveles del Estado (local, provincial y nacional).

Si bien ya hace más de 30 años que niñas, niños y adolescentes son reconocidos como sujetos de derechos, aún existen brechas entre lo plasmado en los textos y las vulneraciones de derechos de las que aún son víctimas, incluso en las prácticas de las instituciones responsables de garantizar sus derechos.

En efecto, el sistema ATENEA de la Defensoría del Pueblo refleja reclamos por vulneraciones de derechos de NNyA, entre ellos, a la salud, a la educación, a la integridad física y emocional, a la convivencia familiar y comunitaria, a la vivienda y a la no discriminación. Las principales temáticas mencionadas fueron: violencia familiar, sistemas de comunicación y contacto familiar, vulnerabilidad económica, cobertura en salud y acceso a medicación, cobertura en discapacidad y acceso al CUD, acceso a la escolaridad, acceso a vivienda, jóvenes en conflicto con la ley penal, consumos problemáticos y adicciones.

Para abordar esta compleja problemática, deviene conveniente la formulación de un Plan Estratégico Sectorial Complementario sobre Niñez y Adolescencia. Este documento permitirá especificar el accionar de la Defensoría del Pueblo, entre otras, sobre las siguientes temáticas:

- » Transversalización del enfoque de derechos humanos de la niñez y adolescencia en sus áreas, procesos de trabajo y sus políticas.
- » Creación de un área específica para proteger y promover los derechos de NNyA,
- » Supervisión propositiva y fortalecimiento de políticas públicas que implementan las organizaciones que conforman el sistema provincial de protección.
- » Contribución a una cultura provincial de derechos humanos de la niñez y la adolescencia.
- » Defensa de los derechos de NNyA con las características, elementos y acciones que recomienda el Comité de los Derechos del Niño de Naciones Unidas.

En sintonía ello con el Instituto Interamericano de la Niña, Niño y Adolescente de la Organización de Estados Americanos (OEA), que afirma que las Defensorías u Ombudsman de la Niñez y Adolescencia deben responder a un nuevo diseño institucional que resulta del reconocimiento de los niños y niñas como sujetos de derechos humanos, esto es, como titulares de derechos subjetivos a los que se les reconoce la aptitud progresiva de ejercerlos por sí mismos y a ser oídos.



### 3. METODOLOGÍA

La formulación del PEI respeta los lineamientos teórico-metodológicos previstos en el CPDP (Resolución Interna N° 089/2019) (Anexo 9.1.) y se apoya en los modelos de gestión pública orientada a resultados y de políticas públicas basadas en evidencia. Ambos constituyen estándares internacionales de vanguardia para la administración pública promovidos por las principales organizaciones regionales y la academia especializada, cuya aplicación deviene un aporte sustantivo para garantizar la validez técnica de sus definiciones.

El modelo de orientación a resultados se entiende a los fines del diagnóstico como marco conceptual (BID y CLAD, 2007) y estrategia general de gestión (PNUD, 2009). Su funcionalidad radica en aportar criterios de referencia a partir de los cuales diagnosticar la organización y funcionamiento de la Defensoría del Pueblo y proyectar su matriz de planificación. La instrumentación del modelo se apoya, a su vez, en dos herramientas analíticas: el ciclo de gestión de las políticas públicas y la cadena de valor público.

La gestión de las políticas públicas entendida como ciclo permite especificar su análisis en torno a etapas consecutivas y complementarias. Se toma a tales fines la propuesta metodológica de Kaufman, Sanginés y García Moreno (2015) que divide su proceso de gestión en cinco fases: planificación estratégica, formulación presupuestaria, gestión financiera, gestión de programas y proyectos, y monitoreo y evaluación. Estas etapas organizan el diagnóstico situacional en el que se apoyará la estrategia institucional de mediano plazo.

La cadena de valor público permite identificar de forma diferenciada la producción pública de la institución respecto de sus resultados. En otras palabras, contribuye a precisar los objetivos que la Defensoría del Pueblo pretende alcanzar en el corto (resultados) y mediano-largo plazo (impacto), los bienes y servicios (productos) por generar para alcanzar tales objetivos y los recursos (insumos) que dispone para concretar dicho nivel de producción pública. Estos eslabones son clave para diseñar las matrices de planificación del PEI.

La base de evidencia del PEI tiene dos pilares. Primero, una estrategia de recolección de datos cimentada en la combinación de tres técnicas cualitativas: análisis normativo-documental, entrevistas abiertas a autoridades y una encuesta abierta a todo el personal. Segundo, el empleo secuencial de herramientas de diagnóstico y planificación, entre ellas, análisis de fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas, análisis de población objetivo, mapeo de actores, árbol de problemas, análisis de procesos y teoría del cambio.

Las entrevistas abiertas abarcaron a los responsables de todas las áreas de gestión de la institución. La encuesta, en cambio, se aplicó de forma voluntaria a todo el personal y versó sobre el cumplimiento del PEI anterior y prioridades de gestión actuales, siendo completada por casi 100% del personal. Ambas herramientas fueron complementadas por una capacitación ejecutiva en línea de alcance general, cuyo objetivo fue socializar las bases metodológicas y técnicas en el marco de las cuales se formularía el PEI, fomentando así su confección participativa.

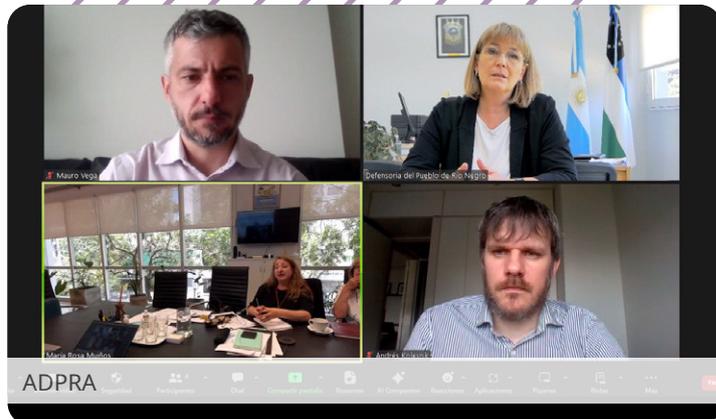
Finalmente, la formulación del PEI incluyó un proceso de validación interna y externa de su contenido. La validación interna implicó revisiones colectivas de las versiones parciales y finales del PEI por los responsables de las distintas áreas de gestión de la Defensoría del Pueblo, alcanzando un documento final de consenso. La validación externa consistió en la presentación de la versión completa preliminar a distintos organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil de interés para la institución, a los fines de recabar aportes para la formulación de su versión final.

## Capacitación a empleados y empleadas de la Defensoría del Pueblo



Vicogobernador y presidente de la Legislatura de la Provincia de Río Negro

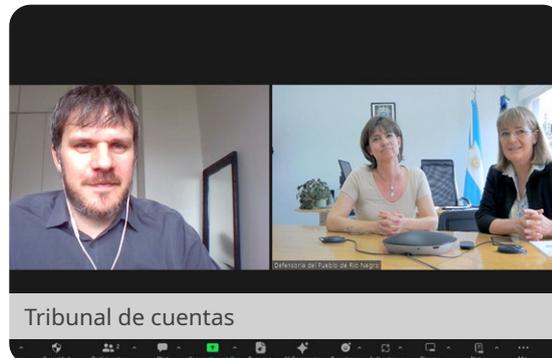
## Validación externa



La validación externa comprendió reuniones de trabajo con las siguientes instituciones:

- Vicegobernador y Presidente de la Legislatura de la Provincia de Río Negro
- Asociación de Defensorías del Pueblo de la República Argentina (ADPRA)
- Fiscalía de Estado de la Provincia de Río Negro
- Tribunal de Cuentas de Río Negro
- Universidades públicas
  - Universidad Nacional de Río Negro
  - Universidad Nacional del Comahue
- Secretaría de la Función Pública de la Provincia de Río Negro
- Defensorías del Pueblo provinciales y municipales
  - Defensoría del Pueblo de Bariloche
  - Defensoría del Pueblo de la provincia de San Luis
  - Defensoría del Pueblo de Lanús
  - Defensoría del Pueblo de la provincia de Santa Fe
  - Defensoría del Pueblo de La Matanza
  - Defensoría de las Personas con Discapacidad de Mendoza
- Organizaciones de la sociedad civil
  - Asociación de Psiquiatras de Río Negro
  - Fundación Nexos
  - Asamblea Permanente por los Derechos Humanos de Bariloche (APDH)

## Validación externa





## 4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Los resultados del diagnóstico situacional se presentan clasificados por etapa del ciclo de gestión de las políticas públicas de la Defensoría del Pueblo: planificación estratégica, formulación presupuestaria, gestión financiera, gestión de programas y proyectos, y monitoreo y evaluación. Su análisis se focaliza tanto en el cumplimiento de estándares de orientación a resultados en cada etapa como en los puntos de contacto entre las mismas, factor clave para garantizar la trazabilidad entre los eslabones de la cadena de valor institucional.

### 4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**La planificación es el punto de partida para la implementación de las políticas públicas. Es el proceso por medio del cual se establecen los objetivos y definen los medios para alcanzarlos, permitiendo ordenar las tareas en función de metas (UN-Hábitat, 2017). La planificación permite mejorar la eficacia de los programas y proyectos al concentrarse en los resultados en función de las metas planteadas (PNUD, 2009). El diagnóstico refiere a una planificación institucional al interior de la Defensoría del Pueblo que abarca sus diversas áreas y niveles de decisión.**

La Defensoría del Pueblo cuenta con un Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional (CPDP) aprobado por Resolución Interna N° 089/2019. En su marco se formuló el primer Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2019-2022, aprobado por la Resolución Interna N° 192/19. El PEI es la principal herramienta prospectiva de orientación organizacional prevista en el CPDP y fue elaborado a partir de una dinámica interna participativa cimentada en el modelo de orientación a resultados para el desarrollo sostenible.

Este carácter participativo empleado en la formulación del PEI 2019-2022 se constata en los resultados de la encuesta, dado que la amplia mayoría del personal de la Defensoría del Pueblo manifiesta haber participado del proceso.

Los resultados de la encuesta reflejan que la principal utilidad del PEI 2019-2022 para la institución radicó en servir como guía para la gestión de sus áreas/dependencias (43%), constituyendo a su vez una herramienta para que el personal comprenda la estrategia de toda la institución para el futuro (48%). En este contexto, fue un instrumento efectivo para orientar a las autoridades en las grandes decisiones de gestión institucional.

Esta utilidad “estratégica” del PEI 2019-2022 se refleja en distintas aplicaciones concretas que tuvo a lo largo de sus tres años de ejecución, por ejemplo, su empleo como marco estratégico para formular los presupuestos anuales, como material de lectura obligatoria en los concursos de ingreso a la institución, como insumo para la elaboración de los informes in voce que la Defensoría del Pueblo presenta anualmente a la Legislatura provincial, como fundamento para solicitar el apoyo técnico de organismos internacionales en proyectos específicos y como carta de presentación institucional en eventos internacionales.

La pertinencia de las definiciones estratégicas del PEI 2019-2022 también se refleja en la vigencia y actualidad de la visión, lineamientos y objetivos que prevé para la institución porque, según la encuesta, 64% entiende que la visión es acertada, 71% que los lineamientos (impactos) son acertados y 76% que los objetivos también son acertados. No obsta ello a que buena parte considere que deben hacerse cambios menores pensado a futuro, por ejemplo, con relación a la incorporación de temáticas transversales de interés como niñez y cambio climático.

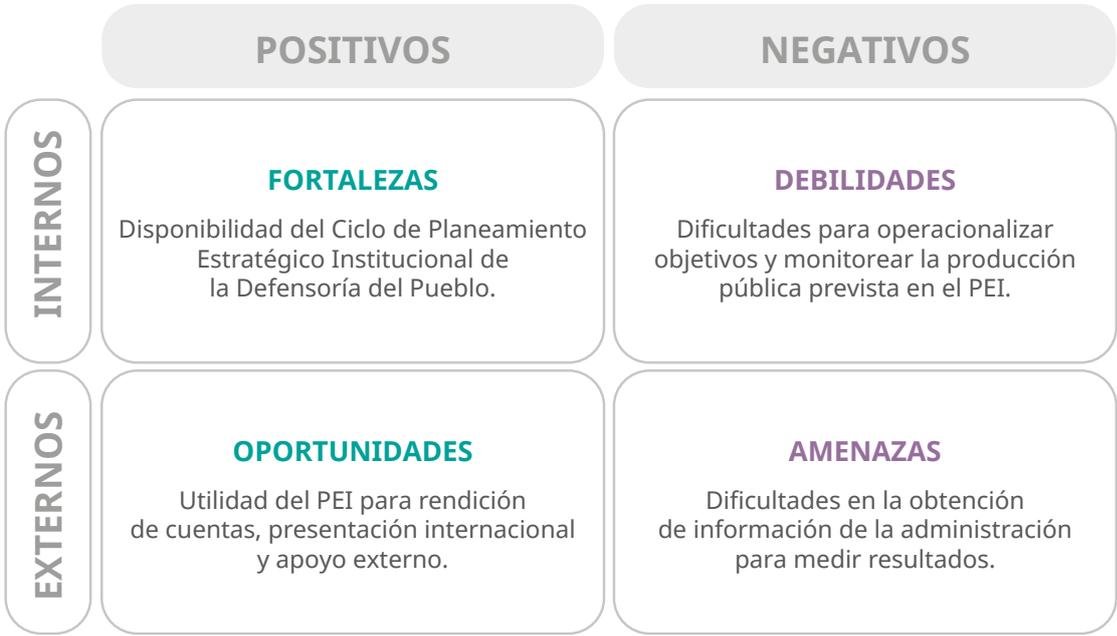
La instrumentación operativa del PEI 2019-2022 adoleció, no obstante, de diversas dificultades internas y contextuales. Entre estas últimas cabe destacar el insoslayable impacto de la pandemia de COVID-19. Si bien la pandemia puso de manifiesto la validez y pertinencia de múltiples postulados y enfoques programáticos del plan (por ejemplo, la necesidad de repensar la administración pública provincial e incorporar la virtualidad para dinamizarla), invalidó algunos canales de atención e impidió la concreción de un buen número de iniciativas que implican un contacto directo con la ciudadanía, por ejemplo, las relativas a sensibilizar sobre la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

En el plano interno, la ejecución del PEI 2019-2022 evidencia un déficit general que gira en torno al seguimiento de su matriz de monitoreo. Si bien este punto será abordado con mayor detalle en el apartado del diagnóstico sobre monitoreo y evaluación, corresponde mencionar que diversas áreas encontraron problemas para concretar el seguimiento de las metas físicas previstas.

En esta línea, los resultados de la encuesta indican que los principales desafíos en la implementación del plan radican justamente en aspectos operativos tales como la comprensión técnica de su contenido (30%), el cumplimiento efectivo de las metas físicas (27%), la operacionalización anual de sus objetivos, programas y proyectos (13%) y su articulación con los presupuestos anuales (13%). Este último punto será profundizado en el próximo apartado sobre la etapa de formulación presupuestaria.

Cabe mencionar que la Defensoría del Pueblo posee en su estructura orgánica un área específicamente competente en materia de planificación estratégica que depende de forma directa de la máxima autoridad institucional. A pesar de su conformación formal en virtud de las previsiones del PEI 2019-2022, esta dependencia se encuentra aún en proceso de consolidación, careciendo de personal permanente asignado a su gestión. Su conducción es avocada por el titular de la institución y su gestión ejercida por diversos equipos de trabajo según el caso.

GRÁFICO N° 1 | Análisis FODA sobre la planificación estratégica en la Defensoría del Pueblo



## 4.2. FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

---

**El presupuesto es el proceso mediante el cual la institución define la combinación de recursos y productos que permitirá alcanzar los objetivos determinados por la planificación. Funciona como instrumento normativo, constituyendo el pilar en torno al cual se estructura la administración financiera. La técnica empleada en la provincia es la de presupuestación por programas, siendo su orientación a resultados un enfoque superador que permite expresar toda la cadena de valor institucional y vincular el plan con el presupuesto (Makón, 2014).**

---

La formulación del presupuesto institucional se realiza anualmente en el marco del sistema presupuestario provincial, aplicándose la técnica de presupuestación por programas y procurándose su orientación gradual a resultados en virtud de las previsiones del PEI 2019-2022. De hecho, dicho plan fue el principal insumo a partir del cual se reformuló durante 2019 la política presupuestaria, la estructura programática, los indicadores y las metas físicas del presupuesto institucional, definiciones que -con ajustes menores- continúan aún vigentes.

Existe a la fecha un único programa presupuestario (Defensa y protección de derechos individuales y colectivos) compuesto por cinco actividades, dos de tipo administrativo (Conducción superior y Servicio administrativo, contable y legal) y tres relativas a la producción pública de la institución: Defensa individual y colectiva de derechos vulnerados, Servicios de difusión y promoción de los Derechos Humanos para empoderar a la ciudadanía en su ejercicio y Protección de los derechos de usuarios de salud mental (Ley N° 2.440).

Esta utilidad del PEI 2019-2022 para la formulación anual presupuestaria se condice con los resultados de la encuesta, en el marco de la cual 41% sostiene que las prioridades de la institución y el presupuesto están perfectamente alineadas en términos conceptuales y cuantitativos. Ello no es óbice para que 13% afirme que la articulación entre planificación y presupuesto haya sido uno de los principales desafíos en la implementación del plan y, más aún, para que 47% entienda que las prioridades del plan están correctamente reflejadas en la estructura programática pero no en la cuantía necesaria para su debida concreción.

A partir de ello puede afirmarse que la articulación entre el PEI 2019-2022 y los presupuestos anuales ha sido exitosa en términos conceptuales, es decir, en el vínculo entre la política presupuestaria y la estructura programática con la red de producción pública prevista en el plan, pero ha encontrado inconvenientes en el plano cuantitativo, léase, en la utilidad y concreción de las proyecciones y escenarios presupuestarios que aportó como referencia el PEI 2019-2022. Factores externos como los efectos fiscales-presupuestarios de la pandemia de COVID-19 y los sucesivos cambios en las condiciones macroeconómicas explican en parte esta situación.

En el ámbito técnico-conceptual se identifican no obstante diversas oportunidades de mejora. Un ejemplo es la incorporación de indicadores de resultado en el presupuesto, dado que solo se identifican en el presupuesto vigente indicadores y metas de producción pública. Otro ejemplo es la reconsideración del lugar asignado a las acciones de salud mental en el marco de la estructura programática, toda vez que al momento de formular el PEI 2019-2022 el respectivo Órgano de Revisión no se encontraba todavía operativo.

### 4.3. GESTIÓN FINANCIERA

---

**La gestión financiera refiere a las acciones que posibilitan la captación de recursos y su aplicación para concretar los objetivos y las metas de la institución (Kaufmann, Pimenta y Urra, 2015). Se condice con el macroproceso de ejecución de las políticas públicas y se focaliza en su dimensión financiera, girando fundamentalmente en torno al funcionamiento de la ejecución presupuestaria, la tesorería, la contabilidad gubernamental, las compras y contrataciones, la gestión del patrimonio público, y el control y la auditoría. Se adiciona en este punto también a la administración de los recursos humanos de la institución a pesar de su naturaleza transversal a todas las etapas del ciclo de gestión institucional.**

---

La gestión de los aspectos financieros de la Defensoría del Pueblo se rige, como principio general, por las normas y criterios estándares de toda la administración pública provincial. Esta situación es entendida como un condicionamiento externo para el funcionamiento independiente de la institución, dada la naturaleza de la Defensoría del Pueblo como órgano de control externo de la administración pública creado por la propia Constitución provincial.

En el plano interno, la principal debilidad y condicionamiento para la administración financiera institucional es la relativa a las tramitaciones en formato papel o, en otras palabras, a la falta de digitalización de tales procesos y decisiones. Si bien la administración provincial ha impulsado en el último tiempo el empleo de la plataforma GDE para la gestión documental electrónica, su aplicación no se ha consolidado y, además, presenta características que la tornan incompatible con las funciones de control externo de la institución.

La situación es similar en el caso de la gestión de recursos humanos. Si bien la administración provincial ha desarrollado e impulsado en el último tiempo la aplicación del Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos (SIGES), su diseño y prestaciones no se adaptan a las necesidades de gestión de la Defensoría del Pueblo en la materia, dado que el régimen aplicable es distinto al del Poder Ejecutivo. La Legislatura provincial dispone de una plataforma para tales fines, pero este desarrollo no ha estado disponible para su empleo extramuros.

En materia de personal corresponde realizar dos apreciaciones respecto del estado de la cuestión durante la formulación del PEI 2019-2022. Primero, la incorporación por concurso de personal para las distintas áreas de gestión de la institución, incluido el Órgano de Revisión de Salud Mental, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Provincial. Segundo, las innovaciones en la modalidad de trabajo incorporadas a partir de la pandemia de COVID-19, fundamentalmente, la incorporación del trámite electrónico a través del sistema ATENEA y el empleo de la virtualidad (teletrabajo). Durante la pandemia, de hecho, se ampliaron las horas de atención a la ciudadanía.

## 4.4. GESTIÓN PROGRAMÁTICA

La gestión programática refiere a la dimensión operativa de las políticas públicas, complementándose con la gestión financiera como aristas de su macroproceso de ejecución. Esta etapa se enfoca en la producción de bienes y servicios al interior de la institución y es clave para la generación de resultados, por lo que constituye el centro de interés para este diagnóstico, cuya atención está puesta en la gestión operativa de las principales áreas de trabajo de la Defensoría del Pueblo, con énfasis en sus procesos de gestión (relación insumo-producto).

