PROVINCIA DE RÍO NEGRO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE RÍO NEGRO
INFORME FINAL
EXPEDIENTE Nº 18.071.00.01
AGOSTO 2019

AUTOR: JORGE MAURO VEGA

ÍNDICE GENERAL

1. Resumen Ejecutivo 05
2. Introducción 05
3. Marco normativo 07
3.1. Institucional 08
3.2. Modernización del Estado 09
3.3. Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible 10
4. Marco teórico 11
5. Metodología 13
6. Proceso de elaboración 15
7. Mejores prácticas 16
8. Ciclo de planificación 21
9. Dinámica participativa 23
10. Diagnóstico institucional 26
10.1. Análisis FODA 27
10.2. Análisis de población objetivo 30
10.3. Mapa de actores 31
10.4. Análisis de procesos 32
10.5. Teoría del cambio 34
10.6. Cadena de valor público 35
11. Escenarios prospectivos 38
12. Misión y visión 43
12.1. Misión 43
12.2. Visión 44
13. Matriz de planificación 45
13.1. Lineamiento 1 46
13.2. Lineamiento 2 49
13.3. Lineamiento 3 53
13.4. Lineamiento 4 57
14. Matriz de indicadores 60

14.1. Lineamiento 1 61
14.2. Lineamiento 2 62
14.3. Lineamiento 3 63
14.4. Lineamiento 4 65
15. Vinculación plan-presupuesto 67
16. Fuentes 70
16.1. Bibliográficas 70
16.2. Documentales 72
16.3. Normativas 73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura Nº 1. Normativa sobre modernización del Estado 10
Figura Nº 2. Normativa sobre la Agenda 2030 11
Figura Nº 3. Etapas del proceso de formulación del PEI 16
Figura Nº 4. Mejores prácticas para Defensorías del Pueblo I 17
Figura Nº 5. Mejores prácticas para Defensorías del Pueblo II 18
Figura Nº 6. Mejores prácticas para Defensorías del Pueblo III 18
Figura Nº 7. Mejores prácticas sobre la Agenda 2030 19
Figura Nº 8. Programas de monitoreo de la Agenda 2030 en Argentina 19
Figura Nº 9. Experiencias de planificación en Defensorías del Pueblo 21
Figura Nº 10. Etapas del Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional 22
Figura Nº 11. Previsiones del Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional 23
Figura Nº 12. Capacitación sobre gestión orientada a resultados 24
Figura Nº 13. Elaboración del diagnóstico participativo 25
Figura Nº 14. Validación externa 26
Figura Nº 15. Síntesis de resultados del Análisis FODA 30
Figura Nº 16. Síntesis de resultados del Análisis de Población Objetivo 31
Figura Nº 17. Síntesis de resultados del Mapeo de Actores 32
Figura Nº 18. Síntesis de resultados del Análisis de Procesos 33
Figura Nº 19. Síntesis de resultados de la Teoría del Cambio 35

Figura Nº 20. Síntesis de resultados de la Cadena de Valor Público I 36
Figura Nº 21. Síntesis de resultados de la Cadena de Valor Público II 36
Figura Nº 22. Síntesis de resultados de la Cadena de Valor Público III 37
Figura Nº 23. Síntesis de resultados de la Cadena de Valor Público IV 38
Figura Nº 24. Niveles de producción clasificados por escenarios 42
Figura Nº 25. Lineamientos estratégicos 45
Figura Nº 26. Lineamiento Nº 1 (matriz de planificación) 46
Figura Nº 27. Lineamiento Nº 2 (matriz de planificación) 50
Figura Nº 28. Lineamiento Nº 3 (matriz de planificación) 54
Figura Nº 29. Lineamiento Nº 4 (matriz de planificación) 57
Figura Nº 30. Indicadores de insumo 61
Figura Nº 31. Indicadores de producción del Lineamiento Nº 1 61
Figura Nº 32. Indicadores de proceso del Lineamiento Nº 1 62
Figura Nº 33. Indicadores de desempeño del Lineamiento Nº 1 62
Figura Nº 34. Indicadores de producción del Lineamiento Nº 2 62
Figura Nº 35. Indicadores de proceso del Lineamiento Nº 2 63
Figura Nº 36. Indicadores de desempeño del Lineamiento Nº 2 63
Figura Nº 37. Indicadores de producción del Lineamiento Nº 3 I 64
Figura Nº 38. Indicadores de producción del Lineamiento Nº 3 II 64
Figura Nº 39. Indicadores de proceso del Lineamiento Nº 3 64
Figura Nº 40. Indicadores de desempeño del Lineamiento Nº 3 65
Figura Nº 41. Indicadores de producción del Lineamiento Nº 4 66
Figura Nº 42. Indicadores de proceso del Lineamiento Nº 4 66
Figura Nº 43. Indicadores de desempeño del Lineamiento Nº 4 66
Figura Nº 44. Relación entre elementos del PEI y formularios presupuestarios 70
Figura Nº 45. Relación matriz de planificación y apertura programática 70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1. Elasticidades entre presupuesto y producción pública 39
Tabla Nº 2. Cuantificación de pautas metodológicas por escenario 41

Tabla Nº 3. Escenarios de presupuesto por inciso 41
Tabla Nº 4. Proyección presupuestaria institucional por año e inciso 68
Tabla Nº 5. Valorización presupuestaria del PEI por año e inciso 69
Tabla Nº 6. Proyección presupuestaria institucional por año y lineamiento 69
Tabla Nº 7. Detalle presupuestario del Escenario de Mínima 80
Tabla Nº 8. Detalle presupuestario del Escenario Intermedio 81
Tabla Nº 9. Detalle presupuestario del Escenario de Máxima 82
Tabla Nº 10. Información básica de indicadores 84
Tabla Nº 11. Información de indicadores de medición inicial 98

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo Nº 1. Resolución de creación del CPDP 75
Anexo Nº 2. Detalles de escenarios prospectivos 80
Anexo Nº 3. Información de indicadores de producción y desempeño 83
Anexo Nº 4. Líneas de base y metas de indicadores de medición inicial 97

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Defensoría del Pueblo de Río Negro 2019-2022, elaborado en base a un diseño metodológico tributario del modelo de gestión orientada a resultados que prioriza, a su vez, la participación interna y la vinculación plan-presupuesto. Su formulación se enmarca en un ciclo plurianual de planificación estratégica institucional también confeccionado como parte de la estrategia metodológica de la obra. Además, el contenido del PEI recepta las mejores prácticas regionales aplicables a organismos análogos de control externo y puntualiza en su contribución a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

A partir del diagnóstico participativo realizado con el aporte de la totalidad del personal de la institución, el PEI define una misión y una visión institucional a partir de las cuales se identifican 4 lineamientos de acción (impacto), divididos en objetivos (resultados) y estos a su vez en programas y proyectos (productos). Asimismo, cada lineamiento consta de una matriz de medición compuesta por indicadores customizados de producción y desempeño para monitorear y evaluar su cumplimiento. Finalmente, el PEI contiene una valorización presupuestaria general por lineamiento, distribuida por año y presentada de forma articulada con la estructura programática y clasificadores del presupuesto.

El PEI implica 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 a través del fortalecimiento de la administración pública y el empoderamiento de la ciudadanía en su ejercicio, la proactividad en el análisis de problemáticas estructurales que subyacen a los reclamos individuales y constituyen vulneraciones de derechos fundamentales de incidencia colectiva, la colaboración con los distintos poderes y niveles de gobierno, y la apertura hacia la sociedad civil bajo un enfoque de gobernanza.

2. INTRODUCCIÓN

La Defensoría del Pueblo de Río Negro resolvió formular el primer plan estratégico institucional (PEI) en las vísperas de sus 25 años de historia, con el objetivo de dotar al organismo de las capacidades necesarias para afrontar las múltiples responsabilidades de gestión que implica la defensa, protección y promoción de los derechos humanos en una provincia patagónica cuyas particularidades de organización físico-funcional, dinámica demográfica y

desarrollo económico la convierten en diversa, despoblada, desequilibrada y desarticulada (4D).

En efecto, la realidad sociodemográfica de la provincia, habitada por casi 640 mil personas distribuidas en poco más de 200 mil km2 entre 13 departamentos, 39 municipios y 36 comisiones de fomento, representa un verdadero desafío de eficacia y accesibilidad para una institución de reciente conformación cuyo personal no supera las cuarenta personas y posee dependencias en cuatro ciudades.

La iniciativa tiene por finalidad mejorar el desempeño de la Defensoría del Pueblo, la calidad y valor público de sus servicios y la autonomía e independencia de sus intervenciones en tanto órgano constitucional de control externo de la administración pública provincial y de los prestadores de servicios públicos, competencias ampliadas en 2018 al asignársele la presidencia, representación legal y coordinación ejecutiva del Órgano de Revisión de la Ley de Salud Mental.

Ello sin desconocer el insoslayable reto que representa para todo órgano de control el monitoreo y evaluación de la implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible promovida por Naciones Unidas. La provincia de Río Negro adhirió a su cumplimiento en 2018 a través de un acuerdo con la Presidencia de la Nación, por medio del cual se comprometió a realizar los esfuerzos necesarios para hacer realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus respectivas metas.

Asimismo, la confección del PEI se enmarca en los estándares de gestión orientada a resultados aceptados por la provincia al adherir al Compromiso Federal para la Modernización del Estado (2017). De hecho, el “Plan de Modernización del Estado Provincial” (2018) prescribe la incorporación de sistemas jurisdiccionales de planificación asociados con procesos de reingeniería organizacional, gestión de la calidad y seguimiento de metas (Eje: Gestión por Resultados).

En esta línea, la formulación del PEI se concibe como la herramienta fundacional de un nuevo paradigma de gestión defensorial orientada a resultados, focalizado en la mejora de las condiciones para el desarrollo sostenible y la protección de los derechos humanos en la provincia, a través de estrategias plurianuales adecuadamente acompasadas con el ciclo anual de formulación presupuestaria, garantizando así una sinérgica articulación entre planificación y presupuesto.

La implementación de la iniciativa contó con la cooperación del Consejo Federal de Inversiones (CFI), cuyos expertos contratados[1] fueron los responsables de guiar metodológicamente el proceso integral de formulación del PEI en base a

[1] Jorge M. Vega (Coordinador) (jmvega@planesendesarrollo.org) y Fernando G. Cafferata (Colaborador) (fcafferata@planesendesarrollo.org).

estándares internacionales de administración pública para resultados y mejores prácticas aplicables a organismos de control, confeccionándolo colaborativamente a partir de un procedimiento participativo y sistematizado que permite su actualización permanente con las capacidades propias de la institución.

En términos de estructura, el documento se divide en cuatro ejes. El primero comprende el marco normativo (3), teórico (4), metodológico (5), procedimental (6) y comparado (7) que se utilizó para la formulación del PEI. Ello incluye el cuerpo jurídico vigente (institucional, modernización del Estado y de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible) y el abordaje teórico-conceptual aplicado (principalmente, el modelo de gestión y planificación orientada a resultados).

También abarca la descripción de la metodología diseñada para la formulación del PEI (priorizándose su carácter participativo y la articulación plan-presupuesto), la presentación del proceso de confección (plazos, etapas y principales técnicas) y una reseña sobre el estado del arte en materia de planificación estratégica en Defensorías del Pueblo, según el relevamiento de experiencias internacionales y mejores prácticas académicas realizado a nivel nacional e iberoamericano.

El segundo eje se compone de la presentación del ciclo de planificación estratégica institucional (DPDP) que enmarca la elaboración del PEI (8) y de la dinámica participativa aplicada en todas las etapas del proceso (9). En este sentido, el eje describe la organización y funcionamiento del CPDP (Resolución Interna Nº 089-19) y las técnicas empleadas en las diferentes instancias de participación para garantizar la consistencia y legitimidad del PEI.

El tercer eje presenta el diagnóstico institucional (10) y los escenarios prospectivos que sustentaron las definiciones medulares del PEI (11). El eje contiene, por un lado, la presentación de los resultados arrojados por las técnicas (individuales y colectivas) de evaluación institucional aplicadas. Por otro, la explicación de los horizontes proyectivos de actividad y recursos elaborados para disponer de una pauta presupuestaria de referencia que encuadre el contenido del PEI.

El cuarto eje presenta el contenido sustantivo del PEI, incluyendo la misión, visión (12) y matriz de planificación (lineamientos, objetivos, programas y proyectos) (13), así como también la estrategia de medición concebida para evaluar la gestión de la Defensoría del Pueblo a través de indicadores de producción y desempeño (14). Finalmente, el eje contiene las acciones implementadas para articular las definiciones plurianuales del PEI con sus próximos presupuestos anuales (15).

3. MARCO NORMATIVO

El marco normativo para la elaboración del PEI presenta tres dimensiones principales. Primero, una relativa a las normas que regulan las competencias, organización y funcionamiento de la Defensoría del Pueblo. Segundo, una vinculada a la modernización del Estado y a la incorporación del modelo de gestión pública orientada a resultados. Tercero, una focalizada en la implementación provincial de los objetivos y metas previstos en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

3.1. Institucional

La Defensoría del Pueblo fue creada por la propia Constitución provincial (1988), asignándosele la función de defender los derechos humanos frente a acciones, hechos u omisiones de la administración pública provincial, supervisando la eficiencia de la prestación de los servicios públicos en base a los principios de informalismo, gratuidad, impulsión de oficio, sumariedad y accesibilidad.

La Constitución ordena la sanción de una ley reglamentaria que establezca su organización, funciones, competencia, procedimientos y situación institucional, previsión que se concretó con la promulgación de la Ley Nº 2.756 (1994). Entre otros temas, esta fija un mandato de cinco años para su titular, crea la figura del Adjunto y precisa el ámbito de competencia institucional, abarcando a toda la administración pública provincial y a las personas (físicas o jurídicas) que ejerzan funciones estatales delegadas o presten servicios públicos.

La Ley Nº 2.756 prescribe un procedimiento de intervención que abarca formalidades, trámites, plazos, informes y efectos de los dictámenes, no siendo competente para modificar, sustituir o dejar sin efecto las decisiones administrativas, pero sí para sugerir modificaciones de criterios vía dictámenes no vinculantes. También estipula un organigrama interno de referencia, una escala salarial general y límites (mínimo y máximo) para la cuantía del presupuesto anual definidos en torno al total correspondiente al Poder Legislativo[2].

Las competencias de la Defensoría del Pueblo fueron ampliadas por la Ley Nº 5.349 (2018)[3] que regula el sistema de salud mental, atribuyéndosele la función de presidir su Órgano de Revisión, instituido para proteger los derechos humanos de los usuarios de los servicios de salud mental. Este órgano es un ente multidisciplinario y colegiado, integrado por representantes de distintos ministerios,

[2] Montos modificados vía Ley Nº 3.859, pasando de 1,5 a 2% (mínima) y de 3 a 5% (máxima).
[3] Reglamentada por Resolución 105-19 (2019) de la Defensoría del Pueblo.

asociaciones de usuarios y familiares, profesionales y trabajadores de la salud y organizaciones no gubernamentales especializadas en derechos humanos.

3.2. Modernización del Estado

La provincia de Río Negro es parte del Compromiso Federal para la Modernización del Estado, iniciativa promovida por el gobierno nacional para impulsar acciones multinivel en materia de desburocratización del Estado, jerarquización del empleo público, fortalecimiento de la gestión por resultados y la incorporación de infraestructura tecnológica, en concordancia con el Plan de Modernización del Estado vigente para la administración pública nacional[4] (Figura Nº 1).

Bajo la premisa de orientar la gestión a resultados, el citado acuerdo estipula en su Compromiso Nº 4 (1) la implementación o mejora del funcionamiento de unidades de planeamiento y evaluación de políticas públicas, (2) la incorporación de metodologías de evaluación de gestión y resultados, (3) el control de la ejecución presupuestaria y (4) la promoción de la utilización de portales de datos para exponer la gestión pública, en base a planes de acción coordinados por el Consejo Federal de Modernización (COFEMOD).

El Compromiso Federal para la Modernización del Estado fue suscripto por la provincia vía Decreto Nº 19/18, mismo instrumento jurídico por el cual se aprobó el "Plan de Modernización del Estado Provincial". En sintonía, el plan provincial también presenta como uno de sus ejes a la gestión por resultados, procurando configurar una organización eficiente del Estado 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.

Concretamente, su eje Nº 3 define como instrumentos (1) la incorporación y fortalecimiento de los sistemas jurisdiccionales de planificación, (2) la reingeniería organizacional, (3) el fortalecimiento del sistema de seguimiento de metas y (4) la gestión de la calidad, previendo como actividades, entre otras, la homogeneización de metodologías y contenidos de los planes, el establecimiento de indicadores de avance y cumplimiento y la reelaboración de estructuras organizativas y procedimientos considerando las nuevas tecnologías.

[4] Decreto Nº 434/16.

Figura Nº 1. Normativa sobre modernización del Estado

Fuente: Elaboración propia

3.3. Agenda de Desarrollo Sostenible 2030

La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030), adoptada en 2015 por Naciones Unidas[5], es un marco global de acción para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad estructurado en torno a 17 objetivos y 169 metas interdependientes cuya consecución no es obligatoria pero sí representa un compromiso político prioritario habida cuenta de su fundamento jurídico en estándares universales exigibles de derechos humanos.

La Agenda 2030 es heredera de la Declaración del Milenio (2000), distinguiéndose los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de los anteriores Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) por su vocación universal, la introducción de la sostenibilidad como enfoque ineludible para el desarrollo, de un abordaje más amplio de derechos a proteger y de la premisa de "no dejar a nadie atrás" a partir de la consideración de las distintas realidades de cada Estado y la inclusión de los grupos locales más vulnerables.

Si bien la responsabilidad de cumplimiento y remisión de información de avance es de carácter nacional, la efectividad de su aplicación requiere de un

[5] Resolución AG 70/1 (2015).

esfuerzo que impele un rol activo de provincias y municipios. Ello fundamenta el compromiso asumido por Río Negro de promover su implementación con la cooperación técnica del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS)[6] para cumplir los estándares vigentes (Figura Nº 2).

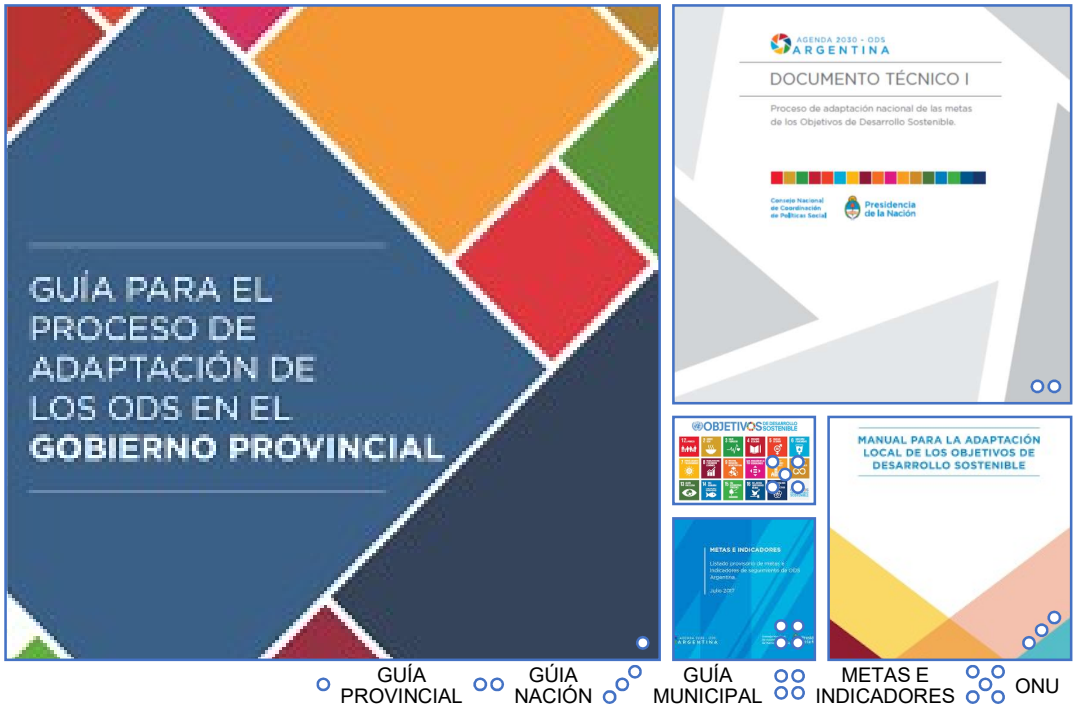

Figura Nº 2. Normativa sobre la Agenda 2030

Fuente: Elaboración propia

En este contexto, el rol de los organismos de control resulta clave en dos órdenes de cuestiones. Primero, para visibilizar la Agenda 2030 como medio para empoderar a la ciudadanía en el ejercicio efectivo de sus derechos humanos, priorizando la generación de alianzas para su promoción. Segundo, para monitorear los avances en la consecución de objetivos y metas, evaluar el impacto y eficiencia de las políticas aplicadas por la administración pública, su armonización entre carteras y niveles de gobierno y debida vinculación presupuestaria.

4. MARCO TEÓRICO

[6] Convenio de Cooperación entre CNCPS y la Provincia de Río Negro, del 13 de marzo de 2018.

La gestión pública orientada a resultados (GpR) constituye el enfoque teórico en el que se inscribe el PEI, en sintonía con la reseñada normativa vigente en materia de modernización del Estado, definiéndose como un “marco conceptual concebido para optimizar el proceso de creación de valor público en organizaciones públicas, asegurando la máxima eficiencia, eficacia y efectividad de su desempeño, la consecución de objetivos gubernamentales y la mejora continua de las instituciones” (BID y CLAD, 2007: 167).

