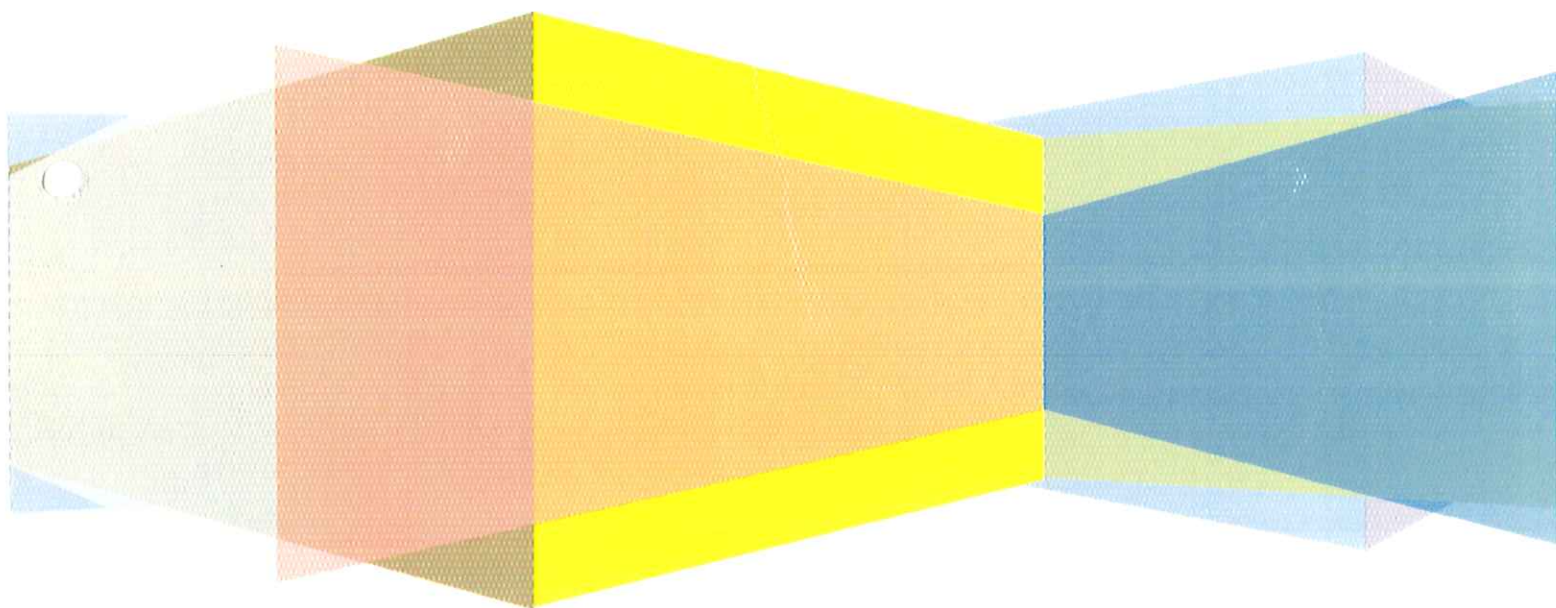


**PROCURADURÍA PARA LA DEFENSA DE LOS
DERECHOS HUMANOS**



**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL 2015-2017**



San Salvador, diciembre 2014



COMITÉ CONSULTIVO DE ALTO NIVEL INSTITUCIONAL

Lic. David Ernesto Morales Cruz

Procurador para la Defensa de los Derechos Humanos

Lic. Antonio Aguilar Martínez

Procurador Adjunto para la Defensa de los
Derechos Humanos

Ing. Gloria Rosalía Aminta Jovel Urquilla

Procuradora Adjunta para la Defensa de los Derechos
de la Mujer y Familia

Lic. Yanira del Carmen Cortez Estévez

Procuradora Adjunta para la Defensa de los
Derechos del Medio Ambiente

Lic. Sandra Carolina Rivera

Procuradora Adjunta para la Defensa de los Derechos
Civiles e Individuales

Lic. Margarita Aguilar de Guardado

Procuradora Adjunta para la Defensa de los
Derechos de la Niñez y Juventud

Lic. Carlos Rafael Urquilla Bonilla

Procurador Adjunto para la Defensa de los Derechos
Económicos Sociales y Culturales

Lic. Roxana Elvira Solano

Secretaria General

Dr. Luis Raúl Moreno Carmona

Director de la Escuela de Derechos Humanos

Contribución especial al proceso:

Lic. Marta Gloria Flores, Asistente Adjunta

Lic. Reynelda Abrego de Orellana, Jefa Departamento de Seguimiento

Lic. Yanira Esperanza Díaz, Delegada Departamental de Sonsonate

Lic. Juan Pablo Cuellar Guerrero, Delegado Departamental de La Paz

Sr. Juan Carlos Sánchez Mejía, Facilitador

Unidad Coordinadora: Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos



INDICE DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
I. INTRODUCCIÓN	5
II. ANALISIS SITUACIONAL	8
III. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	25
3.1. Mandato institucional	25
3.2. Mapa estratégico	27
IV. MODELO DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	29
4.1. Planificación por resultados	29
4.2. Instrumentos metodológicos aplicados	29
4.3. Mapa de procesos	30
V. LINEAMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PEI	32
5.1. Estrategias transversales	32
5.1.1. Política de género	33
5.1.2. Gestión transparente	34
5.1.3. Gestión de la cultura organizacional	36
VI. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	39
6.1. Finalidad estratégica	39
6.2. Eje, objetivos, resultados estratégicos e indicadores	40
VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES	46

PRESENTACIÓN

Me complace presentar ante los funcionarios, empleados y empleadas de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH), instancias auditoras y población salvadoreña en general, el **“PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2015-2017”**.