La gestión programática de la Defensoría del Pueblo se organiza en torno a cuatro líneas de trabajo que coinciden con los lineamientos estratégicos del PEI 2019-2022. La principal se refiere a la misión tradicional de la institución y consiste en la atención de reclamos individuales o colectivos de la ciudadanía ante la vulneración de derechos fundamentales.

Otras dos tienen un enfoque proactivo y apuntan, por un lado, a fortalecer las capacidades de la administración como instrumento para prevenir la vulneración de derechos fundamentales y, por otro lado, a empoderar a la ciudadanía en el ejercicio de tales derechos. La última línea de trabajo se refiere a la conducción del sistema provincial de salud mental en virtud de las responsabilidades conferidas a la institución por la actualización de la Ley R N° 2.440 en 2018.

Cabe destacar que, según la encuesta, 71% considera que tales lineamientos del PEI 2019-2022 continúan siendo acertados, requiriendo solo cambios menores pensado a futuro según parte de los encuestados. Misma apreciación es válida para 68% sobre los programas y proyectos diseñados para dar cuenta de tales objetivos de impacto.

En esta línea, es menester puntualizar que -en base a la encuesta- los principales temas a abordar a futuro por la Defensoría del Pueblo se condicen con servicios públicos indelegables como la salud (incluyendo salud mental, adicciones y discapacidad), el acceso a la tierra y la vivienda, políticas transversales tales como niñez, adolescencia y familia, ambiente y desarrollo sostenible, género y adultos mayores.

### 4.4.1. GESTIÓN DE RECLAMOS

La gestión de reclamos individuales y colectivos constituye el principal macroproceso interno de gestión para la Defensoría del Pueblo. Es la temática que acapara la mayor cantidad de recursos humanos de la institución, también la función tradicional a partir de la cual se entiende su gestión como órgano de control externo de la administración provincial. El área de gestión de reclamos y articulación institucional es la dependencia responsable del tema según la estructura orgánica formal vigente, receptándose las consultas de forma presencial (por ejemplo, a través de sus receptorías o en colaboración con el Poder Judicial), vía telefónica o por medios digitales.

Es menester resaltar con relación al tema la incorporación en 2020 del sistema informático ATENEA, gracias a un convenio de colaboración con su par de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cuya principal funcionalidad radica en registrar y monitorear los reclamos recibidos. Su aplicación fue una decisión política institucional que se implementó gradualmente, restando aún el aprovechamiento integral de todas sus prestaciones, por ejemplo, de su repositorio de datos como fuente de información complementaria sobre reclamos colectivos.

GRÁFICO N° 2 | Macroproceso de gestión de reclamos en la Defensoría del Pueblo



El proceso de recepción de reclamos es descentralizado. Estos se reciben, como principio general, a través de las receptorías en el interior y de los asesores en Viedma, y a su vez por intermedio de múltiples canales: las redes sociales de la institución, su página web, su línea telefónica 0800 y, recientemente también su WhatsApp. Una vez recibidos, el registro de los reclamos ingresados en ATENEA es realizado de forma centralizada por Mesa de Entradas, a partir de lo cual el reclamo es derivado a un asesor para su tratamiento personalizado. El cierre del caso también es centralizado y requiere de una vista previa de las autoridades del sector.

Cabe destacar que el proceso de gestión de reclamos que aplica la Defensoría del Pueblo se enmarca en las disposiciones de la Ley K 2.756 (1993), norma que reglamenta el articulado constitucional relativo a la institución. Estos procedimientos fueron diseñados en un contexto histórico distinto en materia de administración pública y tecnología, presentando rigideces y formalismos que no se condicen con las buenas prácticas internacionales que actualmente orientan la protección de los derechos fundamentales. A pesar de ello, se identifica que la aplicación de manuales internos de procedimiento contribuiría a ordenar el proceso de atención de reclamos, redundando ello en una mejora de la atención ciudadana.

En el plano externo, se advierten problemas relativos a las respuestas recibidas de la administración provincial. Suelen recibirse por distintos medios -no sólo a través de notas-, por ejemplo, a través de WhatsApp y teléfono, omitiendo la mención al número de trámite, DNI del reclamante u otro dato concreto que facilite la referencia a la consulta original, lo que complejiza su identificación y posterior registro. Tampoco contribuye que la administración, en algunos sectores, no cargue y/o actualice los datos de los expedientes en su sistema de gestión de trámites (Tramitex).

Según los resultados de la encuesta, 12% considera que el principal déficit interno de la institución es la optimización de las intervenciones ante reclamos individuales y colectivos mientras que 88% considera que es satisfactorio. Asimismo, 27% entiende que su principal déficit externo es la dificultad de obtención de respuestas y soluciones por parte de la administración provincial.

#### 4.4.2. FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN

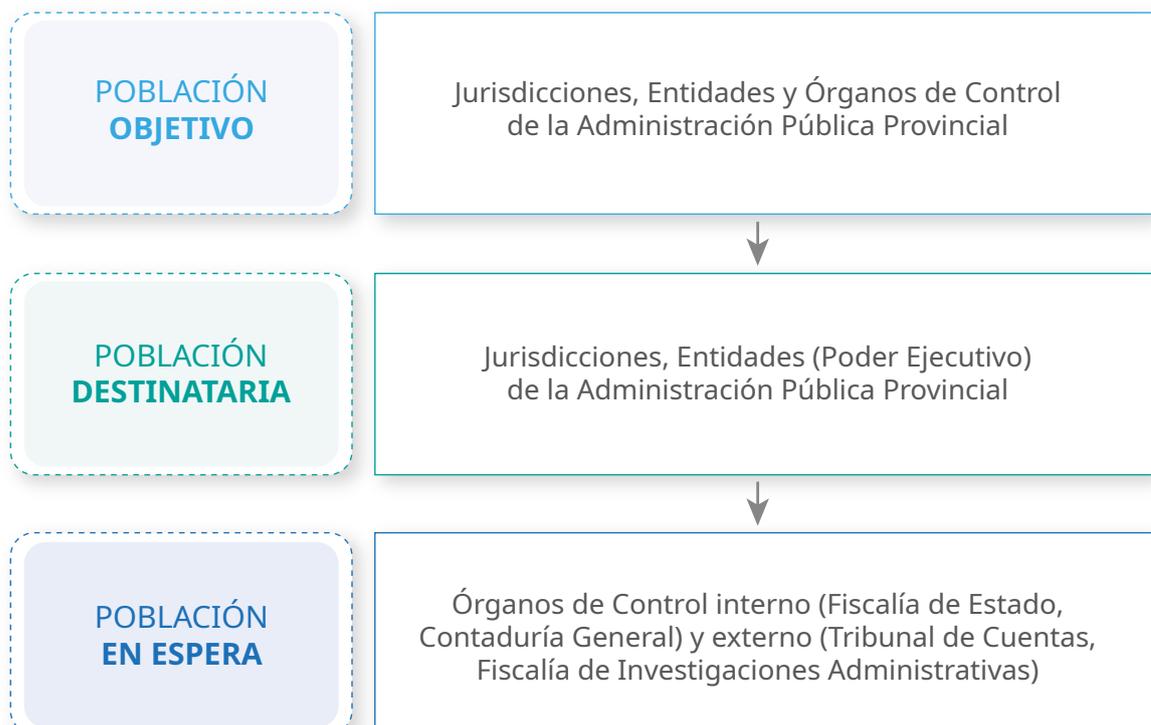
La línea de trabajo de la Defensoría del Pueblo relativa al fortalecimiento de la administración provincial como instrumento para prevenir la vulneración de derechos fundamentales es una innovación reciente receptada en el PEI 2019-2022. Su tratamiento se canaliza, en mayor medida, a través del área de políticas públicas de la institución, conducido personalmente por su máxima autoridad. Su foco de atención está en la atención de problemáticas tanto coyunturales como estructurales, en buena medida relativas a asuntos transversales como el ambiente y la salud.

Los efectos de la pandemia de COVID-19 en el funcionamiento de la administración provincial confirmaron la pertinencia y necesidad de su reformulación, en sintonía con el enfoque preventivo, de simplificación procedimental y empleo intensivo de las TICs explicitado en el PEI 2019-2022. Ello fundamenta la validez presente y futura de la línea de trabajo, incluso su fortalecimiento, siendo clave para el cumplimiento de la visión institucional (ser una usina de políticas públicas para el desarrollo provincial sostenible) y la generación del impacto pretendido (pleno ejercicio de los derechos fundamentales).

No obstante, el principal déficit interno de la Defensoría del Pueblo reflejado en la encuesta es justamente la mejora para la Administración Pública provincial, tal como afirma 35% del personal.

Sobre esta problemática cabe poner de manifiesto la ausencia de una estrategia compartida entre los organismos provinciales de control interno (Fiscalía de Estado, Contaduría General) y externo (Tribunal de Cuentas y Fiscalía de Investigaciones Administrativas) para plantear iniciativas de mejora a la administración provincial bajo un marco metodológico unificado de orientación a resultados que le permita optimizar su desempeño y evitar, entre otros problemas, la vulneración de derechos fundamentales.

GRÁFICO N° 3 | Análisis de población objetivo con relación al fortalecimiento de la administración



Este aspecto tampoco fue precisado como determinante externo en la cadena de resultados que fundamenta el PEI 2019-2022. Ello representa una oportunidad de mejora futura, toda vez que el posicionamiento de los organismos de control es clave para generar los premios y castigos necesarios para que la administración provincial mejore su funcionamiento.

GRÁFICO N° 4 | Teoría del cambio con relación al fortalecimiento de la administración



Este punto es también válido para la cooperación de la Defensoría del Pueblo con otras defensorías provinciales -en el marco sobre todo de la Asociación de Defensores del Pueblo de la República Argentina (ADPRA), nacionales (por ejemplo, la Defensoría del Pueblo de la Nación, la Defensoría de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes) y municipales de la provincia de Río Negro (Bariloche, San Antonio Oeste y Viedma que ya cuentan con Defensorías del Pueblo locales). Tales instituciones sí fueron identificadas como aliados estratégicos en el PEI 2019-2022, en conjunto con el Poder Judicial, caracterización que sigue siendo vigente a partir de los resultados de la encuesta.



#### 4.4.3. EMPODERAMIENTO DE LA CIUDADANÍA

El empoderamiento de la ciudadanía para el ejercicio pleno de sus derechos fundamentales es otra de las innovaciones en las líneas de trabajo de la Defensoría del Pueblo, receptada también en el PEI 2019-2022 como uno de sus lineamientos de impacto. Una de sus principales aristas fue la difusión del rol y actividades de la propia Defensoría del Pueblo, dada su calidad de instrumento al servicio de la ciudadanía para defender sus derechos y el desconocimiento y/o confusión que existía sobre su razón de ser, generalmente confundida con el Poder Judicial y con la defensa de los derechos de los consumidores.

Esta problemática continúa vigente a la fecha, toda vez que según la encuesta el conocimiento de la ciudadanía sobre el rol de la institución es su principal déficit puertas afuera, tal como sostiene 37% del personal. En esta misma línea, el segundo déficit interno detectado a través de la encuesta es justamente el empoderamiento de la ciudadanía para defender sus derechos (22%), evidenciando que las dos líneas de trabajo de la Defensoría del Pueblo planteadas como innovaciones en el PEI 2019-2022 presentan múltiples oportunidades de mejora y requieren especial consideración a futuro.

La institución dispone en su organigrama formal de un área de relaciones con la comunidad que se entiende como la principal instancia competente en la temática, aunque también el área de coordinación de políticas públicas tiene por definición atribuciones al respecto. En la práctica, parte de la producción pública institucional en la materia se canaliza a través de su área de comunicación, sobre todo en lo relativo al diseño de contenidos informativos y difusión de campañas y actividades vía redes sociales.

Esta línea de trabajo también se vincula con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible -en lo relativo al conocimiento de la ciudadanía sobre la misma-, con la generación de actividades informativas y educativas, y con la articulación en red de la institución con la sociedad civil especializada bajo un enfoque de gobernanza. Si bien la concreción de estas acciones, tal como fueran concebidas en el PEI 2019-2022, se vio indudablemente afectada por la pandemia de COVID-19, el empleo de la virtualidad como modalidad de trabajo y la presencia en redes sociales permitieron a la Defensoría del Pueblo dar cuenta de estas al menos parcialmente.

#### 4.4.4. CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE SALUD MENTAL

La Defensoría del Pueblo tiene a su cargo el Órgano de Revisión del sistema provincial de salud mental en virtud de lo estipulado por la actualización de la Ley R N° 2.440 en 2018. Esta nueva línea de trabajo para la institución se encontraba en una etapa embrionaria de implementación al momento de formularse el PEI 2019-2022, por lo que, si bien fue incorporada en el mismo como uno de sus lineamientos, la definición de sus objetivos y de la producción pública esperada se realizó centralmente en base a estimaciones.

Cierto es que a la fecha el Órgano de Revisión se encuentra constituido y en pleno funcionamiento, habiendo sido sus autoridades designadas por concurso. Sus principales procesos de gestión son los relativos al monitoreo y evaluación de prestadores y a la intervención judicial sobre las prestaciones, empleando a tales fines el sistema informático PUMA del Poder Judicial para el seguimiento de las causas y el sistema ATENEA para el registro interno de las actuaciones.

El Órgano de Revisión que tiene anclaje en la sede central, donde reviste funciones su personal, está compuesto por su Secretaría Ejecutiva, una abogada, una trabajadora social y dos psicólogas. Las Delegaciones de la Defensoría del Pueblo carecen de profesionales en territorio, sólo se cuenta con un psiquiatra especializado en Cipolletti.

En esta línea, el Órgano de Revisión se plantea la necesidad de ampliar sus capacidades de gestión para estar en condiciones de intervenir en todas las instituciones bajo su ámbito de aplicación. Ello también requiere del accionar de la administración provincial para identificar a los usuarios del servicio de salud mental, dado que a la fecha se carece de un registro provincial en la materia como sí dispone la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF).

La gestión actual del Órgano de Revisión presenta un nivel creciente de solicitudes de intervención que se explica por dos razones principales. Primero, por ser una institución nueva que debe lidiar con una demanda provincial históricamente desatendida sobre la problemática. Segundo, porque la pandemia de COVID-19 impidió el normal ejercicio de sus atribuciones, las que demandan una presencia física en el territorio, por ejemplo, para el monitoreo y evaluación de los prestadores.

## 4.5. MONITOREO Y EVALUACIÓN

---

**El monitoreo y la evaluación son procesos diferenciados mediante los cuales se analizan las políticas públicas en todas sus etapas. Son esenciales para conocer si se están cumpliendo (o no) los resultados planeados (PNUD, 2009), por la cual se los concibe como un sistema integrado y se los distingue de otras actividades similares como las inspecciones, las auditorías y las investigaciones administrativas. El diagnóstico prioriza el análisis sobre la temática a partir de la existencia de sistemas de seguimiento y evaluación de políticas públicas en la institución.**

---

En sintonía con las previsiones metodológicas del Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional (CPDP), el PEI 2019-2022 complementa la cadena de valor proyectada para la Defensoría del Pueblo con una matriz de monitoreo estratégico, compuesta por indicadores de producción pública (insumos, procesos y productos), de resultados (intermedios e impacto) y de desempeño (eficacia, eficiencia y oportunidad). La matriz especifica metas físicas y financieras anuales para todos los indicadores, tomando el año 2019 como línea de base.

Si bien la encuesta indica que 63% del personal entiende que tales indicadores continúan siendo acertados (requiriendo según 24% cambios menores), también es cierto que el efectivo cumplimiento de las metas físicas respectivas ha sido según la encuesta uno de los dos principales desafíos en la implementación del PEI 2019-2022. En este marco, la principal dificultad ha estado en la medición de resultados e impactos, sobre todo en los relativos a la mejora de la administración provincial y la efectiva resolución de los reclamos ciudadanos.

Estas dificultades se apoyan en dos razones centrales. Primero, en la dificultad de acceder a la información necesaria que es (o debería ser) producida y comunicada públicamente por los propios ministerios y agencias provinciales. Segundo, por la ausencia de una estrategia interna para generar información de utilidad sobre los resultados obtenidos por la institución, por ejemplo, la medición cuantitativa del grado de satisfacción del ciudadano ante sus intervenciones.

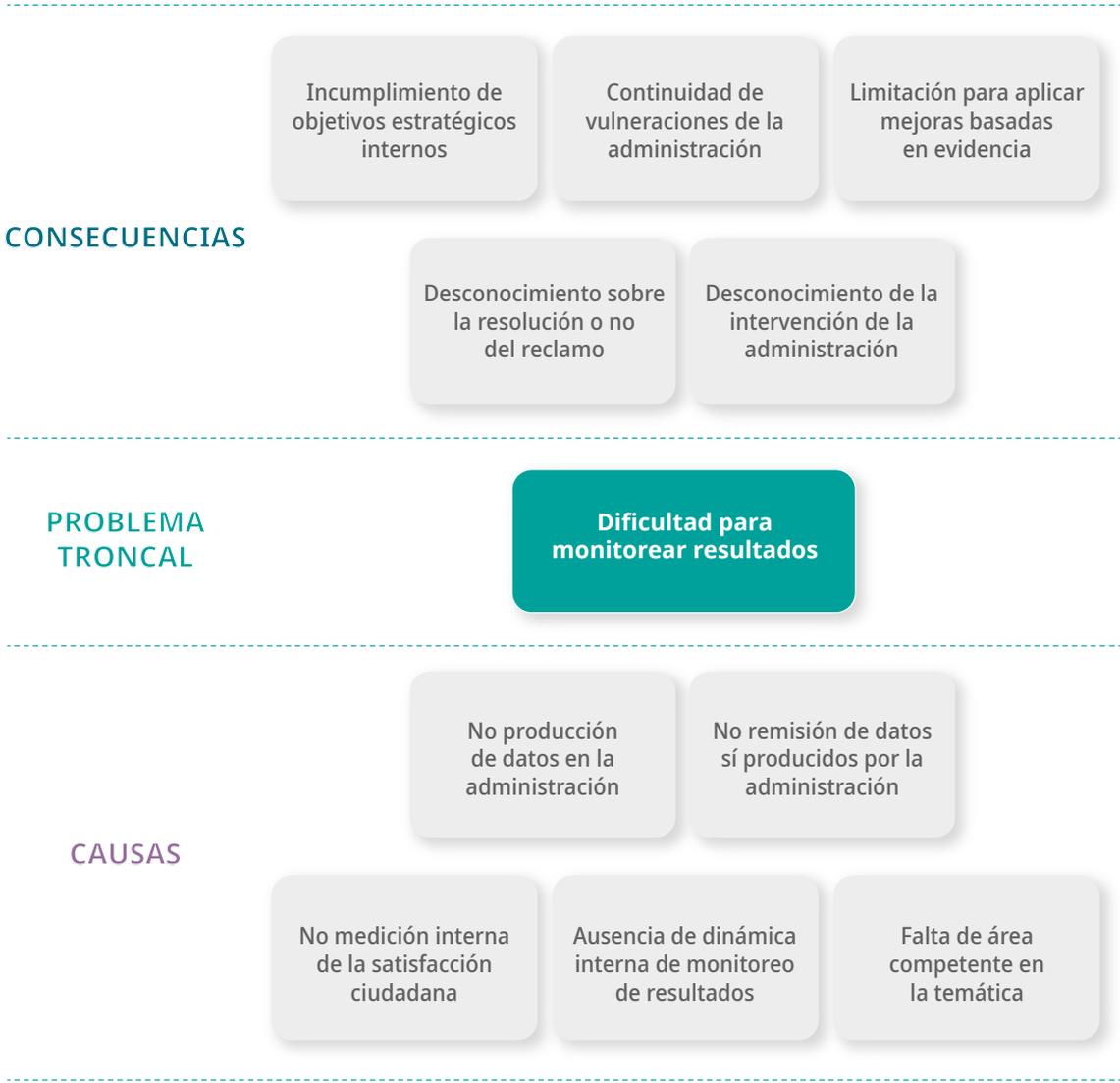
Cabe precisar que la Defensoría del Pueblo no contó con un equipo de trabajo específicamente dedicado al monitoreo de la ejecución del PEI 2019-2022. Existe sí un área de control de gestión cuyas competencias se circunscriben a la gestión de los reclamos recibidos por parte de la ciudadanía, pero no llega a cubrir los objetivos a los que se aspira. Queda pendiente para el próximo ciclo la conformación de los recursos necesarios para realizar una medición integral de la cadena de resultados relativa a la propia gestión de los reclamos.

Con relación a la atención de reclamos, la incorporación del mencionado sistema ATENEA constituyó un avance significativo para monitorear su gestión y producir información de utilidad para la toma de decisiones. No obstante, el empleo de la herramienta en todo su potencial requiere tanto la carga de toda la información prevista por parte del personal que recibe los reclamos como también la customización de ciertas prestaciones del sistema a las necesidades de la Defensoría del Pueblo, proceso que se realiza de forma permanente.

Cabe destacar asimismo en el último año el desarrollo de un tablero de monitoreo institucional que se apoya en la base de datos generada por ATENEA. Su sistema se basa en una plataforma de código abierto seleccionada por sus prestaciones, interoperabilidad con ATENEA (ambas comparten el entorno JAVA) y aplicación en otros aliados estratégicos

(por ejemplo, en la Universidad del Comahue). Su efectiva disponibilidad implica un salto cualitativo en materia de monitoreo interno de la gestión institucional.

GRÁFICO N° 6 | Árbol de problemas sobre el monitoreo en la Defensoría del Pueblo



## 4.6. LECCIONES APRENDIDAS

Los hallazgos del diagnóstico situacional, sobre todo los vinculados a la implementación del PEI 2019-2022, presentan tres principales conclusiones que funcionan como lecciones aprendidas de importancia para contemplar en el diseño del presente PEI 2023-2027.