El modelo de GpR comprende todas las etapas del ciclo de gestión de las políticas públicas, que abarcan desde el diagnóstico situacional que fundamenta la intervención del Estado hasta la rendición de cuentas sobre lo actuado, incluyendo como pilares a la (1) planificación orientada a resultados, (2) el presupuesto por resultados, (3) la gestión financiera, auditoría y adquisiciones, (4) la gestión de programas y proyectos y (4) el seguimiento y evaluación (García López y García Moreno, 2015; 9).

El concepto de valor público es medular para el modelo, interpretándose como “los cambios sociales observables y susceptibles de medición que el Estado realiza como respuesta a necesidades o demandas sociales legitimadas democráticamente” (García López y García Moreno, 2010; 6). En esta línea, la satisfacción de necesidades ciudadanas individuales (resultados) y el cambio en las condiciones sociales objetivas que generan tales demandas (impacto), representan los objetivos de mediano y largo plazo a alcanzar.

La planificación orientada a resultados es la primera fase del proceso de gestión, correspondiéndole la traducción de estos cambios en objetivos estratégicos (impacto y resultado) y la identificación de las estrategias (programas y proyectos) adecuadas para su consecución. De este modo, la planificación enmarca y orienta la dinámica de producción pública, es decir, el proceso de generación de bienes y servicios (productos) que efectúan las instituciones partir de los recursos disponibles (insumos).

En consecuencia, la GpR funciona como una estrategia gerencial de gestión (PNUD, 2009: 10) que contribuye a articular los eslabones de la cadena de valor público (insumo-producto-resultado-impacto), conectando así los campos de la producción pública y los efectos sociales (Sotelo, 2012: 5). En otras palabras, contribuye a asegurar la coherencia sistémica y la consistencia técnica entre los procesos de planificación estratégica (objetivo-resultado) y formulación presupuestaria (insumo-producto).

Planificación y presupuesto consisten en dos macroprocesos complementarios cuya debida vinculación deviene una herramienta clave para evitar la formulación de planes estériles sin sustento financiero y de presupuestos incrementalistas sin dimensión estratégica. Asimismo, su mutua orientación a resultados contribuye a la articulación conceptual de ambos

sistemas, a la trazabilidad intertemporal de sus definiciones (largo-mediano-corto plazo) y a la medición asertiva del desempeño público.

En términos de fuentes el marco teórico es tributario de las perspectivas y definiciones promovidas por los principales organismos regionales referentes en la temática, con hincapié en publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (Máttar y Perrotti, 2014; Armijo, 2011), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Kaufmann, Sanginés y García Moreno, 2015; Berretta y Kaufmann, 2011; García López y García Moreno, 2010) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009).

5. METODOLOGÍA

El diseño del PEI se sustenta en el marco metodológico promovido en el seno del COFEMOD, cuyo objetivo radica en consolidar a nivel provincial el sistema de GpR a través del fortalecimiento de los procesos de planificación estratégica institucional y de la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación de los resultados. Se trata de una metodología concebida como ayuda para la planificación y toma de decisiones al interior de ministerios y organismos subnacionales.

Con ello se hace referencia a dos guías prácticas elaboradas por el entonces Ministerio de Modernización de la Nación (MMOD)[7], una para la formulación de planes y proyectos (MMOD, 2018) y otra para el monitoreo y la evaluación (MMOD, 2018b). De ellas se extraen las herramientas de planificación (Análisis FODA, Análisis de Población Objetivo, Mapeo de Actores, Análisis de Procesos, Teoría del Cambio, Cadena de Valor Público), los componentes de la matriz de planificación y las pautas para la construcción de indicadores.

El abordaje metodológico se enriqueció con la inclusión de mejores prácticas elaboradas por la academia especializada y los organismos regionales citados en el Apartado anterior. En este sentido, fueron especialmente receptados los estándares sobre capacidad estratégica, operatividad y participación en la planificación promovidos por el BID (Kaufmann, Sanginés y García Moreno, 2015), sobre todo en lo ateniente a la institucionalización del proceso, su diseño participativo y la vinculación plan-presupuesto.

A tales fines, se delineó un mecanismo de prospección estratégica que sistematiza la elaboración de planes estratégicos en ciclos coincidentes con el mandato temporal del Defensor del Pueblo (5 años), enmarcando así la formulación de este primer PEI. Su resolución de creación prevé el respeto de tales

[7] Actualmente Secretaría de Gobierno de Modernización de la Nación.

estándares sobre contenidos mínimos, consistencia técnica, vinculación plan-programa-presupuesto, articulación intertemporal y participación de la sociedad civil.

También se introdujeron técnicas de participación organizacional (por ejemplo, talleres, grupos de opinión, encuestas, grupos focales) que garantizaron un alto grado de redacción colaborativa, incorporando el aporte individual y colectivo de todas las áreas, niveles y reparticiones territoriales de la institución. Además, se incorporó la contribución analítica de otros órganos del sector público provincial y de organizaciones especializadas de la sociedad civil (validación).

Finalmente, se diseñó un marco metodológico específico para el tratamiento de un asunto de especial sensibilidad para el éxito del PEI como es su articulación con el presupuesto, fundamentado en mejores prácticas extraídas de Makón (2007), Sotelo (2008), Martirene (2013) y Bonari et al (2015). En esta línea, se implementaron las siguientes acciones que cubren las tres principales dimensiones relativas a la trazabilidad plan-presupuesto:

1. Institucional:

- Incorporación de la articulación plan-presupuesto en el ciclo de planificación estratégica institucional.
- Acoplamiento del proceso de planificación al cronograma de formulación presupuestaria.
- Involucramiento permanente del área de presupuesto en el proceso de planificación.

2. Conceptual:

- Adecuación de la política presupuestaria a los objetivos y estrategias del PEI.
- Vinculación conceptual entre la matriz de planificación y la estructura programática del presupuesto.
- Formulación de indicadores de producción que mejoren la calidad de la información presupuestaria.

3. Cuantitativa:

- Determinación de un marco fiscal de referencia de mediano plazo en base al desarrollo de escenarios prospectivos de actividad y recursos.
- Valorización interanual de los costos de las estrategias incluidas en el PEI según el clasificador presupuestario por objeto del gasto.
- Conciliación de las magnitudes totales y distribución del presupuesto al nivel de producción previsto en el PEI.

6. PROCESO DE ELABORACIÓN

El proceso de elaboración del PEI se estructuró en torno a un camino crítico de ocho etapas consecutivas y complementarias diseñadas para garantizar su trazabilidad técnica y naturaleza participativa. Su implementación se secuenció en cinco meses y fue conducida por los dos expertos contratados por el CFI, la Defensora del Pueblo, Adriana Santagati, y personal de la institución. Se enumeran a continuación tales fases esbozándose las técnicas aplicadas y productos esperados (Figura Nº 3).

1. Transferencia de herramientas conceptuales-metodológicas para el diseño e implementación de procesos de planeamiento estratégico en el marco de un sistema de gestión orientado a resultados. Esta etapa radicó en el dictado de una jornada de capacitación teórico-práctica para todo el personal de la institución cuyo contenido se sintetiza en el Apartado Nº 9.
2. Diseño de un ciclo de planeamiento estratégico institucional que encuadre el proceso de elaboración del PEI y sistematice sus futuras actualizaciones. Ello consistió en la redacción colaborativa del instrumento jurídico interno pertinente para su aprobación, cuya fundamentación, dinámica y contenido se detallan en el Apartado Nº 8.
3. Realización de un diagnóstico participativo de la organización y funcionamiento de la institución que comprenda sus reparticiones y niveles de autoridad. Este paso se ejecutó a través de talleres realizados en todas sus dependencias vía una combinación de métodos de evaluación cuyos resultados se presentan en el Apartado Nº 10.
4. Desarrollo de escenarios prospectivos de intervención y disponibilidad de recursos. Ello consistió en el diseño de un modelo customizado de proyección estadística y presupuestaria, cuyos resultados permitieron seleccionar el horizonte financiero de referencia y la estrategia de valorización del PEI. Su diseño se desarrolla en el Apartado Nº 11.
5. Confección de una versión preliminar del PEI, considerando las experiencias exitosas y buenas prácticas relevadas, los resultados del diagnóstico participativo y el marco presupuestario de referencia seleccionado. Este paso se concretó a través de un proceso ordenado de redacción colaborativa que involucró a las autoridades de la institución y a representantes de sus distintas dependencias.
6. Validación colectiva de la versión preliminar del PEI. A nivel interno ello se efectuó a través de un taller realizado con un grupo focal

representativo de las distintas áreas de la institución y, a nivel externo, vía entrevistas semi-estructuradas efectuadas a funcionarios de dependencias clave para la Defensoría del Pueblo en los tres poderes del Estado provincial y a representantes de la sociedad civil.

7. Confección de la versión final del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 de la Defensoría del Pueblo, incorporando los aportes de ambas actividades de validación colectiva (interna y externa) y precisando su articulación conceptual y financiera con el proceso jurisdiccional de formulación del Presupuesto para el Ejercicio 2020 y Presupuesto Plurianual (2020-2022).

Figura Nº 3. Etapas del proceso de formulación del PEI

Fuente: Elaboración propia

7. MEJORES PRÁCTICAS

El marco metodológico para la formulación del PEI se completa con un compendio de mejores prácticas de planificación y gestión aplicables específicamente a Defensorías del Pueblo, identificadas a partir de un relevamiento integral de publicaciones académicas y experiencias de nivel nacional e iberoamericano, priorizando con este criterio geográfico la compatibilidad y comparabilidad de sus diagnósticos y postulados con el diseño institucional y prioridades de trabajo de las Defensorías del Pueblo en Argentina y puntualmente en Río Negro.

En el plano académico, se consideraron principalmente cuatro publicaciones cuyas propuestas derivan del relevamiento casuístico regional practicado por sus respectivos autores. Con ello se hace referencia a los textos de Cámara Arroyo (2012), Luna Cervantes (2012), Basch (2015) y también a las actas del Programa Regional de Apoyo a las Defensorías del Pueblo de Iberoamérica (PRADPI) (2018).

De Cámara Arroyo (2012) se toma el concepto de "mejores prácticas" y la aplicabilidad del *benchmarking* a las Defensorías del Pueblo. Asimismo, se contemplan las recomendaciones planteadas en materia de accesibilidad de la institución, imparcialidad e independencia, celeridad y flexibilidad administrativa y procesal, sensibilidad con el ciudadano, repercusión y publicidad de actuaciones, transparencia, efectividad y eficacia, ética defensorial y formación específica y profesionalización del personal (Figura Nº 4).

Figura Nº 4. Mejores prácticas para Defensorías del Pueblo I

Fuente: Elaboración propia en base a Cámara Arroyo (2012)

De Luna Cervantes (2012) se recogen propuestas de acción en dos dimensiones: fortalecimiento institucional (atención adecuada, acercamiento al público, gestión eficiente de quejas, evaluación del trabajo, uso eficiente y transparente de recursos, y selección y capacitación del personal) y actividad proyectiva (acción eficaz orientada a la defensa de derechos y supervisión de servicios públicos, promoción de derechos y educación en valores, articulación institucional, imagen, difusión de logros y relaciones internacionales) (Figura Nº 5).

Figura Nº 5. Mejores prácticas para Defensorías del Pueblo II

Fuente: Elaboración propia en base a Luna Cervantes (2012)

De Basch (2015) se incorporan propuestas sobre condiciones de admisibilidad (evitar formalismos, subsanar deficiencias), canales de presentación (uso de tecnologías y redes sociales, guías prácticas interactivas), estrategias activas (viajes itinerantes, stands en puntos estratégicos), trámite interno (centralización de recepción y análisis preliminar, unificación del trato de conflictos colectivos, uso de sistema informático de registro y gestión) y estrategias para hacer cumplir requerimientos y modificar conductas lesivas ("mencionar y avergonzar") (Figura Nº 6).

Figura Nº 6. Mejores prácticas para Defensorías del Pueblo III

Fuente: Elaboración propia en base a Basch (2015)

Del Libro de Actas del PRADPI "Las Defensorías del Pueblo iberoamericanas ante la Agenda 2030" (2018) se extraen lecciones aprendidas sobre casos nacionales y premisas genéricas de actuación. Estas se analizan en combinación con la propuesta metodológica para la implementación de la Agenda 2030 promovida por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017; 2018) (Figura Nº 7) y los programas de seguimiento de las Defensorías del Pueblo de la Nación (2016) y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (s/a) (Figura Nº 8).

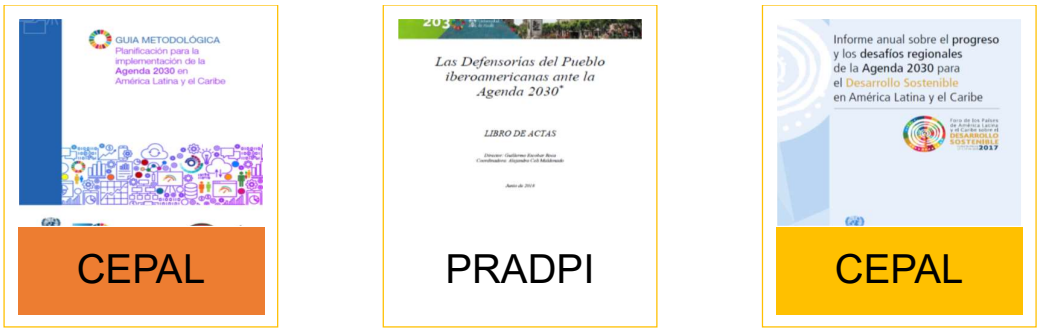

Figura Nº 7. Mejores prácticas sobre la Agenda 2030

Fuente: Elaboración propia en base a CEPAL (2017; 2018) y PRADPI (2018)

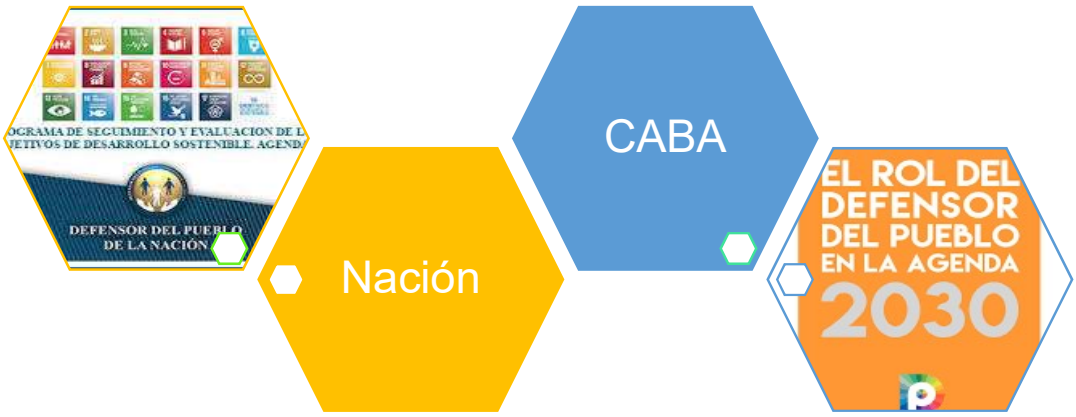

Figura Nº 8. Programas de monitoreo de la Agenda 2030 en Argentina

Fuente: Elaboración propia en base Defensorías del Pueblo de la Nación (2016) y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (s/a)

De su estudio se extraen mejores prácticas relativas a la Agenda 2030, tales como la pertinencia de su incorporación en la visión institucional, la utilidad de la cooperación con la sociedad civil, el beneficio de crear un programa de trabajo específico, la conveniencia de clasificar las demandas recibidas por ODS, la centralidad del monitoreo general de su cumplimiento, de la efectividad de las políticas gubernamentales contribuyentes, de su integración con los planes institucionales y de su inclusión y trazabilidad presupuestaria.

En el plano de las experiencias comparadas, se identificaron una multiplicidad de ejercicios sistematizados de planificación estratégica en Defensorías del Pueblo de países iberoamericanos y no así a nivel nacional o provincial, al menos cuyos resultados sean accesibles en línea. Entre ellos solo algunos receptan expresamente el modelo de gestión orientada a resultados como marco teórico-metodológico, presentando modalidades, contenidos y formatos diversos (ej. plan estratégico, libro blanco, código de buen gobierno).

Tales documentos identificados fueron: “Defensoría del Pueblo: Plan Estratégico Institucional 2012-2016” (Bolivia); “Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo 2017-2020” (Colombia); “Defensor del Pueblo: Plan Estratégico Institucional 2014-2018” (Dominicana); “Defensoría del Pueblo: Plan Estratégico Institucional 2017-2021” (Ecuador); “Defensor del Pueblo: Libro Blanco del Defensor del Pueblo” (España); “Defensoría del Pueblo: Plan Operativo Global 2016-2021” (Panamá); “Defensoría del Pueblo: Código de Buen Gobierno” (Paraguay) (Figura Nº 9).

También se analizaron documentos de planificación estratégica de organismos regionales competentes como: “Estrategia de la Defensora del Pueblo: de cara a 2019” (European Ombudsman, 2014), “Annual Management Plan Year 2018” (European Ombudsman, 2017), “Plan Estratégico 2013-2015” [Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO), s/a], “Plan Estratégico 2016-2020” Instituto Internacional del Ombudsman (IIO), s/a], “Plan Estratégico Defensorías del Pueblo de América del Sur” (Observatorio de Derechos Humanos. 2016).

Figura Nº 9. Experiencias de planificación en Defensorías del Pueblo

Fuente: Elaboración propia en base a la portada de los planes referenciados

8. CICLO DE PLANIFICACIÓN

La formulación del PEI se inscribe en el Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Río Negro (CPDP), creado por la Resolución Interna Nº 089-19 (Anexo Nº 1). A pesar de que el CPDP ordena la realización de procesos quinquenales de planificación articulados temporalmente con el mandato constitucional del Defensor del Pueblo, este primer ejercicio tiene una vigencia trianual (2019-2022) para compatibilizar su extensión con el tiempo de mandato remanente de su actual titular.

El CPDP ordena el ciclo de planificación en tres etapas complementarias y consecutivas relativas a la ejecución del PEI: formulación, implementación y evaluación. Concretamente, prevé que el PEI se formule dentro de los primeros seis meses de mandato, correspondiendo el resto del ciclo a su implementación. Además, determina que la evaluación sea anual (concomitante) y final (ex post), debiendo esta última presentarse dentro de los seis meses ulteriores a la culminación del proceso (Figura Nº 10).

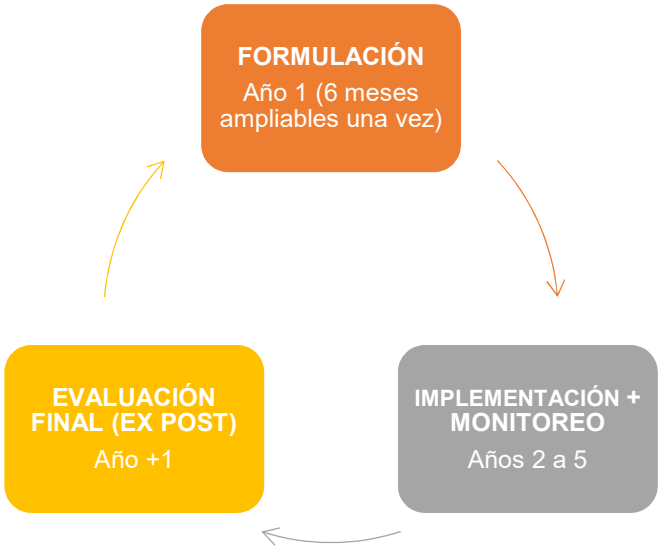

Figura Nº 10. Etapas del Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional

Fuente: Elaboración propia

La conducción del CPDP recae en la figura del Defensor del Pueblo como autoridad de aplicación, correspondiéndole su debida organización y funcionamiento. A su vez, crea instancias colegiadas de apoyo interno y externo para su ejecución. Por un lado, una Comisión Institucional (CIPE) conformada por representantes de todas las dependencias de la Defensoría del Pueblo. Por otro, un Consejo Consultivo (COPE) integrado por personas físicas, organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil.

En términos de contenido, el CPDP prevé un repertorio de definiciones estratégicas a ser incluidas en los PEI cuyo sustento recaiga en un diagnóstico integral, participativo y prospectivo. Tales definiciones son: misión, visión, lineamientos, objetivos estratégicos, iniciativas prioritarias e indicadores de desempeño. Adicionalmente, instruye la complementación del PEI con Planes Anuales Operativos (POA) y la articulación conceptual, metodológica y cronológica de ambos con el proceso anual de formulación presupuestaria.

Finalmente, el CPDP instituye un sistema de monitoreo permanente del PEI para su adecuado seguimiento y posterior evaluación, basado en una matriz de indicadores concebidos para una gestión orientada a resultados. También contempla la posibilidad de revisiones totales o parciales (revisión estratégica) ante el advenimiento de factores internos y/o externos imprevistos cuyo impacto institucional amerite la reformulación del PEI (Figura Nº 11).

Figura Nº 11. Previsiones del Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional

Fuente: Elaboración propia

9. DINÁMICA PARTICIPATIVA

La formulación del PEI se diseñó como un proceso integralmente participativo que garantiza la intervención del personal y organismos externos de interés estratégico para la institución, contribuyendo con ello a la consistencia técnica y legitimidad de su contenido tal como lo establecen las mejores prácticas internacionales. A tales fines, se realizó una capacitación general inicial e incorporaron actividades participativas en las etapas de diagnóstico y validación.

La actividad formativa inicial consistió en una jornada completa de capacitación teórico-práctica sobre gestión y planificación orientada a resultados, cuyo objetivo fue empoderar a la totalidad del personal de la Defensoría del Pueblo con las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para comprender la naturaleza, alcance y utilidad del PEI para la institución. Ello a los fines no solo de participar cabalmente de su proceso de elaboración sino también de implementar el PEI y replicar el ejercicio de planificación a futuro.