El PEI es una herramienta que contiene las directrices mediante las cuales se orientará el trabajo y desarrollo institucional en el próximo trienio. Su formulación contó con la colaboración de las distintas jefaturas, personal técnico y administrativo de la institución; en ese sentido, su contenido busca lograr el cumplimiento de la visión y misión institucional en que se refiere al mandato constitucional, cual es velar por la protección, promoción y educación de los derechos humanos de la población salvadoreña; enfocándome en las áreas más prioritarias que demandan las víctimas, presuntas víctimas y grupos en situación de vulnerabilidad.

El Plan Estratégico Institucional- 2015-2017 de la PDDH presenta un nuevo modelo de gestión que está siendo implementado en la administración de los recursos con los que se cuenta, enfatizando un enfoque de gestión por resultados; que garantizan una gestión efectiva a través de la alineación del Plan Estratégico con el Plan Operativo Anual y el seguimiento de los mismos en todos los niveles de la institución, asegurando un mejor desempeño del personal encargado de prestar los servicios que demanda la población, para que se den de forma oportuna, breves y sencillos, con predominio del trato directo con las víctimas.

Agradezco el esfuerzo de y todos y todas los que participaron en la construcción de tan importante herramienta, que busca el fortalecimiento de la PDDH, como la institución nacional de rango constitucional, responsable de la observación relativa al cumplimiento de los deberes de respeto y garantía de los derechos humanos que están obligados todos los poderes públicos de El Salvador.

Lic. David Ernesto Morales Cruz
Procurador para la Defensa de los Derechos Humanos





I. INTRODUCCIÓN

La PDDH es de carácter permanente e independiente, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, cuyo objeto es *velar por la protección, promoción y educación de los Derechos Humanos y por la vigencia irrestricta de los mismos*¹.

Para el cumplimiento del mandato legal, la PDDH debe desarrollar toda su gestión institucional en el marco de la Ley de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos.

En agosto 2013 inició sus gestiones el nuevo Procurador Lic. David Ernesto Morales Cruz, elegido para un período de tres años, desde su llegada a la PDDH y en coherencia con la propuesta inicial que presentó a la Honorable Asamblea Legislativa en junio del 2013 ², durante el primer año de gestión se ha construido una política institucional que promueve el ejercicio integral del mandato constitucional y legal de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH), en función de brindar una respuesta efectiva y oportuna a las víctimas de violaciones a derechos humanos, además de buscar incidir en las políticas públicas.

Para ese fin ha sido necesario fortalecer la gestión de la PDDH a efecto de hacerla mas eficiente y articulada con las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones del Estado y los organismos internacionales sobre la materia, así como la instauración de un modelo de trabajo pro activo.

En función de lo anterior se realizó un esfuerzo para construir un nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015 – 2017, que reuniera la visión del actual Titular y ordenara las prioridades en materia de tutela y promoción de los derechos humanos para los próximos tres años, atendiendo a los mandatos constitucionales y legales que le han sido asignados.

¹ Art. 2 de la Ley de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos.

² Propuesta de fortalecimiento a la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos, presentada por el Licenciado David Ernesto Morales Cruz a la Subcomisión Legislativa de Estudio de Propuestas al cargo de Procurador para la Defensa de los Derechos Humanos, el 10 de junio de 2013.



Definir las proyecciones estratégicas fue un proceso en el que se estimuló la participación representativa de todos los niveles de la institución, desde las jefaturas, las áreas de apoyo y los equipos técnicos.

El producto de este proceso participativo es el que se resume en el presente documento, que espera convertirse en guía para la ejecución de planes, proyectos y actividades de las dependencias, trabajadores y trabajadoras de la institución; además, será una herramienta que posibilite a la ciudadanía, especialmente aquella que se hace uso de los servicios institucionales, dar un seguimiento a las actuaciones institucionales y demandar que se cumpla con los compromisos adquiridos en este plan. Así mismo, la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos expresa su renovado compromiso y las prioridades estratégicas para el siguiente trienio. Éste es el propósito del presente documento de planificación estratégica, que tendrá una vigencia hasta 2017.