Primero, la relevancia de focalizar la definición de contenidos respecto de aquellos elementos que han sido de especial utilidad en la implementación de su versión anterior. Ello implica priorizar su contenido cualitativo por sobre el cuantitativo (escenarios presupuestarios, metas físicas), es decir, la matriz de planificación, los indicadores y la articulación con la estructura programática del presupuesto. También conlleva simplificar la matriz de monitoreo, circunscribiéndose a un puñado de indicadores de interés y utilidad.

Segundo, la vigencia de las principales referencias estratégicas y del enfoque de gestión defensorial instaurado en el PEI 2019-2022, es decir, de la misión, la visión y de los lineamientos estratégicos (impacto) en torno a los cuales se estructura la matriz de planificación institucional. Las principales características de este enfoque son las siguientes:

- Preventivo, al incorporar el fortalecimiento de la administración y el empoderamiento de la ciudadanía en el ejercicio de sus derechos fundamentales como herramienta para evitar su vulneración.
- Proactivo, al priorizar el análisis de las problemáticas estructurales que subyacen a los reclamos individuales y constituyen vulneraciones de derechos fundamentales de incidencia colectiva.
- Colaborativo, al promover el diálogo interinstitucional permanente y sistematizado con los distintos poderes y niveles de gobierno para obtener los resultados pretendidos.
- Abierto, al reconocer la participación de la sociedad civil en la gobernanza de los derechos humanos a través de la generación compartida de actividades y contenidos.

Tercero, la necesidad de formular planes estratégicos complementarios para políticas transversales prioritarias. El diagnóstico situacional evidenció su creciente importancia para el desempeño de la institución, sobre todo las relativas a la protección de las niñas, niños y adolescentes y al cuidado del ambiente. La planificación estratégica del accionar de la institución con relación a estas políticas requiere un detalle que excede el alcance y contenido del presente PEI, documento que abarca a todos los sectores y áreas de gestión de la institución.

En virtud de ello, se prevé la formulación de planes derivados por sectores de políticas, comenzando por los de niñez y ambiente. Estos Planes Estratégicos Sectoriales Complementarios (PESC) compartirán el marco metodológico del PEI e implicarán una especificación de su contenido para tales sectores de políticas, es decir, presentarán un diagnóstico sobre el abordaje institucional del sector, cadenas de valor sectoriales articuladas con las matrices de planificación del PEI, una estrategia de monitoreo y una propuesta de articulación presupuestaria.





## 5. ESTRATEGIA PLURIANUAL

La estrategia plurianual del PEI, apoyada en los hallazgos del diagnóstico situacional, está compuesta por referencias estratégicas (misión y visión) y una matriz de planificación que contiene los principales eslabones de la cadena de valor público: impacto (lineamientos), resultados (objetivos) y productos (programas y proyectos). Su contenido consolida el enfoque de gestión defensorial instaurado con el PEI 2019-2022, implicando un cambio de paradigma respecto del funcionamiento tradicional de la institución que requiere de nuevas capacidades y destrezas colectivas.

### 5.1. MISIÓN

La redacción de la misión institucional consistió en la determinación del propósito de la institución (su razón de ser), la especificación de los destinatarios de sus servicios y la identificación de sus principales resultados esperados (Armijo, 2011). Para ello se recurrió a la normativa institucional vigente y a las definiciones emanadas de la fase de diagnóstico a través de la aplicación de las herramientas del Análisis de Población Objetivo, la Teoría del Cambio y la Cadena de Valor Público. En base a ello, la misión institucional es la siguiente:



**Ejercer el control externo de la administración pública provincial y sus delegados con miras a la defensa, protección y promoción de los derechos fundamentales de las personas, por medio del fortalecimiento de las capacidades de la administración para su tutela efectiva, su defensa individual y colectiva ante vulneraciones afianzando el diálogo interinstitucional, y del empoderamiento de la ciudadanía para su ejercicio.**

También proteger los derechos humanos de los usuarios del sistema provincial de salud mental consolidando el buen funcionamiento del servicio en tanto coordinador ejecutivo de su órgano colegiado de revisión.

### 5.2. VISIÓN

La definición de la visión institucional consistió en la determinación de la situación futura deseada, enumerando los principales valores que procura expresar (principios y creencias) y describiendo la forma en que aspira a ser percibida por la sociedad (imagen pública) (Armijo, 2011). Su redacción tuvo en cuenta los resultados arrojados por el diagnóstico a través del análisis FODA grupal y la encuesta de autoevaluación individual. En base a ello, la visión institucional es la siguiente:

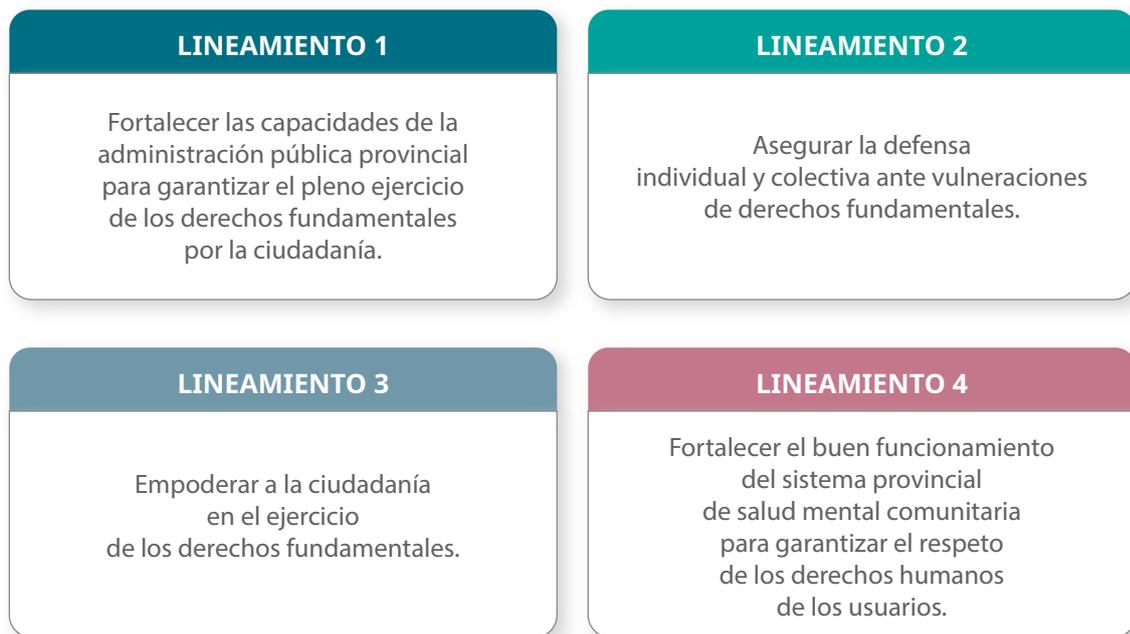


**Ser una usina de políticas públicas para la implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en Río Negro, gestionada con orientación a resultados en base a evidencias, al empleo intensivo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación y a la innovación de sus procesos; conformada por un equipo de trabajadores comprometidos y profesionalizados; reconocida por la accesibilidad de sus servicios, la proactividad de su intervención, la efectividad de su desempeño y valorada como institución de derechos humanos por su contribución permanente a la solución de problemas de alcance nacional.**

### 5.3. MATRIZ DE PLANEAMIENTO

La matriz de planificación se organiza en torno a cuatro lineamientos estratégicos (impacto) que revalidan la misión, la visión y el enfoque de gestión planteado por el PEI 2019-2022. La consecución de los objetivos estratégicos (resultados) que integran los lineamientos se proyecta a través de programas (productos), que pueden ser comunes a varios objetivos o específicos respecto de alguno en particular. Los programas se materializan a través de proyectos (productos), que son presentados como transversales a todos los programas.

GRÁFICO N° 7 | Lineamientos de la DPRN



### 5.3.1. LINEAMIENTO 1

#### Fortalecer las capacidades de la administración pública provincial para garantizar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales por la ciudadanía.

El Lineamiento N° 1 apunta a fortalecer las capacidades de la administración pública provincial (impacto) y se operacionaliza a través de objetivos que procuran reflejar dos dimensiones estratégicas: (1) la mejora continua de la administración pública provincial en base a estándares internacionales de protección de los derechos fundamentales y (2) la implementación provincial de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible (resultados).

- **Objetivo 1.1.** Impulsar la mejora continua de la Administración Pública Provincial en base a estándares internacionales.
- **Objetivo 1.2.** Promover la aplicación provincial de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

GRÁFICO N° 8 | Lineamiento 1: objetivos, programas y proyectos



## Programas específicos del objetivo 1.1

### 1.A. Programa de actualización normativa permanente

Se basa en añadir la capacidad de generar sistemáticamente propuestas legislativas y recomendaciones reglamentarias para perfeccionar el marco normativo relativo a la protección de los derechos fundamentales en la provincia en virtud de la experiencia de trabajo de la Defensoría del Pueblo, sobre todo con relación a los derechos colectivos.

### 1.B. Programa de formulación de políticas públicas

Consiste en incorporar la capacidad de generar sistemáticamente propuestas de mejora institucional a la administración pública provincial en materia de derechos fundamentales en base a la experiencia de la Defensoría del Pueblo, principalmente en el plano de los derechos colectivos y la protección del ambiente. Su implementación implica reformas a nivel organizacional, procedimental y de recursos humanos concomitantes con las del programa anterior.

### 1.C. Programa de modernización del estado provincial

Radica en impulsar y monitorear las iniciativas de modernización tecnológica del Estado provincial, relativas a generar una administración pública inteligente, orientada a la generación de resultados y promotora del gobierno abierto, impulsando la participación digital de la ciudadanía en la gestión de políticas públicas, la rendición de cuentas, el acceso ciudadano a la información pública y la construcción colaborativa de iniciativas con la sociedad civil.

### 1.D. Programa de puertas abiertas con la administración pública

Consiste en invitar a funcionarios públicos de las distintas jurisdicciones y entidades a compartir jornadas de trabajo en la Defensoría del Pueblo y viceversa, es decir, impulsar que la institución comparta actividades de gestión en los ministerios y agencias del Estado. Ello a los fines de promover el mutuo conocimiento de la gestión institucional y avanzar en la identificación de prácticas colaborativas que simplifiquen los procesos y generen información útil para la toma de decisiones.

### 1.F. Programa de seguimiento de procesos electorales

Implica mantener en la institución la capacidad para realizar el monitoreo de los procesos electorales en la provincia, a los fines de controlar el debido respeto de los derechos fundamentales durante los mismos. Su implementación requiere de una instancia orgánica especializada y de fortalecer las redes de cooperación operativa vigentes con la administración pública provincial y organizaciones de la sociedad civil.

## Programa específico del objetivo 1.2

### 1.G. Programa de monitoreo de la Agenda 2030

Reside en potenciar la capacidad de realizar un monitoreo permanente de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la provincia, velando especialmente por su incorporación en las dinámicas de planificación institucional, la consistencia entre políticas y metas, la vinculación y priorización de las metas, la articulación de las metas con los presupuestos anuales y la aplicación de indicadores idóneos.

## Proyectos transversales a todos los programas

### 1.I. Consolidación del gabinete de políticas públicas

Radica en consolidar el gabinete creado para diseñar recomendaciones de mejora a la administración provincial y formular iniciativas legislativas. Entre otras acciones, dicha consolidación implica contar con especialistas en todas las receptorías y dotarlo de capacidades para que también pueda monitorear y evaluar la aplicación de las mejoras formuladas en la administración provincial. Para ello deviene de interés la colaboración con universidades con asiento en la provincia.

### 1.II. Diseño de una agenda de actualización normativa integral

Consiste en formular una hoja de ruta trianual para la intervención secuencial en proyectos legislativos y recomendaciones sobre los temas de interés prioritarios para la Defensoría del Pueblo. Su gestación compete al Gabinete de Políticas Públicas, previendo la definición de su contenido a través de un proceso colaborativo con la administración pública provincial y la sociedad civil especializada (por ejemplo, vía audiencias públicas).

### 1.III. Colaboración con otros órganos provinciales de control

Implica fomentar un posicionamiento común de todos los órganos constitucionales de control de la administración pública provincial, internos y externos, sobre marcos metodológicos de referencia para la gestión pública (por ejemplo, su orientación a resultados en el desarrollo sostenible), grandes líneas de innovación necesarias (por ejemplo, despa-pelización) y su vínculo con la ciudadanía (por ejemplo, a través del gobierno abierto y los trámites a distancia).

### 1.IV. Cooperación con universidades y organizaciones no gubernamentales

Consiste en rubricar acuerdos marco de colaboración y asistencia con universidades (públicas y privadas) y otras instituciones de la sociedad civil especializadas que permitan a la Defensoría del Pueblo disponer de estadísticas, investigaciones académicas y análisis técnicos de expertos contribuyentes a la formulación de políticas públicas e intervenciones legislativas basadas en evidencia.

### 1.V. Consolidación de Grupos de Trabajo para la resolución de casos

Implica repensar la forma de trabajo del Estado, haciendo foco en la satisfacción de las necesidades del ciudadano y no en la generación de papeles, superando el modelo actual en el que las decisiones son el resultado de una secuencia de actuaciones de áreas aisladas que insumen días y papel. El proyecto plantea que haya un solo paso desde el reclamo a la respuesta estatal, a través de la intervención vía audiencias de un grupo de trabajo ad-hoc integrado por el reclamante, la institución pública involucrada y la propia Defensoría del Pueblo.

### 1.VI. Creación de la plataforma virtual “Defensoría en Red”

Procura optimizar el cumplimiento de sus cometidos, ampliar su capacidad de incidencia y contribuir a superar el histórico problema de la fragmentación territorial de Río Negro. Ello mediante la creación de una Red Social que conecte a los ciudadanos y a la administración pública provincial. Esta red se emplaza en una plataforma digital que permite un acceso simple y rápido. Cada repartición estatal deberá crear y mantener activa una Delegación Virtual en la red, a través de la cual se interactúa en tiempo real con los ciudadanos bajo la coordinación de la Defensoría del Pueblo.

### **1.VII. Consolidación del observatorio de procesos electorales**

Implica fortalecer el observatorio de procesos electorales como instancia orgánica para el seguimiento permanente de las elecciones provinciales (distintas instancias electorales) desde la perspectiva de la protección de los derechos humanos, contribuyendo además con la identificación de necesidades de mejora institucional y normativa en el sector público provincial. No obstante, su tarea se proyecta también a nivel nacional.

### **1.VIII. Creación del observatorio de la Agenda 2030**

Se basa en conformar una nueva instancia orgánica cuya responsabilidad primaria consiste en el monitoreo permanente de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la provincia. Su tarea sería contribuyente al Gabinete de Políticas Públicas y su implementación se sustenta parcialmente en la referida firma de convenios de asistencia técnica con universidades y organizaciones especializadas de la sociedad civil provincial y nacional.



### 5.3.2. LINEAMIENTO 2

#### Asegurar la defensa individual y colectiva ante vulneraciones de derechos fundamentales.

El Lineamiento N° 2 procura garantizar la defensa de derechos fundamentales ante vulneraciones de la administración pública provincial (impacto) y se operacionaliza a través de objetivos que apuntan a mejorar (1 y 2) los mecanismos de resolución de casos individuales y colectivos y (3) a la resolución de conflictos a través de métodos autocompositivos y con prácticas de justicia restaurativa (resultados).

- **Objetivo 2.1.** Optimizar el proceso de resolución de casos individuales.
- **Objetivo 2.2.** Perfeccionar la resolución proactiva de casos colectivos.
- **Objetivo 2.3.** Promover sociedades pacíficas e inclusivas a través de métodos autocompositivos de resolución de conflictos y prácticas de justicia restaurativa.

GRÁFICO N° 9 | Lineamiento 2: objetivos, programas y proyectos

LINEAMIENTO 2		
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PROYECTOS
Optimizar el proceso de resolución de casos individuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de modernización institucional.</li> <li>Programa de formación profesional.</li> <li>Programa de infraestructura e innovación tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de nueva ley orgánica defensorial.</li> <li>• Creación de oficinas regionales de atención ciudadana.</li> <li>• Mejora de la atención ciudadana vía por medios virtuales.</li> <li>• Sistematización y certificación de procedimientos.</li> <li>• Implementación de un ciclo anual de formación técnica.</li> <li>• Ampliación de infraestructura y renovación de equipamiento.</li> <li>• Experiencias piloto de resolución de conflictos vía métodos autocompositivos.</li> <li>• Incorporación de un tablero de monitoreo.</li> <li>• Medición de la satisfacción ciudadana con la atención de reclamos.</li> </ul>
Perfeccionar la resolución proactiva de casos colectivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de ampliación de la cobertura territorial.</li> <li>Programa de fortalecimiento de la atención digital.</li> </ul>	
Promover sociedades pacíficas e inclusivas a través de métodos autocompositivos de resolución de conflictos y prácticas de justicia restaurativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de monitoreo de resultados de la gestión de reclamos.</li> <li>Programa de resolución de conflictos vía métodos autocompositivos.</li> <li>Programa de promoción de prácticas restaurativas.</li> </ul>	

## Programas transversales a los objetivos 2.1, 2.2 y 2.3

### 2.A. Programa de modernización institucional

Consiste en reconfigurar los criterios de organización y funcionamiento de la institución en pos de su efectividad. Ello requiere la concepción de un marco legal orientado a resultados, la formalización de una estructura orgánica asociada a un criterio concursal de ingreso, el diseño de procedimientos internos claros y eficientes, la aplicación de un régimen de control de gestión, la innovación respecto de las modalidades (virtualidad) y la jornada de trabajo, y la informatización de la gestión de expedientes.

### 2.B. Programa de formación profesional

Implica implementar un sistema integral de capacitación técnica que contemple las necesidades formativas específicas del personal de la institución para la atención de reclamos (por ejemplo, sobre escucha activa, primera escucha). Su aplicación requiere contar con un área permanente de gestión con competencia en la temática y la customización de una oferta formativa en colaboración con universidades, el Poder Judicial y la propia administración pública provincial.

### 2.C. Programa de infraestructura e innovación tecnológica

Se basa en instrumentar mejoras edilicias e incorporar equipamiento informático, de comunicaciones y movilidad a los fines de optimizar las capacidades de gestión interna y las condiciones de atención. Su implementación es concomitante a la modernización institucional, siendo iniciativas contribuyentes para incrementar los resultados de gestión a partir del uso eficiente de los recursos disponibles.

## Programas transversales a los objetivos 2.1 y 2.2

### 2.D. Programa de ampliación de la cobertura territorial

Implica transformar el modelo de gestión en el interior provincial para incrementar la accesibilidad física de los servicios de la institución en regiones definidas en base a un criterio demográfico: Andina, Valles (Alto Valle y Valle Medio), Atlántica y Línea Sur. Sobre todo, en la Línea Sur, procurando la generación de un puesto de atención en Los Menucos con la cooperación de la municipalidad. Su implementación requiere de proyectos contribuyentes sobre procedimientos, personal, infraestructura y movilidad.

### 2.E. Programa de fortalecimiento de la atención digital

Conlleva reforzar los mecanismos existentes de atención de consultas y reclamos individuales a través de plataformas digitales como, por ejemplo y prioritariamente, WhatsApp. La implementación del programa involucra iniciativas en materia de reorganización del procedimiento de atención y comunicación externa, formación de asesores e incorporación de tecnologías pertinentes de información y comunicación.

### 2.F. Programa de monitoreo de resultados de la gestión de reclamos

Consiste en sistematizar el proceso de relevamiento de datos sobre las respuestas y/o soluciones que la administración brinda a los ciudadanos ante los reclamos derivados por parte de la Defensoría del Pueblo y la satisfacción de los ciudadanos respecto de tales respuestas y de la propia labor de la institución. Ello permitirá contar con información de importancia para mejorar los sistemas y procesos de gestión de reclamos, procurando que estos se orienten a su efectiva resolución.

## Programa específico del objetivo 2.3

### 2.G. Programa de resolución de conflictos vía métodos autocompositivos

Consiste en fortalecer el servicio de mediación ciudadana que funciona en la Defensoría del Pueblo, ampliando su alcance a otras herramientas para la resolución autocompositiva de conflictos. Ello implica, entre otras líneas de acción, la conformación de una dinámica interna sistematizada de trabajo para intervenir en la resolución de conflictos empleando tales métodos y también la capacitación de referentes comunitarios en el empleo de tales herramientas.

### 2.H. Programa de promoción de prácticas restaurativas

Conlleva incorporar el enfoque de justicia restaurativa cuando se interviene en la resolución de conflictos, procurando atender las necesidades de las víctimas o reclamantes y de los causantes de los daños. Implica, entre otras líneas de acción, la capacitación del personal de la Defensoría del Pueblo en la materia y la creación de una dinámica y una metodología de trabajo para actuar en la prevención e intervención de situaciones que demanden prácticas restaurativas.

## Proyectos transversales a todos los programas

### 2.I. Propuesta de nueva ley orgánica defensorial

Implica confeccionar una propuesta de ley orgánica para la institución que actualice la vigente (Ley K N° 2.756 y modificatorias), dotándola de las capacidades orgánico-funcionales necesarias para dar cuenta de sus desafíos actuales de gestión. Ello incluye, entre otras cuestiones, la agilización de sus procedimientos administrativos, la redefinición de su organigrama y la orientación a resultados de su presupuesto.

### 2.II. Creación de oficinas regionales de atención ciudadana

Consiste en reemplazar las actuales receptorías por oficinas regionales distribuidas por región geodemográfica, dotadas de todos los servicios que brinda la institución a partir de la constitución gradual de un núcleo común de capacidades polivalentes, incluyendo la atención móvil en zonas urbanas y rurales periféricas. En la Línea Sur se prevé la apertura de una oficina regional y en el Alto Valle, además, consolidar un equipo especializado en derechos colectivos.