La capacitación se realizó en la sede central (Viedma) y contó con la presencia de todo el personal de las receptorías del interior (Cipolletti, General Roca y Bariloche) (Figura Nº 12). Su contenido reflejó los estándares y mejores prácticas presentados en los Apartados Nº 5 y 7, estructurándose en torno a los siguientes módulos temáticos: gestión pública orientada a resultados,

planeamiento orientado a resultados, articulación plan-presupuesto y, monitoreo y evaluación del desempeño público.

Figura Nº 12. Capacitación sobre gestión orientada a resultados

Fuente: Elaboración propia

La elaboración del diagnóstico institucional incorporó una fase colectiva y otra individual de participación. La primera se enmarcó en talleres de análisis grupal sobre el estado actual de la organización y funcionamiento de la Defensoría del Pueblo celebrados en todas sus dependencias, las que permanecieron cerradas al público a lo largo de toda la duración de los encuentros para garantizar la participación y dedicación exclusiva del personal (Figura Nº 13).

La segunda consistió en una encuesta semiestructurada de carácter anónima y voluntaria, concebida como herramienta de validación de los resultados arrojados por la fase colectiva del diagnóstico. El porcentaje de respuestas alcanzó casi el 80% del personal (36 empleados), evidenciándose así su compromiso con la actividad y la formulación del PEI en general.

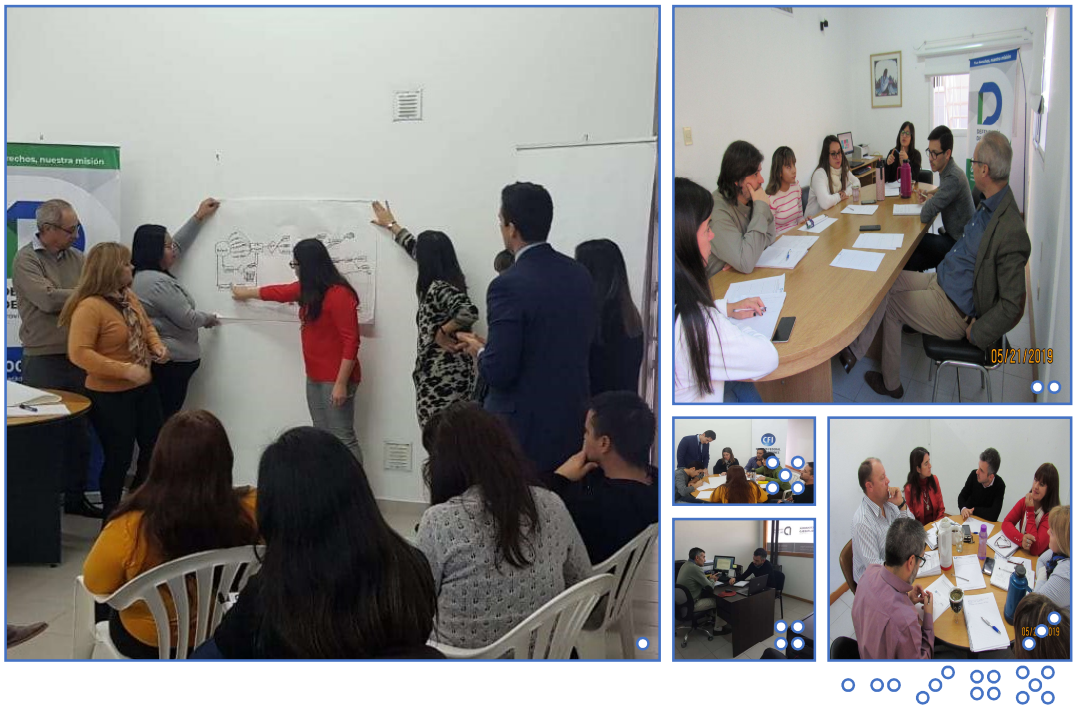

Figura Nº 13. Elaboración del diagnóstico participativo

Fuente: Elaboración propia

El contenido definitivo del PEI refleja dos instancias de validación, una interna y otra externa, a partir de las cuales se relevó la consideración del personal de la institución y de organismos externos sobre sus aspectos y definiciones medulares. La actividad interna recurrió a la técnica del grupo focal, presentándose la versión preliminar del PEI a un conjunto reducido de personal de las distintas áreas de gestión de la sede central seleccionados al azar.

La validación externa consistió en la recolección de opiniones calificadas de organismos de los tres poderes del Estado provincial y de la sociedad civil identificados como estratégicos por la Defensoría del Pueblo. Ello se instrumentó a través de presentaciones realizadas por un equipo de la Defensoría del Pueblo, donde se explicaron los ejes del PEI y recabó la apreciación pertinente (Figura Nº 14), la que en todos los casos fue por demás favorable. Los organismos y representantes entrevistados fueron los siguientes:

- Legislatura de la Provincia, Presidente.
- Superior Tribunal de Justicia de la Provincia, Presidenta y Director del Centro de Planificación Estratégica.
- Asociación de Defensores del Pueblo de la República Argentina (ADPRA), Presidente.

- Ministerio de Gobierno, Ministro.
- Ministerio de Educación y Derechos Humanos, Ministra.
- Ministerio de Economía, Ministro.
- Universidad Nacional del Comahue (Centro Universitario Regional Zona Atlántica), Decano.
- Cáritas Diocesana Viedma, Director.
- Asociación del Personal de Empleados Legislativos de Río Negro (APEL), Secretario General.

Figura Nº 14. Validación externa

Fuente: Elaboración propia

10. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Las definiciones del PEI se sustentan en un diagnóstico integral de la Defensoría del Pueblo, confeccionado a partir de las múltiples actividades participativas que se realizaron en sus distintas representaciones y comprendieron a la totalidad de su personal operativo y administrativo, tal como fuera descripto en el apartado anterior. La actividad en las receptorías se efectuó de forma plenaria mientras que en Viedma se realizó a través de grupos de trabajo simultáneos.

En el plano metodológico, el diagnóstico consistió en la aplicación combinada de diferentes herramientas de planificación, cuyos resultados permitieron disponer de un panorama completo y preciso de su actual organización y funcionamiento. Las técnicas seleccionadas fueron: Análisis FODA, Análisis de Población Objetivo, Mapeo de Actores, Análisis de Procesos, Teoría del Cambio y Cadena de Valor Público, exponiéndose a continuación los principales resultados arrojados por cada una.

10.1. Análisis FODA

El Análisis FODA contribuyó con la identificación de variables clave para el funcionamiento de la Defensoría del Pueblo, tanto a nivel externo (fortalezas y debilidades) como interno (oportunidades y amenazas). Los resultados de su aplicación se presentan como matriz dividiendo ambas dimensiones del análisis (Figura Nº 15). El orden de la enumeración no responde a un criterio de prioridad e incorpora la totalidad de los factores identificados en ambas fases del análisis (individual y colectivo).

10.1.1. Oportunidades y amenazas

Las principales oportunidades identificadas fueron:

- Emergencia de las redes sociales como herramienta para promocionar derechos y recibir reclamos individuales.
- Surgimiento de Defensorías del Pueblo de nivel municipal como aliadas para generar sinergias de gestión operativa local.
- Adopción del gobierno provincial de un plan de modernización receptivo del modelo de gestión pública orientada a resultados.
- Compromiso del gobierno provincial con la adaptación e impulso local de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

Las principales amenazas identificadas fueron:

- Caracterización contemporánea de la provincia como diversa, despoblada, desequilibrada y desarticulada (4D).
- Proliferación de problemáticas ambientales con características distintas por región (ej. preservación de bosques nativos en zona andina, cuidado de la calidad del río en zona de los valles, etc.).
- Impacto integral (económico, demográfico, vivienda, servicios, etc.) de Vaca Muerta en la zona del Alto Valle (allí se concentra el 58% de población provincial).
- Marco legal anacrónico respecto del procedimiento administrativo y organización interna de la institución.
- Carencia de atribuciones formales para aplicar sanciones a la administración pública ante incumplimientos sustantivos.
- Normativa limitante de la cuantía y distribución de los recursos presupuestarios necesarios para la institución.
- Denominación confusa que genera recepción de reclamos fuera de la competencia institucional y crisis de expectativas en la población.
- Ausencia crónica del Defensor del Pueblo de la Nación como obstáculo para la visibilización de organismos análogos de nivel provincial.

10.1.2. Fortalezas y debilidades

Las principales fortalezas identificadas fueron:

- Naturaleza autónoma y autárquica de raigambre constitucional.
- Estructura reducida y juventud del organismo.
- Calidad humana del personal de la institución, afectividad y valor asignado al vínculo interpersonal en el marco laboral.
- Capacidad y valores de empatía, sentido común y respeto en el trato con los reclamantes por parte del personal de la institución.
- Dinámica colaborativa y trabajo en equipo entre la Defensora del Pueblo y el Defensor del Pueblo Adjunto.
- Vínculo estratégico con los Juzgados de Paz (Poder Judicial) para ampliar la presencia territorial de la institución.

- Mejoras recientes en infraestructura, equipamiento y movilidad realizadas en la sede central de la institución (Viedma).
- Funcionamiento de las receptorías en sedes del gobierno provincial como medio para facilitar el vínculo directo con la administración pública.

Las principales debilidades identificadas fueron:

- Insuficiente actividad de difusión institucional y presencia digital en redes sociales (comunicación externa).
- Ausencia de un organigrama formal de funciones y de una dinámica sistematizada de funcionamiento y comunicación interna.
- Carencia de una red de contactos institucionales predefinidos en las distintas dependencias de la administración pública.
- Ausencia de un proceso informatizado de tramitación de expedientes, firma digital de documentos y comunicación vía tecnología IP.
- Falta de un sistema de control de gestión y registro de la resolución efectiva de los reclamos (evaluación de la satisfacción del reclamante).
- Inexistencia de una planificación anual sistematizada de capacitación y formación técnica del personal.
- Concentración de la tramitación de los reclamos recibidos en las receptorías en la sede central de la institución (Viedma).
- Déficit de presencia territorial en varias regiones y ciudades del interior provincial y en barrios alejados de las receptorías existentes.
- Carencia de red de vínculos institucionales con organizaciones civiles y universidades para complementar capacidades técnicas propias.
- Desconocimiento técnico del personal y ausencia de abordaje integral sobre la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.
- Funcionamiento de las receptorías en sedes del gobierno provincial como obstáculo para una imagen de independencia institucional.

Figura Nº 15. Síntesis de resultados del Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

10.2. Análisis de Población Objetivo

Se recurrió al Análisis de Población Objetivo para identificar a los subgrupos poblaciones que presentan dificultades de acceso a los servicios de la Defensoría del Pueblo. Ello contemplando que, por definición, son destinatarios potenciales de sus servicios todas las personas cuyos derechos fundamentales fueron vulnerados por la administración pública provincial, sean habitantes, ciudadanos o no de la provincia de Río Negro.

No obstante, con fines operativos se decidió enfocar la planificación en los habitantes de la provincia como su población de referencia, identificándose en consecuencia dos grandes subgrupos de población objetivo (habitantes con derechos humanos vulnerados por la administración pública provincial) a ser contemplados como destinatarios efectivos del PEI (Figura Nº 16):

- Residentes de las regiones del interior provincial [Valle (alto y medio), Andes y Línea Sur) y, puntualmente, de las zonas periféricas de sus principales núcleos urbanos.
- Afectados por vulneraciones de derechos de incidencia colectiva, sobre todo en cuestiones medioambientales. Ello aplica particularmente a la población de la subregión del Valle, a partir de las

problemáticas sociales, demográficas y ambientales originadas en la reconversión productiva de la zona con eje en la industria hidrocarburífera.

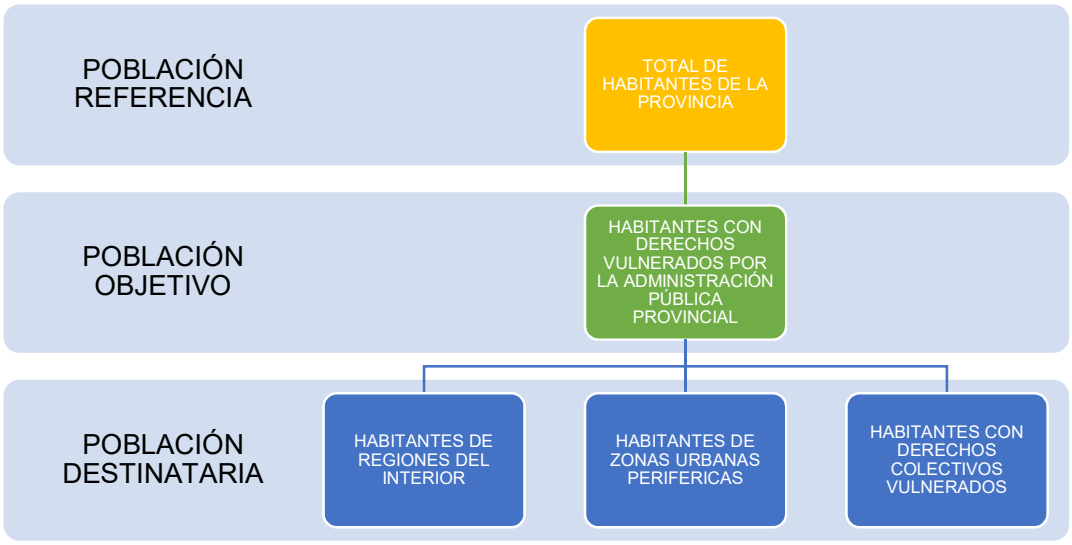

Figura Nº 16. Síntesis de resultados del Análisis de Población Objetivo

Fuente: Elaboración propia

10.3. Mapeo de actores

El mapeo de actores se utilizó para individualizar a posibles aliados estratégicos de la Defensoría del Pueblo en virtud de sus capacidades para agregar valor a la cadena de valor de la institución. Con tal objetivo, el mapeo se realizó considerando las dimensiones técnica, operativa y logística (Figura Nº 17).

En el plano técnico, se ponderó la existencia de una multiplicidad de organizaciones de la sociedad civil cuya actividad y contenidos son de interés para la Defensoría del Pueblo. Concretamente, se destacó el caso de las universidades con presencia provincial, cuyo oferta formativa y líneas de investigación científica permite complementar sus capacidades técnicas. También el de la Asociación de Defensores del Pueblo de la República Argentina (ADPRA), como plataforma para el abordaje de problemas comunes a nivel nacional y el intercambio de buenas prácticas defensoriales.

En el plano operativo, se destacó al Poder Judicial de la provincia (Juzgados de Paz, Oficinas de Atención al Ciudadano, Casas de Justicia y Centro de Planificación Estratégica), y a las nuevas Defensorías del Pueblo

municipales (San Antonio Oeste, Viedma y San Carlos de Bariloche) como aliados estratégicos para mejorar las capacidades ejecutivas de la institución a través de la sistematización de un trabajo operativo conjunto y colaborativo. Ello a partir de presentar misiones concurrentes y una amplia cobertura territorial en el interior.

En el plano logístico, se subrayó la importancia de las comisiones de fomento, municipalidades, asociaciones vecinales, organizaciones religiosas, bomberos voluntarios y clubes deportivos para complementar la infraestructura de atención en zonas urbanas periféricas e incluso en ciudades alejadas de sus propias reparticiones. En esta línea, también se puntualizó el apoyo en materia edilicia y de servicios que representan los Centros Administrativos Provinciales en varias ciudades del interior (por ejemplo, en San Carlos de Bariloche y General Roca).

Figura Nº 17. Síntesis de resultados del Mapeo de Actores

Fuente: Elaboración propia

10.4. Análisis de procesos

El Análisis de Procesos se utilizó para profundizar el diagnóstico sobre los procedimientos identificados como sustantivos para el quehacer institucional de

la Defensoría del Pueblo, sirviendo de base para la posterior especificación de su cadena de valor público. La actividad se materializó en la confección de un diagrama o mapa de flujo de procesos (Landel y Snyder, 2011) que refleja los principales pasos de tales procesos organizacionales (formales e informales), su secuencia temporal y vinculación (Figura Nº 18).

El análisis arrojó dos conclusiones principales. Primero, que la institución identifica como su principal proceso de gestión a la atención de casos de vulneración de derechos fundamentales (sobre todo individuales), vía expediente administrativo o resolución sumaria, incorporándose a la mediación ciudadana como servicio autónomo o complementario a la atención de reclamos. En un segundo plano se posicionan otros procesos como las acciones de mejora institucional, las intervenciones legislativas y las presentaciones judiciales.

Segundo, que existen criterios internos dispares a la hora de precisar la secuencia detallada de tales procesos, prescindiéndose en algunos casos de ciertas etapas y priorizándose dimensiones disímiles en otros. No obstante, se pondera positivamente la centralización de la recepción de reclamos siguiendo las mejores prácticas identificadas en el relevamiento comparado.

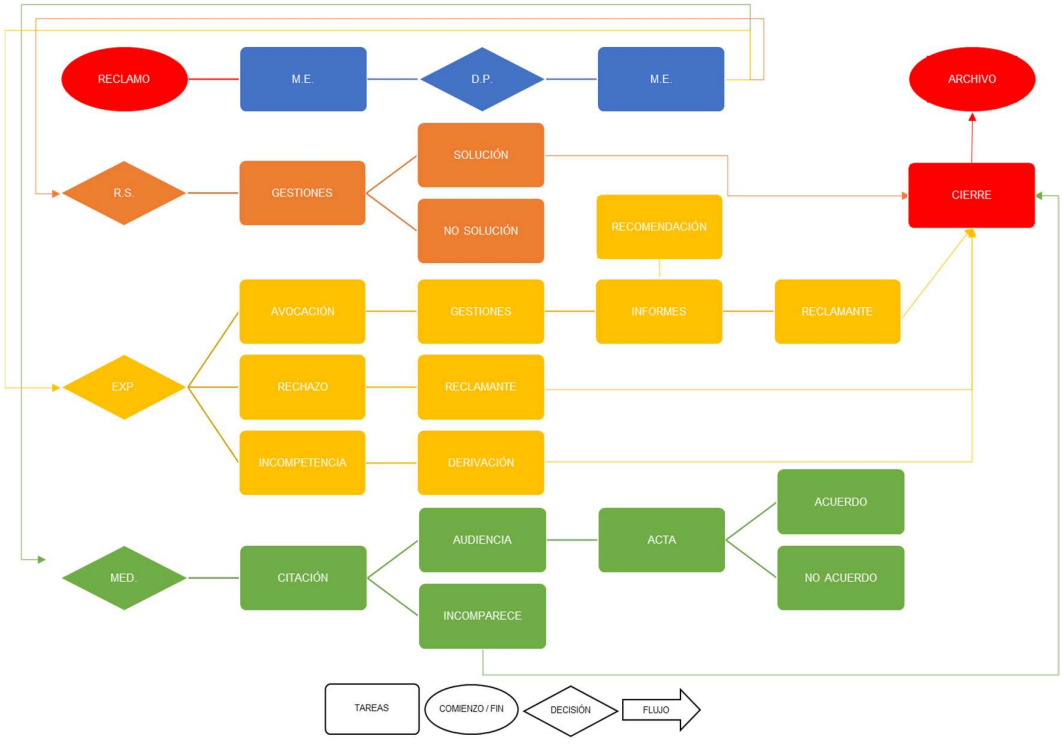

Figura Nº 18. Síntesis del Análisis de Procesos

Fuente: Elaboración propia

Nota: M.E. - Mesa de Entradas, D.P. – Defensor del Pueblo, R.S. – Resolución Sumaria, EXP. – Expediente, MED. – Mediación.

10.5. Teoría del cambio

Se empleó la teoría del cambio para identificar el macroproceso mediante el cual la Defensoría del Pueblo conseguiría el impacto y resultados esperados. La Figura Nº 19 ilustra los eslabones, supuestos clave e influencias externas de la teoría, identificándose los principales actores involucrados: ciudadanía (demanda) y administración pública provincial, incluyendo en ella al Poder Ejecutivo como prestador directo de servicios e indirecto a través de facultades delegadas en empresas del Estado y de servicios públicos.

Los supuestos claves reconocidos en el análisis fueron básicamente tres. Primero, que la institución disponga de procedimientos internos eficaces, sumarios, participativos, cooperativos y consensuados, logrando mejorar la eficiencia con la que los ejecuta. Segundo, que los ciudadanos ejerzan sus derechos, conociendo las competencias de la institución y los canales de reclamo. Tercero, que el desempeño de la Defensoría del Pueblo a través de sugerencias, recomendaciones, grupos de trabajo interinstitucionales y mediaciones se traduzca en acciones concretas de mejora por parte de la administración pública provincial.

El principal condicionamiento identificado fue la necesidad de respuestas en tiempo y forma a sus requerimientos y recomendaciones por parte de la administración pública provincial, representando ello una influencia externa decisiva para su proceso de generación de valor público. En otras palabras, la administración resulta un factor de éxito ineludible para la atención de los reclamos que se reciben, puesto que no compete directamente a la Defensoría del Pueblo sino a aquella su resolución efectiva.

Figura Nº 19. Síntesis de resultados de la Teoría del Cambio

Fuente: Elaboración propia

10.6. Cadena de valor público

La Cadena de Valor Público se utilizó como modelo descriptivo (Sotelo, 2012) para identificar los componentes del proceso de producción pública (insumos y productos) de la Defensoría del Pueblo y la medida en que este contribuye a satisfacer las necesidades de la sociedad (resultados e impacto). El modelo permitió precisar los principales eslabones del proceso de creación de valor de la institución (insumos-productos-resultados-impacto), cuestión clave para la confección de las matrices de planificación e indicadores.