En este sentido, el presente instrumento contiene los siguientes apartados:

a) Análisis situacional: Debido a lo extenso del mandato institucional y a la compleja dinámica social del país, se presenta una reseña de las problemáticas de la realidad nacional que más inciden en la violación a los derechos humanos y que serán prioridades para la institución durante el período de ejecución de este plan. Sin embargo, la PDDH atenderá otros aspectos de la realidad nacional de acuerdo a sus atribuciones.

b) Pensamiento estratégico: Se presenta la misión, visión y valores que se precisó durante este proceso de planificación, así como las políticas institucionales a transversalizar en el periodo de vigencia de este Plan Estratégico.

c) Modelo de gestión y organización institucional: Se presenta el nuevo modelo de gestión bajo el cual se ha planificado, y que será implementado para la administración de los recursos con un enfoque de gestión por resultados.



d) Lineamientos para la ejecución del PEI: Describe los lineamientos a seguir para implementar el PEI en función de los objetivos estratégicos definidos para el período del PEI

e) Estrategia institucional: En este apartado se presenta la finalidad, ejes, objetivos, resultados e indicadores estratégicos, con base en la matriz de planificación bajo el enfoque del marco lógico (EML).

f) Seguimiento y evaluación de acciones: Se describe en forma general el sistema de seguimiento y evaluación de los resultados de la ejecución del PEI.

II. ANÁLISIS SITUACIONAL

El mandato constitucional y legal de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH) es amplio y demanda la atención de múltiples ámbitos y problemas locales, regionales, nacionales e internacionales, ya que los derechos humanos son una dimensión intrínseca e indisoluble de cada persona. Garantizar su cumplimiento es una tarea de todo el aparato estatal y la PDDH debe jugar un rol contralor y de colaboración para que a cada persona le sea satisfecha su más plena realización humana.

La problemática nacional en la que debe intervenir la Procuraduría es diversa, compleja, interdependiente, multidimensional y pluricausal ya que se trata de los problemas que enfrenta cotidianamente la sociedad salvadoreña, especialmente la población en condición de vulnerabilidad, en la continua y progresiva reivindicación de su dignidad individual y colectiva.

Sin embargo, existe un ámbito de la realidad nacional que, para los propósitos de la presente planificación estratégica, se ha considerado como una falencia estructural que debe enfrentar la PDDH de forma destacada, para cumplir su mandato de “Velar por el respeto y la garantía a los derechos humanos”, la cual se refiere a la debilidad que sufre la institucionalidad estatal para cumplir fielmente con su misión en favor de la población. Algunas de estas situaciones se detallan a continuación:

Promoción y protección de derechos humanos

En los últimos años el Estado salvadoreño ha aprobado importantes cuerpos legales para garantizar los derechos humanos³; sin embargo, el ordenamiento jurídico aún presenta muchos vacíos que limitan su efectiva aplicación, y gran parte de la población no tiene conciencia de sus derechos y mucho menos de su exigibilidad.

Esto exige que las instancias garantes y defensoras de los derechos humanos, involucrados en la

³ Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA); Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres (LEIV); Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres, entre otras.



promoción y protección de los mismos, desarrollen acciones que fortalezcan las capacidades institucionales de investigación, educación y formación que contribuyan a la difusión y sensibilización sobre las normas y estándares internacionales de derechos humanos, que sienta las bases para diseñar un plan nacional de acción en materia de derechos humanos que defina estrategias de coordinación entre las instituciones públicas garantes y de la sociedad civil, y que oriente el cumplimiento de las obligaciones internacionales en materia de derechos humanos.

Inseguridad ciudadana

Una de las problemáticas que más afecta a la población salvadoreña es la inseguridad que se manifiesta a través de la *criminalidad y la violencia*. Al respecto, el Estado salvadoreño tiene la obligación de prevenir, disuadir y controlar la delincuencia y la violencia, además de realizar investigaciones adecuadas que lleven a la sanción de los responsables, evitando la impunidad de las acciones que afectan los derechos humanos relacionados con la seguridad ciudadana.

A pesar de la aprobación en 2010 de la Política Nacional de Justicia, Seguridad Pública y Convivencia, ha prevalecido la aplicación de un enfoque “represivo”, enfatizando el control del delito sin presentar un desarrollo significativo en otros componentes de la Política, tales como: prevención, disminución de factores de riesgo, rehabilitación, reinserción social y un enfoque de víctimas.

Este enfoque, predominante desde hace muchos años, es proclive a generar numerosos, casos de abusos públicos, tales como malos tratos, detenciones arbitrarias, intimidaciones u otros hechos de mayor gravedad, como lo reflejan permanentemente las estadísticas institucionales de PDDH año con año.

Como medidas gubernamentales para controlar la violencia desde una visión integral, en septiembre de 2014 se instaló el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia (CNSCC), que tiene entre sus objetivos proponer acciones que viabilicen la implementación de las políticas en materia de justicia, seguridad ciudadana y convivencia para buscar soluciones de manera conjunta y dar seguimiento a las políticas públicas en materia de justicia, seguridad ciudadana y convivencia y emitir opinión sobre su ejecución. El Consejo está conformado por instituciones estatales, la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), iglesias, medios de comunicación, empresa privada, partidos políticos,

representantes de la sociedad civil y de la comunidad internacional. La PDDH también integra el CNSCC para velar que las acciones impulsadas garanticen el respeto de los derechos humanos.

A pesar de esta medida, esta Procuraduría mantiene su preocupación de que la participación permanente de militares en tareas de seguridad ciudadana, vulnera el carácter excepcional de dicha medida establecida en el artículo 168, inciso 12° de la Constitución. La PDDH ha recibido denuncias por violaciones a derechos humanos por parte de elementos militares; por lo que ha insistido en la necesidad de retirarlos paulatinamente y, a la vez, reforzar las capacidades profesionales y logísticas de la PNC.