### 2.III. Mejora de la atención ciudadana vía medios digitales

Reside en mejorar el procedimiento de atención de consultas y reclamos, por ejemplo, Zoom o WhatsApp. En este último caso implica la incorporación de un chatbot basado en un protocolo de recepción y respuesta que dinamice el proceso y disminuya los tiempos de resolución. También conlleva estudiar la pertinencia de contar con una aplicación móvil de la Defensoría del Pueblo. Todo ello requiere renovar las condiciones internas de atención (ej. home office) y realizar actividades de difusión del servicio.

### 2.IV. Sistematización y certificación de procedimientos

Radica en potenciar el proceso de información de la gestión de reclamos realizado a través de ATENEA con la incorporación de un manual de procedimientos que clarifique y ordene la intervención de cada área en el circuito administrativo y el proceso de carga de datos en la plataforma para asegurar su aprovechamiento integral. Además, conlleva estandarizar respuestas ante casos análogos y certificar los procedimientos y la calidad institucional vía organismos externos.

## **2.V. Implementación de un ciclo anual de formación técnica**

Se estructura en torno a elaborar una oferta formativa de actualización anual que recoja las necesidades de formación de la institución relativas a la gestión de reclamos, abarcando desde jornadas de capacitación hasta cursos de posgrado. También implica realizar actividades de investigación y publicación académica en colaboración con universidades, ONGs y la administración pública provincial (por ejemplo, la Escuela de Capacitación del Poder Judicial y la Escuela del Cuerpo de Abogados del Estado).

## **2.VI. Ampliación de infraestructura y renovación de equipamiento**

Radica en continuar con la realización de tareas de mejora de la infraestructura en la Sede Central y el diseño de un patrón edilicio común para las oficinas regionales (alojadas o no en Delegaciones del Gobierno). Además, en renovar equipos de comunicación e informática. Se proyecta además la disponibilidad de un edificio propio en Viedma, para atender la ampliación de competencias en curso (salud mental) y proyectadas (niñez y adolescencia).

## **2.VII. Experiencias piloto de resolución de conflictos vía métodos autocompositivos**

Implica replicar la prueba piloto de mediación voluntaria realizada en conflictos ambientales a otras temáticas de interés, aplicando incluso otros métodos autocompositivos de resolución de conflictos y bajo un enfoque de justicia restaurativa. Una vez identificado el conflicto, se conforma un Grupo de Trabajo con representantes del área involucrada, el Poder Judicial y la sociedad civil, cuya misión será el abordaje y superación de la disputa.

## **2.VIII. Incorporación de un tablero de monitoreo**

Conlleva incorporar una herramienta informática customizada del tipo tablero de monitoreo que aporte información gerencial en tiempo real sobre las acciones que gestiona la Defensoría del Pueblo (sobre todo, los reclamos), sirviendo ello como insumo para la toma de decisiones institucionales y operativas. Tendría niveles de acceso diferenciados según las competencias de cada agente y tomaría al sistema ATENEA como principal fuente de datos.

## **2.IX. Medición de la satisfacción ciudadana con la atención de reclamos**

Consiste en diseñar e implementar una metodología para medir la satisfacción de la ciudadanía con relación a los reclamos tramitados a través de la Defensoría del Pueblo. Su objetivo es suministrar datos a la institución sobre los resultados de sus intervenciones que sirvan como insumo para mejorar la gestión interna. Implica poner en marcha prácticas de monitoreo y evaluación, para lo cual será necesario el diseño metodológico adecuado de indicadores y estrategias de recolección de información.

### 5.3.3. LINEAMIENTO 3

#### Empoderar a la ciudadanía en el ejercicio de los derechos fundamentales.

El Lineamiento N° 3 apunta a empoderar a la ciudadanía en el ejercicio de los derechos fundamentales (impacto) y se operacionaliza a través de objetivos que procuran cubrir aspectos esenciales del proceso: (1) la información permanente del ciudadano, (2) la difusión de las actividades de la propia Defensoría del Pueblo y (3) la promoción de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible (resultados).

- **Objetivo 3.1.** Informar a la ciudadanía sobre derechos humanos y fundamentales
- **Objetivo 3.2.** Difundir el rol y actividades de la Defensoría del Pueblo
- **Objetivo 3.3.** Promocionar la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible

GRÁFICO N° 10 | Lineamiento 3: objetivos, programas y proyectos

LINEAMIENTO 3		
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PROYECTOS
Informar a la ciudadanía sobre derechos humanos y fundamentales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de producción de contenidos informativos y educativos.</li> <li>Programa de realización de actividades informativas y educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación del gabinete de producción de contenidos informativos.</li> <li>• Realización de capacitaciones y eventos informativos.</li> <li>• Activación progresiva de redes sociales institucionales.</li> <li>• Firma de convenios de cooperación con medios y organizaciones civiles.</li> <li>• Elaboración participativa de contenidos con la ciudadanía.</li> <li>• Generación de repositorio virtual sobre la Agenda 2030 en la provincia.</li> <li>• Diseño de un ciclo de difusión de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.</li> </ul>
Difundir el rol y actividades de la Defensoría del Pueblo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de consolidación de presencia en redes sociales.</li> <li>Programa de puertas abiertas a la ciudadanía.</li> </ul>	
Promocionar la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de difusión de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.</li> </ul>	

## Programas transversales a los objetivos 3.1 y 3.2

### 3.A. Programa de producción de contenidos informativos y educativos

Consiste en elaborar de forma permanente contenidos informativos sobre derechos y deberes de las personas, el rol de protección de la Defensoría del Pueblo (incluyendo el del Órgano de Revisión de Salud Mental) haciendo hincapié en precisar sus funciones específicas y canales de atención. Esto implica priorizar la producción regular de material audiovisual para su difusión a través de todos los canales disponibles (sitio web y YouTube, entre otros). También continuar con la generación de piezas gráficas y gacetillas de prensa (material fotográfico digital, banners y formato papel).

### 3.B. Programa de realización de actividades informativas y educativas

Reside en promover actividades -presenciales y virtuales- de promoción de derechos humanos y de la imagen institucional de la Defensoría del Pueblo (incluyendo la del Órgano de Revisión de Salud Mental), en colaboración con medios locales de comunicación, organizaciones de la sociedad civil (ej. ADPRA), otras áreas del sector público provincial (ej. Poder Judicial) y Defensorías del Pueblo municipales. Se prioriza su propagabilidad digital (por ejemplo, en formato podcast).

### 3.C. Programa de consolidación de presencia en redes sociales

Se basa en generar de forma permanente contenidos específicos para las redes sociales de la institución. Este curso de acción es complementario a los anteriores, habida cuenta de la especificidad del formato de publicación del material y la masividad de su público objetivo. Ello implica el diseño de una estrategia de trabajo que permita ampliar progresivamente las redes sociales empleadas por la institución y el fortalecimiento del equipo de comunicación institucional.

## Programas transversales a los objetivos 3.2 y 3.3

### 3.D. Programa de articulación de redes con la sociedad civil

Apunta a configurar una red de cooperación permanente con medios de comunicación provinciales y ONGs para la generación colaborativa de contenidos informativos, la realización conjunta de actividades (educativas y de promoción de derechos humanos) y la difusión recíproca de material en redes sociales. Ello potenciaría el alcance del material producido por Defensoría del Pueblo y le permitiría contar con información y capacidades adicionales para cumplir con sus tareas. Su implementación puede formalizarse a través de convenios de colaboración.

## Programa específico del objetivo 3.2

### 3.E. Programa de puertas abiertas a la ciudadanía

Consiste en promover el conocimiento de las funciones y actividades de la Defensoría del Pueblo en la ciudadanía, acercando a distintos sectores sociales y grupos etarios a partir de iniciativas específicas en la institución, por ejemplo, a colegios secundarios y a estudiantes universitarios, y a través de muestras fotográficas. Se aplicaría en colaboración con centros educativos, organizaciones no gubernamentales y universidades con asiento en la provincia.

## Programa específico del objetivo 3.3

### 3.F. Programa de difusión de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible

Implica generar contenidos y actividades informativas (incluso en redes sociales) específicamente destinadas a promover el conocimiento ciudadano de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), siendo en consecuencia una línea transversal de acción tributaria de las anteriores. Su individualización se fundamenta en la importancia estratégica del asunto para la Defensoría del Pueblo, siendo complementario a los programas específicos del objetivo 3.1.

## Proyectos transversales a todos los programas

### 3.I. Consolidación del gabinete de producción de contenidos informativos

Consiste en redefinir el alcance del equipo de comunicación institucional, expandiendo sus competencias, ampliando sus capacidades de trabajo y reforzando su dinámica proactiva de gestión, por ejemplo, incorporando nuevos roles (ej. gestor de comunidades), perfiles técnicos (ej. marketing digital, reportero gráfico), herramientas informáticas (ej. software de diseño, fotografía y video) y equipamiento (ej. videoconferencias 4k, acústica, cámaras réflex). Se prevé la co-creación de contenidos con universidades e instituciones educativas.

### 3.II. Realización de capacitaciones y eventos informativos

Se basa en sistematizar la planificación de capacitaciones y eventos informativos con una cadencia anual, disponiendo así la institución de un plan de actividades informativas definido el año anterior al de su ejecución. Este comprende la realización de jornadas de difusión, encuentros académicos, exposiciones públicas y capacitaciones específicas, por ejemplo, para funcionarios y periodistas, en colaboración con la sociedad civil local y universidades.

### 3.III. Activación progresiva de redes sociales institucionales

Radica en elaborar un plan de presencia digital de la institución para la incorporación gradual y selectiva de redes sociales emergentes (por ejemplo, TikTok y Twitter). Ello implica precisar de antemano la población objetivo por red, el tipo de contenido idóneo para cada uno, la cadencia temporal de publicación, la identificación de indicadores y la definición de un mecanismo de seguimiento y control de gestión. Se prevé la inclusión de contenido interactivo (como encuestas y sesiones de preguntas/respuestas) y la inclusión de historias de vida abordadas desde una mirada documental.

### 3.IV. Firma de convenios de cooperación con medios y organizaciones civiles

Implica suscribir acuerdos con medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil (de alcance municipal, provincial y nacional) para la realización conjunta de actividades informativas, la confección colaborativa de contenidos informativos, la difusión compartida de contenidos en redes sociales y la generación de espacios comunes de promoción de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

### 3.V. Elaboración participativa de contenidos con la ciudadanía

El proyecto FAQs (Preguntas Frecuentes) apunta al empoderamiento de la ciudadanía a través del conocimiento, la promoción de la participación de la sociedad civil y la reducción de la opacidad en la gestión gubernamental. Consiste en la elaboración colaborativa y divulgación por redes sociales de diferentes preguntas –con sus correspondientes respuestas– que son necesarias para que un ciudadano pueda conocer sus derechos y obligaciones y ser, así, participante activo de la gestión estatal y comunitaria.

### **3.VI. Generación de repositorio virtual sobre la Agenda 2030 en la provincia**

Consiste en poner a disposición en el sitio web de la institución un apartado dedicado específicamente al cumplimiento de la Agenda 2030 en la provincia. Incluiría, por ejemplo, gacetillas propias, informes provinciales, notas de prensa, publicaciones académicas. Su actualización se realizaría de forma colaborativa con las Defensorías del Pueblo locales, organizaciones de la sociedad civil y universidades con asiento en la provincia.

### **3.VII. Diseño de un ciclo de difusión de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible**

Reside en sistematizar la proyección de actividades de promoción en la ciudadanía de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible con una lógica anual, como un ejercicio contribuyente a la planificación global de las capacitaciones y eventos informativos de la institución. Su objetivo general es difundir todos los ODS y los desafíos de su concreción en cada región de la provincia. La realización de estas actividades se complementa con el proyecto de repositorio virtual.



### 5.3.4. LINEAMIENTO 4

#### Fortalecer el buen funcionamiento del sistema provincial de salud mental comunitaria para garantizar el respeto de los derechos humanos de los usuarios.

El Lineamiento N° 4 procura fortalecer el funcionamiento del sistema provincial de salud mental (impacto), y se operacionaliza a través de objetivos focalizados en (1 y 2) supervisar y perfeccionar su organización y funcionamiento, (3) promover el paradigma de salud mental comunitaria y (4) optimizar el desempeño del órgano de revisión (resultados).

- **Objetivo 4.1.** Supervisar el funcionamiento del sistema de salud mental
- **Objetivo 4.2.** Mejorar el funcionamiento del sistema de salud mental
- **Objetivo 4.3.** Optimizar el desempeño del Órgano de Revisión
- **Objetivo 4.4.** Promover el paradigma de salud mental comunitaria

GRÁFICO N° 11 | Lineamiento 4: objetivos, programas y proyectos

LINEAMIENTO 4		
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PROYECTOS
Supervisar el funcionamiento del sistema de salud mental.	Programa de mejora de la calidad del sistema de salud mental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización periódica de recomendaciones para la mejora del sistema.</li> <li>• Fortalecimiento de la presencia territorial en el interior provincial.</li> <li>• Creación del observatorio provincial del servicio de salud mental.</li> <li>• Firma de convenios de asesoría técnica con entidades competentes.</li> <li>• Fortalecimiento de las mesas de articulación.</li> </ul>
Mejorar el funcionamiento del sistema de salud mental.	Programa de articulación interinstitucional.	
Optimizar el desempeño del Órgano de Revisión.	Programa de evaluación de las condiciones de tratamiento.	
Promover el paradigma de salud mental comunitaria.	Programa de supervisión de condiciones de internación.	
	Programa de evaluación de internaciones voluntarias e involuntarias.	
	Programa de prevención y capacitación.	

## Programas transversales a los objetivos 4.2 y 4.3.

### 4.A. Programa de mejora de la calidad del sistema de salud mental

Se basa en trazar una estrategia de mejora integral del funcionamiento del sistema de salud mental, incluyendo el desempeño del propio Órgano de Revisión (sobre todo, de su plenario). Ello contempla la realización de recomendaciones periódicas sobre políticas públicas y propuestas de actualización legislativa a la Autoridad de Aplicación, en base a las denuncias/reclamos recibidos sobre vulneración de derechos de las personas con padecimiento mental y a la sistematización de datos recibidos de los servicios de salud mental (internaciones, altas, evaluaciones).

### 4.B. Programa de articulación interinstitucional

Implica la organización de mesas de articulación con los distintos actores institucionales que forman parte de las intervenciones en el marco de la corresponsabilidad para dar respuesta integral a los problemas planteados. Su objetivo es abordar de forma colectiva y proactiva la resolución de los problemas, procurando alcanzar acuerdos que deriven en soluciones rápidas y efectivas para las personas usuarias. Se prevé la participación de actores locales, provinciales y nacionales, según sea su responsabilidad formal con relación al problema planteado.

## Programas específicos del objetivo 4.1

### 4.C. Programa de evaluación de las condiciones de tratamiento

Consiste en fortalecer el sistema de evaluación de las condiciones integrales en que se realizan los tratamientos de salud mental, incluyendo las derivaciones que se realizan fuera del ámbito comunitario y los procesos de capacidad jurídica. También abarca la realización de requerimientos de información con plazos expeditos de respuesta a instituciones públicas y privadas y el seguimiento de la continuidad del cuidado posterior a la internación.

### 4.D. Programa de supervisión de condiciones de internación e instituciones de cuidado

Implica fortalecer el mecanismo de monitoreo de las condiciones de internación por razones de salud mental que contemple, entre otras acciones, el ingreso a establecimientos públicos y privados sin autorización previa, la realización de inspecciones integrales con acceso irrestricto a instalaciones, documentación y personas internadas, la realización de entrevistas con ellas de forma privada. También abarca la evaluación de las instituciones de cuidado.

### 4.E. Programa de evaluación de las internaciones voluntarias e involuntarias

Implica fortalecer el sistema de evaluación interdisciplinaria de las internaciones, tanto voluntarias como involuntarias, y también sus condiciones, en función de que se cumplan con los parámetros legales vigentes, teniendo como propósito detectar posibles vulneraciones de derechos a las personas usuarias. Conlleva la evaluación de los aspectos singulares de cada situación a través de un equipo de apoyo técnico que certifica el cumplimiento de los extremos legales previstos.

## Programa específico del objetivo 4.4.

### 4.F. Programa de prevención y capacitación

Consiste en sistematizar acciones institucionales orientadas a promover la prevención de los aspectos relativos a la salud mental y el conocimiento sobre el paradigma de salud mental comunitaria en el cual se apoya el funcionamiento del sistema. Se prevé que estas acciones puedan eventualmente diseñarse y materializarse de forma colaborativa con la comunidad educativa provincial y organizaciones de la sociedad civil.

## Proyectos transversales a todos los programas

### 4.I. Realización periódica de recomendaciones para la mejora del sistema

Consiste en sistematizar la formulación de recomendaciones de mejora y propuestas legislativas a la Autoridad de Aplicación para optimizar el funcionamiento del sistema. Ello implica mantener actualizado un diagnóstico integral sobre el estado del sistema de salud mental a través de un equipo de trabajo radicado en la Secretaría Ejecutiva con perfiles técnicos que contribuyan al abordaje interdisciplinario de las problemáticas.

### 4.II. Fortalecimiento de la presencia territorial en el interior provincial

Implica configurar un sistema de funcionamiento para el Órgano de Revisión que garantice la presencia territorial de su Secretaría Ejecutiva en todas las regiones de la provincia, con el objeto de contribuir a la atención oportuna y diligente de solicitudes de intervención. Esta línea de acción se complementa con el fortalecimiento del equipo de apoyo técnico de la Secretaría Ejecutiva, debiendo proyectar sus capacidades en el interior provincial.

### 4.III. Creación del observatorio provincial del servicio de salud mental

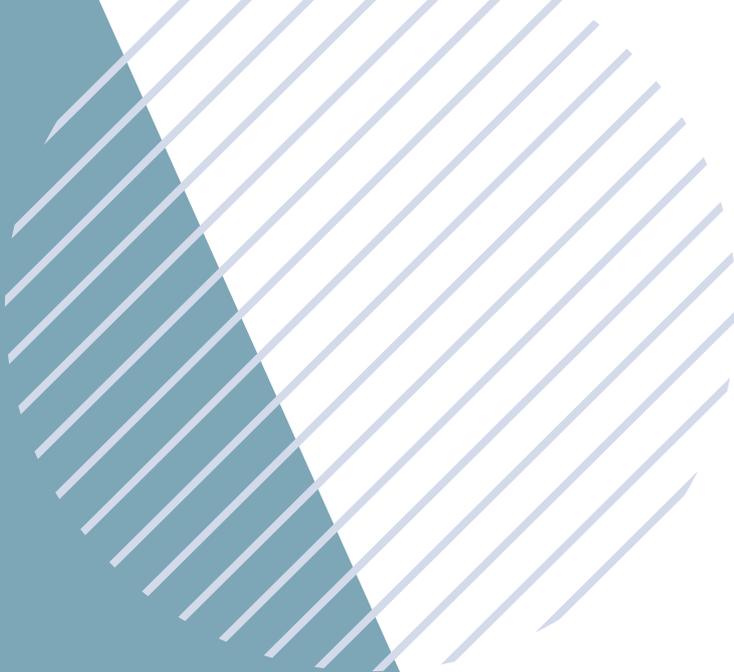
Se basa en crear un observatorio del sistema de salud mental que contribuya al monitoreo integral de las intervenciones y/o abordajes que realiza el Órgano de Revisión. Su misión reside en identificar buenas prácticas comparadas, elaborar estudios estratégicos y proponer recomendaciones de fondo en base al asesoramiento de entidades públicas y privadas especializadas y de personalidades y/o profesionales destacados en la materia.

### 4.IV. Firma de convenios de asesoría técnica con entidades competentes

Consiste en ampliar la suscripción de acuerdos de cooperación y asistencia técnica con entidades públicas y privadas competentes en la materia (municipales, provinciales y nacionales), con el objeto de que estas contribuyan de forma sistemática y organizada a fortalecer las capacidades analíticas y operativas del Órgano de Revisión, en especial su presencia oportuna y diligente en el interior de la provincia.

### 4.V. Fortalecimiento de las mesas de articulación

Implica sistematizar el funcionamiento de las mesas de articulación interinstitucional creadas para desarrollar un trabajo colectivo y proactivo, cuyo propósito es el abordaje integral e intersectorial de las situaciones en el ámbito de la salud mental. Ello implica, sobre todo, su previsión legal en un instrumento normativo a definir (resolución, decreto o ley según se considere) y la aprobación de una dinámica o reglamento de funcionamiento basado en el paradigma de salud mental comunitaria.