La determinación de sus eslabones se realizó de forma concomitante con la aplicación del Análisis de Procesos y la Teoría del Cambio, contribuyendo la primera a la definición de insumos y productos y, la segunda, a los resultados e impacto. Se grafican a continuación los principales procesos de producción, que giran en torno a la protección de los derechos humanos a través de la atención de casos individuales y colectivos (vía expediente o resolución sumaria) (Figura Nº 20) y a la realización de mediaciones ciudadanas (Figura Nº 21).

En ambos esquemas se aprecia como la institución procede, luego de aceptar una solicitud de intervención, a atenderla a través de un servicio de asesoramiento, gestión oficiosa, mediación o derivándola a la administración pública provincial para su tratamiento (producto). La resolución efectiva de cada caso concreto (resultado) no depende de la Defensoría del Pueblo sino de los órganos competentes de la administración que están bajo su órbita de control. Por ello, la institución debe desplegar las acciones necesarias en todo el sector público para mejorar las condiciones objetivas que dan lugar a una garantía general de los derechos fundamentales en la provincia (impacto).

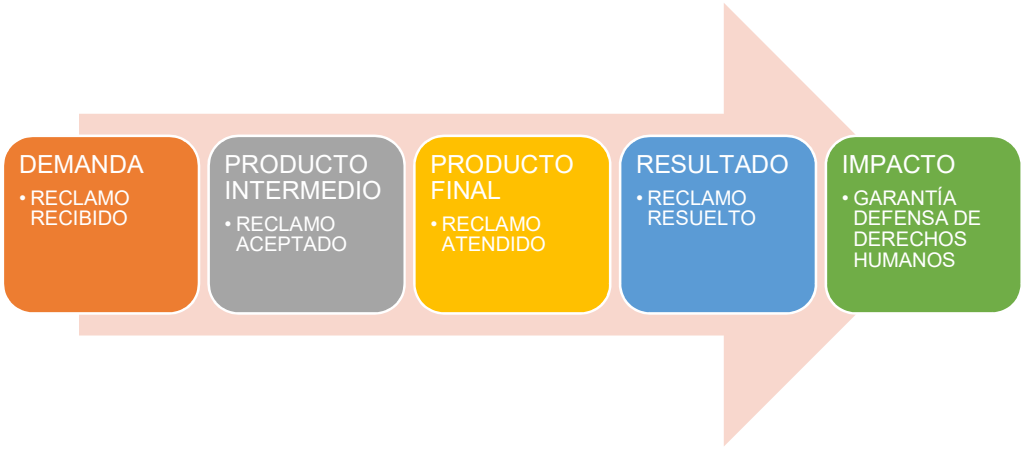

Figura Nº 20. Síntesis de resultados de la Cadena de Valor Público I

Fuente: Elaboración propia

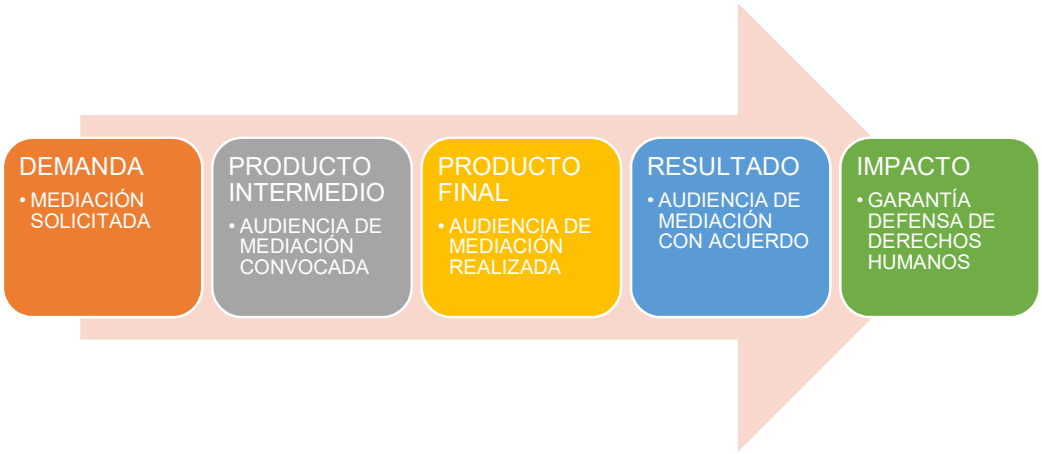

Figura Nº 21. Síntesis de resultados de la Cadena de Valor Público II

Fuente: Elaboración propia

La Figura Nº 22 ilustra la cadena de valor público de la Defensoría del Pueblo bajo la óptica de sus principales herramientas de intervención: acciones de mejora institucional (reuniones interinstitucionales, mediaciones, recomendaciones), intervenciones legislativas (opiniones sobre proyectos parlamentarios e iniciativas legislativas) y presentaciones judiciales. Básicamente, las propuestas y solicitudes que realiza (productos) generan resultados al ser aplicadas por la autoridad competente, deviniendo ello a mediano/largo plazo en una mejora de las capacidades de la administración que permite evitar futuras vulneraciones de derechos fundamentales (impacto).

Figura Nº 22. Síntesis de resultados de la Cadena de Valor Público III

Fuente: Elaboración propia

En la Figura Nº 23 se esquematiza la cadena de valor público de la Defensoría del Pueblo en relación con su función de promoción de los derechos humanos. En este sentido, se entiende que los contenidos digitales que produce, las capacitaciones que brinda y las jornadas de difusión que organiza (productos), generan resultados al momento de su lectura, redifusión y/o asistencia satisfactoria, deviniendo ello en un empoderamiento de la ciudadanía en el efectivo ejercicio de sus derechos humanos (impacto).

Figura Nº 23. Síntesis de resultados de la Cadena de Valor Público IV

Fuente: Elaboración propia

11. ESCENARIOS PROSPECTIVOS

La elaboración del PEI se realizó en base una pauta presupuestaria orientadora definida a partir de los resultados arrojados por el desarrollo de escenarios proyectivos de actividad y recursos de la Defensoría del Pueblo. Dicha técnica constituye una de las herramientas implementadas para contribuir a la debida articulación entre el PEI y el presupuesto (anual y plurianual) de la institución.

La confección de los escenarios se realizó aplicando una metodología diseñada para articular planificación, presupuesto y producción pública, consistiendo en un modelo lineal con elasticidades positivas a partir del cual se generan proyecciones que adecuan niveles de actividad operativa y cuantía de recursos presupuestarios requeridos. El objetivo principal de la herramienta radica en mensurar el plan y comparar cada uno de los escenarios y niveles presupuestarios anuales con el plan valorizado.

Su aplicación no solo permite precisar cuánto diverge o converge la asignación de recursos con la suma que requiere el plan, sino también valorizar la producción pública que se obtendría. Ello permite conocer cuántos bienes y servicios más la Defensoría del Pueblo estará en capacidad de producir si ese nivel productivo es menor, igual o superior al que implicaría el PEI, y cuál es la reacción de la producción de bienes públicos ante un aumento presupuestario.

En el plano metodológico, el modelo se aplicó en base a dos principales acciones. Primero, se identificó la actividad presupuestaria más relevante para la producción pública institucional, tomando en consideración sus competencias y estructura programática vigente. En este sentido, y sin perjuicio de la importancia del resto para la conducción y sostenimiento de la Defensoría del Pueblo, se seleccionó como tal a la actividad Nº3 "Asesoramiento al Ciudadano"[8]. Su importancia se refleja no solo en términos conceptuales sino también presupuestarios, toda vez que insumió, en promedio, un 60% de la cuantía total de recursos de la institución en el período 2016-2019.

Segundo, se investigaron las elasticidades existentes entre los recursos presupuestarios y la producción de la institución, proyectándolas linealmente en diversos escenarios prospectivos. Para identificarlas se diseñó una matriz de indicadores con datos del Informe Estadístico Anual 2017-2018 y del presupuesto vigente con relación al ejercicio anterior (escenario de Base). Los indicadores de producto seleccionados fueron: cantidad de personas atendidas (individuales, presentaciones colectivas y asesoramiento simple), cantidad de reclamos tramitados (expediente administrativo y resolución sumaria) y ratio entre personas atendidas y reclamos tramitados.

La Tabla Nº 1 muestra las elasticidades entre recursos presupuestarios e indicadores de producto para entender cómo "reacciona" la producción de la Defensoría del Pueblo ante un incremento de los recursos presupuestarios. Del modelo se desprende que un aumento del 1% de los recursos tiene su correlato en un incremento del 9,25% en las personas atendidas, 3,96% en los reclamos y 2,73% en la relación persona/reclamo, implicando ello dos conclusiones principales.

Primero, que todas las relaciones de oferta resultaron elásticas (superan la unidad), siendo la de mayor elasticidad la relativa a personas atendidas. Esto indica que un aumento de los recursos genera un aumento de la producción proporcionalmente mayor. Segundo, que la relación reclamo/presupuesto es menos elástica que la de persona atendida (casi la mitad), significando que aumenta (reacciona) menos ante un incremento de los recursos presupuestarios.

Tabla Nº 1. Elasticidades entre presupuesto y producción pública

ACTIVIDAD Nº 3 - ASESORAMIENTO AL CIUDADANO		
Indicador	Elasticidad	Relación
Personas atendidas	9,25	Elástica

[8] Hasta el presupuesto 2018 era la actividad Nº2 "Asesoramiento, investigación y análisis".

Reclamos	3,96	Elástica
Reclamo/Persona	2,73	Elástica

Fuente: Elaboración propia

Con estos datos se elaboraron tres escenarios proyectando incrementos interanuales nominales del presupuesto cuya contribución metodológica es doble. Por un lado, exponen la flexibilidad del modelo en términos de mensurar alternativas de producción pública con diversos niveles de recursos disponibles. Por otro, sirven de estrategia para valorizar escenarios de actuación, tal como se realiza en el Apartado Nº 15.

El primero de los escenarios se construyó según el promedio de incrementos nominales de presupuesto en el período 2016-2018 (mínima), el segundo con un aumento nominal del 30% del presupuesto (intermedio) y otro con una proyección del 50% del gasto nominal (máxima). En todos los escenarios las proyecciones se realizaron respetando la estructura programática presupuestaria, distribuyéndose los incrementos en virtud del peso por inciso en el programa de acuerdo con sus actividades[9].

Cada escenario implica por definición un horizonte distinto de capacidades institucionales, definidas en términos de personal (cantidad y jerarquía), funcionamiento (bienes y servicios corrientes) e inversión (bienes de capital). En otras palabras, a mayor nivel de actividad operativa y de recursos presupuestarios, la institución tendrá mayores capacidades para alcanzar sus objetivos. En esta línea, el escenario de mínima implica cierta continuidad de las capacidades actuales, mientras que el escenario intermedio prevé su fortalecimiento y el de máxima su ampliación.

En base a tales pautas, el escenario de mínima prevé un nivel de actividad del 109% (menor al promedio actual de 126%), representando un incremento presupuestario nominal promedio del 20,61% respecto del trienio anterior. Esto indica que incrementos nominales de gastos por debajo del nivel necesario de operación actual implicarían una disminución de capacidades operativas (sensibilidad del modelo a la relación nominal/real del presupuesto).

Por su parte, el escenario intermedio contempla un incremento del nivel de actividad del 160%, implicando un aumento presupuestario nominal interanual del 30%. Finalmente, el escenario de máxima proyecta un aumento del nivel de actividad operativa del 266% y un incremento presupuestario nominal interanual

[9] Según la Ley de Presupuesto 2019, la institución tiene un único programa presupuestario dividido en 4 actividades: (1) Conducción superior, (2) Servicio administrativo, contable y legal, (3) Asesoramiento al ciudadano y (4) Servicio de difusión y promoción de derechos. Se incluyen los créditos solicitados para la nueva función de revisión de la Ley de Salud Mental (Nº 5.349), pero esta no se computa en el cálculo de variación insumo-producto.

del 50%. La Tabla Nº 2 compendia los resultados de aplicar ambas pautas metodológicas combinadas por escenario prospectivo.

Tabla Nº 2. Cuantificación de pautas metodológicas por escenario

PAUTAS DE VARIACIÓN INSUMO-PRODUCTO	ESCENARIOS			
	Base	Mínima (Continuidad)	Intermedio (Fortalecimiento)	Máxima (Ampliación)
PRODUCTIVA	126%	109%	160%	266%
PRESUPUESTARIA	23,70%	20,61%	30%	50%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla Nº 3 ilustra la relación entre el nivel de gasto proyectado por inciso para cada escenario con relación al presupuesto de la Legislatura Provincial[10]. Ello en virtud de que la norma de creación de la Defensoría del Pueblo[11] estipula que su presupuesto de funcionamiento no puede ser inferior al 2% ni exceder el 5% del presupuesto anual del Poder Legislativo. Esta Tabla también exhibe los incisos preponderantes en cada escenario, evidenciándose la cualidad labor-intensiva de la función de producción de la institución dado el peso comparado del inciso 1 (personal).

Tabla Nº 3. Escenarios de presupuesto por inciso

JURISDICCIÓN Nº 5: Defensoría del Pueblo	ESCENARIOS DE PRESUPUESTO				
	Inciso	Vigente (Base)	Mínima Continuidad (20.6%)	Intermedio Fortalecimiento (30%)	Máxima Ampliación (50%)
PROGRAMA Nº 11: DEFENSA, PROTECCIÓN DE DERECHOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS	1	44.326.721	60.188.892	64.349.117	73.214.462
	2	395.000	476.428	513.500	592.500
	3	2.487.000	2.999.686	3.233.100	3.730.500
	4	118.000	142.325	153.400	177.000
	Total	47.326.721	63.807.331	68.249.117	77.714.462

[10] La proyección del gasto de la Legislatura se estimó tomando un multiplicador del 33,35%.
[11] Ley Nº 2.756, actualizada por Ley N º3.859.

GASTO DE LA LEGISLATURA	1.106.034.702	1.476.961.873	1.476.961.873	1.476.961.873
% GASTO DE LA LEGISLATURA	4,28%	4,32%	4,62%	5,26%

Fuente: Elaboración propia

La Figura Nº 24 ilustra la relación insumo-producto que se deriva de un incremento presupuestario y su efecto en términos de producción bruta para cada indicador: cantidad de personas atendidas (casos individuales), tramitación de reclamos y ratio reclamo/persona. Dados los niveles de producción existentes en el período 2017-2018 y utilizando las elasticidades de la Tabla Nº 1, la Figura ejemplifica los incrementos en la producción bruta que se producirían en cada uno de los escenarios prospectivos.

De su análisis se desprende que, si bien en el ejemplo se atiende a 1571 personas, en el escenario de mínima se atenderían solo 1120, dado que el incremento nominal del 21% del presupuesto no logra generar mejoras en términos reales de producción. En cambio, en el escenario intermedio la cantidad de personas atendidas ascendería a 2484 y en el de máxima a 5389. Ello evidencia además que el modelo es sensible a la variación de precios y estima mejoras en términos reales a partir del gasto presupuestario.

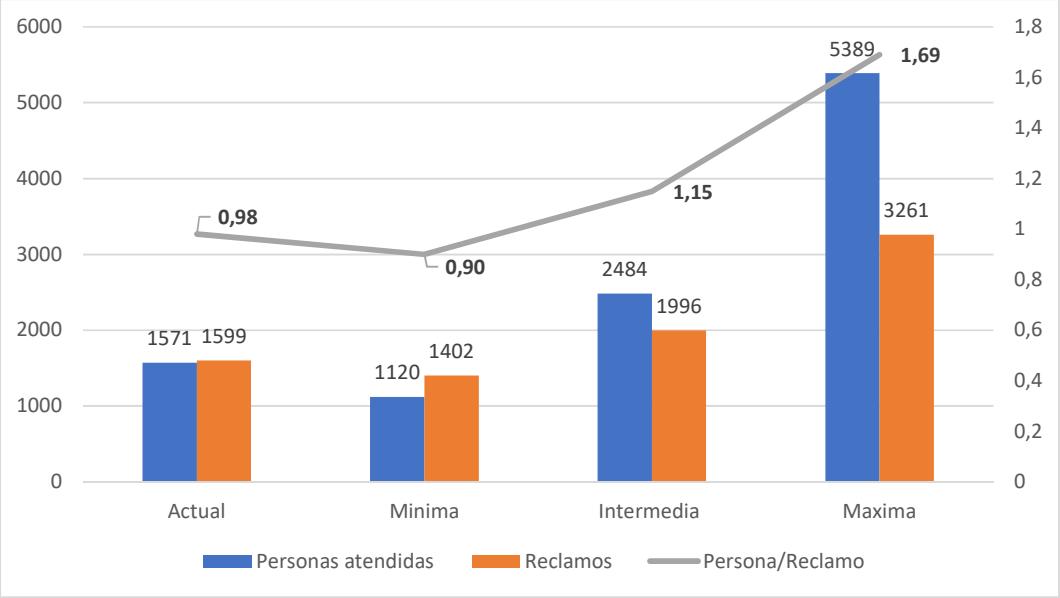

Figura Nº 24. Niveles de producción clasificados por escenarios

Fuente: Elaboración propia

Nota: Personas atendidas (casos individuales) y reclamos tramitados (expediente administrativo y resolución sumaria) extraídos del Informe Estadístico Anual 2017-2018. Escenario actual basado en misma fuente, resto proyecciones.

A partir de todo lo expuesto se identificó al escenario intermedio como el de mayor probabilidad de ocurrencia, equilibrio estimado entre actividad y recursos, y adecuación a los límites presupuestarios estipulados en la normativa. En virtud de ello, se lo consideró el adecuado para servir como horizonte presupuestario de referencia para la formulación del PEI, constituyendo así un insumo orientador de su contenido en términos del alcance de sus objetivos y estrategias.

En consecuencia, la identificación de este horizonte de disponibilidad de recursos representa un factor clave para la articulación PEI-presupuesto, con miras a la definición de objetivos cumplibles a través de estrategias no solo eficaces sino también presupuestariamente factibles. Asimismo, la valorización presupuestaria del plan desde su propia formulación contribuye a la trazabilidad conceptual de los presupuestos anuales, sobre todo en materia de política presupuestaria, aperturas programáticas, metas físicas e indicadores.

12. MISIÓN Y VISIÓN

12.1. Misión

Siguiendo a Armijo (2011) la redacción de la misión institucional consistió en la determinación (1) del propósito de la institución (su razón de ser), (2) la especificación de los destinatarios de sus servicios y (3) la identificación de sus principales resultados esperados. 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.

MISIÓN

- 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.

12.2. Visión

Tomando la misma referencia metodológica (Armijo, 2011), 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). Su redacción tuvo en cuenta los resultados arrojados por el diagnóstico a través del análisis FODA grupal y la encuesta de autoevaluación individual.

VISIÓN

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.

13. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

La matriz de planificación parte de la definición de lineamientos, conceptualizados como los objetivos de impacto que orientan las políticas institucionales a largo plazo (MMOD, 2018), apuntando con ello a definir los cambios objetivos que la Defensoría del Pueblo procura generar en la sociedad y en el desarrollo de la provincia. En esta línea, se identificaron cuatro lineamientos (Figura Nº 25) que se desprenden directamente de la misión y la visión adoptadas por la institución.

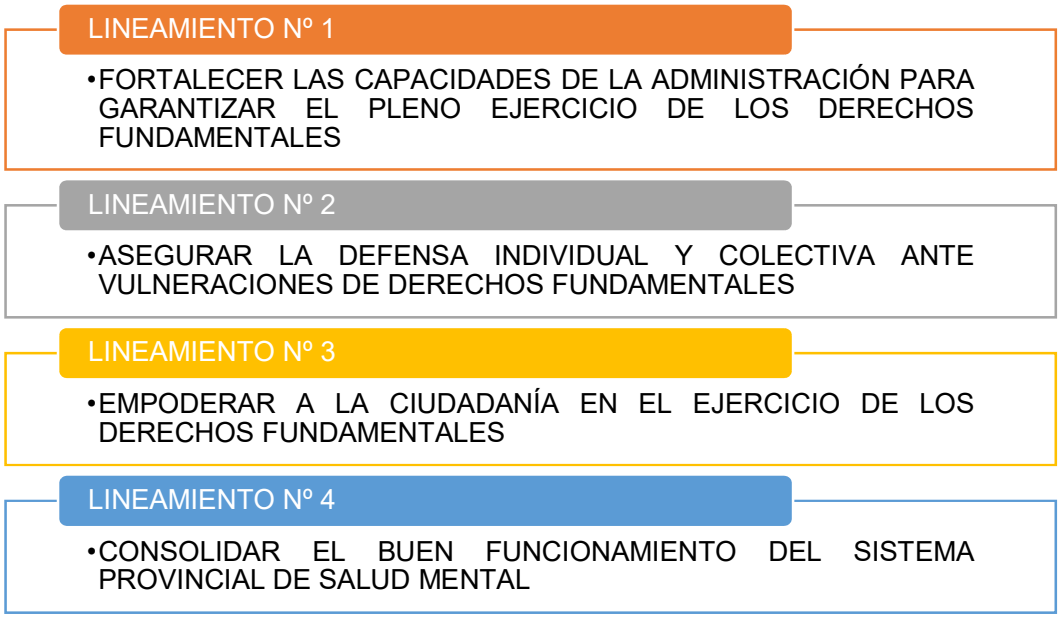

Figura Nº 25. Lineamientos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Estos lineamientos tienen como denominador común la incorporación de un enfoque renovado de organización y funcionamiento institucional que, a partir de sus cualidades distintivas, podría definirse como:

- 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.