La PDDH se ha venido pronunciando por la implementación de políticas públicas, planes estratégicos o cualquier otra acción relacionada con la seguridad ciudadana debe ser sustentable y demanda la búsqueda de consensos políticos y sociales, a la vez de estar necesariamente sometidas a mecanismos de evaluación y rendición de cuentas permanentes, en un escenario de amplia participación.

Impunidad

Durante el conflicto armado se dio un patrón sistemático de ataques generalizados contra la población civil, como asesinatos, secuestros, masacres, torturas, ejecuciones sumarias y otros actos de violencia que pueden ser tipificados como crímenes en contra de la humanidad.

A pesar de que en el último quinquenio se han dado acciones gubernamentales en orden a reconocer los derechos de las víctimas, esta Procuraduría ha declarado su especial interés de incidir en las políticas públicas para dar cumplimiento a los derechos de las víctimas de graves violaciones a derechos humanos ocurridas en el contexto del conflicto armado salvadoreño, particularmente frente a las obligaciones reconocidas por diversos instrumentos internacionales en materia de derechos humanos: el derecho a la recuperación de la memoria histórica, que incluye el derecho a conocer la verdad de lo acontecido, el deber de recordar y las garantías para la protección de esa memoria; el derecho a la justicia; y el derecho a la reparación integral.

Por otro lado, y en cumplimiento de su mandato, la Procuraduría ha impulsado y acompañado acciones promovidas por las víctimas y familiares del conflicto armado, y ha buscado incidir en la adhesión y posterior solicitud de ratificación de instrumentos internacionales.

El reconocimiento de responsabilidad internacional del Estado por graves violaciones a derechos humanos cometidas durante el conflicto armado ha sido muy positivo; sin embargo, aún está pendiente desarrollar el programa de reparación a las víctimas. La figura de la desaparición forzada está reconocida como delito contra la humanidad, pero las penas impuestas en cuanto a su severidad no corresponden a este tipo de delitos y además, los casos que se ajustan a esta conducta cometida durante el conflicto armado no han podido ser juzgados por el principio de irretroactividad de la ley penal.

Prevención, investigación y sanción de la tortura

La reforma del Código Penal que traslada el delito de tortura al capítulo relativo a los delitos contra la humanidad ha sido un avance significativo registrado en El Salvador; sin embargo, aún no se han adoptado medidas efectivas en el procesamiento de casos por actos de tortura. La PDDH ha insistido en la necesidad de impulsar cambios en el régimen disciplinario de la PNC y mejorar los medios materiales y logísticos necesarios para que se agilicen los procesos de investigación.

Por otra parte, los programas de educación en derechos humanos dirigidos al personal operativo y ejecutivo de la corporación policial no son procesos formativos constantes, por lo que aún existen deficiencias en la implementación de las directrices para examinar e investigar casos de tortura.

Además, El Salvador aun no ha avanzado hacia la ratificación del Protocolo Facultativo a la Convención Contra la Tortura de la ONU.

Personas privadas de libertad

El sistema penitenciario de El Salvador se encuentra colapsado y en condiciones que dificultan la convivencia y la adecuada atención a la población interna. A febrero de 2014 se registraron 26,680 personas detenidas, superando en más de tres veces la capacidad instalada de los centros penitenciarios; además, del total de personas detenidas, el 20.9% no había obtenido sentencia definitiva y el 79.1% estaban condenadas.

El hacinamiento y la sobrepoblación, impiden alcanzar los estándares de la Ley Penitenciaria de

El Salvador y generan condiciones degradantes e inhumanas para la población interna en forma generalizada.

No se tiene conocimiento de planes concretos para evitar los abusos de grupos articulados de reclusos en contra de otras personas privadas de libertad; por el contrario, es alarmante que en todos los centros penales exista como denominador común la insuficiencia de agentes de seguridad para garantizar la seguridad perimetral externa, las labores de registro para el ingreso de visitas, el control interno de la población, las tareas administrativas y brindar seguridad en los traslados de internos a centros hospitalarios.

Los problemas estructurales del sistema penitenciario no han permitido que se tenga una reducción significativa del ingreso de objetos prohibidos en los centros, ni tampoco en la reducción y la comisión de ilícitos al interior de los mismos.

Población LGTBI

La población LGTBI de El Salvador es víctima de discriminación, rechazo e intolerancia, lo que se puede evidenciar en las graves violaciones a derechos humanos que han padecido tales como, la violencia basada en género, la violencia sexual, agresiones físicas y verbales por parte de agentes del Estado y estigmatización por la sociedad, sin duda la más grave expresión de rechazo hacia tal población han sido los crímenes de odio, especialmente contra las mujeres trans (transfobia).

La PDDH, ha registrado e investigado los crímenes de odios de mujeres trans, algunas de ellas integrantes de organizaciones que defienden los derechos humanos de la población LGTBI.