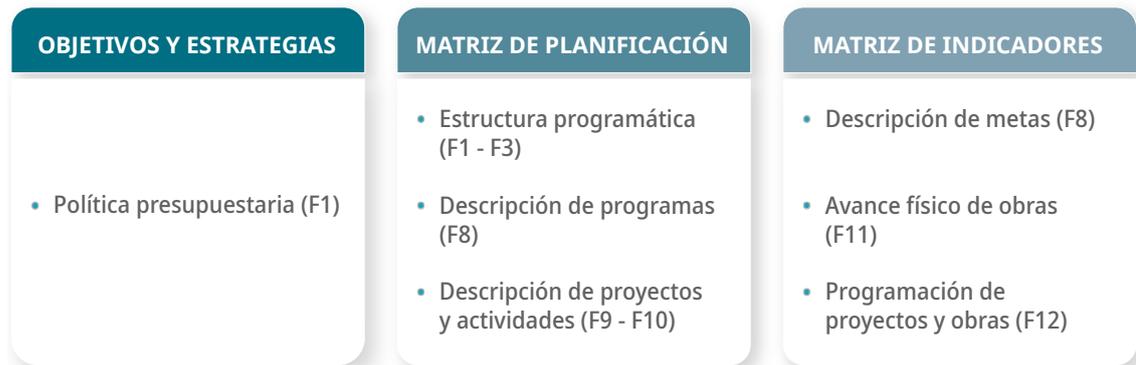


## 6. ARTICULACIÓN PRESUPUESTARIA

En línea con las previsiones metodológicas del Ciclo de Planificación estratégica de la Defensoría del Pueblo (CPDP), los contenidos de la matriz de planificación se articulan con la estructura programática del presupuesto institucional. Se aplica para ello la técnica de vinculación aplicada en el PEI 2019-2022, procurando asegurar la trazabilidad de ambos elementos en tres aspectos:

- » Entre la política presupuestaria (Formulario N° 1) y la misión-visión institucional a la luz de los objetivos, estrategias y metas físicas previstas para el primer año del PEI;
- » Entre la apertura programática (Formularios N° 2, 3, 8, 9 y 10) y la matriz de planificación, relacionando los lineamientos del PEI con las actividades del presupuesto (Figura N° 45); y
- » Entre las metas físicas y unidades de medida (Formularios N° 8, 11 y 12) y la matriz de indicadores del PEI.

GRÁFICO N° 12 | Relación entre componentes del PEI y formularios presupuestarios



Con relación al vínculo entre el presupuesto y la matriz de planificación, el PEI 2023-2027 incluye una mayor apertura programática, consistente en cuatro programas presupuestarios que responden a cada uno de los lineamientos, lo que permitirá realizar un seguimiento directo del crédito disponible y el gasto ejecutado en sus diferentes líneas de acción estratégica (*Gráfico N° 13*).

Asimismo, la apertura en actividades de los nuevos programas responde a las necesidades de asignación de crédito según las formas de implementación de las políticas de la Defensoría. En este sentido, se identifican por un lado los gastos en personal propios de cada programa y por el otro los recursos necesarios (principalmente pasajes y viáticos) para garantizar la presencia en territorio.

Se adicionan además en el marco del primer programa las actividades necesarias para la gestión interna y la realización de las transformaciones concernientes a la modernización institucional.

GRÁFICO N° 13 | Vinculación plan-presupuesto

REFERENCIA AL PLAN	PROGRAMA PRESUPUESTARIO
<p><b>LINEAMIENTO 1</b> Fortalecer las capacidades de la administración pública provincial para garantizar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales por la ciudadanía.</p>	<p><b>11</b>      Actividades centrales y de fortalecimiento de las capacidades de la administración pública.</p>
<p><b>LINEAMIENTO 2</b> Asegurar la defensa individual y colectiva ante vulneraciones de derechos fundamentales.</p>	<p><b>12</b>      Defensa individual y colectiva de derechos vulnerados.</p>
<p><b>LINEAMIENTO 3</b> Empoderar a la ciudadanía en el ejercicio de los derechos fundamentales.</p>	<p><b>13</b>      Servicios de difusión y promoción de los Derechos Humanos para empoderar a la ciudadanía en su ejercicio.</p>
<p><b>LINEAMIENTO 4</b> Fortalecer el buen funcionamiento del sistema provincial de salud mental comunitaria para garantizar el respeto de los derechos humanos de los usuarios.</p>	<p><b>14</b>      Protección de los derechos de usuarios de salud mental. Ley N° 2.440.</p>

GRÁFICO N° 14 | Apertura programática

PROGRAMA	ACTIVIDAD
<p><b>11</b> - Actividades centrales y de fortalecimiento de las capacidades de la administración pública.</p>	1 - Conducción superior
	2 - Apoyo administrativo
	3 - Modernización interna
<p><b>12</b> - Defensa individual y colectiva de derechos vulnerados.</p>	1 - Conducción y coordinación
	2 - Presencia territorial
<p><b>13</b> - Servicios de difusión y promoción de los Derechos Humanos para empoderar a la ciudadanía en su ejercicio.</p>	1 - Conducción y coordinación
	2 - Presencia territorial
<p><b>14</b> - Protección de los derechos de usuarios de salud mental. Ley N° 2.440.</p>	1 - Conducción y coordinación
	2 - Presencia territorial

Por último, se seleccionan las metas y los indicadores de resultado que permitirán realizar el seguimiento físico del presupuesto, los cuales resultan en una selección de los indicadores más relevantes presupuestariamente de la matriz de monitoreo obrante en el siguiente apartado.

Gráfico N°15 | Metas e indicadores de resultado del presupuesto

PROGRAMA	METAS	INDICADORES DE RESULTADOS
11	Cantidad de participaciones en audiencias.	Porcentaje de reducción de los reclamos sobre temáticas de competencia de la Defensoría.
12	Cantidad de casos individuales atendidos.	Proporción de casos totales con resolución favorable
	Cantidad de casos colectivos atendidos.	Porcentaje de casos en donde se constató una vulneración y ésta fue resuelta satisfactoriamente.
	Cantidad de comisiones de servicio realizadas a localidades de la provincia.	
13	Cantidad de comunicaciones institucionales difundidas.	Cantidad de interacciones con los medios de difusión de la Defensoría (visitas web y publicaciones reenviadas).
14	Cantidad de evaluaciones de internación realizadas.	Porcentaje de evaluaciones consideradas en instancia judicial.
	Cantidad de instituciones monitoreadas.	





## 7. MONITOREO ESTRATÉGICO

En línea con las previsiones metodológicas del CPDP, y considerando las lecciones aprendidas en la implementación del PEI 2019-2022, la estrategia plurianual se complementa con una matriz de indicadores para monitorear la ejecución de los aspectos sustantivos del PEI. Esta matriz fue elaborada en conjunto con las áreas responsables de su medición y está compuesta por indicadores relativos a la cadena de valor público y al desempeño institucional.

Los indicadores de cadena de valor se subdividen en tres componentes, es decir, en indicadores de impacto (que miden el logro de los lineamientos), indicadores de resultado (que miden el logro de los objetivos) e indicadores de producto (que miden la producción asociada a los programas y proyectos). Estos indicadores se complementan con los llamados de “insumo”, los cuales miden los recursos necesarios para la creación de valor.

A continuación, se presentan los distintos indicadores elaborados para el PEI, incluyendo la referencia al plan y el tipo de indicador. En el Anexo 9.5. se incluye una mayor desagregación de los indicadores, conteniendo la fórmula de cálculo, la especificación técnica (descripción, definiciones y supuestos), la línea de base, la meta a alcanzar hacia 2027, la fuente de donde se obtienen los datos para su medición, la periodicidad de medición y la dependencia responsable de su seguimiento dentro de la Defensoría.

GRÁFICO N° 16 | Indicadores de insumo

REFERENCIA AL PLAN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO
Transversal	Presupuesto asignado	Insumo
	Gasto en personal	Insumo
	Gasto en bienes de consumo y servicios no personales	Insumo
	Gasto en bienes de uso	Insumo

**Los indicadores de insumo son transversales y refieren a los recursos económicos que dispone la Defensoría según clasificaciones por tipo de gasto. Su medición permite realizar un seguimiento de la ejecución financiera para determinar si se están aplicando los fondos necesarios para llevar a cabo la producción pública de la institución.**

REFERENCIA AL PLAN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO
<p><b>Lineamiento 1</b></p> <p>Fortalecer las capacidades de la administración pública provincial para garantizar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales por la ciudadanía.</p>	Porcentaje de reducción de reclamos sobre temáticas de competencia de la Defensoría.	Impacto
<p><b>Lineamiento 2</b></p> <p>Asegurar la defensa individual y colectiva ante vulneraciones de derechos fundamentales.</p>	Porcentaje de casos en donde se constató una vulneración y ésta fue resuelta satisfactoriamente.	Impacto
	Grado de satisfacción de la ciudadanía con el desempeño de la Defensoría.	Impacto
<p><b>Lineamiento 3</b></p> <p>Empoderar a la ciudadanía en el ejercicio de los derechos fundamentales.</p>	Proporción de reclamos que provienen de personas que conocieron a la Defensoría a través de sus canales de comunicación.	Impacto
<p><b>Lineamiento 4</b></p> <p>Fortalecer el buen funcionamiento del sistema provincial de salud mental comunitaria para garantizar el respeto de los derechos humanos de los usuarios.</p>	Porcentaje de sentencias en materia de salud mental que contemplan las consideraciones del Órgano de Revisión y promueven el paradigma de salud mental comunitaria.	Impacto
	Proporción de usuarios judicializados que se incluyeron en la vida comunitaria.	Impacto

Los indicadores de impacto miden el éxito a mediano plazo de la Defensoría y permiten evaluar el progreso hacia la consecución de sus lineamientos. Analizan las transformaciones reales de las condiciones objetivas sobre las cuales la institución realiza su accionar.

REFERENCIA AL PLAN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO
Objetivo 1.1. Impulsar la mejora continua de la Administración Pública Provincial en base a estándares internacionales	Grado de cumplimiento de la agenda de modernización en organismos de la provincia	Resultado
	Porcentaje de acciones de mejora aplicadas en los organismos de la provincia	Resultado
Objetivo 1.2. Promover la aplicación provincial de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible	Porcentaje de organismos provinciales que incluyen a la Agenda 2030 en su planificación y gestión	Resultado
Objetivo 2.1. Optimizar el proceso de resolución de casos individuales	Porcentaje de casos individuales resueltos	Resultado
Objetivo 2.2. Perfeccionar la resolución proactiva de casos colectivos	Porcentaje de casos colectivos resueltos	Resultado
Objetivo 2.3. Promover sociedades pacíficas e inclusivas a través de métodos autocompositivos de resolución de conflictos y prácticas de justicia restaurativa	Porcentaje de casos en los que se aplicaron métodos autocompositivos y de prácticas restaurativas	Resultado
Objetivo 3.1. Informar a la ciudadanía sobre derechos humanos y fundamentales	Cantidad de interacciones con los medios de difusión de la Defensoría (visitas web y publicaciones reenviadas)	Resultado
Objetivo 3.2. Difundir el rol y actividades de la Defensoría del Pueblo	Cantidad de asistentes a actividades educativas y de difusión presenciales	Resultado
Objetivo 3.3. Promocionar la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible	(medición contemplada en indicadores de resultado 3.1. y 3.2.)	-
Objetivo 4.1. Supervisar el funcionamiento del sistema de salud mental	Porcentaje de evaluaciones consideradas en instancia judicial	Resultado
Objetivo 4.2. Mejorar el funcionamiento del sistema de salud mental	Porcentaje de recomendaciones realizadas por el Órgano de Revisión aplicadas	Resultado
Objetivo 4.3. Optimizar el desempeño del Órgano de Revisión	(medición contemplada en indicadores de resultado 4.1. y 4.2.)	-
Objetivo 4.4. Promover el paradigma de salud mental comunitaria	Cantidad de asistentes a actividades de promoción y capacitación	Resultado

**A través de los indicadores de resultado se mide el logro de los objetivos de corto/mediano plazo que se han establecido para la Defensoría. Se centran en medir los resultados concretos y tangibles que se obtienen al final de un período determinado, con un perfil más concreto y específico que los indicadores de impacto.**

REFERENCIA AL PLAN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO
Programa 1.A. Programa de actualización normativa permanente	Cantidad de intervenciones legislativas realizadas	Producto
Programa 1.B. Programa de formulación de políticas públicas	Cantidad de recomendaciones sobre política pública realizadas	Producto
	Cantidad de participaciones en audiencias	
Programa 1.C. Programa de modernización del estado provincial	Cantidad de controles de implementación de procesos de modernización	Producto
Programa 1.D. Programa de puertas abiertas con la administración pública	Cantidad de mesas interinstitucionales convocadas	Producto
Programa 1.E. Programa de seguimiento de procesos electorales	Cantidad de procesos electorales controlados	Producto
Programa 1.F. Programa de monitoreo de la Agenda 2030	Cantidad de controles realizados sobre planes estratégicos y reportes institucionales sobre la Agenda 2023	Producto
Programa 2.A. Programa de modernización institucional	Porcentaje de avance del plan de modernización interna	Producto
Programa 2.B. Programa de formación profesional		Producto
Programa 2.C. Programa de infraestructura e innovación tecnológica		Producto
Programa 2.D. Programa de ampliación de la cobertura territorial	Cantidad de comisiones de servicio realizadas a localidades de la provincia	Producto
	Cantidad de atenciones realizadas en centros comunitarios (juntas vecinales, clubes de barrio, etc.)	
Programa 2.E. Programa de fortalecimiento de la atención digital	Cantidad de orientaciones realizadas	Producto
Programa 2.F. Programa de monitoreo de resultados de la gestión de reclamos	Cantidad de casos individuales atendidos	Producto
	Cantidad de casos colectivos atendidos	Producto
Programa 2.G. Programa de resolución de conflictos vía métodos autocompositivos	Cantidad de casos en los que se utilizaron métodos autocompositivos y/o de prácticas restaurativas	Producto
Programa 2.H. Programa de promoción de prácticas restaurativas		Producto

REFERENCIA AL PLAN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO
Programa 3.A. Programa de producción de contenidos informativos y educativos	Cantidad de actividades informativas y educativas realizadas	Producto
Programa 3.B. Programa de realización de actividades informativas y educativas		Producto
Programa 3.C. Programa de consolidación de presencia en redes sociales	Proporción de canales de contacto disponibles	Producto
	Cantidad de comunicaciones institucionales difundidas	Producto
	Creación de Bot para Whatsapp (SI/NO)	Producto
Programa 3.D. Programa de articulación de redes con la sociedad civil	Cantidad de actividades conjuntas promovidas	Producto
Programa 3.E. Programa de puertas abiertas a la ciudadanía	(medición contemplada en indicador de producto 3.A.)	Producto
Programa 3.F. Programa de difusión de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible	(medición contemplada en indicador de producto 3.A.)	Producto
Programa 4.A. Programa de mejora de la calidad del sistema de salud mental	Cantidad de recomendaciones realizadas	Producto
Programa 4.B. Programa de articulación interinstitucional	Cantidad de mesas de articulación convocadas	Producto
Programa 4.C. Programa de evaluación de las condiciones de tratamiento	Cantidad de intervenciones en procesos de capacidad jurídica realizadas	Producto
Programa 4.D. Programa de supervisión de condiciones de internación	Cantidad de instituciones monitoreadas	Producto
Programa 4.E. Programa de evaluación de las internaciones voluntarias e involuntarias	Cantidad de evaluaciones de internación realizadas	Producto
Programa 4.F. Programa de promoción y capacitación	Cantidad de acciones de promoción y capacitación realizadas	Producto

Los indicadores de producto miden los niveles de producción de los bienes y servicios que realiza o provee la Defensoría. Son cuantificaciones puntuales, medidas generalmente en cantidades, de las acciones que se realizan por parte de las distintas dependencias de la institución.

REFERENCIA AL PLAN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO
Transversal	Distribución porcentual de reclamos por región	Cobertura
	Distribución porcentual de reclamos según canal de atención	Cobertura
	Proporción de casos totales con resolución favorable	Eficacia
	Proporción de recomendaciones totales efectivamente implementadas	Eficacia
	Cantidad total de asistentes a eventos formativos	Eficacia
	Proporción de casos que se resuelven en un período de 6 meses o menos	Eficiencia
	Cantidad promedio de casos resueltos por asesor	Eficiencia
	Tiempo promedio de elaboración de recomendaciones y/o propuestas	Eficiencia
	Costo promedio por caso	Economía
	Costo promedio por recomendación y/o propuesta	Economía
	Grado de ejecución presupuestaria al 31 de diciembre	Economía

Los indicadores de desempeño institucional ofrecen una evaluación integral de la efectividad y la calidad de las acciones llevadas a cabo por la Defensoría, proporcionando una visión detallada de su desempeño y de la manera en que se están ejecutando. Se utilizan cuatro tipos de mediciones:

- » **Cobertura:** Mide el alcance y la extensión de los servicios o bienes ofrecidos por la institución. Refiere a la proporción de la población o el grupo objetivo que está siendo atendido o beneficiado por la Defensoría.
- » **Eficacia:** Capacidad de la Defensoría para lograr sus objetivos y metas. Se mide en términos de los resultados obtenidos en comparación con los resultados planificados, considerando a la institución como un todo más allá de sus dependencias internas.
- » **Eficiencia:** Capacidad de la Defensoría para alcanzar sus objetivos con los recursos disponibles de la manera más económica y sin desperdiciar recursos. Evalúan si la institución está utilizando eficazmente sus recursos, como el tiempo, el personal y el presupuesto.
- » **Economía:** Se centran en medir si los recursos se están utilizando de manera prudente y se están minimizando los costos innecesarios.



## 8. REFERENCIAS

- Agencia Río Negro Innova (2022). Guía metodológica de planificación orientada a resultados. Secretaría de Modernización. Provincia de Río Negro.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago (Chile): ILPES.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo (CLAD) (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 39, pp. 149-210.
- Kaufmann, J., Pimenta, C. y Urra, F. (2015). Gestión financiera pública. En Kaufman, J., Sanginés, M. y García Moreno, M., Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Nueva York: BID.
- Kaufman, J., Sanginés, M. y García Moreno, M. (eds.) (2015). Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Nueva York.
- Makón, M. (2014). Algunas reflexiones sobre la gestión por resultados. En Máttar, J. y Perroti, D. (eds.), Planificación, prospectiva y gestión pública. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), pp. 113-136.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2020). Gestión para resultados de desarrollo sostenible. OCDE Publishing. París.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009). Planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. En Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. PNUD. Nueva York.
- United Nations Human Settlements Program (UN-Habitat) (2017). Results-based Management Handbook: Applying RBM Concepts and Tools for a Better Urban Future. Nairobi: UN-Hábitat.





## 9. ANEXOS

### 9.1. Resolución Interna N° 089-19

Página 1/6



VIEDMA, 30 ABR 2019

**VISTO:** El Decreto N° 19/2018 por el que se aprueba el Compromiso Federal para la Modernización del Estado y el Plan de Modernización del Estado Provincial y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, los artículos 167 a 169 de la Constitución de la Provincia de Río Negro, la Ley K N° 2756 y ;

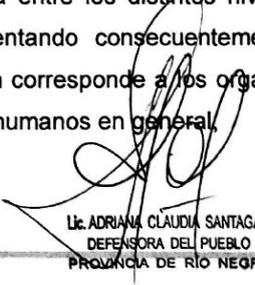
**CONSIDERANDO:**

Que conforme los Artículos 167 a 169 de la Constitución de la Provincia de Río Negro, la Defensoría del Pueblo es un órgano de control externo de la Administración Pública Provincial, y su actuación se basa en los principios de informalismo, gratuidad, impulsión de oficio, sumariedad y accesibilidad;

Que bajo el auspicio de Naciones Unidas se aprobó en 2015 la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, instrumento por medio del cual la comunidad internacional en su conjunto se comprometió a redoblar esfuerzos públicos y privados para cumplir con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especificados en torno a 169 metas físicas que abarcan áreas prioritarias del desarrollo como la pobreza, la salud y el bienestar, la educación, la igualdad de género, el trabajo decente, la energía no contaminante, el agua y el clima;

Que el cabal cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) demanda la adaptación técnica de metas e indicadores de desempeño a la realidad de cada país y la incorporación de los ODS en los planes, políticas y presupuestos públicos de forma integrada entre los distintos niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal), representando consecuentemente un desafío público federal cuyo seguimiento y evaluación corresponde a los organismos de control gubernamental e instituciones de derechos humanos en general.

089-19

  
Lic. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
DEFENSORA DEL PUEBLO  
PROVINCIA DE RÍO NEGRO



Que orientar la gestión pública hacia resultados de desarrollo es la herramienta metodológica internacionalmente reconocida por organismos regionales y la academia especializada como buena práctica para optimizar las capacidades de administración del Estado en pos de generar valor público, focalizando su accionar en el fomento del desarrollo y la generación de resultados para la ciudadanía, a través del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno en un período de tiempo específico y con determinados recursos;

Que el planeamiento estratégico es un pilar fundamental de la gestión pública para resultados de desarrollo. Esto constituye el macroproceso que identifica las prioridades institucionales y los cursos de acción para alcanzarlas, definiendo así los resultados e impactos (planificación orientada a resultados) a los que deberán alinearse los programas y proyectos que se formulen, en sintonía con los plazos y productos propios de los procesos anuales de formulación presupuestaria (articulación plan-presupuesto);

Que el Compromiso Federal para la Modernización del Estado impulsado por el Gobierno Nacional, del cual es parte el Estado Provincial desde 2017, presenta como uno de sus cinco ejes estructurantes el fortalecimiento de la gestión por resultados y la calidad de los servicios y políticas públicas. Entre las acciones tendientes a alcanzarlo, se encuentran la implementación o mejora funcional de las unidades de planeamiento y evaluación de políticas públicas, así como la incorporación de metodologías de evaluación de gestión y resultados;

Que el Plan de Modernización del Estado Provincial (2018), vigente para la administración central, organismos descentralizados, entidades autárquicas, empresas y sociedades del Estado, también prevé como uno de sus ejes a la "Gestión por Resultados". La misma promueve alcanzar una organización pública eficiente a través del fomento del planeamiento estratégico, los sistemas de información de cada organismo, el monitoreo de gestión y la rendición de cuentas por resultados;

089-19

  
LIC. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
DEFENSORA DEL PUEBLO  
PROVINCIA DE RIO NEGRO



Que, en consecuencia, deviene oportuno y pertinente el diseño de un proceso propio de planeamiento estratégico para la Defensoría del Pueblo que, sustentado en estándares nacionales-provinciales y buenas prácticas internacionales, sienta las bases metodológicas y procedimentales para disponer de un Plan Estratégico Institucional en cada mandato quinquenal. De esta manera, podrá orientar su accionar anual hacia la consecución de resultados de mediano plazo definidos participativamente y de forma articulada con el proceso presupuestario anual;

Que corresponde a la Defensora del Pueblo realizar todos los actos atinentes a la organización de la Institución, en uso de las facultades conferidas por los artículos 4° y 45° de la Ley N° 2756;

Por ello:

**LA DEFENSORA DEL PUEBLO  
DE LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO  
RESUELVE:**

Artículo 1°: Crear el Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro (CPDP), cuya organización y funcionamiento se especifica en el Anexo I que forma parte integrante de esta Resolución.