La implementación de este enfoque implica un verdadero cambio de paradigma respecto del actual funcionamiento de la Defensoría del Pueblo que requiere de nuevas capacidades institucionales y destrezas colectivas, cuya consecución se pretende alcanzar a través de los distintos programas y proyectos que traducen los objetivos estratégicos de cada lineamiento, correspondiendo a los POA la especificación de sus hitos anuales de cumplimiento (actividades).

13.1. Lineamiento Nº 1: Fortalecer las capacidades de la administración para garantizar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales

Figura Nº 26. Lineamiento Nº 1 (matriz de planificación)

Fuente: Elaboración propia

El Lineamiento Nº 1 apunta a fortalecer las capacidades de la administración pública provincial (impacto) y se operacionaliza a través de objetivos que procuran reflejar dos dimensiones identificadas como estratégicas: (1) el perfeccionamiento de su funcionamiento y marco legal y (2) la implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible (resultados). Para

cumplir con tales objetivos, la Defensoría del Pueblo se plantea desplegar los siguientes programas y proyectos transversales (productos) (Figura Nº 26).

Lineamiento Nº 1: Programas

1,1. 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 trabajo de la Defensoría del Pueblo, principalmente en el plano de los derechos colectivos y la protección del ambiente. Su implementación involucra reformas a nivel organizacional, procedimental y de recursos humanos.

1.2. Programa de actualización normativa permanente

Se basa en añadir la capacidad de generar sistemáticamente propuestas legislativas 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. Su implementación implica reformas a nivel organizacional, procedimental y de recursos humanos concomitantes con las del programa anterior.

1.3. Programa de seguimiento de procesos electorales

Implica dotar a la institución de la capacidad para realizar un seguimiento y 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 la generación de una red de cooperación operativa con la administración pública provincial y organizaciones de la sociedad civil.

1.4. Programa de monitoreo de la Agenda 2030

Reside en incorporar 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.

Lineamiento Nº 1: Proyectos transversales

- Conformación de un gabinete de políticas públicas

Radica en crear una instancia orgánica específicamente competente en la formulación de recomendaciones de mejora institucional para la administración pública provincial y en el diseño y evaluación de iniciativas legislativas, a partir de la experiencia de trabajo de la Defensoría del Pueblo y ante requerimientos de la Legislatura. Se prevé con jerarquía orgánica de primera línea e integrada por un equipo técnico de especialistas con presencia física en el interior provincial.

- Diseño de una agenda de actualización normativa integral

Consiste en formular una hoja de ruta trianual para la intervención secuencial en proyectos legislativos sobre los temas de interés prioritario para la Defensoría del Pueblo. Su gestación compete al Gabinete de Políticas Públicas, previéndose 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).

- Firma de convenios de asistencia técnica con universidades

Estriba en rubricar acuerdos marco de cooperación y asistencia con universidades (públicas y privadas) y otras instituciones de la sociedad civil especializada 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.

- Experiencia piloto de innovación administrativa “Del expediente a los Grupos de Trabajo”

Propone repensar la forma de trabajo del Estado, haciendo foco en la satisfacción de las necesidades del ciudadano y no en la generación de papeles. En el modelo actual, cada decisión es el resultado de una secuencia de actuaciones en las que intervienen áreas aisladas entre sí, existiendo decenas de pasos (formalizados en “pases” y “memos”) que insumen días y consumen cantidades significativas de papel. Se propone sustituir ese esquema por uno en el que desde la detección de la necesidad a la respuesta estatal haya un solo paso: la intervención de un “Grupo de Trabajo” ad-hoc integrado por agentes con incumbencia en la cuestión. Los asuntos administrativos –al menos aquellos en

que están en juego intereses de los ciudadanos y no cuestiones internas- se gestionarían mediante estos grupos.

- Creación de la plataforma virtual “Defensoría en Red”

Por medio de este proyecto la institución 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 emplazará en una plataforma digital que permita 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 interactuará en tiempo real con los ciudadanos bajo la coordinación de la Defensoría del Pueblo.

- Consolidación del observatorio de procesos electorales

Implica fortalecer el observatorio de procesos electorales de reciente creación como instancia orgánica para el seguimiento permanente de las elecciones provinciales 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.

- 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 es contribuyente al Gabinete de Políticas Públicas y su implementación se sustenta parcialmente en la referida firma de convenios de asistencia técnica con la sociedad civil especializada.

13.2. Lineamiento Nº 2: Asegurar la defensa individual y colectiva ante vulneraciones de derechos fundamentales

Figura Nº 27. Lineamiento Nº 2 (matriz de planificación)

Fuente: Elaboración propia

El Lineamiento Nº 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) la mediación como herramienta de mitigación de conflictos (resultados). Para cumplir con tales objetivos, la Defensoría del Pueblo se plantea implementar los siguientes programas y proyectos transversales (productos) (Figura Nº 27).

Lineamiento Nº 2: Programas

2.1. 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 geodemográfico: Andina, Valles (Alto Valle[12] y Valle Medio), Atlántica y Línea Sur. Su implementación requiere de proyectos contribuyentes en materia de procedimientos internos, personal, infraestructura y movilidad.

2.2. Programa de activación del servicio de atención digital

[12] La región del Alto Valle prevé un abordaje dividido en dos subzonas: este y oeste.

Se estructura en torno a esbozar un mecanismo de atención de consultas y reclamos individuales a través de plataformas digitales, como por ejemplo y prioritariamente WhatsApp. Su implementación 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.

2.3. Programa de modernización institucional

Consiste en reconfigurar los criterios de organización y funcionamiento de la institución en post 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, y la informatización de la gestión de expedientes.

2.4. Programa de formación profesional

Estriba en delinear un sistema integral de capacitación técnico-profesional que contemple las necesidades formativas específicas del personal de la institución. Su implementación requiere la identificación de un área permanente de gestión con competencia en la temática y la customización de una oferta formativa anual en colaboración con universidades, el Poder Judicial y la propia administración pública provincial.

2.5. 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.

Lineamiento Nº 2: Proyectos transversales

- Propuesta de nueva ley orgánica defensorial

Implica confeccionar una propuesta de ley orgánica para la institución que actualice la vigente (Ley K Nº 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.

- Creación de oficinas regionales de atención ciudadana

Consiste en reemplazar las actuales delegaciones por oficinas regionales distribuidas por región geodemográfica[13], 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 periféricas (vía aliados logísticos)[14]. En el Alto Valle se prevé además conformar un equipo especializado en derechos colectivos.

- Diseño de un sistema de atención ciudadana vía redes sociales

Reside en formular un procedimiento sistematizado de atención de consultas y reclamos vía WhatsApp. Esto implica la confección de un protocolo expeditivo de recepción y respuesta, la definición de las condiciones de atención (ej. *home office*), el establecimiento de una agenda de presencia en línea por subregiones, y la programación de actividades contribuyentes de promoción local del servicio.

- Informatización y sistematización de procedimientos

Radica en confeccionar un manual de buenas prácticas que regule la dinámica de gestión entre las distintas áreas de la institución (incluyendo la planificación y el control de gestión), certificar los procedimientos y la calidad institucional vía organismos externos, esbozar un mecanismo de trabajo en red con la administración pública provincial e incorporar una plataforma informática para el tratamiento integral de expedientes.

- Diseño de orgánica interna y concursos de ingreso

Estriba en implementar una estructura orgánica aplicable juntamente con un sistema de concursos de ingreso y promoción. Ello contemplando como áreas sustantivas al diseño de políticas públicas, la atención de casos individuales y colectivos bajo una coordinación común, la gestión de redes sociales, la

[13] La Línea Sur prevé ser cubierta vía móvil desde Viedma, siendo su evolución orgánica-funcional objeto de análisis del próximo CPDP.
[14] El grado de autonomía operativa de las Oficinas Regionales de Atención Ciudadana deberá precisarse en un protocolo de gestión y control de procedimientos descentralizados.

vinculación con la sociedad civil, la planificación estratégica, el control de gestión, y la revisión del servicio de salud mental.

- 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, abarcando desde jornadas de capacitación técnica hasta cursos de posgrado en áreas temáticas afines a su gestión. También implica realizar actividades de investigación y publicación académica en colaboración con universidades, la sociedad civil especializada y el sector público.

- Realización de reformas edilicias y renovación de equipamiento

Radica en continuar con la realización de tareas de mejora de la infraestructura en la Sede Central (ej. acústica en salas de atención)[15] 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, por ejemplo, incorporando tecnología IP, notebooks y scanner individuales.

- Experiencia piloto “Mediación en conflictos ambientales”

Procura explorar la utilización de mecanismos alternativos de resolución de conflictos –en especial, la mediación voluntaria- para abordar las controversias ambientales. Una vez identificado el conflicto y sus rasgos salientes, se conformará un Grupo de Trabajo que incluirá a representantes del área involucrada, Poder Judicial y sociedad civil, cuya misión será el abordaje y superación de la disputa. Los acuerdos a los que arribe el Grupo de Trabajo se instrumentarán mediante los mecanismos de mediación prejudicial previstos en la Ley P Nº 3.847.

13.3. Lineamiento Nº 3: Empoderar a la ciudadanía en el ejercicio de los derechos fundamentales

[15] La disponibilidad de un edificio propio en Viedma debe ser objeto de análisis del próximo ciclo de planeamiento estratégico institucional.

Figura Nº 28. Lineamiento Nº 3 (matriz de planificación)

Fuente: Elaboración propia

El Lineamiento Nº 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). Para dar cuenta de ello, la Defensoría del Pueblo se plantea implementar los siguientes programas y proyectos transversales (productos) (Figura Nº 28).

Lineamiento Nº 3: Programas

3.1. Programa de producción de contenidos informativos

Consiste en elaborar de forma permanente contenidos informativos sobre derechos y deberes de las personas y el rol de protección de la Defensoría del Pueblo, haciendo hincapié en precisar sus funciones específicas y canales disponibles de atención (imagen institucional). Esto incluye la producción de material audiovisual, piezas gráficas y gacetillas de prensa, así como la generación de contenidos customizados para el sitio web.

3.2. Programa de generación de actividades informativas

Reside en promover actividades presenciales de promoción de derechos humanos y de la imagen institucional de la Defensoría del Pueblo, en colaboración con medios locales de comunicación, organizaciones de la sociedad civil (ej. ADPRA), otras áreas del sector público provincial (ej. Poder Judicial), defensorías del pueblo municipales y otras instituciones provinciales de derechos humanos.

3.3. Programa de ampliación de presencia en redes sociales

Se basa en generar de forma permanente contenidos específicos para las redes sociales de la institución, principalmente WhatsApp e Instagram. 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 y el fortalecimiento del área de prensa y difusión.

3.4. Programa de articulación de redes con la sociedad civil

Estriba en configurar una red de activa de cooperación con medios de comunicación y la sociedad civil especializada 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. Su implementación puede formalizarse o no a través de convenios de colaboración.

3.5. 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.

Lineamiento Nº 3: Proyectos transversales

- Consolidación del gabinete de producción de contenidos informativos

Consiste en redefinir el alcance del equipo de prensa y difusión de la institución, expandiendo sus competencias formales, 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), herramientas informáticas (ej. software de diseño) y equipamiento (ej. videoconferencias 4k).

- Realización de un ciclo 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.

- Diseño de una estrategia presencial en WhatsApp e Instagram

Radica en la elaboración de un plan integral de presencia digital de la institución, prioritariamente en WhatsApp e Instagram, pero extensible a otras (ej. YouTube). Ello implica, por ejemplo, precisar la población objetivo por canal, el tipo de contenido idóneo para cada uno, la cadencia temporal de publicación, la identificación de indicadores de resultado y la definición de un mecanismo de seguimiento y control de gestión.

- 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.

- Proyecto “FAQs” (elaboración participativa de contenidos para la ciudadanía)

El proyecto FAQs (Frecuently Asked Questions / 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, partícipe activo de la gestión estatal y comunitaria.

- Libro colectivo “La Agenda 2030 en la Provincia de Río Negro”

Elaboración de una obra colectiva que analice el impacto de la Agenda 2030 en la gestión gubernamental en la Provincia de Río Negro y el rol específico que corresponde a la Defensoría del Pueblo en ese marco. Este incorporaría también otras experiencias institucionales exitosas y mejores prácticas relevadas a nivel nacional, regional y académico.

- 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 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los desafíos de su concreción en cada región de la provincia.

13.4. Lineamiento Nº 4: Consolidar el buen funcionamiento del sistema provincial de salud mental

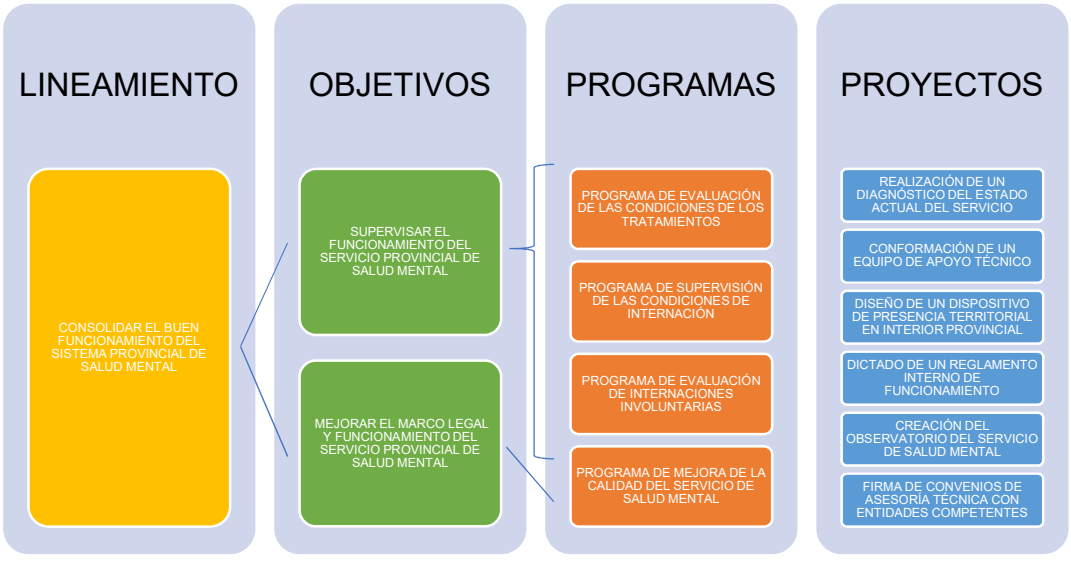

Figura Nº 29. Lineamiento Nº 4 (matriz de planificación)

Fuente: Elaboración propia

El Lineamiento Nº 4 procura consolidar el funcionamiento del sistema provincial de salud mental de reciente creación (impacto), y se operacionaliza a

través de objetivos focalizados en (1) supervisar y (2) perfeccionar su organización y funcionamiento (resultados). Para dar cuenta de tales objetivos, la Defensoría del Pueblo se plantea generar e implementar los siguientes programas y proyectos transversales (productos) (Figura Nº 29).

Lineamiento Nº 4: Programas

4.1. Programa de evaluación de las condiciones de los tratamientos

Consiste en diseñar un 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 declaración de inhabilidad. Ello contempla, entre otras líneas de acción, la realización de requerimientos de información con plazos expeditivos de respuesta a instituciones públicas y privadas.

4.2. Programa de supervisión de las condiciones de internación

Implica establecer un 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, y la realización de entrevistas con ellas de forma privada.

4.3. Programa de evaluación de internaciones involuntarias

Se estructura en torno a configurar una dinámica de evaluación de las internaciones involuntarias, haciendo hincapié en su debida justificación y extensión temporal en tanto recurso terapéutico excepcional. Ello a través de la intervención sistematizada de un equipo de apoyo técnico interdisciplinario que certifique el cumplimiento de los extremos legales previstos para esta medida.

4.4. Programa de mejora de la calidad del servicio de salud mental

Se basa en trazar una estrategia de mejora integral del funcionamiento del sistema de salud mental a partir de las lecciones aprendidas identificadas por el Órgano de Revisión. Esto contempla la realización de recomendaciones a la autoridad de aplicación y propuestas de modificación a la legislación, gestadas con el aporte de información y buenas prácticas de un observatorio creado a tales efectos.

Lineamiento Nº 4: Proyectos transversales

- Realización de un diagnóstico del estado actual del servicio

Consiste en confeccionar un análisis exhaustivo sobre el estado del servicio de salud mental al momento de constituirse su Órgano de Revisión, con el objetivo de servir como línea de base para la definición de lineamientos políticos y estratégicos de actuación. El estudio debe incorporar el aporte analítico de beneficiaros, instituciones intervinientes y de personalidades y/o profesionales destacados en la materia.

- Conformación de un equipo de apoyo técnico

Radica en conformar un equipo de apoyo técnico interdisciplinario que contribuya a sustanciar las decisiones operativas del Órgano de Revisión, comenzando con la designación de su Secretario Ejecutivo. Ello a partir de la instrumentación de concursos de ingreso y promoción que garanticen la idoneidad profesional de sus integrantes, evitando asimismo conflictos de intereses respecto de las tareas del órgano.

- Diseño de un dispositivo de presencia territorial en interior provincial

Implica configurar un sistema de funcionamiento para el Órgano de Revisión que garantice su presencia territorial 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 es complementaria a la creación del equipo de apoyo técnico, debiendo proyectarse en el interior provincial según criterios a definir en base al diagnóstico inicial.

- Dictado de un reglamento interno de funcionamiento

Reside en elaborar un estatuto de funcionamiento interno para el Órgano de Revisión que precise las exigencias y requisitos que deberán acreditar los representantes de los organismos que lo conforman, la dinámica de intervención de sus integrantes, el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas, el mecanismo de trabajo del equipo de apoyo técnico y su despliegue territorial en el interior de la provincia.

- 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 del servicio 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.

- Firma de convenios de asesoría técnica con entidades competentes

Consiste en suscribir 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.

14. MATRIZ DE INDICADORES

La medición del grado de cumplimiento de lineamientos, objetivos y programas se sustenta en una combinación de indicadores de producción y desempeño elaborados específicamente para la Defensoría del Pueblo, respetando los estándares metodológicos de referencia (MMOD, 2018b) y las mejores prácticas relevadas. Su objetivo es configurar un diseño integral de monitoreo y evaluación acorde con una gestión orientada a resultados, que contemple la medición de todo el proceso de creación de valor público de la institución.

En este sentido, las Figuras Nº 30 a 43 presentan la totalidad de los indicadores de producción (de insumo, proceso, producto, resultado e impacto) y desempeño (eficacia, eficiencia y oportunidad) clasificados por lineamiento, a excepción de los de insumo que se exhiben por separado dado su carácter común a los cuatro. En el Anexo Nº 3 se detalla su información básica (denominación, tipo, descripción, fuente y frecuencia de medición).

La estrategia de medición se implementa en dos velocidades atendiendo a la complejidad de producir los datos correspondientes a líneas de base y metas interanuales, sobre todo para aquellos indicadores cuya fuente de información es externa a la Defensoría del Pueblo y su producción depende de un próximo trabajo colaborativo entre ambas instituciones. Ello también aplica a los indicadores de fuente interna cuya producción de datos requiere de una innovación en los procesos de producción estadística.

En consecuencia, en el año 1 se utilizan aquellos indicadores cuya fuente de información son áreas de gestión de la propia Defensoría del Pueblo y las líneas de base se encuentran actualmente disponibles (Anexo Nº 4). Seguidamente, en el año 2 se adicionarán también aquellos de fuente externa (Superior Tribunal de Justicia y Fiscalía de Investigaciones Administrativas) y los que requieren cambios en el formato de producción estadística de la institución (según se refleja en el Informe Anual 2017-2018).