Los crímenes de odio vulneran el derecho a la vida y a la justicia de la población LGTBI, especialmente de las mujeres trans, lo que trae como consecuencia la impunidad, inseguridad jurídica, retardación, poco o nulo acceso a la justicia y falta de respuesta de los casos que denuncian, por parte de los operadores de justicia (Fiscalía General de la República, Órgano Judicial y Policía Nacional Civil). Esta situación, además deja en evidencia la ausencia de marcos normativos de protección especial para la población LGTBI.

Con respecto a la legislación nacional e internacional en relación a esta problemática, resulta necesario impulsar una Ley de Igualdad y No Discriminación hacia la población LGTBI; la



PDDH acompaña asimismo la elaboración de la Ley de Identidad de Género y reformas al Código Penal para incluir los delitos cometidos por odio en contra de la población LGTBI. En lo internacional la PDDH ha señalado la importancia de la ratificación de la Convención Interamericana contra el Racismo, la Discriminación Racial y Formas Conexas de Intolerancia y la Convención Interamericana contra toda Forma de Discriminación e Intolerancia (OEA).

Personas migrantes

Frecuentemente los y las migrantes salvadoreños que viajan en condición migratorias irregular, son víctimas de abusos, delitos y de violaciones a los derechos humanos. Los riesgos y las diferentes adversidades para las personas migrantes, en especial para niñas, niños y adolescentes; mujeres y personas de la comunidad LGTBI, tienden a incrementarse, además de producirse nuevas formas de violencia que vulneran la integridad y una gama de derechos fundamentales de quienes se desplazan de un país a otro.

La PDDH conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores, con la red consular, el Comité de Familiares de Migrantes Fallecidos y Desaparecidos de El Salvador (COFAMIDE) y el Equipo Argentino de Antropología Forense (EAAF), desde el 2010. Aplica el Mecanismo de protección del Banco de Datos Forenses de Migrantes No Localizados. Se han elaborado una serie de protocolos para la atención de estos casos, desde la recepción de la denuncia, entrevista, toma de datos, de muestra de ADN, codificación del caso, investigación, notificación, asistencia psicosocial hasta de repatriación, con la finalidad de garantizar los derechos de la persona migrante, de sus familiares y las pruebas científicas del caso, los que deben revisarse para una mejor aplicación del referido mecanismo. A la fecha, el Banco de Datos Forenses, tienen registrados 277 casos de migrantes no localizados, con 783 muestras de ADN, por parte de sus familiares. Se continua la búsqueda de las personas migrantes desaparecidas.

Es importante destacar la creación del Consejo Nacional para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante y su Familia (CONMIGRANTES), que tiene como propósito velar por la protección y el respeto de los derechos humanos de la población salvadoreña en el exterior, esta Procuraduría ve la necesidad de fortalecer y dotar a esta instancia de los recursos financieros adecuados para que desarrolle su labor.

Pueblos indígenas

Históricamente los pueblos indígenas de El Salvador han sido invisibilizados, víctimas de discriminación, de persecución y de masacres (Izalco-1932 y las Hojas 1983, Sonsonate); los derechos humanos de esta población constituyen un compromiso para la PDDH.

La Asamblea Legislativa, el 12 de junio del 2014, ratificó la reforma constitucional, sobre el reconocimiento de los derechos de pueblos indígenas (art. 63 Cn) , para dotarlos de una protección especial, garantizar sus derechos, especialmente los que ejercen de manera colectiva, conforme a su cosmovisión indígena, formas de vida y tradiciones. Continúa siendo una deuda la ratificación del Convenio 169 de la OIT sobre “Pueblos Indígenas y Tribales en países independientes”; siendo una exigencia de los pueblos indígenas de nuestro país y de la Comunidad Internacional; por medio de las observaciones del 2014, del Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial de Naciones Unidas (CERD) y del Examen Periódico Universal (EPU-2014).

La PDDH mantiene un espacio de dialogo con representantes de esta población, para dar seguimiento al cumplimiento de otras observaciones del CERD, tales como la realización de un censo para visibilizar el porcentaje de población indígena en nuestro país y la incorporación en nuestro ordenamiento jurídico de una definición de discriminación racial apegada a los estándares de la Convención, lo que hasta la fecha tampoco se ha cumplido.

Deterioro del medio ambiente

El Salvador enfrenta un deterioro ambiental acumulado a través de décadas, el cual está determinado principalmente, por factores antropogénicos, producto de la lógica de un sistema económico basada en la explotación indiscriminada de los bienes naturales, la pérdida de la biodiversidad y el alto nivel de consumo, que están impactando de forma negativa en las condiciones de vida de las personas.

La Política Nacional del Medio Ambiente (PNMA) vigente desde el año 2012, reconoce que los principales problemas del territorio salvadoreño se expresan en la degradación de los ecosistemas de gran valor, la insalubridad ambiental generalizada, el estado crítico del bien hídrico, la

desordenada ocupación del territorio, la escasa cultura de responsabilidad y cumplimiento ambiental, y la amenaza climática creciente.