Artículo 2°: Instituir su entrada en vigor a partir de la firma de la presente Resolución, iniciándose la ejecución del primer Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro.

Artículo 3°: El primer Ciclo de Plan Estratégico Institucional (CPDP) tendrá, por única vez, una vigencia temporal de 3 (tres) años, a los fines de compatibilizar su ejecución con el período constitucional de mandato del Defensor del Pueblo.

Artículo 4°: Registrar, comunicar al Poder Legislativo y archivar.

RESOLUCIÓN INTERNA N°: **089**/2019

  
 LIC. ABRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
 DEFENSORA DEL PUEBLO  
 PROVINCIA DE RÍO NEGRO



## ANEXO I. RESOLUCIÓN N° 089-19

### CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO (CPDP)

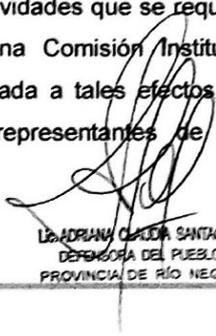
Artículo 1°.- CONCEPTO. El CPDP es el conjunto de principios, métodos y procedimientos que enmarca el proceso de definición estratégica institucional de la Defensoría del Pueblo como órgano de control externo de la Provincia de Río Negro, cuyo resultado principal consiste en la elaboración de su Plan Estratégico Institucional (PEI).

Artículo 2°.- FINALIDAD. El CPDP tiene por finalidad sistematizar el proceso de planeamiento estratégico de la Defensoría del Pueblo bajo una metodología participativa, receptiva de las mejores prácticas regionales comparadas y orientada a resultados, priorizándose su articulación anual con la política presupuestaria institucional.

Artículo 3°.- VIGENCIA. El CPDP tendrá una vigencia temporal de 5 (cinco) años coincidente con la duración del mandato del Defensor del Pueblo previsto en la constitución provincial.

Artículo 4°.- AUTORIDAD DE APLICACIÓN. El Defensor del Pueblo es la máxima autoridad de aplicación del CPDP, correspondiéndole su debida organización y funcionamiento según los estándares y plazos previstos en la presente Resolución.

Artículo 5°.- COMISIÓN DE COORDINACIÓN. Las actividades que se requieran para la ejecución del CPDP podrán encomendarse a una Comisión Institucional de Planeamiento Estratégico (CIPE) específicamente creada a tales efectos, presidida por la Autoridad de Aplicación e integrada por representantes de todas las dependencias de la institución.

  
 LA ADRIANA CALDERA SANTIAGA  
 DEFENSORA DEL PUEBLO  
 PROVINCIA DE RÍO NEGRO



Artículo 6°.- CONSEJO CONSULTIVO. La Autoridad de Aplicación podrá conformar un Consejo Consultivo de Planeamiento Estratégico (CCPE) que le asista de forma externa en la ejecución del CPDP, integrándose por personas físicas, organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil de interés para la Defensoría del Pueblo.

Artículo 7°.- ETAPAS. El CPDP se estructura en base a 3 (tres) etapas complementarias y consecutivas relativas a la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI): a. Formulación, b. Implementación y c. Evaluación.

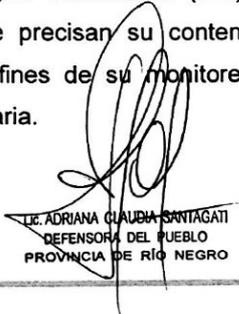
Artículo 8°.- PLAZOS. El Plan Estratégico Institucional (PEI) deberá formularse dentro de los primeros 6 (seis) meses de mandato del Defensor del Pueblo (ampliable por única vez en igual plazo), correspondiendo el resto del CPDP a su implementación. La evaluación será anual (concomitante) y final (ex post), debiendo esta última presentarse dentro de los 6 (seis) meses posteriores a la culminación del ciclo.

Artículo 9°.- CONTENIDO. El Plan Estratégico Institucional (PEI) deberá contener como mínimo las siguientes definiciones estratégicas sustentadas en un diagnóstico inicial integral, participativo y prospectivo: a. misión, b. visión, c. lineamientos estratégicos (ejes), d. objetivos estratégicos, e. iniciativas prioritarias y f. indicadores de desempeño.

Artículo 10°.- MONITOREO. El CPDP se complementa con un sistema de monitoreo permanente del Plan Estratégico Institucional (PEI) para su adecuado seguimiento y posterior evaluación, basado en una matriz de indicadores de gestión y desempeño concebidos para una gestión orientada a resultados.

Artículo 11°.- PLAN OPERATIVO ANUAL. El Plan Estratégico Institucional (PEI) se complementa con Planes Operativos Anuales (POA) que precisan su contenido, principalmente en términos de objetivos y metas, a los fines de su monitoreo y articulación con el proceso anual de formulación presupuestaria.

089-19

  
LIC. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
PROVINCIA DE RÍO NEGRO



Artículo 12°.- ARTICULACIÓN CON PRESUPUESTO. El Plan Estratégico Institucional (PEI) y sus respectivos Planes Operativos Anuales (POA) complementarios deben diseñarse de forma tal que estén conceptual, metodológica y cronológicamente articulados con el proceso anual de formulación presupuestaria en sus distintas etapas y documentos.

Artículo 13°.- REVISION ESTRATÉGICA. La Defensoría del Pueblo podrá instruir en cualquier etapa del CPDP una revisión total o parcial del contenido del Plan Estratégico Institucional (PEI) ante el advenimiento de factores internos y/o externos imprevistos cuyo impacto institucional amerite su reformulación.

089-19

Lic. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
PROVINCIA DE RÍO NEGRO

## 9.2. Resolución Interna N° 192-19

Resolución N° 192-19 DPRN - Página 1/2



VIEDMA, 20 SEP 2019

**VISTO** El Decreto N° 19/2018 por el que se aprueba el Compromiso Federal para la Modernización del Estado, el Plan de Modernización del Estado Provincial, la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, la Resolución Interna N° 089/2019, los artículos 167 a 169 de la Constitución de la Provincia de Río Negro, la Ley K N° 2756, y

### CONSIDERANDO:

Que conforme los Artículos 167° a 169° de la Constitución de la Provincia de Río Negro, la Defensoría del Pueblo es un órgano de control externo de la Administración Pública Provincial, y su actuación se basa en los principios de informalismo, gratuidad, impulsión de oficio, sumariedad y accesibilidad.

Que la Resolución Interna N° 089/2019 creó el Ciclo de Planeamiento Estratégico de la Defensoría del Pueblo de Río Negro (CPDP), cuya finalidad es sistematizar el proceso de definición estratégica de la institución bajo una metodología participativa, receptiva de las mejores prácticas regionales comparadas y orientada a resultados, priorizándose su articulación anual con la política presupuestaria.

Que con la asistencia técnica del Consejo Federal de Inversiones (CFI) se diseñó el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022 instruido en la Resolución Interna N° 089/2019 (artículos 2° y 3°), constituyéndose en el primer documento del tipo en la historia de la Defensoría del Pueblo y cerrando así el ejercicio inicial de planificación orientada a resultados enmarcada en el CPDP.

Que el PEI 2019-2022 cumple con el contenido, estándares metodológicos y plazos del CPDP, habiéndose confeccionado a través de un proceso cabalmente participativo, que incorporó los aportes de todo el personal de la institución y de múltiples organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil considerados como estratégicos para la gestión de la Defensoría del Pueblo.

Que el PEI 2019-2022 representa un cambio de paradigma respecto del actual funcionamiento de la institución, prescribiendo un modelo de gestión que se caracteriza por la prevención de las vulneraciones de derechos fundamentales, la proactividad en el análisis de problemáticas estructurales, la colaboración con los distintos poderes y niveles de gobierno, y la apertura hacia la sociedad civil bajo un enfoque de gobernanza.

**192-19**  
LIC. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
PROVINCIA DE RÍO NEGRO

///



///

Que el PEI 2019-2022 incorpora la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible como eje transversal de gestión para la Defensoría del Pueblo, procurando fortalecer las capacidades de la Administración Pública Provincial para garantizar su cumplimiento y comunicándola a la ciudadanía como herramienta de empoderamiento para el efectivo ejercicio de sus derechos humanos y fundamentales.

Que en consecuencia corresponde formalmente aprobar el PEI 2019-2022 de la Defensoría del Pueblo de Río Negro y comenzar su debida implementación y monitoreo, para lo cual se requerirá la asistencia del Consejo Consultivo de Planeamiento Estratégico (CCPE) previsto en la Resolución Interna N° 089/2019 (Artículo 6°, Anexo I).

Que corresponde a la Defensora del Pueblo realizar todos los actos atinentes a la organización de la institución, en uso de las facultadas conferidas por los artículos 4° y 45° de la Ley N° 2746;

Por ello:

**LA DEFENSORA DEL PUEBLO  
DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO  
RESUELVE:**

**ARTICULO 1°.-** Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022 de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro, cuya versión completa figura en el Anexo I que forma parte integrante de esta Resolución.

**ARTICULO 2°.-** Disponer la formulación del Anteproyecto de Presupuesto 2020 y Plurianual 2020-2022 en base a las previsiones conceptuales y financieras del PEI, procurando una óptima articulación plan-presupuesto.

**ARTICULO 3°.-** Instruir la conformación del Consejo Consultivo de Planeamiento Estratégico (CCPE), para cuya integración se suscribirán acuerdos con organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil de interés para la institución.

**ARTICULO 4°.-** Registrar, comunicar al Poder Legislativo y archivar.

RESOLUCIÓN N° .....192...../2019 "D.P.R.N."

ES



  
Lic. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
DEFENSORA DEL PUEBLO  
PROVINCIA DE RIO NEGRO

### 9.3. Resolución Interna N° 172-23



"2023 - 40 Años, Democracia por Siempre"

VIEDMA, 14 JUN 2023

VISTO : Las Resoluciones interna N.º 089/19 y 192/19 DPRN,  
y;

#### CONSIDERANDO:

Que la Resolución Interna N.º 089/19 DPRN crea el Ciclo de Planeamiento Planeamiento Estratégico Institucional de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro (CPDP), con vigencia temporal de 3 (tres) años, a fin de compatibilizar su ejecución con el período constitucional que restaba de mandato a la Defensora del Pueblo;

Que la Resolución Interna N.º 192/19 DPRN aprueba el primer Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro con vigencia por el ciclo 2019/2022;

Que orientar la gestión pública hacia resultados de desarrollo es la herramienta metodológica internacionalmente reconocida por organismos regionales y la academia especializada como buena práctica para optimizar las capacidades de administración del Estado en post de generar valor público, focalizando su accionar en el fomento del desarrollo y la generación de resultados para la ciudadanía, a través del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno en un período de tiempo específico y con determinados recursos;

172-23 Que el planeamiento estratégico es un pilar fundamental de la gestión pública para resultados de desarrollo, constituyendo el macroproceso que identifica las prioridades institucionales de mediano y largo plazo y los principales cursos de acción alcanzarlas, definiendo así los resultados e impactos (planificación orientada a resultados) a los que deberán alinearse los programas y proyectos que

Lic. ADRIANA CLAUDIA SANTIAGATI  
DEFENSORA DEL PUEBLO  
Defensoría del Pueblo de Río Negro



**DEFENSORÍA  
DEL PUEBLO**  
Provincia de Río Negro



"2023 - 40 Años, Democracia por Siempre"

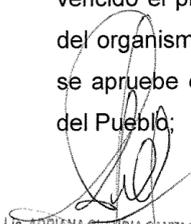
se formulen en consecuencia, en sintonía con los plazos y productos propios de los procesos anuales de formulación presupuestaria (articulación plan-presupuesto);

Que bajo el auspicio de Naciones Unidas se aprobó en 2015 la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, instrumento por medio del cual la comunidad internacional en su conjunto se comprometió a redoblar esfuerzos públicos y privados para cumplir con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especificados en torno a 169 metas físicas que abarcan áreas prioritarias del desarrollo como la pobreza, la salud y el bienestar, la educación, la igualdad de género, el trabajo decente, la energía no contaminante, el agua y el clima;

Que el cabal cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) demanda la adaptación técnica de metas e indicadores de desempeño a la realidad de cada país y la incorporación de los ODS en los planes, políticas y presupuestos públicos de forma integrada entre los distintos niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal), representando consecuentemente un desafío público federal cuyo seguimiento y evaluación corresponde a los organismos de control gubernamental e instituciones de derechos humanos en general;

Que habiendo transitado el plazo temporal de 3 (tres) años, se pusieron en práctica estas valiosas herramientas, y se reconocen de la experiencia grandes ventajas de su empleo, al brindar cursos de acción a seguir, permitiendo articular PEI con la presupuestación anual y con la política presupuestaria institucional, mayor eficiencia en el empleo de los recursos, especificar objetivos y metas cuantificables a alcanzar en el servicio de atención a la ciudadanía, medir desvíos y efectuar los ajustes pertinentes, entre otros;

Que una vez implementada la herramienta del primer PEI, y vencido el plazo de vigencia, se hace indispensable para el normal funcionamiento del organismo, crear un nuevo CPDP 2023-2027, con vigencia temporal desde que se apruebe el mismo hasta la finalización del mandato constitucional del Defensor del Pueblo;

  
LIC. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
DEFENSORA DEL PUEBLO  
Defensoría del Pueblo de Río Negro



"2023 - 40 Años, Democracia por Siempre"

Que en consecuencia deviene oportuno y pertinente el diseño de un proceso propio de planeamiento estratégico para la Defensoría del Pueblo que, sustentado en estándares nacionales-provinciales y buenas prácticas internacionales, sienta las bases metodológicas y procedimentales para disponer de un Plan Estratégico Institucional en cada mandato quinquenal, orientando así su accionar anual hacia la consecución de resultados de mediano plazo definidos participativamente y de forma articulada con el proceso presupuestario anual;

Que corresponde a la Defensora del Pueblo realizar todos los actos atinentes a la organización de la Institución, en uso de las facultades conferidas por los artículos 43 ° y 45° de la Ley N° 2756;

Por ello:

**LA DEFENSORA DEL PUEBLO  
DE LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO  
RESUELVE:**

Artículo 1°: Crear el Segundo Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro (CPDP), cuya organización y funcionamiento se especifica en el Anexo I que forma parte integrante de esta Resolución.-

Artículo 2°: El Segundo Ciclo de Plan Estratégico Institucional (CPDP) tendrá, una vigencia temporal de 4 (cuatro) años, a los fines de compatibilizar su ejecución con el período constitucional de mandato del Defensor del Pueblo.-

Artículo 3°: Registrar, comunicar, y archivar.-

RESOLUCIÓN INTERNA N.º:

172 - 23

Lic. ADRIANA JULIA SANTIAGHI  
DEFENSORA DEL PUEBLO  
Defensoría del Pueblo de Río Negro



"2023 - 40 Años, Democracia por Siempre"

## ANEXO I. RESOLUCIÓN N° 172 - 23

### CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO (CPDP).

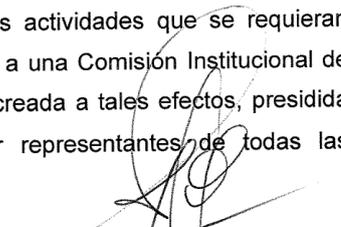
Artículo 1°.- CONCEPTO. El CPDP es el conjunto de principios, métodos y procedimientos que enmarca el proceso de definición estratégica institucional de la Defensoría del Pueblo como órgano de control externo de la Provincia de Río Negro, cuyo resultado principal consiste en la elaboración de su Plan Estratégico Institucional (PEI).

Artículo 2°.- FINALIDAD. El CPDP tiene por finalidad sistematizar el proceso de planeamiento estratégico de la Defensoría del Pueblo bajo una metodología participativa, receptiva de las mejores prácticas regionales comparadas y orientada a resultados, priorizándose su articulación anual con la política presupuestaria institucional.

Artículo 3°.- VIGENCIA. El CPDP tendrá una vigencia temporal de 4 (cuatro) años coincidente con la vigencia del mandato del Defensor del Pueblo previsto en la constitución provincial.

Artículo 4°.- AUTORIDAD DE APLICACIÓN. El Defensor del Pueblo es la máxima autoridad de aplicación del CPDP, correspondiéndole su debida organización y funcionamiento según los estándares y plazos previstos en la presente Resolución.

Artículo 5°.- COMISIÓN DE COORDINACIÓN. Las actividades que se requieran para la ejecución del CPDP podrán encomendarse a una Comisión Institucional de Planeamiento Estratégico (CIPE) específicamente creada a tales efectos, presidida por la Autoridad de Aplicación e integrada por representantes de todas las dependencias de la institución.

  
LIC. ADRIANA CLAUDIA  
DEFENSORA DEL  
Defensoría del Pueblo de Río Negro



"2023 - 40 Años, Democracia por Siempre"

Artículo 6°.- CONSEJO CONSULTIVO. La Autoridad de Aplicación podrá conformar un Consejo Consultivo de Planeamiento Estratégico (CCPE) que le asista de forma externa en la ejecución del CPDP, integrándose por personas físicas, organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil de interés para la Defensoría del Pueblo.

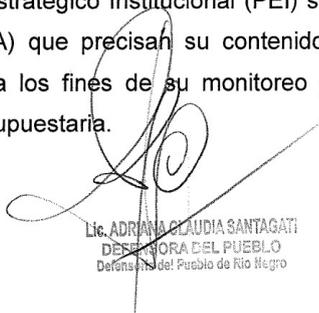
Artículo 7°.- ETAPAS. El CPDP se estructura en base a 3 (tres) etapas complementarias y consecutivas relativas a la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI): a. Formulación, b. Implementación y c. Evaluación.

Artículo 8°.- PLAZOS. El Plan Estratégico Institucional (PEI) deberá formularse dentro de los primeros 6 (seis) meses de la aprobación de la presente (ampliable por única vez en igual plazo), correspondiendo el resto del CPDP a su implementación. La evaluación podrá ser anual (concomitante) y final (ex post), pudiendo esta última presentarse dentro de los 6 (seis) meses anteriores a la culminación del ciclo.

Artículo 9°.- CONTENIDO. El Segundo Plan Estratégico Institucional (PEI) dando continuidad al anterior, deberá contener como mínimo la revisión de las definiciones estratégicas sustentadas en un diagnóstico inicial integral, participativo y prospectivo: a. misión, b. visión, c. lineamientos estratégicos (ejes), d. objetivos estratégicos, e. iniciativas prioritarias y f. indicadores de desempeño.

Artículo 10°.- MONITOREO. El CPDP se complementa con un sistema de monitoreo permanente del Plan Estratégico Institucional (PEI) para su adecuado seguimiento y posterior evaluación, basado en una matriz de indicadores de gestión y desempeño concebidos para una gestión orientada a resultados.

Artículo 11°.- PLAN OPERATIVO ANUAL. El Plan Estratégico Institucional (PEI) se complementa con Planes Operativos Anuales (POA) que precisen su contenido, principalmente en términos de objetivos y metas, a los fines de su monitoreo y articulación con el proceso anual de formulación presupuestaria.



Lic. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
Defensoría del Pueblo de Río Negro



"2023 - 40 Años, Democracia por Siempre"

Artículo 12°.- ARTICULACIÓN CON PRESUPUESTO. El Plan Estratégico Institucional (PEI) y sus respectivos Planes Operativos Anuales (POA) complementarios deben diseñarse de forma tal que estén conceptual, metodológica y cronológicamente articulados con el proceso anual de formulación presupuestaria en sus distintas etapas y documentos.

Artículo 13°.- REVISION ESTRATÉGICA. La Defensoría del Pueblo podrá instruir en cualquier etapa del CPDP una revisión total o parcial del contenido del Plan Estratégico Institucional (PEI) ante el advenimiento de factores internos y/o externos imprevistos cuyo impacto institucional amerite su reformulación.