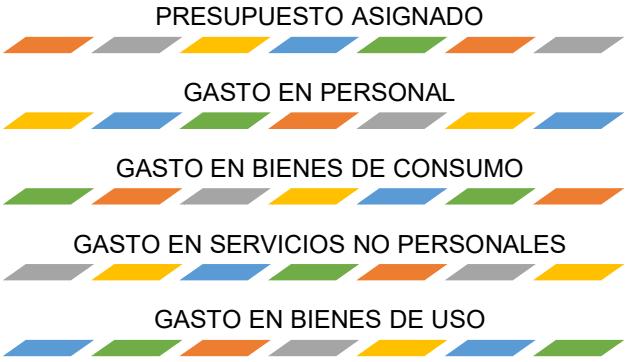

Figura Nº 30. Indicadores de insumo

Fuente: Elaboración propia

14.1. Lineamiento Nº 1: Fortalecer las capacidades de la administración para garantizar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales

Figura Nº 31. Indicadores de producción del Lineamiento Nº 1

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 32. Indicadores de proceso del Lineamiento Nº 1

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 33. Indicadores de desempeño del Lineamiento Nº 1

Fuente: Elaboración propia

14.2. Lineamiento Nº 2: Asegurar la defensa individual y colectiva ante vulneraciones de derechos fundamentales

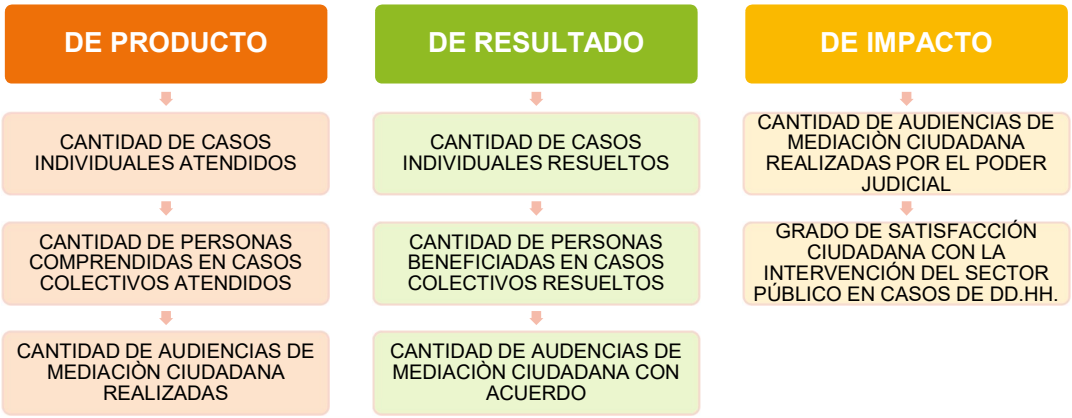

Figura Nº 34. Indicadores de producción del Lineamiento Nº 2

Fuente: Elaboración propia

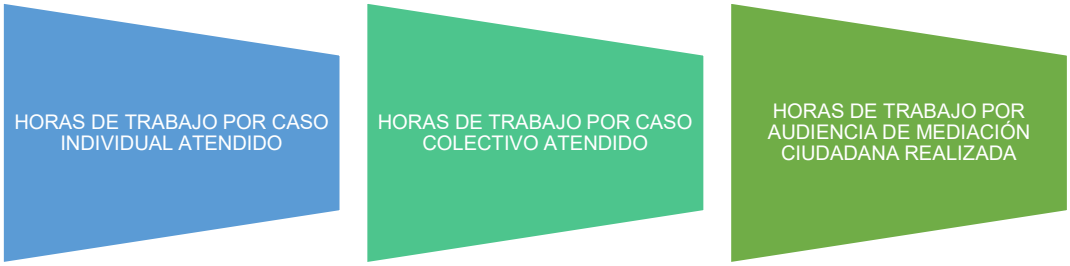

Figura Nº 35. Indicadores de proceso del Lineamiento Nº 2

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 36. Indicadores de desempeño del Lineamiento Nº 2

Fuente: Elaboración propia

14.3. Lineamiento Nº 3: Empoderar a la ciudadanía en el ejercicio de los derechos fundamentales

Figura Nº 37. Indicadores de producción del Lineamiento Nº 3 I

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 38. Indicadores de producción del Lineamiento Nº 3 II

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 39. Indicadores de proceso del Lineamiento Nº 3

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 40. Indicadores de desempeño del Lineamiento Nº 3

Fuente: Elaboración propia

14.4. Lineamiento Nº 4: Consolidar el buen funcionamiento del sistema provincial de salud mental

Figura Nº 41. Indicadores de producción del Lineamiento Nº 4

Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 42. Indicadores de proceso del Lineamiento Nº 4

Fuente: Elaboración propia

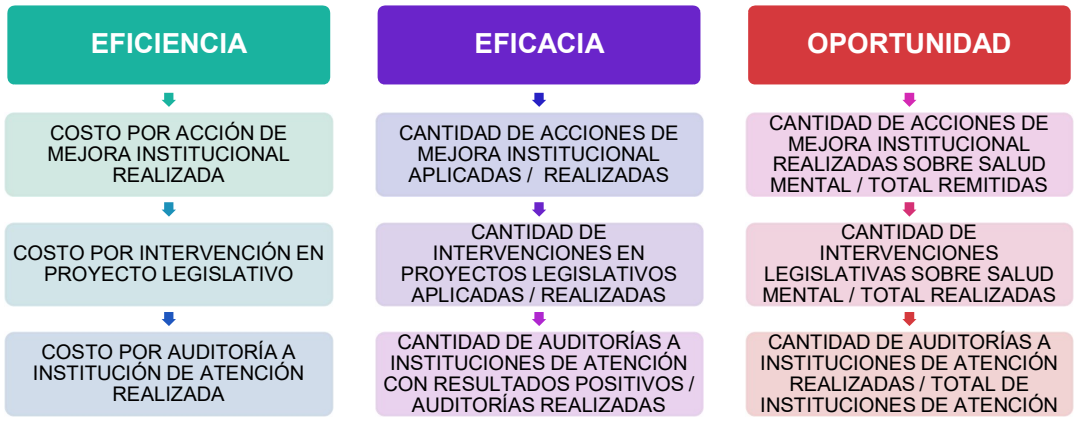

Figura Nº 43. Indicadores de desempeño del Lineamiento Nº 4

Fuente: Elaboración propia

15. VINCULACIÓN PLAN-PRESUPUESTO

La articulación entre el PEI y el presupuesto es una de las prioridades técnicas de su proceso de formulación, tal como sugieren las mejores prácticas y valoran los estándares internacionales reseñados sobre gestión orientada a resultados. Para dar cuenta de ello, la estrategia metodológica diseñada ad-hoc para la confección del PEI contempló la implementación de acciones convergentes estructuradas en torno a tres dimensiones: institucional, conceptual y cuantitativa.

En el plano institucional, la principal acción realizada consistió en prever formalmente la articulación plan-presupuesto en el CPDP, precisándose como requisito que el proceso de elaboración del PEI se adecue al de formulación presupuestaria en términos conceptuales, metodológicos y cronológicos. Ello se complementó con la participación permanente del área de presupuesto de la institución en todo el proceso de formulación.

La vinculación conceptual del PEI y el presupuesto institucional se materializó en la confección del presupuesto 2020 y plurianual 2020-2022, proceso organizado por el "Cronograma para la Formulación del Proyecto de Presupuesto 2020" según el "Manual para la Formulación del Presupuesto Anual y Plurianual"[16]. En esta línea, tal como ilustra la Figura Nº 44, se realizaron acciones orientadas a garantizar la trazabilidad entre:

- la política presupuestaria (Formulario Nº 1) y la misión-visión institucional a la luz de los objetivos, estrategias y metas físicas previstas para el primer año del PEI;
- la apertura programática (Formularios Nº 2, 3, 8, 9 y 10) y la matriz de planificación, relacionando los lineamientos del PEI con las actividades del presupuesto (Figura Nº 45); y
- las metas físicas y unidades de medida (Formularios Nº 8, 11 y 12) y la matriz de indicadores del PEI.

La dimensión cuantitativa contempló, primero, la confección de los descriptos escenarios prospectivos como herramienta para seleccionar una pauta presupuestaria de referencia para la formulación del PEI, procurando evitar que sus objetivos resultaran financieramente inviables y alcanzar el mejor equilibrio posible entre los niveles de actividad y recursos. Ello se complementó con la

[16] Resolución del Ministerio de Economía Nº 342/2019.

valorización anualizada del PEI[17] que se presenta de forma específica (Tabla Nº 4), integrada con el presupuesto general (Tabla Nº 5) y por lineamiento estratégico (Tabla Nº 6).

Esta valorización contempla la implementación de todas las estrategias incluidas en la matriz de planificación, respetando la cadencia de consecución interanual de sus metas. La cuantificación de sus costos se realizó, por un lado, respetando la escala y pauta salarial vigente (junio 2019) para el personal requerido (inciso 1)[18] y, por otro, tomando valores actuales de mercado para los gastos significativos de funcionamiento (incisos 2 y 3) e inversiones (inciso 4).

Puntualmente, la valorización incluye la incorporación gradual de 26 personas: asesores, informáticos, administrativos y especialistas en mediación, comunicación y salud mental, priorizando el ingreso de estos últimos en el año 1 (inciso 1); la proyección de gastos de funcionamiento (incisos 2 y 3)[19] y la inversión en vehículos (2), reformas edilicias de acústica, tecnología IP y notebooks, concentrada también en el primer año (inciso 4). Por su parte, los gastos de la Legislatura se proyectaron con un incremento interanual del orden del 30%.

Tabla Nº 4. Valorización presupuestaria del PEI por año e inciso

INCISOS	PRESUPUESTO 2019	GASTOS ESPECÍFICOS DEL PEI		
		2020	2021	2022
Inciso 1	$ 47.831.941	$ 6.014.424	$ 15.186.132	$ 21.769.098
Inciso 2	$ 474.700	$ 121.410	$ 157.833	$ 205.183
Inciso 3	$ 3.751.300	$ 259.200	$ 336.960	$ 438.048
Inciso 4	$ 2.488.000	$ 1.644.144	$ 1.316.160	$ -
TOTAL	$ 54.545.941	$ 8.039.178	$ 16.997.085	$ 22.412.329
% del gasto total	100%	10%	19%	22%
% del gasto Legislatura	5%	1%	1%	1%
Gasto de la Legislatura	$ 1.106.034.702	$ 1.476.961.873	$ 1.920.050.435	$ 2.496.065.566

Fuente: Elaboración propia

Nota: El presupuesto 2019 corresponde a una proyección al cierre del ejercicio

[17] Insumo para la confección de los Formularios Nº 4 a 7.
[18] Insumo para la confección de los Formularios Nº 13 a 18.
[19] Proyectados al cierre del ejercicio más un 30% de incremento interanual en función del máximo de aumento de los últimos dos años (inciso 2), más gastos de mantenimiento (inciso 3).

Tabla Nº 5. Proyección presupuestaria institucional por año e inciso

INCISOS	PRESUPUESTO 2019	GASTOS INSTITUCIONALES TOTALES		
		2020	2021	2022
Inciso 1	$ 47.831.941	$ 68.195.947	$ 77.367.655	$ 83.950.621
Inciso 2	$ 474.700	$ 596.110	$ 753.943	$ 959.126
Inciso 3	$ 3.751.300	$ 5.135.890	$ 7.013.617	$ 9.555.750
Inciso 4	$ 2.488.000	$ 4.132.144	$ 5.448.304	$ 5.448.304
TOTAL	$ 54.545.941	$ 78.060.091	$ 90.583.519	$ 99.913.801
% del gasto Legislatura	5%	5%	5%	4%
Gasto de la legislatura	$ 1.106.034.702	$ 1.437.845.113	$ 1.869.198.646	$ 2.429.958.240

Fuente: Elaboración propia

Nota: El presupuesto 2019 corresponde a una proyección al cierre del ejercicio

Tabla Nº 6. Proyección presupuestaria institucional por año y lineamiento

LINEAMIEN-TOS	PRESUPUESTO 2019	GASTOS INSTITUCIONALES TOTALES		
		2020	2021	2022
N°1	$ 8.380.594	$ 12.304.636	$ 14.278.708	$ 15.749.443
N°2	$ 27.882.772	$ 40.213.988	$ 46.665.645	$ 51.472.299
N°2	$ 7.590.534	$ 11.173.991	$ 12.966.670	$ 14.302.263
N°4	$ 9.822.041	$ 14.367.476	$ 16.672.496	$ 18.389.796

Fuente: Elaboración propia

Nota: El presupuesto 2019 corresponde a una proyección al cierre del ejercicio

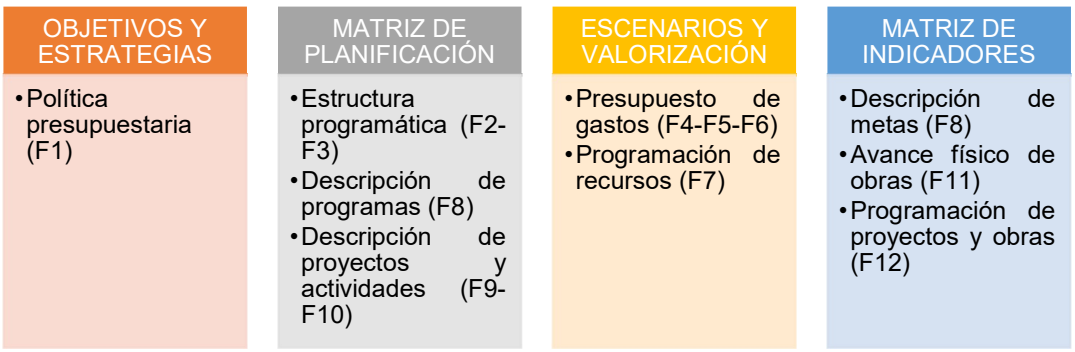

Figura Nº 44. Relación entre elementos del PEI y formularios presupuestarios

Fuente: Elaboración propia

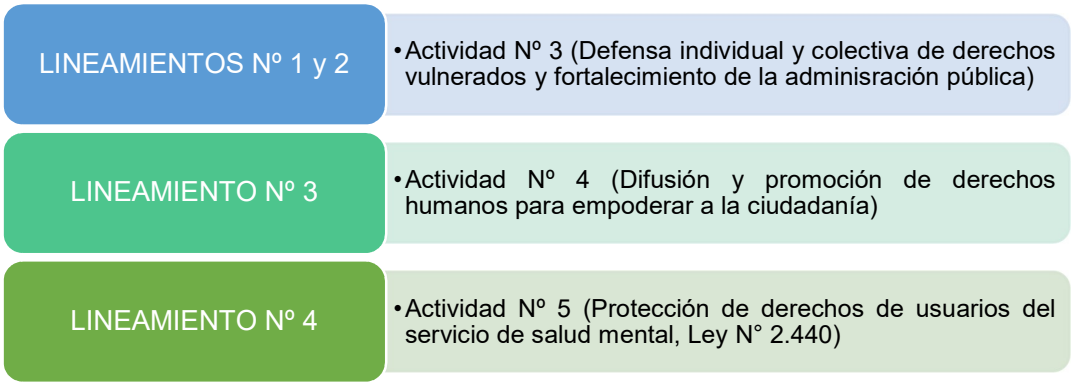

Figura Nº 45. Relación entre matriz de planificación y apertura programática

Fuente: Elaboración propia

16. FUENTES

16.1. Bibliográficas

- 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 Nº 39, pp. 149-210.
- Basch, F. (2015). *Estudio comparado sobre Defensorías del Pueblo y Entidades garantes del derecho a la información en América Latina y Europa*. Colección Documentos de Trabajo Nº 27. Madrid: Eurosocial.

- Berretta, N. y Kaufmann, J. (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales: Módulo 2, la planificación orientada a resultados*. PROVED, INDES y BID.
- Bonari, D. et al (2015). *La vinculación entre planificación y presupuesto como herramienta de la gestión pública por resultados*. CIPPEC (Análisis Nº 146).
- Cámara Arroyo, S. y Luna Cervantes, E. (2012). *Mejores Prácticas del Ombudsman en Iberoamérica*. Madrid: Dykinson.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago (Chile) CEPAL.
  - (2018b). *Guía Metodológica: Planificación para la implementación de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe*. Santiago (Chile): CEPAL.
  - (2018c). *Metodología para la integración de la Agenda 2030 en la planificación nacional mediante la identificación de eslabones y nodos críticos. Ejemplo de Caso: Guatemala*. México DF: CEPAL.
- Cuervo, L. y Máttar, J. (2014). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago (Chile): CEPAL.
- Federación Internacional del Ombudsman (FIO) (2017). *Buenas Prácticas de las defensorías del pueblo de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú en procesos de consulta previa*. Lima: Defensoría del Pueblo de Perú.
- García López, R. y García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington D.C.: BID.
- Gertler, P. et al. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington D.C.: BID y Banco Mundial.
- Kaufmann, J., Sanginés, M. y García Moreno, M. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión para resultados en América Latina y el Caribe*. Washington D.C.: BID.
- Landel, R. y Snyder, A. (2011). *Business Process Mapping* (Technical Note OM-1423). Virginia (EE.UU.): Darden School of Business.
- Makón, M. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional*. Ponencia V Congreso Internacional del CLAD (Dominicana).

  - (2007). *La gestión por resultados, ¿es sinónimo de presupuesto por resultados?* Asociación Internacional de Presupuesto Público (ASIP).
  - (2014). *Algunas reflexiones sobre la gestión por resultados*. En Máttar, J. y Perrotti, D. (eds.) Planificación, prospectiva y gestión pública. Santiago (Chile): CEPAL, pp. 113-136.

- Máttar, J. y Cuervo, M. (2016). *Planificación y prospectiva para la construcción de futuro en América Latina y el Caribe: Textos seleccionados 2013-2016*. Santiago (Chile): CEPAL.
- Máttar, J. y Perrotti, D. (2014*). La planificación como instrumento de desarrollo con igualdad en América Latina y el Caribe: tendencias y desafíos*. Santiago (Chile): CEPAL.
  - (2014b). *Planificación, prospectiva y gestión pública: reflexiones para la agenda desarrollo*. Santiago (Chile): CEPAL.
- Martirene, R. (2013). *Modelo de integración del plan estratégico institucional a un presupuesto público orientado a resultados*. Revista ASAP Nº 52. p. 39-87.
- Ministerio de Modernización (Nación) (2018). *Guía Práctica de Planificación para la Formulación de Planes y Proyectos*.
  - (2018b). *Guía Práctica para el Monitoreo y la Evaluación*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. Nueva York: PNUD.
- Programa Regional de Apoyo a las Defensorías del Pueblo de Iberoamérica (PRADPI) (2018). *Las Defensorías del Pueblo iberoamericanas ante la Agenda 2030: Libro de Actas*. Alcalá (España): Universidad de Alcalá.
- Sotelo, A. (2008). *La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados*. Revista del CLAD Reforma y Democracia Nº 40, pp. 1-15.
  - (2012). *La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica*. Ponencia XVII Congreso Internacional del CLAD (Cartagena).

16.2. <u>Documentales</u>

- Andalucía (España). *Defensor del Pueblo Andaluz: Informe Anual 2016*.

- Argentina. Defensor del Pueblo de la Nación (2016). *Programa de Seguimiento y Evaluación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)*.
- Argentina. Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (s/a). *El Rol del Defensor del Pueblo en la Agenda 2030*.
- Bolivia. *Defensoría del Pueblo: Plan Estratégico Institucional 2012-2016*.
- Colombia. *Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo para el período 2017-2020*.
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS) (2017). *Informe Provincias 2017: Proceso de Adaptación*.
  - (2017). *Metas e Indicadores: Listado provisorio de metas e indicadores de seguimiento de ODS Argentina*.
  - (2017). *Guía para el proceso de adaptación de los ODS en el gobierno provincial*.
  - (2018). *Informe País Argentina 2018*.
- Defensorías del Pueblo de América del Sur, Observatorio DDHH. *Plan Estratégico* (2016).
- Dominicana. *Defensor del Pueblo: Plan Estratégico Institucional 2014-2018*.
- Ecuador. *Defensoría del Pueblo: Plan Estratégico Institucional 2017-2021*.
- España. *Defensor del Pueblo: El Libro Blanco del Defensor del Pueblo* (2016).
- European Ombudsman (2014). *La Estrategia de la Defensora del Pueblo: de cara a 2019*.
  - (2017). *Annual Management Plan Year 2018*.
- Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO). *Plan Estratégico 2013-2015*.
- Instituto Internacional del Ombudsman (IIO). *Plan Estratégico 2016-2020*.
- Panamá. *Defensoría del Pueblo: Plan Operativo Global 2016-2021*.
- Paraguay. *Defensoría del Pueblo: Código de Buen Gobierno* (s/a).

16.3. Normativas

- Consejo Federal de Modernización e Innovación en la Gestión Pública (COFEMOD) (2017). Compromiso Federal de Modernización del Estado.
- Constitución de la Provincia de Río Negro (1988).
- Convenio de Cooperación entre el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales y la Provincia de Río Negro (2018).
- Convenio Marco de Cooperación entre la Asociación Civil de Defensores del Pueblo de la República Argentina (ADPRA) y el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (2017).
- Decreto Nacional Nº 434/16, Plan Nacional de Modernización del Estado.
- Decreto Provincial Nº 19/18, Plan Provincial de Modernización del Estado.
- Ley Provincial K Nº 2.756 (1994), Defensor del Pueblo.
- Ley Provincial Nº 5.349 (2018), Actualización de Ley Nº 2.440.
- Ley Provincial Nº 3.859 (2004), Actualización de Ley Nº 2.756.
- Resolución Nº 105-19, Defensoría del Pueblo, Reglamento Ley Nº 2.440.
- Resolución Nº 089-19, Defensoría del Pueblo, CPDN.

Anexo Nº 1. Resolución Interna Nº 089-19, creación del CPDP

DEFENSORÍA DEL PUEBLO
Provincia de Río Negro

VIEDMA, 30 ABR 2019

VISTO: El Decreto Nº 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 Rio Negro, la Ley K N° 2756 y ;

CONSIDERANDO:

Que conforme los Artículos 167 a 169 de la Constitución de la Provincia de Rio Negro, la Defensoría del Pueblo es un órgano de control externo de la Administración Publica 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 periodo 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 RÍO 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, siente 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
R E S U E L V E:

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. ADRIANA CLAUDIA SANTAGATI
DEFENSORA DEL PUEBLO
PROVINCIA DE RÍO NEGRO

DEFENSORÍA 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) especificamente creada a tales efectos, presidida por la Autoridad de Aplicación e integrada por representantes de todas las dependencias de la institución.

Lic. ADRIANA GARCÍA SANTAGATI
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 fisicas, organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil de interés para la Defensoria 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 ulteriores 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. iniciativasprioritarias 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
DEFENSORA DEL PUEBLO
PROVINCIA DE RÍO NEGRO

Anexo Nº 2. Detalle de escenarios prospectivos

Escenario de Mínima (continuidad de capacidades)

En el escenario de base ($47.326.721) las proyecciones arrojan una atención estimada de 1.571 personas y la tramitación de 1.599 reclamos, con una ratio de persona/reclamo equivalente al 0,98. En cambio, en el escenario de mínima (Tabla Nº 7), para un presupuesto de $63.807.331 se estima la atención de 1.120 personas y el tratamiento de 1.402 reclamos, siendo la ratio persona/reclamo igual a 0,90. Este escenario contempla una variación del 20,61%, producto del aumento del presupuesto entre 2018 y 2019 (vigente).