A pesar de los esfuerzos gubernamentales plasmados en estrategias, políticas y planes que reconocen la problemática ambiental existente, es necesario iniciar acciones concretas para resolverlos. Para tal cometido, es necesario que se genere información accesible, clara, oportuna y suficiente, así como, que se haga partícipe a las poblaciones de las decisiones ambientales que les competen y sobre los cambios necesarios en la materia, a fin de encaminarnos hacia una cultura de protección ambiental, como parte de las obligaciones estatales en materia de derechos ambientales en particular, y a los derechos humanos fundamentales en general.

Por otra parte, es preocupante la falta de atención integral que las autoridades brindan a este tema, así como la situación de impunidad generalizada, que hace difícil la reparación de los daños ambientales, procurando que los mismos no vuelvan a repetirse.

La PDDH y las organizaciones de la sociedad civil defensoras del medio ambiente coinciden que entre las preocupaciones en este ámbito destacan: la falta de protección a los derechos humanos al agua y saneamiento; la utilización de agrotóxicos en la agricultura, que conlleva graves impactos en la salud, principalmente de las comunidades que enfrentan el impacto directo por su uso; el anuncio de la introducción de proyectos de explotación minera a nivel nacional y regional sin consulta ciudadana; la deforestación para dar paso a urbanizaciones y carreteras; entre otros

Con relación a lo anterior, vale destacar que aún está pendiente la aprobación de las propuestas de Ley General de Aguas, la Ley Especial de Prohibición de la Minería Metálica, las reformas a la Ley sobre Control de Pesticidas, Fertilizantes y Productos para uso Agropecuario; y la ratificación a la reforma del artículo 69 de la Constitución que reconocería como derechos humanos fundamentalmente al agua y a la alimentación adecuada.

Incremento de sectores en condición de vulnerabilidad económica, social, política y cultural.

Esta Procuraduría ha manifestado su satisfacción por la implementación de un conjunto de medidas, con las cuales se pretendía dar una respuesta inmediata a la población en condiciones de mayor pobreza y de vulnerabilidad de los impactos negativos de la crisis del 2019, al construir el Sistema de Protección Social Universal (SPSU) y aprovechar la coyuntura para construir

políticas de estado inclusivas en materia económica y social; no obstante, se reconoce la necesidad de avanzar en la definición de una política social integral, articulada con la política económica, que aborde los determinantes estructurales y sistemáticos que generan la exclusión, el empobrecimiento y que profundizan las brechas de desigualdad económica, social, genérica, etaria y étnica.

A pesar de que en el 2013 la situación de pobreza de los hogares salvadoreños se redujo al 28.9%; preocupa que las cifras oficiales continúen registrando una enorme disparidad entre los niveles de pobreza del área rural (35.9%) con respecto al área urbana (25.1%). Esto ratifica que la pobreza la desigualdad y la exclusión social continúan siendo los principales obstáculos para que El Salvador avance en forma contundente hacia mejores niveles de desarrollo humanos, que requiere avanzar progresivamente en la garantía de derechos tales como:

- **Alimentación adecuada:** El ordenamiento jurídico en materia de seguridad y soberanía alimentaria no establece las garantías suficientes para la protección del derecho a una alimentación adecuada. Asimismo, las medidas de políticas públicas orientadas a mejorar la disponibilidad y el acceso a una alimentación adecuada no han reportado avances significativos dado su carácter focalizado, baja cobertura y un énfasis asistencial, obviando los determinantes estructurales de dicha problemática.

Para la PDDH es indispensable que el Estado salvadoreño asuma como una prioridad el reconocimiento y cumplimiento del derecho a una alimentación adecuada, mediante el ajuste del marco jurídico y la implementación de políticas públicas que garanticen la soberanía y la seguridad alimentaria y nutricional de toda la población.

- **Seguridad social:** Las reformas al sistema previsional de 1998 que llevaron a la privatización los fondos de pensiones, fueron planteadas como la alternativa para asegurar la sostenibilidad financiera y la ampliación de la cobertura de la seguridad social. No obstante, no se registran avances importantes en la generación de opciones reales de bienestar y mejora en la calidad de vida para las personas en edad de jubilación. Tampoco se ha podido asegurar la sostenibilidad de dicho sistema.
- **Al empleo:** Según datos oficiales, entre diciembre de 2009 y octubre de 2013 se han creado en el país 109,969 nuevos empleos; que son insuficientes, al considerar que se requiere al



17

menos 48 mil nuevos empleos para absorber a las personas que anualmente ingresan a la Población Económicamente Activa. También es preocupante la calidad del empleo en el país; en el 2012, 31 de cada 100 personas que vivían en el área urbana se encontraba subempleada.

En cuanto al salario mínimo, es positivo el aumento que se dio a partir del 1 de julio de 2013; sin embargo, éste no garantiza una vida digna en los hogares de las y los trabajadores, ni reduce las enormes diferencias entre los salarios mínimos urbanos y los rurales, ni entre las distintas ramas de la actividad económica.

- **A la salud:** Al respecto, esta Procuraduría ha señalado su satisfacción con las acciones emprendidas en el marco de la “Reforma de salud”, principalmente en cuanto al aumento de la asignación presupuestaria, aun insuficiente, las mejoras en el acceso y la cobertura, la contratación de personal en salud y la reconstrucción de la red pública hospitalaria. Sin embargo en el Sistema Nacional de Salud Pública no se ha eliminado la fragmentación, segmentación e inequidad en la distribución en el gasto per cápita de las instituciones que lo conforman, en detrimento del Ministerio de Salud Pública.