Mr. ADRIÁN CLAUDIO  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
Provincia de Río Negro

## 9.4. Resolución Interna N° 258-23

Resolución N° 258-23 DPRN - Página 1/3



"2023 - 40 Años, Democracia por Siempre"

VIEDMA, 21 DIC 2023

**VISTO:** Las Resoluciones interna N.º089/2019, 192/2019, 172/2023 DPRN,y;

**CONSIDERANDO:**

Que conforme los Artículos 167 a 169 de la Constitución de la Provincia de Río Negro, la Defensoría del Pueblo es un órgano de control externo de la Administración Pública Provincial, y su actuación se basa en los principios de informalismo, gratuidad, impulsión de oficio, sumariedad y accesibilidad;

Que la Resolución Interna N.º 089/19 DPRN crea el Ciclo de Planeamiento Planeamiento Estratégico Institucional de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro (CPDP), con vigencia temporal de 3 (tres) años, a fin de compatibilizar su ejecución con el período constitucional que restaba de mandato a la Defensora del Pueblo;

Que la Resolución Interna N.º 192/19 DPRN aprueba el primer Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro con vigencia por el ciclo 2019/2022;

Que orientar la gestión pública hacia resultados de desarrollo es la herramienta metodológica internacionalmente reconocida por organismos regionales y la academia especializada como buena práctica para optimizar las capacidades de administración del Estado en post de generar valor público, focalizando su accionar en el fomento del desarrollo y la generación de resultados para la ciudadanía, a través del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno en un período de tiempo específico y con determinados recursos;

Que el planeamiento estratégico es un pilar fundamental de la gestión pública para resultados de desarrollo, constituyendo el macroproceso que

258-23

Lic. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
DEFENSORA DEL PUEBLO  
PROVINCIA DE RÍO NEGRO



"2023 - 40 Años, Democracia por Siempre"

identifica las prioridades institucionales de mediano y largo plazo y los principales cursos de acción alcanzarlas, definiendo así los resultados e impactos (planificación orientada a resultados) a los que deberán alinearse los programas y proyectos que se formulen en consecuencia, en sintonía con los plazos y productos propios de los procesos anuales de formulación presupuestaria (articulación plan-presupuesto);

Que habiendo transitado el plazo temporal de 3 (tres) años del primer PEI, y vencido el plazo de vigencia, mediante Resolución N.º 172/23 DPRN, se inició un Segundo Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro (CPDP);

Que en consecuencia deviene oportuno aprobar el segundo Plan Estratégico Institucional para el mandato vigente 2023-2027, orientando así el accionar anual hacia la consecución de resultados de mediano plazo definidos participativamente y de forma articulada con el proceso presupuestario anual;

Que corresponde a la Defensora del Pueblo realizar todos los actos atinentes a la organización de la Institución, en uso de las facultades conferidas por los artículos 43º y 45º de la Ley N° 2756;

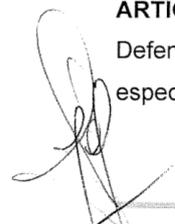
Por ello,

**LA DEFENSORA DEL PUEBLO  
DE LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO**

**RESUELVE:**

258-23

**ARTÍCULO 1º:** Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027 de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro, cuya versión completa se especifica en el Anexo I que forma parte integrante de la presente Resolución.

  
Lic. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
DEFENSORA DEL PUEBLO  
PROVINCIA DE RÍO NEGRO



"2023 - 40 Años, Democracia por Siempre"

**ARTÍCULO 2º:** Instituir su entrada en vigor a partir de la firma de la presente Resolución, iniciándose la ejecución del primer Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro.

**ARTÍCULO 3º:** Disponer la formulación del Presupuesto 2024 y Plurianual 2024-2027 en base a la previsiones conceptuales y financieras del PEI, procurando una optima articulación plan-presupuesto.

**ARTÍCULO 4º:** Registrar, comunicar y archivar.

RESOLUCIÓN INTERNA N.º:

258-23

  
LIC. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI  
DEFENSORA DEL PUEBLO  
PROVINCIA DE RÍO NEGRO

## 9.5. Matriz de indicadores desagregada

Las planillas desagregadas de la matriz de monitoreo estratégico que se presenta en el presente Anexo contienen 10 campos de información, cuyo detalle es el siguiente:

1. **Referencia al plan:** Este campo vincula a la matriz de planificación con la matriz de indicadores. Para los de insumo y desempeño, se indica “transversal” ya que son indicadores generales para toda la Defensoría. Para las de cada lineamiento, vinculan a los lineamientos con los indicadores de impacto, a los objetivos con los indicadores de resultado y a los programas con los indicadores de producto.
2. **Nombre del indicador:** Es el título que posee cada indicador. Es una definición corta de la medición a realizar.
3. **Tipo de indicador:** Es una referencia que muestra la tipología de indicador.
4. **Método de cálculo:** Es la expresión de fórmula a utilizar para realizar el cálculo numérico del indicador.
5. **Especificación técnica:** Es la explicación detallada del indicador. Tiene una narración de lo que se mide, el plazo en el que debe ser medido, la explicación del método de cálculo, la forma de presentación del indicador (porcentaje, números enteros, etc.), las unidades de medición y la definición de los conceptos clave.
6. **Línea de base\*:** Es el valor cuantitativo de partida. Refiere a la medición actual del indicador, es decir, al inicio del plan estratégico.
7. **Meta 2027\*:** Es el valor cuantitativo que se espera alcanzar al finalizar la duración del plan. Es una estimación o expresión de deseo de lo que se quiere alcanzar hacia fines del período de vigencia del PEI.
8. **Fuente de datos:** Indica de dónde se obtendrán los datos para construir el indicador.
9. **Periodicidad de medición:** Indica cada cuanto tiempo hay que generar el indicador para su registro y comparación.
10. **Responsable:** Indica el área dentro de la Defensoría que tiene la responsabilidad primaria de recabar la información, calcular el indicador y registrarlo.
11. **Observaciones:** Espacio libre para adicionar toda otra información que se considere pertinente y que no esté contemplada en los otros campos.

*\* Para los casos en los que el indicador es una nueva medición por incorporar o no se poseen aún datos, se indica “indicador a construir”.*



## 9.5.1. Indicadores transversales de insumo

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Transversal	Presupuesto asignado	Insumo	Registrar el crédito presupuestario total vigente del año correspondiente	Este indicador permite realizar un seguimiento del crédito vigente total de la Defensoría con el fin de monitorear los recursos disponibles para la implementación de programas y el logro de objetivos en el trimestre de medición. El resultado se expresa en pesos corrientes.	\$ 400.000.000	A construir	Registros de la Defensoría	Trimestral	Administrativa y Contable	
	Gasto en personal	Insumo	Registrar el crédito presupuestario vigente del inciso 1 del año correspondiente	Este indicador permite realizar un seguimiento del crédito vigente en el inciso 1 del presupuesto de la Defensoría con el fin de monitorear los recursos disponibles para la implementación de programas y el logro de objetivos en el trimestre de medición. El resultado se expresa en pesos corrientes.	\$ 360.000.000	A construir	Registros de la Defensoría	Trimestral	Administrativa y Contable	
	Gasto en bienes de consumo y servicios no personales	Insumo	Registrar el crédito presupuestario vigente de los incisos 2 y 3 del año correspondiente	Este indicador permite realizar un seguimiento del crédito vigente en los incisos 2 y 3 del presupuesto de la Defensoría con el fin de monitorear los recursos disponibles para la implementación de programas y el logro de objetivos en el trimestre de medición. El resultado se expresa en pesos corrientes.	\$ 38.255.720	A construir	Registros de la Defensoría	Trimestral	Administrativa y Contable	
	Gasto en bienes de uso	Insumo	Registrar el crédito presupuestario vigente del inciso 4 del año correspondiente	Este indicador permite realizar un seguimiento del crédito vigente en el inciso 4 del presupuesto de la Defensoría con el fin de monitorear los recursos disponibles para la implementación de programas y el logro de objetivos en el trimestre de medición. El resultado se expresa en pesos corrientes.	\$ 1.744.280	A construir	Registros de la Defensoría	Trimestral	Administrativa y Contable	

9.5.1. Indicadores transversales de insumo

## 9.5.2. Indicadores del Lineamiento 1

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Lineamiento 1. Fortalecer las capacidades de la administración pública provincial para garantizar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales por la ciudadanía	Porcentaje de reducción de reclamos sobre temáticas de competencia de la Defensoría	Impacto	$[(\text{Número de Reclamos Iniciales} - \text{Número de Reclamos Finales}) / \text{Número de Reclamos Iniciales}] \times 100$	Este indicador mide el impacto de la Defensoría en la reducción de reclamos relacionados con sus competencias. El cálculo se realiza tomando en cuenta el número de reclamos iniciales (suma de reclamos recibidos en el año anterior) y finales (suma de reclamos recibidos al 31 de diciembre del año a medir). El resultado se expresa como un porcentaje. Se entiende como "reclamo" a toda manifestación que ingrese y se registre de manera formal en la Defensoría por cualquiera de sus canales de recepción.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	
	Grado de cumplimiento de la agenda de modernización en organismos de la provincia	Resultado	$[(\text{Número de Acciones de modernización realizadas} / \text{Número Total de Acciones planificadas}) \times 100]$	Este indicador evalúa el grado de cumplimiento de la agenda de modernización en los organismos provinciales. Se calcula dividiendo el número de acciones efectivamente realizadas por el número total de acciones planificadas en el año a medir. El resultado se expresa como un porcentaje. La agenda de modernización es elaborada por la Secretaría de Modernización de la provincia, en la cual se planifican acciones a realizar durante el año. Compete a la Defensoría controlar cuantas de ellas se han cumplido. Cada acción planificada tiene un valor de 1, independientemente de su complejidad.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Modernización e Innovación Tecnológica	
	Porcentaje de acciones de mejora aplicadas en los organismos de la provincia	Resultado	$[(\text{Número de Acciones de Mejora Aplicadas} / \text{Número Total de Acciones de Mejora Propuestas}) \times 100]$	Este indicador muestra el porcentaje de acciones de mejora que se han aplicado en los organismos provinciales. Se calcula dividiendo el número de acciones de mejora aplicadas por el número total de acciones de mejora propuestas en el año de medición. El resultado se expresa como un porcentaje. Se entiende como "acción de mejora" a toda propuesta remitida formalmente por la Defensoría a organismos de la provincia. Cada propuesta tiene un valor de 1.	A construir			Registros de la Defensoría	Anual	Coordinación de Políticas Públicas

9.5.2. Indicadores del Lineamiento 1

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Objetivo 1.2. Promover la aplicación provincial de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible	Porcentaje de organismos provinciales que incluyen a la Agenda 2030 en su planificación y gestión	Resultado	$\left[ \frac{\text{Número de Organismos que Incluyen la Agenda 2030 en su Planificación y Gestión}}{\text{Número Total de Organismos Provinciales}} \right] \times 100$	Este indicador indica la penetración de la Agenda 2030 en la planificación y gestión de los organismos provinciales. Se calcula dividiendo el número de organismos que la incluyen por el número total de organismos provinciales en el año de medición. El resultado se expresa como un porcentaje. Se considera como "Inclusión de la Agenda 2030" a la contemplación de ésta en los planes estratégicos de cada organismo o a la elaboración de reportes/informes de cumplimiento de los ODS. Cada contemplación en los PEI o elaboración de reportes/informes tiene un valor de 1. Si un organismo realiza ambas acciones, se lo cuenta una sola vez.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Planificación Estratégica	
Programa 1.A. Programa de actualización normativa permanente	Cantidad de intervenciones legislativas realizadas	Producto	Contar el número total de intervenciones legislativas llevadas a cabo	Este indicador representa la cantidad de intervenciones legislativas realizadas como parte del Programa de Actualización Normativa Permanentemente en cada semestre. Se mide contando el número total de estas intervenciones. El resultado se expresa en números enteros. Se considera "intervención legislativa" a toda investigación, iniciativa legislativa o propuesta de modificación de normas que realice la Defensoría. Cada una de ellas tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Semestral	Coordinación de Políticas Públicas	

9.5.2. Indicadores del Lineamiento 1

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Programa 1.B. Programa de formulación de políticas públicas	Cantidad de recomendaciones sobre política pública realizadas	Producto	Contar el número total de recomendaciones emitidas sobre políticas públicas	Este indicador muestra la cantidad de recomendaciones generadas en el marco del Programa de Formulación de Políticas Públicas en cada semestre. Se cuenta el número total de recomendaciones emitidas. El resultado se expresa en números enteros. Se considera "recomendación" a todo documento formal con sugerencias remitido por la Defensoría a los organismos de la Administración Pública Provincial. Cada recomendación tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Semestral	Coordinación de Políticas Públicas	
	Cantidad de participaciones en audiencias	Producto	Contar el número total de participaciones en audiencias realizadas	Este indicador refleja la cantidad de participaciones en audiencias como parte del Programa de Formulación de Políticas Públicas en cada semestre. Se mide contando el número total de participaciones en audiencias. El resultado se expresa en números enteros. Se considera "participación en audiencia" a la asistencia efectiva de algún integrante de la Defensoría en esa instancia. Cada audiencia tiene un valor de 1.	8	A construir	Registros de la Defensoría	Semestral	Coordinación de Políticas Públicas	
Programa 1.C. Programa de modernización del estado provincial	Cantidad de controles de implementación de procesos de modernización	Producto	Contar el número total de controles realizados sobre la implementación de procesos de modernización	Este indicador cuantifica la cantidad de controles efectuados en el marco del Programa de Modernización del Estado Provincial en cada semestre. Se cuenta el número total de controles realizados. El resultado se expresa en números enteros. Se considera "control realizado" a la emisión de un documento formal en el que consten los resultados de dicho control. Cada control tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Semestral	Modernización e Innovación Tecnológica	

9.5.2. Indicadores del Lineamiento 1

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Programa 1.D. Programa de puertas abiertas con la administración pública	Cantidad de mesas interinstitucionales convocadas	Producto	Contar el número total de mesas interinstitucionales convocadas	Este indicador representa la cantidad de mesas interinstitucionales convocadas como parte del Programa de Puertas Abiertas con la Administración Pública en cada semestre. Se mide contando el número total de mesas convocadas. El resultado se expresa en números enteros. Se considera "mesa convocada" a la formalización de una convocatoria, independientemente de si los participantes asisten o no. Cada mesa convocada tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Semestral	Coordinación de Políticas Públicas	
Programa 1.E. Programa de seguimiento de procesos electorales	Cantidad de procesos electorales controlados	Producto	Contar el número total de procesos electorales sujetos a control	Este indicador refleja la cantidad de procesos electorales controlados como parte del Programa de Seguimiento de Procesos Electorales en cada año. Se cuenta el número total de procesos controlados. El resultado se expresa en números enteros. Se considera "proceso electoral" a cada acto de votación ciudadana convocado en la provincia (o en sus localidades) para elegir autoridades. La medición se realiza por fecha, independientemente de la cantidad y tipos de cargos que se voten ese día. Cada proceso electoral tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Coordinación de Políticas Públicas	
Programa 1.F. Programa de monitoreo de la Agenda 2030	Cantidad de controles realizados sobre planes estratégicos y reportes institucionales sobre la Agenda 2030	Producto	Contar el número total de controles realizados sobre planes estratégicos y reportes institucionales	Este indicador representa la cantidad de controles efectuados en relación con la Agenda 2030 como parte del Programa de Monitoreo de la Agenda 2030 en cada semestre. Se mide contando el número total de controles realizados. El resultado se expresa en números enteros. Se considera como "control de la Agenda 2030" a la contemplación de ésta en los planes estratégicos de cada organismo o a la elaboración de reportes/informes de cumplimiento de los ODS. Cada contemplación en los PEI o elaboración de reportes/informes tiene un valor de 1. Si un organismo realiza ambas acciones, se lo cuenta una sola vez.	A construir		Registros de la Defensoría	Semestral	Planificación Estratégica	

9.5.2. Indicadores del Lineamiento 1

## 9.5.3. Indicadores del Lineamiento 2

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Lineamiento 2. Asegurar la defensa individual y colectiva de derechos fundamentales ante vulneraciones de derechos fundamentales	Porcentaje de casos en donde se constató una vulneración y ésta fue resuelta satisfactoriamente	Impacto	$\left[ \frac{\text{Número de Casos con Vulneración Resueltos Satisfactoriamente}}{\text{Número Total de Casos con Vulneración Constatada}} \right] \times 100$	Este indicador mide el impacto de la Defensoría en la resolución satisfactoria de casos en los que se constató una vulneración de derechos fundamentales en el año de medición. Se calcula dividiendo el número de casos resueltos satisfactoriamente entre el número total de casos en los que se constató una vulneración. El resultado se expresa como un porcentaje. Se entiende como "vulneración constatada" a aquella que responde a competencias de la Defensoría y representa fehacientemente una vulneración de un derecho. Cada caso tiene un valor de 1, independientemente de su tipo y complejidad.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	
	Grado de satisfacción de la ciudadanía con el desempeño de la Defensoría	Impacto	Encuesta de Satisfacción Ciudadana	Este indicador evalúa el grado de satisfacción de la ciudadanía con el desempeño de la Defensoría en la defensa individual y colectiva de derechos fundamentales en el año de medición. Se mide a través de una encuesta a la ciudadanía que ha hecho uso de los servicios de la Defensoría en la cual se valora entre 0 y 10 el grado de satisfacción, siendo 0 "nada satisfecho" y 10 "completamente satisfecho". El resultado se expresa como un valor promedio de todas las encuestas realizadas. A cada persona atendida se le realiza una sola encuesta por cada reclamo que realice.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	
Objetivo 2.1. Optimizar el proceso de resolución de casos individuales	Porcentaje de casos individuales resueltos	Resultado	$\left[ \frac{\text{Número de Casos Individuales Resueltos}}{\text{Número Total de Casos Individuales Atendidos}} \right] \times 100$	Este indicador muestra el porcentaje de casos individuales resueltos por la Defensoría en el año a medir. Se calcula dividiendo el número de casos individuales resueltos entre el número total de casos individuales atendidos. El resultado se expresa como un porcentaje. Se considera "caso resuelto" a aquellos que presentan una resolución positiva (incluye derivaciones). Cada caso tiene un valor de 1, independientemente de su complejidad.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	

9.5.3. Indicadores del Lineamiento 2

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Objetivo 2.2. Perfeccionar la resolución proactiva de casos colectivos	Porcentaje de casos colectivos resueltos	Resultado	$\left[ \frac{\text{Número de Casos Colectivos Resueltos}}{\text{Número Total de Casos Colectivos Atendidos}} \right] \times 100$	Este indicador muestra el porcentaje de casos colectivos resueltos por la Defensoría en el año a medir. Se calcula dividiendo el número de casos colectivos resueltos entre el número total de casos colectivos atendidos. El resultado se expresa como un porcentaje. Se considera "caso resuelto" a aquellos que presentan una resolución positiva (incluye derivaciones). Cada caso tiene un valor de 1, independientemente de su complejidad.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	
Objetivo 2.3. Promover sociedades pacíficas e inclusivas a través de métodos autocompositivos de resolución de conflictos y prácticas de justicia restaurativa	Porcentaje de casos en los que se aplicaron métodos autocompositivos y de prácticas restaurativas	Resultado	$\left[ \frac{\text{Número de Casos con Métodos Autocompositivos y Prácticas Restaurativas}}{\text{Número Total de Casos Atendidos}} \right] \times 100$	Este indicador muestra el porcentaje de casos en los que se aplicaron métodos autocompositivos y/o prácticas restaurativas que fueron resueltos por la Defensoría en el año a medir. Se calcula dividiendo el número de casos en los que se aplicaron métodos autocompositivos y/o prácticas restaurativas resueltos entre el número total de casos atendidos. El resultado se expresa como un porcentaje. Se considera "caso resuelto" a aquellos que presentan una resolución positiva. Cada caso tiene un valor de 1, independientemente de su complejidad.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	
Programa 2.A. Programa de modernización institucional	Porcentaje de avance del plan de modernización interna	Producto	$\left[ \frac{\text{Número de Acciones de Modernización Realizadas}}{\text{Número Total de Acciones Planificadas}} \right] \times 100$	Este indicador evalúa el progreso en el plan de modernización interna de la Defensoría en el año de medición. Se calcula dividiendo el número de acciones de modernización realizadas entre el número total de acciones planificadas. El resultado se expresa como un porcentaje. La elaboración del plan de modernización debe contemplar instancias de adecuación de procesos, formación del personal y mejora de la infraestructura y la tecnología, traducidas en acciones concretas a realizar asociadas a plazos puntuales. La medición entonces contempla la suma de esas acciones. Cada acción tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Modernización e Innovación Tecnológica	
Programa 2.B. Programa de formación profesional					A construir					
Programa 2.C. Programa de infraestructura e innovación tecnológica					A construir					

9.5.3. Indicadores del Lineamiento 2

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Programa 2.D. Programa de ampliación de la cobertura territorial	Cantidad de comisiones de servicio realizadas a localidades de la provincia	Producto	Contar el número total de comisiones de servicio realizadas a localidades de la provincia	Este indicador representa la cantidad de comisiones de servicio realizadas a diversas localidades de la provincia como parte del programa de ampliación de la cobertura territorial en cada trimestre. Se mide contando el número total de comisiones de servicio. El resultado se expresa en números enteros. Se entiende como "omisión de servicio" a la planificación y ejecución de un traslado de personal a una localidad de la provincia para realizar tareas defensoriales. Cada comisión tiene un valor de 1, independientemente de su duración y de la cantidad de personas que participen de ella.	20	20	Registros de la Defensoría	Trimestral	Administrativa y Contable	Base anual 2022, contabiliza solo las comisiones de servicios del L2
	Cantidad de atenciones realizadas en centros comunitarios (juntas vecinales, clubes de barrio, etc.)	Producto	Contar el número total de atenciones realizadas en centros comunitarios	Este indicador refleja la cantidad de atenciones realizadas en centros comunitarios como parte del programa de ampliación de la cobertura territorial en cada semestre. Se mide contando el número total de atenciones. El resultado se expresa en números enteros. Se entiende como "atención realizada" a la puesta a disposición de instancias de recepción de consultas y reclamos en centros comunitarios. Cada instancia (atención) tiene un valor de 1, independientemente de la cantidad de asistentes y de consultas recibidas.	A construir		Registros de la Defensoría	Semestral	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	
Programa 2.E. Programa de fortalecimiento de la atención digital	Cantidad de orientaciones realizadas	Producto	Contar el número total de orientaciones realizadas	Este indicador representa la cantidad de orientaciones brindadas por la Defensoría como parte del programa de fortalecimiento de la atención digital en cada trimestre. Se mide contando el número total de orientaciones realizadas. El resultado se expresa en números enteros. Se entiende como "orientación" a la provisión de información de utilidad brindada sobre las consultas recibidas. Cada orientación tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Trimestral	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	