Tabla Nº 7. Detalle presupuestario del Escenario de Mínima

JURISDICCIÓN 5: DEFENSORÍA DEL PUEBLO	PRESUPUESTO		
ACTIVIDAD	Inciso	Vigente 2019	Mínima Continuidad
1 CONDUCCIÓN SUPERIOR	1	5.277.571	6.365.523
	2	-	-
	3	115.000	138.707
	4	-	-
	Subtotal	5.392.571	6.504.230
	Actividad/Programa	11,39%	10,19%
2 SERV. ADMINISTR., CONTABLE Y LEGAL	1	9.428.114	11.371.685
	2	343.000	413.708
	3	1.860.000	2.243.432
	4	118.000	142.325
	Subtotal	11.749.114	14.171.151
	Actividad/Programa	24,83%	22,21%
3 ASESORAMIENTO AL CIUDADANO	1	28.140.723	33.941.830
	2	-	0
	3	383.000	461.954
	4	-	0
	Subtotal	28.523.723	34.403.784
	Actividad/Programa	60,27%	53,92%
4 SERVICIO DE DIFUSION Y PROMOCION DE DERECHOS	1	1.480.313	1.785.474
	2	52.000	62.720
	3	129.000	155.593

	4	-	
	Subtotal	1.661.313	2.003.787
	Actividad/Programa	3,13%	2,80%
5 ACCIONES DE REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA LEY DE SALUD MENTAL	1	-	6.724.380,00
	2	-	-
	3	-	-
	4	-	-
	Subtotal	-	6.724.380,00
	Actividad/Programa	-	10,54%
TOTAL		47.326.721	63.807.331

Fuente: Elaboración propia

Escenario Intermedio (fortalecimiento de capacidades)

De la Tabla Nº 8 se desprende que la variación entre la producción del escenario de base y el intermedio implica un incremento nominal del 30%, representando un presupuesto de $68.249.117. Este nivel de gasto tiene asociada una proyección de atención individual a 2.484 personas y el tratamiento de 1.996 reclamos, alcanzándose una ratio persona-reclamo de 1,15.

Tabla Nº 8. Detalle presupuestario del Escenario Intermedio

JURISDICCIÓN 5: DEFENSORÍA DEL PUEBLO	PRESUPUESTO		
ACTIVIDAD	Inciso	Vigente 2019	Intermedio Fortalecimiento
1 CONDUCCIÓN SUPERIOR	1	5.277.571	6.860.842
	2	-	-
	3	115.000	149.500
	4	-	-
	Subtotal	5.392.571	7.010.342
	Actividad/Programa	11,39%	10,27%
2 SERV. ADMINISTR., CONTABLE Y LEGAL	1	9.428.114	12.256.548
	2	343.000	445.900
	3	1.860.000	2.418.000
	4	118.000	153.400
	Subtotal	11.749.114	15.273.848
	Actividad/Programa	24,83%	22,38%
	1	28.140.723	36.582.940

3 ASESORAMIENTO AL CIUDADANO	2	-	0
	3	383.000	497.900
	4	-	-
	Subtotal	28.523.723	37.080.840
	Actividad/Programa	60,27%	54,33%
4 SERVICIO DE DIFUSION Y PROMOCION DE DERECHOS	1	1.480.313	1.924.407
	2	52.000	67.600
	3	129.000	167.700
	4	-	-
	Subtotal	1.661.313	2.159.707
	Actividad/Programa	3,13%	2,82%
5 ACCIONES DE REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA LEY DE SALUD MENTAL	1	-	6.724.380,00
	2	-	-
	3	-	-
	4	-	-
	Subtotal	-	6.724.380,00
	Actividad/Programa	-	9,85%
TOTAL		47.326.721	68.249.117

Fuente: Elaboración propia

Escenario de Máxima (ampliación de capacidades)

El escenario de máxima, con un 50% de aumento en relación con el de base, prevé un presupuesto de $77.714.462 (Tabla Nº 9). En este caso, se proyecta la atención individual a 5.389 personas y el tratamiento de 3.261 reclamos, obteniéndose una ratio persona/reclamo de 1,69. En consecuencia, este escenario implica un aumento que supera el techo (5%) previsto respecto del presupuesto de la Legislatura provincial.

Tabla Nº 9. Detalle presupuestario del Escenario de Máxima

JURISDICCIÓN 5: DEFENSORÍA DEL PUEBLO	PRESUPUESTO		
ACTIVIDAD	Inciso	Vigente 2019	Máxima Ampliación
1 CONDUCCIÓN SUPERIOR	1	5.277.571	7.916.357
	2	-	-
	3	115.000	172.500
	4	-	-

	Subtotal	5.392.571	8.088.857
	Actividad/Programa	11,39%	10,41%
2 SERV. ADMINISTR., CONTABLE Y LEGAL	1	9.428.114	14.142.171
	2	343.000	514.500
	3	1.860.000	2.790.000
	4	118.000	177.000
	Subtotal	11.749.114	17.623.671
	Actividad/Programa	24,83%	22,68%
3 ASESORAMIENTO AL CIUDADANO	1	28.140.723	42.211.085
	2	-	0
	3	383.000	574.500
	4	-	-
	Subtotal	28.523.723	42.785.585
	Actividad/Programa	60,27%	55,05%
4 SERVICIO DE DIFUSION Y PROMOCION DE DERECHOS	1	1.480.313	2.220.470
	2	52.000	78.000
	3	129.000	193.500
	4	-	-
	Subtotal	1.661.313	2.491.970
	Actividad/Programa	3,13%	2,86%
5 ACCIONES DE REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA LEY DE SALUD MENTAL	1	-	6.724.380,00
	2	-	-
	3	-	-
	4	-	-
	Subtotal	-	6.724.380,00
	Actividad/Programa	-	8,65%
TOTAL		47.326.721	77.714.462

Fuente: Elaboración propia

Anexo Nº 3. Información de indicadores de producción y desempeño

Tabla Nº 10. Información básica de indicadores

	LINEAMIENTO Nº1	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1.1	Presupuesto asignado	INSUMO	Crédito presupuestario vigente del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal", dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el 10% del crédito vigente afectado a la Actividad 3: "Defensa ind. y colec. de DD.HH. vulnerados, fortalec. la Adm. Pub.".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.2	Gasto en personal	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 1 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal", dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el 10% del crédito vigente afectado a la Actividad 3: "Defensa ind. y colec. de DD.HH. vulnerados, fortalec. la Adm. Pub.".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.3	Gasto en bienes de consumo	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 2 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal", dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el 10% del crédito vigente afectado a la Actividad 3: "Defensa ind. y colec. de DD.HH. vulnerados, fortalec. la Adm. Pub.".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.4	Gasto en servicios no personales	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 3 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal", dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el 10% del crédito vigente afectado a la Actividad 3: "Defensa ind. y colec. de DD.HH. vulnerados, fortalec. la Adm. Pub.".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.5	Gastos en bienes de uso	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 4 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal", dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el 10% del crédito vigente afectado a la Actividad 3: "Defensa ind. y colec. de DD.HH. vulnerados, fortalec. la Adm. Pub.".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.6	Horas de trabajo por acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos	PROCESO	Cantidad de horas promedio que insume la producción de acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos. Computa las horas total trabajadas por persona (6hs.) por la cantidad de asesores destinados a este fin por la cantidad de días laborales promedio anuales (250) por el 10% (en función del tiempo destinado a esta tarea). Su utilidad radica en la planificación de tareas y la determinación del personal a ser afectado.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.7	Horas de trabajo por acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos sobre la Agenda 2030	PROCESO	Cantidad de horas promedio que insume la producción de acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos sobre la Agenda 2030. Computa las horas total trabajadas por persona (6hs.) por la cantidad de asesores destinados a este fin por la cantidad de días laborales promedio anuales (250) por el 10% (en función del tiempo destinado a esta tarea). Su utilidad radica en la planificación de tareas y la determinación del personal a ser afectado.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.8	Horas de trabajo por proceso electoral monitoreado	PROCESO	Cantidad de horas promedio que insumen los procesos electorales monitoreados. Computa las horas total trabajadas por persona en el proceso electoral por la cantidad de personal destinado a este fin por la cantidad de días electorales. Su utilidad radica en la planificación de tareas y la determinación del personal a ser afectado.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº1	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1.9	Cantidad de acciones de mejora institucional realizadas	PRODUCTO	Cantidad total acciones de mejora institucional realizadas, computándose sugerencias, recomendaciones, grupos de trabajo interinstitucionales y mediaciones. Este indicador mide la cantidad y su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.10	Cantidad de acciones de mejora institucional sobre la Agenda 2030 realizadas	PRODUCTO	Cantidad total de acciones de mejora institucional realizadas sobre la Agenda 2030, computándose sugerencias, recomendaciones, grupos de trabajo interinstitucionales y mediaciones. Este indicador mide la cantidad y su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.11	Cantidad de intervenciones en proyectos legislativos realizadas	PRODUCTO	Cantidad total de intervenciones en proyectos legislativos, computándose opiniones sobre proyectos con estado parlamentario e iniciativas legislativas. Este indicador mide la cantidad y su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.12	Cantidad de procesos electorales monitoreados	PRODUCTO	Cantidad total de procesos electorales monitoreados de nivel general en la provincia (ej. gobernador, presidenciales). Este indicador mide la cantidad y su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.13	Cantidad de acciones de mejora institucional aplicadas	RESULTADO	Cantidad total de acciones de mejora institucional que fueron aplicadas por la administración pública. Este indicador mide la cantidad y su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.14	Cantidad de acciones de mejora institucional sobre la Agenda 2030 aplicadas	RESULTADO	Cantidad total de acciones de mejora institucional sobre la Agenda 2030 que fueron aplicadas por la administración pública. Este indicador capta la cantidad y su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.15	Cantidad de intervenciones en proyectos legislativos aplicadas	RESULTADO	Cantidad total de intervenciones en proyectos legislativos (proyectos parlamentarios e iniciativas legislativas) presentadas que fueron aplicadas por el sector público. Este indicador capta la cantidad y su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.16	Cantidad de procesos electorales monitoreados con resultados positivos	RESULTADO	Cantidad total de procesos electorales de nivel general monitoreados que presentaron resultados positivos según los estándares determinados previamente para cada caso. Este indicador mide la cantidad y su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº1	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1.17	Cantidad de causas en la justicia contra la administración pública sobre derechos fundamentales iniciadas en el año	IMPACTO	Cantidad total de causas en la justicia contra la administración pública por vulneraciones de derechos fundamentales en el año calendario. Es deseable su disminución a partir del fortalecimiento de las capacidades de la adminitración pública generado por las acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos aplicadas.	STJ	ANUAL
1.18	Cantidad de causas en la Fiscalía de Investigaciones Administrativas sobre derechos fundamentales iniciadas en el año	IMPACTO	Cantidad total de causas en la Fiscalía de Investigaciones Administrativas por vulneraciones de derechos fundamentales en el año calendario. Es deseable su disminución a partir del fortalecimiento de las capacidades de la adminitración pública generado por las acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos aplicadas.	FIA	ANUAL
1.19	Cantidad de casos publicados en los medios gráficos de comunicación sobre derechos fundamentales vulnerados	IMPACTO	Cantidad total de reclamos por derechos vulnerados que son visibilizados en la tapa de 2 diarios provinciales en el transcurso del año calendario. Es deseable su disminución a partir del fortalecimiento de las capacidades de la adminitración pública generado por las acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos aplicadas.	DPRN	ANUAL
1.20	Cantidad de casos publicados en los medios audiovisuales de comunicación sobre derechos fundamentales vulnerados	IMPACTO	Cantidad total de minutos televisivos de 2 noticieros provinciales en el año caledadario que estan destinados a visibilizar casos de derechos fundamentales vulnerados por la administración pública. Es deseable su disminución a partir del fortalecimiento de las capacidades de la adminitración pública generado por las acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos aplicadas.	DPRN	ANUAL
1.21	Grado de cumplimiento provincial de la Agenda 2030	IMPACTO	Grado de cumplimiento provincial de la Agenda 2030 en base al avance en la consecución de las metas físicas y financieras de cada Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS). Es deseable su aumento a partir del fortalecimiento de las capacidades de la administración pública generado por las acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos aplicadas sobre la temática.	DPRN	ANUAL
1.22	Costo por acción de mejora institucional realizada	EFICIENCIA	Costo unitario por acción de mejora institucional realizada. Coeficiente del gasto total del lineamiento sobre las acciones de mejora institucional realizadas.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.23	Costo por acción de mejora institucional sobre Agenda 2030 realizada	EFICIENCIA	Costo unitario por acción de mejora institucional realizada sobre la Agenda 2030. Coeficiente del gasto total del lineamiento sobre las acciones de mejora institucional realizadas en materia de la Agenda 2030.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.24	Costo por intervención en proyecto legislativo	EFICIENCIA	Costo unitario por intervención en proyecto legislativo. Coeficiente del gasto total del lineamiento sobre las intervenciones en proyectos legislativos realizadas.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº1	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1.25	Costo por proceso electoral monitoreado	EFICIENCIA	Costo unitario por proceso electoral monitoreado. Coeficiente del gasto total del lineamiento sobre los procesos electorales monitoreados.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.26	Cantidad de acciones de mejora institucional aplicadas / cantidad realizadas	EFICACIA	Cociente de las acciones de mejora institucional aplicadas sobre la cantidad de acciones de mejora institucional realizadas.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.27	Cantidad de acciones de mejora institucional sobre la Agenda 2030 aplicadas / cantidad realizadas	EFICACIA	Cociente de las acciones de mejora institucional aplicadas sobre la cantidad de acciones de mejora institucional realizadas en materia de la Agenda 2030.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.28	Cantidad de intervenciones en proyectos legislativos aplicadas / cantidad realizadas	EFICACIA	Cociente de las intervenciones legislativas aplicadas sobre la cantidad de intervenciones en proyectos legislativos realizadas.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
1.29	Cantidad de acciones de mejora institucional sobre la Agenda 2030 realizadas / total realizadas	OPORTUNIDAD	Cociente de las acciones de mejora institucional realizadas en materia de la Agenda 2030 sobre el total de acciones de mejora institucional realizadas por la institución.	DPRN	ANUAL
1.30	Cantidad de procesos electorales monitoreados / cantidad total de procesos electorales generales en la provincia	OPORTUNIDAD	Cociente de los procesos electorales monitoreados sobre el total de procesos electorales de alcance en la provincia.	DPRN	ANUAL

	LINEAMIENTO Nº2	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
2.1	Presupuesto asignado	INSUMO	Crédito presupuestario vigente del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal", dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el 90% del crédito vigente afectado a la Actividad 3: "Defensa ind. y colec. de DD.HH. vulnerados, fortalec. la Adm. Pub.".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº2	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
2.2	Gasto en personal	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 1 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal", dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el 90% del crédito vigente afectado a la Actividad 3: "Defensa ind. y colec. de DD.HH. vulnerados, fortalec. la Adm. Pub.".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.3	Gasto en bienes de consumo	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 2 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal", dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el 90% del crédito vigente afectado a la Actividad 3: "Defensa ind. y colec. de DD.HH. vulnerados, fortalec. la Adm. Pub.".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.4	Gasto en servicios no personales	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 3 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal", dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el 90% del crédito vigente afectado a la Actividad 3: "Defensa ind. y colec. de DD.HH. vulnerados, fortalec. la Adm. Pub.".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.5	Gastos en bienes de uso	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 4 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal" dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el 90% del crédito vigente afectado a la Actividad 3: "Defensa ind. y colec. de DD.HH. vulnerados, fortalec. la Adm. Pub.".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.6	Horas de trabajo por caso individual y colectivo atendido	PROCESO	Cantidad de horas promedio que insume la atención de un caso (individual y colectivo). Computa las horas totales trabajadas por persona (6hs.) por la cantidad de asesores destinados a este fin por la cantidad de días laborales promedio anuales (250) por el 90% (en función del tiempo destinado a esta tarea). Su utilidad radica en la planificación de tareas y la determinación del personal a ser afectado.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.7	Horas de trabajo por audiencia de mediación ciudadana realizada	PROCESO	Cantidad de horas promedio que insume la realización de una mediación ciudadana. Computa las horas totales trabajadas por persona en materia de mediación (4hs.) por la cantidad de mediadores destinados a este fin por la cantidad de días laborales promedio anuales (250). Su utilidad radica en la planificación de tareas y la determinación del personal a ser afectado, y también en el cálculo del costo unitario del producto a los fines del análisis de eficiencia. Capta la relación insumo-producto.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.8	Cantidad de casos individuales atendidos	PRODUCTO	Número total de casos individuales. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.9	Cantidad de personas comprendidas en casos colectivos atendidos	PRODUCTO	Número total de personas afectadas en los casos colectivos atendidos, determinándose a partir de la cantidad de reclamantes o representados y/o la población estimada afectada. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº2	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
2.10	Cantidad de audiencias de mediación ciudadana realizadas	PRODUCTO	Número total de audiencias de mediación ciudadana realizadas. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.11	Cantidad de casos individuales resueltos	RESULTADO	Cantidad de casos individuales atendidos que fueron resueltos por el organismo público competente responsable.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.12	Cantidad de personas beneficiadas en casos colectivos resueltos	RESULTADO	Cantidad de personas comprendidas en casos colectivos atendidos que fueron resueltos por el organismo público competente responsable.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.13	Cantidad de audiencias de mediación ciudadana con acuerdo	RESULTADO	Cantidad de audiencias de mediación ciudadana que finalizaron con acuerdo de las partes involucradas. Mide el efecto que tiene la producción en el área en cuestión y/o los resultados obtenidos a través del producto específico.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.14	Grado de satisfacción ciudadana con la intervención del sector público en casos de derechos humanos	IMPACTO	Nivel de conformidad de los ciudadanos con los resultados obtenidos en los casos atendidos por la institución. Se releva mediante consulta al ciudadano atendido con una pregunta cerrada de 4 categorías (muy conforme, algo conforme, poco conforme, nada conforme).	DPRN	ANUAL
2.15	Cantidad de audiencias de mediación ciudadana realizadas por el poder judicial	IMPACTO	Número total de audiencias de mediación ciudadana realizadas en el poder judicial. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo. Es deseable su disminución a partir del incremento de las audiencias de mediación con acuerdo realizadas por la institución.	STJ	ANUAL
2.16	Costo por caso individual atendido	EFICIENCIA	Costo unitario por caso individual atendido. Se construye empleando como numerador el costo total del lineamiento y dividiéndolo por la totalidad de casos individuales atendidos. Expresa los recursos presupuestarios afectados en la relación insumo-producto.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.17	Costo por caso colectivo atendido	EFICIENCIA	Costo unitario por caso colectivo atendido. Se construye empleando como numerador el costo total del lineamiento y dividiéndolo por la totalidad de casos colectivos atendidos. Expresa los recursos presupuestarios afectados en la relación insumo-producto.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº2	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
2.18	Costo por audiencia de mediación ciudadana realizada	EFICIENCIA	Costo unitario por audiencia de mediación ciudadana realizada. Se construye empleando como numerador el costo total del lineamiento y dividiéndolo por la totalidad de audiencias de mediación ciudadana realizadas. Se multiplica por un ponderador (cociente de las horas dedicadas a mediación sobre la suma de horas dedicadas a mediación más las horas de trabajo por caso atendido). Expresa los recursos presupuestarios afectados en la relación insumo-producto.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.19	Cantidad de casos individuales resueltos / casos individuales atendidos	EFICACIA	Cociente de los casos individuales resueltos sobre la cantidad de casos individuales atendidos.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.20	Cantidad de casos colectivos resueltos / casos colectivos atendidos	EFICACIA	Cociente de los casos colectivos resueltos sobre la cantidad de casos colectivos atendidos.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.21	Cantidad de audiencias de mediación ciudadana con acuerdo / audiencias de mediación ciudadana realizadas	EFICACIA	Cociente de las audiencias de mediación ciudadana con acuerdo sobre la cantidad de audiencias de mediación ciudadana realizadas.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
2.22	Cantidad de personas atendidas / población objetivo	OPORTUNIDAD	Cociente entre las personas efectivamente atendidas por la institución y su población objetivo (personas con derechos fundamentales vulnerados por la administración pública provincial).	DPRN	ANUAL