Para la PDDH, los avances logrados deben considerarse como el paso inicial del proceso que permita acceso universal de la población a servicios de salud con alta calidad y calidez, que implicará además incrementar considerablemente la inversión pública en salud, unificar el sistema público, revertir la mercantilización de la salud, vigilar y controlar de forma estricta la calidad y calidez en los servicios, y garantizar la sanción y reparación de violaciones al derecho a la salud en caso de negligencia médica y mala praxis.

- **A la educación:** El Estado salvadoreño ha facilitado el acceso a la educación para las familias de bajos ingresos, con la gratuidad de la educación hasta el bachillerato; la entrega de paquetes escolares, alimentación escolar, el mejoramiento de la infraestructura escolar y la implementación del modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Completo.

Pese a dichos avances, el sistema educativo salvadoreño continúa presentando muchas deficiencias que se manifiestan en los insuficientes niveles de inversión; la baja cobertura escolar; la dificultad de reducir la deserción escolar; la baja calidad en la educación; la precarización de las condiciones de trabajo de los profesores y profesoras, entre otros.

Por lo anterior, la PDDH considera que el Estado debe elevar significativamente la inversión en el ramo, incrementando el presupuesto asignado para el sistema educativo de manera que se permita avanzar de forma acelerada hacia una verdadera transformación de la educación en el país.

- **Al trabajo:** Si bien es cierto que la conformación del sistema de protección social es una de las acciones prioritarias para el desarrollo social de país, deben ser complementados con la generación de oportunidades para que las y los trabajadores puedan acceder a mejores salarios y en condiciones dignas. En el país una de cada cinco personas trabajadoras tienen un trabajo decente.

Para la PDDH es claro que el Estado salvadoreño tiene enormes retos en materia de derechos laborales, tarea que requiere de acuerdos con todos los sectores de la sociedad, para desarrollar acciones que ayuden a reducir la inserción laboral precaria.

- **A la vivienda:** La persistencia de un alto déficit habitacional en el país refleja que las iniciativas impulsadas no han sido efectivas. Es necesario una mejor articulación entre los esfuerzos estatales y los del sector privado, buscando favorecer principalmente a las personas de menores ingresos, para quienes actualmente resulta imposible acceder a una vivienda digna.

Para la PDDH es necesario reforzar la asignación presupuestaria del Estado para la realización de programas dirigidos a otorgar seguridad de la tenencia, incluyendo el acceso a crédito y subsidio para las familias de bajos ingresos y los miembros de grupos más desfavorecidos. Así como adecuar la legislación sobre los desalojos forzosos de manera que cumpla con los estándares y directrices internacionales.

Es prioritario que el Estado salvadoreño asuma la garantía del derecho a la vivienda, que se construya una mejor articulación entre los esfuerzos estatales y los del sector privado, buscando favorecer principalmente a las personas de menores ingresos, para quienes actualmente resulta imposible acceder a una vivienda digna.

Derechos humanos de las mujeres

Durante el periodo de 2009-2014 se crearon leyes, políticas y planes nacionales en favor de la igualdad, destacándose la promulgación de Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres (LIEV) y la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres (LIE); y la presentación la Política Nacional de la Mujer, Plan Nacional de Igualdad y Equidad para las Mujeres Salvadoreñas y Política Nacional para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres. Sin embargo, muchas de las instituciones del Estado tienen como deuda pendiente el pleno cumplimiento y aplicación de las mismas y la incorporación de la perspectiva de género en el cumplimiento de sus funciones, lo que hace que persista la violencia, la discriminación y la desigualdad de género, afectando significativamente la vida de las niñas y mujeres en el país.

La PDDH es consiente que el respeto, la protección y la garantía de los derechos humanos de las mujeres en todo su ciclo de vida, es la base para alcanzar su autonomía sustantiva, en tres áreas claves en el ámbito física, económica y política; en el entendido que el control sobre su cuerpo, la generación de ingresos y la participación en la toma de decisiones que afectan su vida y su colectividad, son indispensables para el goce de sus derechos fundamentales.

- **Autonomía económica de las mujeres,** exige avanzar en la garantía de sus derechos laborales y económicos en condición de igualdad y sin discriminación, lo que dista mucho de ser alcanzada en el país, pues aun cuando en el mercado de trabajo representan casi la mitad de la PEA su participación se concentra en ocupaciones relacionadas con el comercio y los servicios, actividades económicas en las cuales el ingreso promedio de las mujeres es 33% menor que el de los hombres.

De igual forma, existen brechas de desigualdad en el ingreso y salario, el salario promedio de los hombres supera al de las mujeres y entre ellas persiste una alta tasa de subempleo, con ingresos menores al salario mínimo legalmente establecido. En el entorno laboral de las mujeres muchas veces prevalece la discriminación salarial, el acoso laboral y sexual, así como la dificultad para acceder a puestos decisorios.