9.5.3. Indicadores del Lineamiento 2

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Programa 2.F. Programa de monitoreo de resultados de la gestión de reclamos	Cantidad de casos individuales atendidos	Producto	Contar el número total de casos individuales atendidos	Este indicador refleja la cantidad de casos individuales atendidos por la Defensoría como parte del programa de monitoreo de resultados de la gestión de reclamos en cada trimestre. Se mide contando el número total de casos individuales atendidos. El resultado se expresa en números enteros. Cada caso tiene un valor de 1, independientemente de su complejidad.	A construir		Registros de la Defensoría	Trimestral	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	
	Cantidad de casos colectivos atendidos	Producto	Contar el número total de casos colectivos atendidos	Este indicador muestra la cantidad de casos colectivos atendidos por la Defensoría como parte del programa de monitoreo de resultados de la gestión de reclamos en cada trimestre. Se mide contando el número total de casos colectivos atendidos. El resultado se expresa en números enteros. Cada caso tiene un valor de 1, independientemente de su complejidad.	A construir		Registros de la Defensoría	Trimestral	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	
Programa 2.G. Programa de resolución de conflictos vía métodos autocompositivos	Cantidad de casos en los que se utilizaron métodos autocompositivos y/o de prácticas restaurativas	Producto	Contar el número total de casos en los que se utilizaron métodos autocompositivos y/o de prácticas restaurativas	Este indicador muestra la cantidad de casos en los que se utilizaron métodos autocompositivos y/o de prácticas restaurativas atendidos por la Defensoría en cada trimestre. Se mide contando el número total de casos en los que se utilizaron estos métodos. El resultado se expresa en números enteros. Cada caso tiene un valor de 1, independientemente de su complejidad.	A construir		Registros de la Defensoría	Trimestral	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	
	Programa 2.H. Programa de promoción de prácticas restaurativas				A construir					

9.5.3. Indicadores del Lineamiento 2

## 9.5.4. Indicadores del Lineamiento 3

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Lineamiento 3. Empoderar a la ciudadanía en el ejercicio de los derechos fundamentales	Proporción de reclamos que provienen de personas que conocieron a la Defensoría a través de sus canales de comunicación	Impacto	$\left[ \frac{\text{Número de Reclamos que Proviene de Canales de Comunicación de la Defensoría}}{\text{Número Total de Reclamos}} \right] \times 100$	Este indicador mide el impacto de los canales de comunicación de la Defensoría en la generación de reclamos por parte de la ciudadanía en el año de medición. Se calcula dividiendo el número de reclamos que provienen de los canales de comunicación entre el número total de reclamos. El resultado se expresa como un porcentaje. Para su medición se le debe consultar a las personas que realizan un reclamo cómo llegaron a la Defensoría. Si la persona conoció a la Defensoría a través de la página web, de la publicidad que esta realiza o de sus redes sociales, se lo considera como caso positivo para la medición. Si la conoció de otra manera (por ejemplo, recomendaciones, derivaciones, etc.), no se lo considera para la medición. Cada persona consultada tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Relaciones con la Comunidad	
Objetivo 3.1. Informar a la ciudadanía sobre derechos humanos y fundamentales	Cantidad de interacciones con los medios de difusión de la Defensoría (visitas web y publicaciones reenviadas)	Resultado	Contar el número total de interacciones con los medios de difusión de la Defensoría	Este indicador muestra la cantidad de interacciones que tienen los medios de difusión de la Defensoría, como las visitas a su sitio web y las publicaciones reenviadas en redes sociales u otros medios en el año de medición. Se mide contando el número total de interacciones de este tipo exclusivamente. El resultado se expresa en números enteros. Cada interacción tiene un valor de 1, independientemente de su tipo.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Relaciones con la Comunidad	
Objetivo 3.2. Difundir el rol y actividades de la Defensoría del Pueblo	Cantidad de asistentes a actividades educativas y de difusión presenciales	Resultado	Contar el número total de asistentes a actividades educativas y de difusión presenciales	Este indicador refleja la cantidad de personas que asisten a las actividades educativas y de difusión presenciales organizadas por la Defensoría para informar a la ciudadanía sobre sus derechos fundamentales y difundir su rol y actividades en el año de medición. Se mide contando el número total de asistentes. El resultado se expresa en números enteros. Cada asistente tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Relaciones con la Comunidad	

9.5.4. Indicadores del Lineamiento 3

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Objetivo 3.3. Promocionar la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible	(medición contemplada en indicadores de resultado 3.1. y 3.2.)									
	Programa 3.A. Programa de producción de contenidos informativos y educativos	Producto	Contar el número total de actividades informativas y educativas	Este indicador representa la cantidad de actividades informativas y educativas realizadas como parte del Programa de Producción de Contenidos Informativos y Educativos en cada semestre. Se mide contando el número total de actividades realizadas. El resultado se expresa en números enteros. Se entiende por "actividad realizada" a la efectiva organización y ejecución de un evento de este tipo, independientemente de la cantidad de asistentes.	A construir		Registros de la Defensoría	Semestral	Relaciones con la Comunidad	
Programa 3.B. Programa de realización de actividades informativas y educativas	Proporción de canales de contacto disponibles	Producto	$\left[ \frac{\text{Número de Canales de Contacto Disponibles}}{\text{Número Total de Canales Posibles}} \right] \times 100$	Este indicador muestra la proporción de canales de contacto disponibles en comparación con el número total de canales posibles de la Defensoría en cada trimestre. Se calcula dividiendo el número de canales de contacto disponibles entre el número total de canales posibles. El resultado se expresa como un porcentaje. Se considera que un canal estuvo "disponible" si al menos el 90% del tiempo durante el trimestre de análisis se encontraba operativo y funcionando correctamente.	A construir		Registros de la Defensoría	Trimestral	Relaciones con la Comunidad	
Programa 3.C. Programa de consolidación de presencia en redes sociales	Cantidad de comunicaciones institucionales difundidas	Producto	Contar el número total de comunicaciones institucionales difundidas	Este indicador refleja la cantidad de comunicaciones institucionales difundidas por la Defensoría en cada trimestre. Se mide contando el número total de comunicaciones difundidas. El resultado se expresa en números enteros. Se entiende por "comunicación difundida" al envío formal a medios de comunicación de contenidos de la Defensoría y/o a la publicación en redes sociales de información o contenidos de la Defensoría. Cada comunicación tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Trimestral	Relaciones con la Comunidad	

9.5.4. Indicadores del Lineamiento 3

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Programa 3.C. Programa de consolidación de presencia en redes sociales	Creación de Bot para Whatsapp (SI/NO)	Producto	Registrar si se creó o no un Bot para Whatsapp (SI/No)	Este indicador indica si se creó un Bot para Whatsapp como parte del Programa de Consolidación de Presencia en Redes Sociales. Se registra como "SI" o "No" según corresponda.	A construir		Registros de la Defensoría	Única vez	Relaciones con la Comunidad	
Programa 3.D. Programa de articulación de redes con la sociedad civil	Cantidad de actividades conjuntas promovidas	Producto	Contar el número total de actividades conjuntas promovidas	Este indicador representa la cantidad de actividades conjuntas promovidas por la Defensoría como parte del Programa de Articulación de Redes con la Sociedad Civil en cada semestre. Se mide contando el número total de actividades promovidas. El resultado se expresa en números enteros. Se entiende por "actividad conjunta" a la producción en conjunto o al acuerdo de difusión recíproca de información que se realice con medios de comunicación provinciales y ONGs. Cada actividad tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Semestral	Relaciones con la Comunidad	
Programa 3.E. Programa de puertas abiertas a la ciudadanía	(medición contemplada en indicador de producto 3.A.)									
Programa 3.F. Programa de difusión de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible	(medición contemplada en indicador de producto 3.A.)									

9.5.4. Indicadores del Lineamiento 3

## 9.5.5. Indicadores del Lineamiento 4

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Lineamiento 4. Fortalecer el buen funcionamiento del sistema provincial de salud mental comunitaria para garantizar el respeto de los derechos humanos de los usuarios	Porcentaje de sentencias en materia de salud mental que contemplan las consideraciones del Órgano de Revisión y promueven el paradigma de salud mental comunitaria	Impacto	$\left[ \frac{\text{Número de Sentencias que Contemplan Consideraciones del Órgano de Revisión y Promueven el Paradigma de Salud Mental (Comunitaria)}}{\text{Número Total de Sentencias en Materia de Salud Mental}} \right] \times 100$	Este indicador mide el impacto de las sentencias judiciales en materia de salud mental, evaluando el porcentaje de sentencias que contemplan las consideraciones del Órgano de Revisión y promueven el paradigma de salud mental comunitaria en el año de medición. Se calcula dividiendo el número de sentencias que cumplen con estos criterios entre el número total de sentencias en materia de salud mental. El resultado se expresa como un porcentaje. Cada sentencia tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Órgano de Revisión de Salud Mental	
	Proporción de usuarios judicializados que se incluyeron en la vida comunitaria	Impacto	$\left[ \frac{\text{Número de Usuarios Judicializados Incluidos en la Vida Comunitaria}}{\text{Número Total de Usuarios Judicializados}} \right] \times 100$	Este indicador evalúa el impacto en la inclusión de usuarios judicializados en la vida comunitaria en el año de medición. Se calcula dividiendo el número de usuarios judicializados incluidos en la vida comunitaria entre el número total de usuarios judicializados. El resultado se expresa como un porcentaje. Cada usuario tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Órgano de Revisión de Salud Mental	
Objetivo 4.1. Supervisar el funcionamiento del sistema de salud mental	Porcentaje de evaluaciones consideradas en instancia judicial	Resultado	$\left[ \frac{\text{Número de Evaluaciones Consideradas en Instancia Judicial}}{\text{Número Total de Evaluaciones Realizadas}} \right] \times 100$	Este indicador refleja el porcentaje de evaluaciones realizadas en el sistema de salud mental que son consideradas en instancia judicial en el año de medición. Se calcula dividiendo el número de evaluaciones consideradas en instancia judicial entre el número total de evaluaciones realizadas. El resultado se expresa como un porcentaje. Se debe constatar que efectivamente la evaluación es mencionada o incluida como parte del proceso judicial. Cada evaluación tiene un valor de 1.	100%	100%	Registros de la Defensoría	Anual	Órgano de Revisión de Salud Mental	

9.5.5. Indicadores del Lineamiento 4

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Objetivo 4.2. Mejorar el funcionamiento del sistema de salud mental	Porcentaje de recomendaciones realizadas por el Órgano de Revisión aplicadas	Resultado	$[(\text{Número de Recomendaciones Aplicadas}) / (\text{Número Total de Recomendaciones Realizadas por el Órgano de Revisión})] \times 100$	Este indicador muestra el porcentaje de recomendaciones realizadas por el Órgano de Revisión que son aplicadas en el sistema de salud mental en el año de medición. Se calcula dividiendo el número de recomendaciones aplicadas entre el número total de recomendaciones realizadas por el Órgano de Revisión. El resultado se expresa como un porcentaje. Se considera "recomendación" a todo documento formal con sugerencias remitido por el Órgano de Revisión de la Defensoría a instituciones de salud mental. Cada recomendación tiene un valor de 1.	20%	50%	Registros de la Defensoría	Anual	Órgano de Revisión de Salud Mental	
Objetivo 4.3. Optimizar el desempeño del Órgano de Revisión	(medición contemplada en indicadores de resultado 4.1. y 4.2.)									
Objetivo 4.4. Promover el paradigma de salud mental comunitaria	Cantidad de asistentes a actividades de promoción y capacitación	Resultado	Contar el número total de asistentes a actividades de promoción y capacitación	Este indicador refleja la cantidad de personas que asisten a las actividades de promoción y capacitación organizadas como parte del objetivo de promover el paradigma de salud mental comunitaria en el año de medición. Se mide contando el número total de asistentes. El resultado se expresa en números enteros. Cada asistente tiene un valor de 1.	0	100	Registros de la Defensoría	Anual	Órgano de Revisión de Salud Mental	
Programa 4.A. Programa de mejora de la calidad del sistema de salud mental	Cantidad de recomendaciones realizadas	Producto	Contar el número total de recomendaciones realizadas	Este indicador muestra la cantidad de recomendaciones realizadas como parte del Programa de Mejora de la Calidad del Sistema de Salud Mental en cada semestre. Se mide contando el número total de recomendaciones realizadas. El resultado se expresa en números enteros. Se considera "recomendación" a todo documento formal con sugerencias remitido por el Órgano de Revisión de la Defensoría a instituciones de salud mental. Cada recomendación tiene un valor de 1.	2	6	Registros de la Defensoría	Semestral	Órgano de Revisión de Salud Mental	

9.5.5. Indicadores del Lineamiento 4

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Programa 4.B. Programa de articulación interinstitucional	Cantidad de mesas de articulación convocadas	Producto	Contar el número total de mesas de articulación convocadas	Este indicador refleja la cantidad de mesas de articulación convocadas como parte del Programa de Articulación Interinstitucional en cada semestre. Se mide contando el número total de mesas convocadas. El resultado se expresa en números enteros. Se considera "mesa convocada" a la formalización de una convocatoria, independientemente de si los participantes asisten o no. Cada mesa convocada tiene un valor de 1.	22	33	Registros de la Defensoría	Semestral	Órgano de Revisión de Salud Mental	
Programa 4.C. Programa de evaluación de las condiciones de tratamiento	Cantidad de intervenciones en procesos de capacidad jurídica realizadas	Producto	Contar el número total de intervenciones en procesos de capacidad jurídica realizadas	Este indicador representa la cantidad de intervenciones realizadas en procesos de capacidad jurídica como parte del Programa de Evaluación de las Condiciones de Tratamiento en salud mental en cada semestre. Se mide contando el número total de intervenciones realizadas. El resultado se expresa en números enteros. Se considera "intervención" a la formalización de un documento en el que conste la opinión del Órgano de Revisión. Cada intervención tiene un valor de 1.	11	20	Registros de la Defensoría	Semestral	Órgano de Revisión de Salud Mental	
Programa 4.D. Programa de supervisión de condiciones de internación	Cantidad de instituciones monitoreadas	Producto	Contar el número total de instituciones monitoreadas	Este indicador muestra la cantidad de instituciones monitoreadas como parte del Programa de Supervisión de Condiciones de Internación en cada semestre. Se mide contando el número total de instituciones monitoreadas. El resultado se expresa en números enteros. Se considera "monitoreo" a la efectiva realización de controles y a la emisión de un documento que certifique el control realizado. Cada institución monitoreada tiene un valor de 1.	6	10	Registros de la Defensoría	Semestral	Órgano de Revisión de Salud Mental	

9.5.5. Indicadores del Lineamiento 4

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Programa 4.E. Programa de evaluación de las internaciones voluntarias e involuntarias	Cantidad de evaluaciones de internación realizadas	Producto	Contar el número total de evaluaciones de internación realizadas	Este indicador refleja la cantidad de evaluaciones de internación realizadas como parte del Programa de Evaluación de las Internaciones Voluntarias e Involuntarias en cada semestre. Se mide contando el número total de evaluaciones realizadas. El resultado se expresa en números enteros. Se entiende por "evaluación realizada" a la emisión de un documento con los resultados de la evaluación. Cada evaluación tiene un valor de 1.	17	25	Registros de la Defensoría	Semestral	Órgano de Revisión de Salud Mental	
Programa 4.F. Programa de promoción y capacitación	Cantidad de acciones de promoción y capacitación realizadas	Producto	Contar el número total de acciones de promoción y capacitación realizadas	Este indicador refleja la cantidad de acciones de promoción y capacitación realizadas como parte del Programa de Promoción y Capacitación en cada semestre. Se mide contando el número total de acciones realizadas. El resultado se expresa en números enteros. Se deben contar todas aquellas que fueron programadas, organizadas y ejecutadas, independientemente de la cantidad de asistentes. Cada acción tiene un valor de 1.	0	1	Registros de la Defensoría	Semestral	Órgano de Revisión de Salud Mental	

9.5.5. Indicadores del Lineamiento 4

## 9.5.6. Indicadores de desempeño institucional

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Transversal	Distribución porcentual de reclamos por región	Cobertura	$\left[ \frac{\text{Número de Reclamos por Región}}{\text{Número Total de Reclamos}} \right] \times 100$	Este indicador muestra la distribución de reclamos por región en porcentaje con respecto al total de reclamos recibidos en el año de medición. Se debe calcular el porcentaje correspondiente a cada región. La suma de estos porcentajes debe dar 100. El origen del reclamo responde a la localización de la persona que lo realiza y no de la ubicación del asesor que lo recibe. Cada reclamo tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	
	Distribución porcentual de reclamos según canal de atención	Cobertura	$\left[ \frac{\text{Número de Reclamos por Canal de Atención}}{\text{Número Total de Reclamos}} \right] \times 100$	Este indicador muestra la distribución de reclamos por canal de atención en porcentaje con respecto al total de reclamos recibidos en el año de medición. Se debe calcular el porcentaje correspondiente a cada canal de atención. La suma de estos porcentajes debe dar 100. Se debe contabilizar el primer contacto realizado, independientemente de si luego éste es derivado a otro canal de atención para su prosecución. Cada reclamo tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Relaciones con la Comunidad	
	Proporción de casos totales con resolución favorable	Eficacia	$\left[ \frac{\text{Número de Casos con Resolución Favorable}}{\text{Número Total de Casos Resueltos}} \right]$	Este indicador mide la eficacia en la resolución de casos, mostrando la proporción de casos totales con resolución favorable respecto al total de casos resueltos en el año de medición. El resultado se expresa como un porcentaje. Se deben contemplar todos los casos tratados por la Defensoría, independientemente de su tipo y origen. Cada caso tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	

9.5.6. Indicadores de desempeño institucional

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Transversal	Proporción de recomendaciones totales efectivamente implementadas	Eficacia	$[(\text{Número de Recomendaciones Implementadas}) / (\text{Número Total de Recomendaciones Emitidas})]$	Este indicador evalúa la eficacia en la implementación de recomendaciones, mostrando la proporción de recomendaciones efectivamente implementadas respecto al total emitidas. El resultado se expresa como un porcentaje. Se deben contemplar todas las recomendaciones que realiza la Defensoría, independientemente de la temática y área interna que la elabora. Cada recomendación tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Coordinación de Políticas Públicas	
	Cantidad total de asistentes a eventos formativos	Eficacia	Suma de asistentes a todos los eventos formativos	Este indicador cuenta la cantidad total de personas que asistieron a eventos formativos organizados por la Defensoría en el año de medición. Se deben contemplar todas las actividades realizadas por la Defensoría, independientemente de la temática y área que la promueve. El resultado se expresa en números enteros. Cada asistente tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Relaciones con la Comunidad	
	Proporción de casos que se resuelven en un período de 6 meses o menos	Eficiencia	$[(\text{Número de Casos Resueltos en } \leq 6 \text{ Meses}) / (\text{Número Total de Casos Resueltos})] \times 100$	Este indicador mide la eficiencia en la resolución de casos al mostrar la proporción de casos resueltos en 6 meses o menos con respecto al total de casos resueltos. El resultado se expresa como un porcentaje. Cada caso tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	
	Cantidad promedio de casos resueltos por asesor	Eficiencia	$[(\text{Número Total de Casos Resueltos}) / (\text{Número Total de Asesores})]$	Este indicador calcula el promedio de casos resueltos por asesor en un período específico. Se trata de un valor promedio. El resultado se expresa como un porcentaje. Cada caso tiene un valor de 1 para el numerador y cada asesor tiene un valor de 1 para el denominador.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Gestión de Reclamos y Articulación Institucional	

9.5.6. Indicadores de desempeño institucional

Referencia plan	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Método de cálculo	Especificación técnica	Línea de base	Meta 2027	Fuente de datos	Periodicidad de medición	Responsable	Observaciones
Transversal	Tiempo promedio de elaboración de recomendaciones y/o propuestas	Eficiencia	$[(\text{Tiempo Total de Elaboración de Recomendaciones y/o Propuestas}) / (\text{Número Total de Recomendaciones y/o Propuestas})]$	Este indicador muestra el tiempo promedio empleado en la elaboración de cada recomendación y/o propuesta. Se toma como unidad de medida el día de trabajo. El tiempo a considerar debe iniciar el día en que surge el pedido o la necesidad de realizar la recomendación y/o propuesta, y finaliza cuando se envía ésta al destinatario.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Coordinación de Políticas Públicas	
	Costo promedio por caso	Economía	$[(\text{Costo Total de Casos Atendidos}) / (\text{Número Total de Casos Atendidos})]$	Este indicador calcula el costo promedio por caso atendido por la Defensoría. Se utilizan pesos corrientes. Cada caso tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Administrativa y Contable	
	Costo promedio por recomendación y/o propuesta	Economía	$[(\text{Costo Total de Recomendaciones y/o Propuestas}) / (\text{Número Total de Recomendaciones y/o Propuestas})]$	Este indicador calcula el costo promedio por cada recomendación y/o propuesta emitida por la Defensoría. Se utilizan pesos corrientes. Cada recomendación y/o propuesta tiene un valor de 1.	A construir		Registros de la Defensoría	Anual	Administrativa y Contable	
	Grado de ejecución presupuestaria al 31 de diciembre	Economía	$[(\text{Gasto Real al 31 de diciembre}) / (\text{Presupuesto Asignado})] \times 100$	Este indicador refleja el grado de ejecución del presupuesto asignado al final del año fiscal. Se utilizan pesos corrientes.	98,94%	A construir	Registros de la Defensoría	Trimestral	Administrativa y Contable	Se toma de base el presupuesto 2022 (ejecución/vigente)

9.5.6. Indicadores de desempeño institucional





**DEFENSORÍA  
DEL PUEBLO**  
Provincia de Río Negro

[www.defensoriarionegro.gov.ar](http://www.defensoriarionegro.gov.ar)