	LINEAMIENTO Nº3	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
3.1	Presupuesto asignado	INSUMO	Crédito presupuestario vigente del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal", dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el total del crédito vigente afectado a la Actividad 4: "Difusión promoción de DD.HH. p/ empoderar a la ciudadanía".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.2	Gasto en personal	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 1 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del gasto en personal afectado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal". Incluye también el total del crédito vigente afectado al gasto en personal de la Actividad 4: "Difusión promoción de DD.HH. p/ empoderar a la ciudadanía".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº3	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
3.3	Gasto en bienes de consumo	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 2 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del gasto en bienes de consumo afectado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal". Incluye también el total del crédito vigente afectado al gasto en bienes de consumo de la Actividad 4: "Difusión promoción de DD.HH. p/ empoderar a la ciudadanía".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.4	Gasto en servicios no personales	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 3 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del gasto en servicios no personales afectado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal". Incluye también el total del crédito vigente afectado a servicios no personales de la Actividad 4: "Difusión promoción de DD.HH. p/ empoderar a la ciudadanía".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.5	Gastos en bienes de uso	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 4 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del gasto en bienes de uso afectado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal". Incluye también el total del crédito vigente afectado a bienes de uso de la Actividad 4: "Difusión promoción de DD.HH. p/ empoderar a la ciudadanía".	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.6	Horas de trabajo por difusión y promoción de derechos fundamentales	PROCESO	Cantidad de horas promedio que insume la difusión y promoción de derechos fundamentales. Se construye computando las horas totales trabajadas por persona (6hs.) por la cantidad de personal destinado a este fin por la cantidad de días laborales promedio anuales (250). Capta la relación insumo-producto.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.7	Horas de trabajo por expediente del archivo digitalizado	PROCESO	Cantidad de horas promedio que insume la digitalización de un expediente del archivo. Se construye computando las horas total trabajadas por persona (6hs.) por la cantidad de personal destinado a este fin por la cantidad de días laborales promedio anuales (250). Capta la relación insumo-producto.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.8	Horas de trabajo por actividad informativa / educativa realizada	PROCESO	Cantidad de horas promedio que insume la preparación y el dictado de una actividad informativa/educativa. Su utilidad radica en la planificación de tareas y la determinación del personal a ser afectado, y también en el cáluclo del costo unitario del producto a los fines del análisis de eficiencia. Capta la relación insumo-producto.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.9	Cantidad de publicaciones en Facebook, Twitter e Instagram	PRODUCTO	Número total publicaciones en Facebook, tweets en Twitter y postesos en Instagram. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.10	Cantidad de reclamos recibidos por WhatsApp	PRODUCTO	Número total de reclamos recibidos por Whataspp. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº3	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
3.11	Cantidad de publicaciones en el sitio web	PRODUCTO	Número total de publicaciones en el sitio web institucional. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.12	Cantidad de expedientes del archivo digitalizados	PRODUCTO	Número total de expedientes del archivo digitalizados. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.13	Cantidad de actividades informativas / educativas realizadas	PRODUCTO	Número total de actividades informativas/educativas abiertas realizadas. Permite evaluar su pertinencia en relación a otras acciones de comunicación externa y empoderamiento de la ciudadanía.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.14	Cantidad de seguidores en Facebook, Twitter e Instagram	RESULTADO	Número total de personas que siguen a la institución en Facebook, Twitter e Instagram. Permite evaluar la pertinencia de cada red social en relación a otras acciones de comunicación externa y empoderamiento de la ciudadanía.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.15	Cantidad de visitas al sitio web	RESULTADO	Número total de visitas al sitio web recibidas. Permite evaluar la pertinencia del sitio web en relación a otras acciones de comunicación externa y empoderamiento de la ciudadanía.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.16	Cantidad de comunicados de prensa publicados por los medios de comunicación	RESULTADO	Número total de comunicados de prensa propios publicados por los medios de comunicación, tomandose como referencia los portales web de 2 diarios de alcance provincial. Permite evaluar la pertinencia de los comunicados en relación a otras acciones de comunicación externa y empoderamiento de la ciudadanía.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.17	Cantidad de asistentes a actividades informativas / educativas	RESULTADO	Número total de personas que asisten a actividades informativas/educativas organizadas por la institución. Permite evaluar su pertinencia en relación a otras acciones de comunicación externa y empoderamiento de la ciudadanía.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.18	Cantidad de consultas sobre el archivo	RESULTADO	Número total de consultas internas y externas al archivo de la institución.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº3	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
3.19	Cantidad de reclamos recibidos sobre competencias institucionales propias	IMPACTO	Cantidad total de reclamos recibidos sobre competencias institucionales propias (excluyendo, por ejemplo, las relativas a derechos vulnerados por otros niveles de gobierno y a derechos del consumidor). Es deseable su incremento a partir de una estrategica eficaz de comunicación externa de la institución.	DPRN	ANUAL
3.20	Cantidad de reclamos recibidos sobre incumplimiento de la Agenda 2030	IMPACTO	Cantidad total de reclamos recibidos sobre derechos humanos vulnerados expresados en términos de la Agenda 2030. Es deseable su incremento a partir de una estrategica eficaz de comunicación externa de la institución sobre la Agenda 2030.	DPRN	ANUAL
3.21	Cantidad de interacciones en Facebook, Twitter e Instagram	IMPACTO	Cantidad de respuestas y derivaciones de las publicaciones propias en Facebook (interacciones), tweets en Twitter (interacciones) y posteos en Instgram (grado de enganche), permitiendo medir su alcance directo e indirecto en cada red social.	DPRN	ANUAL
3.22	Cantidad de expedientes del archivo citados en publicaciones digitales	IMPACTO	Cantidad de expedientes del archivo que son citados en informes y publicaciones en línea. Mide el nivel de reproducción de los archivos de la institución a través de motores estándares de búsqueda (ej. google académico), por lo que es deseable su incremento a partir de su digitalización y una estrategia eficaz de comunicación externa sobre su contenido y accesibilidad.	DPRN	ANUAL
3.23	Costo por actividades de difusión y promoción de derechos fundamentales	EFICIENCIA	Costo unitario por actividades de difusión y promoción de derechos fundamentales. Se construye empleando como numerador el costo total del lineamiento y dividiéndolo por la totalidad de actividades de difusión y promoción. Expresa los recursos presupuestarios afectados en la relación insumo-producto.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.24	Costo por expediente del archivo digitalizado	EFICIENCIA	Costo unitario por expediente del archivo digitalizado. Se construye empleando como numerador el costo total del lineamiento y dividiéndolo por la totalidad de expedientes del archivo digitalizados. Expresa los recursos presupuestarios afectados en la relación insumo-producto.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.25	Costo por actividad informativa / educativa realizada	EFICIENCIA	Costo unitario por actividad informativa/educativa realizada. Se construye empleando como numerador el costo total del lineamiento y dividiéndolo por la totalidad de actividades informativas/educativas organizadas. Expresa los recursos presupuestarios afectados en la relación insumo-producto.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
3.26	Cantidad de consultas que generan un caso / cantidad total de consultas recibidas	EFICACIA	Cociente entre la cantidad de reclamos pertinentes para su atención dadas las competencias de la institución y el total de reclamos recibidos. Permite evaluar la eficacia de la estrategia de comunicación externa sobre las competencias específicas de la Defensoría del Pueblo.	DPRN	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº3	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
3.27	Cantidad de reclamos recibidos sobre la Agenda 2030 / total de reclamos	OPORTUNIDAD	Cociente entre la cantidad de reclamos sobre derechos humanos vulnerados expresados en términos de la Agenda 2030 y el total de reclamos recibidos. Permite evaluar la eficacia de la estrategia de comunicación externa sobre la Agenda 2030.	DPRN	ANUAL

	LINEAMIENTO Nº4	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
4.1	Presupuesto asignado	INSUMO	Crédito presupuestario vigente del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del total del monto destinado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal", dado que las acciones de administración superior y de apoyo administrativo operan transversalmente y por ello inciden en los 4 Lineamientos. Incluye también el total del crédito vigente afectado a la Actividad 5: "Protección derechos de usuarios de servicio de salud mental. Ley 5349".	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.2	Gasto en personal	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 1 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del gasto en personal afectado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal". Incluye también el total del crédito vigente afectado al gasto en personal de la Actividad 5: "Protección derechos de usuarios de servicio de salud mental. Ley 5349".	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.3	Gasto en bienes de consumo	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 2 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del gasto en bienes de consumo afectado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal". Incluye también el total del crédito vigente afectado al gasto en bienes de consumo de la Actividad 5: "Protección derechos de usuarios de servicio de salud mental. Ley 5349".	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.4	Gasto en servicios no personales	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 3 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del gasto en servicios no personales afectado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal". Incluye también el total del crédito vigente afectado a servicios no personales de la Actividad 5: "Protección derechos de usuarios de servicio de salud mental. Ley 5349".	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.5	Gastos en bienes de uso	INSUMO	Crédito presupuestario vigente en inciso 4 del año correspondiente. Establece una vinculación plan-presupuesto que abarca una cuarta parte del gasto en bienes de uso afectado a las Actividades 1 y 2: "Conducción superior" y "Servicio administrativo, contable y legal". Incluye también el total del crédito vigente afectado a bienes de uso de la Actividad 5: "Protección derechos de usuarios de servicio de salud mental. Ley 5349".	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.6	Horas de trabajo por acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos sobre salud mental	PROCESO	Cantidad de horas promedio que insume la producción de acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos sobre salud mental. Computa las horas totales trabajadas por persona (6hs.) por la cantidad de personal destinado a este fin por la cantidad de días laborales promedio anuales (250). Su utilidad radica en la planificación de tareas y la determinación del personal a ser afectado, y también en el cálculo del costo unitario del producto a los fines del análisis de eficiencia. Capta la relación insumo-producto.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº4	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
4.7	Horas de trabajo por auditoría a instituciones de atención de salud mental	PROCESO	Mide la cantidad de horas promedio que insume la producción de una auditoría a una institución de atención (ej. hospital). Computa las horas totales trabajadas por persona (6hs.) en materia de auditoria por la cantidad de personal destinado a este fin por la cantidad de días laborales promedio anuales (250). Su utilidad radica en la planificación de tareas y la determinación del personal a ser afectado, y también en el cálculo del costo unitario del producto a los fines del análisis de eficiencia. Capta la relación insumo-producto.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.8	Cantidad de acciones de mejora institucional realizadas sobre salud mental	PRODUCTO	Cantidad total acciones de mejora institucional realizadas sobre salud mental, computándose sugerencias, recomendaciones, grupos de trabajo interinstitucionales y mediaciones. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.9	Cantidad de intervenciones en proyectos legislativos realizadas sobre salud mental	PRODUCTO	Cantidad total de intervenciones en proyectos legislativos sobre salud mental, computándose opiniones sobre proyectos con estado parlamentario e iniciativas legislativas. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.10	Cantidad de auditorías a instituciones de atención de salud mental	PRODUCTO	Cantidad de auditorías realizadas a instituciones de atención de salud mental. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.11	Cantidad de evaluaciones de procesos de intervención realizadas	PRODUCTO	Cantidad de evaluaciones de procesos de intervención realizadas. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.12	Cantidad de agentes públicos de las redes interinstitucionales de abordaje capacitados	PRODUCTO	Cantidad de agentes públicos de las redes interinstitucionales de abordaje de salud mental capacitados. Su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.13	Cantidad de recomendaciones de mejora institucional aplicadas sobre salud mental	RESULTADO	Cantidad total de acciones de mejora institucional sobre salud mental que fueron aplicadas por la administración pública. Este indicador mide la cantidad y su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.14	Cantidad de intervenciones legislativas aplicadas sobre salud mental	RESULTADO	Cantidad total de intervenciones legislativas (proyectos parlamentarios e iniciativas legislativas) presentadas sobre salud mental que fueron aplicadas por el sector público. Este indicador mide la cantidad y su monitoreo a través del tiempo permite establecer, a efectos de la planificación operativa, patrones temporales de mayor y menor caudal de trabajo.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº4	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
4.15	Cantidad de auditorías a instituciones de atención con resultados positivos	RESULTADO	Cantidad de auditorías a instituciones de atención cuyos resultados resultan favorables según los estandares previstos en cada caso. Mide el efecto que tiene la producción en el área en cuestión y los resultados obtenidos a través del producto específico.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.16	Cantidad de evaluaciones de procesos de intervención con resultados positivos	RESULTADO	Cantidad de evaluaciones de procesos de intervención cuyos resultados resultan favorables según los estandares previstos en cada caso. Mide el efecto que tiene la producción en el área en cuestión y los resultados obtenidos a través del producto específico.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.17	Grado de satisfacción de los usuarios con el servicio de salud mental	IMPACTO	Nivel de conformidad de los usuarios con el servicio de salud mental, relevado mediante consulta al usuario (ej. familiares, responsables) con una pregunta cerrada de 4 categorías (muy conforme, algo conforme, poco conforme, nada conforme).	ORSM	ANUAL
4.18	Cantidad de reclamos recibidos por mal funcionamiento del servicio de salud mental	IMPACTO	Cantidad de reclamos recibidos por el funcionamiento deficiente del servicio de salud mental. Mide el efecto que tiene la producción en el área en cuestión y los resultados obtenidos a través del producto específico.	ORSM	ANUAL
4.19	Costo por acción de mejora institucional realizada sobre salud mental	EFICIENCIA	Coeficiente del gasto total del lineamiento sobre las acciones de mejora institucional realizadas sobre salud mental.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.20	Costo por intervención en proyecto legislativo sobre salud mental	EFICIENCIA	Coeficiente del gasto total del lineamiento sobre las intervenciones en proyectos legislativos realizadas sobre salud mental.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.21	Costo por auditoría a instituciones de atención de salud mental	EFICIENCIA	Coeficiente del gasto total del lineamiento sobre las auditorías a instituciones de atención de salud mental realizadas.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.22	Cantidad de recomendaciones de mejora institucional sobre salud mental aplicadas / cantidad realizadas	EFICACIA	Cociente de las acciones de mejora institucional aplicadas sobre la cantidad de acciones de mejora institucional realizadas en materia de salud mental.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL

	LINEAMIENTO Nº4	TIPO	DESCRIPCIÓN	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
4.23	Cantidad de intervenciones en proyectos legislativos sobre salud mental aplicadas / cantidad realizadas	EFICACIA	Cociente de intervenciones en proyectos legislativos aplicadas sobre la cantidad de intervenciones en proyectos legislativos realizadas en materia de salud mental.	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.24	Cantidad de auditorías a instituciones de atención con resultados positivos / cantidad realizadas	EFICACIA	Cociente de auditorías a instituciones de atención con resultados positivos sobre la cantidad total de auditorías realizadas	ORSM	MENSUAL - TRIMESTRAL - ANUAL
4.25	Cantidad de acciones de mejora institucional sobre salud mental realizadas / total realizadas	OPORTUNIDAD	Cociente de las acciones de mejora institucional realizadas en materia de salud mental sobre la cantidad total de acciones de mejora institucional realizadas por la institución.	ORSM	ANUAL
4.26	Cantidad de intervenciones en proyectos legislativos sobre salud mental realizadas / total realizadas	OPORTUNIDAD	Cociente de las intervenciones en proyectos legislativos en materia de salud mental sobre la cantidad total de intervenciones en proyectos legislativos realizadas por la institución.	ORSM	ANUAL
4.27	Cantidad de auditorías a instituciones de atención de salud mental realizadas / total de instituciones de atención de salud mental	OPORTUNIDAD	Cociente entre la cantidad de auditorías a instituciones de atención de salud mental y la cantidad total de instituciones de atención existente. Permite medir el grado de cobertura de las auditorías en relación al universo auditable.	ORSM	ANUAL

Fuente: Elaboración propia

Anexo Nº 4. Líneas de base y metas de indicadores de medición inicial

Tabla Nº 11. Información de indicadores de medición inicial

LINEAMIENTO N°1	TIPO	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	LINEA DE BASE	AÑO DE BASE	META		
						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1.1 Presupuesto asignado	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 8.380.594	2019	$ 12.304.636	$ 14.278.708	$ 15.749.443
1.2 Gasto en personal	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 7.105.494	2019	$ 10.168.593	$ 11.799.973	$ 13.015.393
1.3 Gasto en bienes de consumo y servicios no personales	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 653.100	2019	$ 1.245.906	$ 1.445.791	$ 1.594.710
1.4 Gastos en bienes de uso	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 622.000	2019	$ 890.137	$ 1.032.945	$ 1.139.340
1.5 Horas de trabajo por acciones de mejora institucional e intervenciones en proyectos legislativos	PROCESO	DPRN	ANUAL	1650	2019	1950	2550	2850
1.7 Cantidad de intervenciones en proyectos legislativos	PRODUCTO	DPRN	ANUAL	15	2018 - 2019	18	25	32
1.8 Cantidad de procesos electorales monitoreados	PRODUCTO	DPRN	ANUAL	2	2019	0	1	0
1.10 Costo por intervención en proyecto legislativo	EFICIENCIA	DPRN	ANUAL	$ 558.706	2019	$ 701.119	$ 565.001	$ 489.550
1.11 Cantidad de procesos electorales monitoreados / cantidad de procesos electorales provinciales	OPORTUNIDAD	DPRN	ANUAL	2/3	2019	0	1/1	0

LINEAMIENTO Nº2	TIPO	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	LINEA DE BASE	AÑO DE BASE	META		
						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3

2.1	Presupuesto asignado	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 27.882.772	2019	$ 40.213.988	$ 46.665.645	$ 51.472.299	
2.2	Gasto en personal	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 26.338.072	2019	$ 37.692.123	$ 43.739.189	$ 48.244.413	
2.3	Gasto en bienes de consumo y servicios no personales	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 922.700	2019	$ 1.631.728	$ 1.893.511	$ 2.088.546	
2.4	Gastos en bienes de uso	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 622.000	2019	$ 890.137	$ 1.032.945	$ 1.139.340	
2.5	Horas de trabajo por casos individuales y colectivos atendidos	PROCESO	DPRN	ANUAL	14850	2019	17550	22950	25650	
2.6	Horas de trabajo por audiencia de mediación realizada	PROCESO	DPRN	ANUAL	960	2019	2083	3000	3819	
2.7	Cantidad de casos individuales atendidos	PRODUCTO	DPRN	ANUAL	2254	2018-2019	4891	7043	8966	
2.8	Cantidad de personas comprendidas en casos colectivos atendidos	PRODUCTO	DPRN	ANUAL	73129	2018-2019	158690	228513	290898	
2.9	Cantidad de audiencias de mediación realizadas	PRODUCTO	DPRN	ANUAL	56	2018	73	95	123	
2.10	Cantidad de audiencias de mediación con acuerdo	RESULTADO	DPRN	ANUAL	27	2018	35	46	59	
2.11	Costo por caso individual atendido	EFICIENCIA	DPRN	ANUAL	$ 12.370	2019	$ 8.222	$ 6.626	$ 5.741	
2.12	Costo por caso colectivo atendido	EFICIENCIA	DPRN	ANUAL	$ 381	2019	$ 253	$ 204	$ 177	
2.13	Costo por audiencia de mediación realizada	EFICIENCIA	DPRN	ANUAL	$ 30.233	2019	$ 33.542	$ 29.941	$ 25.404	
2.14	Cantidad de audiencias de mediación con acuerdo / audiencias de mediación realizadas	EFICACIA	DPRN	ANUAL	27 / 56	2018	59	84	107	

	LINEAMIENTO Nº3	TIPO	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	LINEA DE BASE	AÑO DE BASE	META		
							AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
3.1	Presupuesto asignado	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 7.590.534	2019	$ 11.173.991	$ 12.966.670	$ 14.302.263
3.2	Gasto en personal	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 6.181.734	2019	$ 8.846.611	$ 10.265.901	$ 11.323.309
3.3	Gasto en bienes de consumo y servicios no personales	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 786.800	2019	$ 1.437.243	$ 1.667.824	$ 1.839.613
3.4	Gastos en bienes de uso	INSUMO	DPRN	ANUAL	$ 622.000	2019	$ 890.137	$ 1.032.945	$ 1.139.340
3.5	Horas de trabajo por difusión y promoción de derechos	PROCESO	DPRN	ANUAL	3000	2019	3000	4500	6000
3.6	Horas de trabajo por expediente del archivo digitalizado	PROCESO	DPRN	ANUAL	1500	2019	1500	1500	1500
3.7	Cantidad de publicaciones en el sitio web	PRODUCTO	DPRN	ANUAL	119	2018	258	372	473
3.8	Cantidad de expedientes del archivo digitalizados	PRODUCTO	DPRN	ANUAL	6600	2019	8000	8000	8000
3.9	Cantidad de actividades informativas / educativas realizadas	PRODUCTO	DPRN	ANUAL	4	2018	6	8	10
3.10	Cantidad de publicaciones en facebook	PRODUCTO	DPRN	ANUAL	3984	2019	8645	12449	15848
3.11	Cantidad de tweets en Twitter	PRODUCTO	DPRN	ANUAL	22632	2019	49111	70720	90027
3.12	Cantidad de asistentes a actividades informativas / educativas	RESULTADO	DPRN	ANUAL	433	2018	650	866	1083
3.13	Cantidad de visitas al sitio web	RESULTADO	DPRN	ANUAL	2204	2019	4783	6887	8767

3.14	Cantidad de consultas sobre el archivo	RESULTADO	DPRN	ANUAL	220	2019	440	440	440
3.15	Cantidad de seguidores en Facebook	RESULTADO	DPRN	ANUAL	332	2019	720	1037	1321
3.16	Cantidad de followers en Twitter	RESULTADO	DPRN	ANUAL	226	2019	490	706	899
3.17	Cantidad de interacciones en Faceboook	IMPACTO	DPRN	ANUAL	432	2019	937	1350	1718
3.18	Cantidad de interacciones en Twitter	IMPACTO	DPRN	ANUAL	480	2019	1042	1500	1909
3.19	Costo por difusión y promoción de derechos	EFICIENCIA	DPRN	ANUAL	$ 2.530	2019	$ 3.725	$ 2.881	$ 2.384
3.20	Costo por expediente del archivo digitalizado	EFICIENCIA	DPRN	ANUAL	$ 1.150	2019	$ 1.397	$ 1.621	$ 1.788
3.21	Costo por actividad informativa / educativa realizada	EFICIENCIA	DPRN	ANUAL	$ 17.530	2019	$ 17.204	$ 14.973	$ 13.212
3.22	Cantidad de casos sobre la Agenda 2030 / total de casos	OPORTUNIDAD	DPRN	ANUAL	0%	2019	1%	2%	3%

	LINEAMIENTO Nº4	TIPO	FUENTE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	LINEA DE BASE	AÑO DE BASE	META		
							AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
4.1	Presupuesto asignado	INSUMO	ORSM	ANUAL	$ 9.822.041	2019	$ 14.367.476	$ 16.672.496	$ 18.389.796
4.2	Gasto en personal	INSUMO	ORSM	ANUAL	$ 8.206.641	2019	$ 11.744.433	$ 13.628.630	$ 15.032.406
4.3	Gasto en bienes de consumo y servicios no personales	INSUMO	ORSM	ANUAL	$ 993.400	2019	$ 1.732.906	$ 2.010.921	$ 2.218.050
4.4	Gastos en bienes de uso	INSUMO	ORSM	ANUAL	$ 622.000	2019	$ 890.137	$ 1.032.945	$ 1.139.340

Fuente: Elaboración propia