Esta Procuraduría es consciente que el Estado salvadoreño debe desarrollar acciones concretas y efectivas que permitan cada vez más el acceso de las mujeres al mercado formal de trabajo. De manera particular es necesario eliminar toda práctica o norma discriminatoria

que tenga efectos en las condiciones laborales y oportunidades de trabajo de las mujeres. Asimismo, resulta ineludible la adopción de medidas de protección para las mujeres que trabajan en el servicio doméstico y el reconocimiento formal del trabajo no remunerado, de tal manera que se inicien acciones para concederles beneficios, en particular en el ámbito de la seguridad social.

- **Autonomía física**, se fundamente hacer efectivos el derecho a una vida libre de violencia de las mujeres, derecho a la vida, a la integridad y libertad física, los derechos sexuales y reproductivos, entre otros. El Estado salvadoreño ha reconocido formal y jurídicamente el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia; sin embargo persisten diversas formas de violencia por razones de género que afectan a las mujeres y niñas en el ámbito público y privado, que constituyen un problema de singular gravedad.

Se necesita profundizar en los esfuerzos para eliminar los patrones y estereotipos culturales discriminatorios, así como cualquier obstáculo que impida la correcta aplicación del marco normativo existente. Hace falta garantizar una adecuada protección judicial para todos y todas, pero sobre todo a las mujeres y niñas ya que continúan siendo víctimas de delitos que afectan su vida, salud e integridad, quedando la mayoría de estos casos en la impunidad.

Por ello continúa siendo un desafío importante para esta Procuraduría dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones hechas al país en este ámbito, que conlleva la implementación total del Sistema Estadístico Nacional que permita conocer con mayor exactitud la dimensión de esta problemática en el país.

Se reconocen los esfuerzos realizados por el Estado y el ISDEMU para el fortalecimiento de la institucionalidad pública en la erradicación de la violencia contra las mujeres, el Programa “Ciudad Mujer” es un ejemplo de ello, y en cumplimiento de la Política Nacional de las Mujeres; pero aun es indispensable respaldar esos esfuerzos con recursos financieros adecuados. A la par de fortalecer un sistema de información que permita tomar las decisiones de política pública más adecuadas para mejorar la situación de las mujeres y niñas a nivel nacional.

Se observa con preocupación que el vínculo crítico que existe entre el acceso a una adecuada protección judicial y el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia. Es, por tanto, una

obligación del Estado, y de manera primordial del Órgano Judicial y del Ministerio Público, dar una respuesta idónea, inmediata y efectiva frente a los actos de violencia contra las mujeres o cuando se trata de procesos en su contra, actuando con la debida diligencia y cumpliendo el debido proceso para investigar y sancionar los hechos cometidos y dar una adecuada reparación a las víctimas.

- **Autonomía política**, la participación en la toma de decisiones con equidad e igualdad de género, se fundamente en hacer efectivas las condiciones para garantizar que las mujeres ejerzan sus derechos políticos como la libertad de pensamiento y expresión, participación en la vida política del Estado y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Al respecto, es un avance la modificación a la Ley de Partidos Políticos aprobada en febrero de 2013, que obliga a incluir dentro de todas sus planillas electorales un 30% de participación de mujeres y contempla sanciones al que no respeten dicho porcentaje. Aun con estos cambios, lograr el reconocimiento total de los derechos políticos de las mujeres en un sistema cultural patriarcal, se vuelve más difícil cuando el imaginario colectivo continúe ubicando a este sector en el ámbito privado y bajo la creencia de la superioridad de los hombres hacia las mujeres, pues aun en el mundo público la mayoría de las mujeres se desempeñan en cargos como las suplencias de la Asamblea Legislativa, regidoras suplentes de los gobiernos locales, sin haber logrado un proceso de participación sostenible de avance en su participación hacia la paridad a todos los niveles. Por lo que es necesario asegurar que se hagan efectivas las medidas positivas que han tomado y supervisar su cumplimiento.

Otro aspecto importante a considerar en la creciente participación de las mujeres en las organizaciones de la sociedad civil, como defensoras de los derechos de las mujeres y en distintos ámbitos de interés nacional, en los cuales enfrentan riesgos y vulneración de sus derechos, esto hace necesario que las instituciones del estado respeten su labor y supervisen que otros sectores o individuos no limiten u obstaculicen el trabajo de las defensoras.

Niñez, adolescencia y juventud

Se documentan avances importantes en relación a la aprobación de un cuerpo normativo que

garantiza la protección especial para la niñez y adolescencia, y la juventud; la implementación de la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia y los logros en la instalación de las estructuras del Sistema de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia a nivel departamental así como la conformación de espacios dinamizadores, participativos y multisectoriales en la puesta en marcha de la Política Nacional. No obstante, aún hay un retraso significativo en la instalación de los Sistemas Locales de Derechos, instancias a nivel municipal y destinado a la protección de los derechos colectivos y difusos con representatividad de las localidades.

En la implementación del SNPINA en el nivel local-municipal se ha avanzado lentamente, pues el pasado mes de enero se cumplieron 4 años de entrada en vigor en forma completa de la ley y de los 262 Comités Locales de Derechos que la LEPINA ordena se deben conformar y poner en funcionamiento, hasta la fecha solamente se han instalado en el último año 4 Comités Locales, lo que representa un 1.5 %, con lo cual los derechos colectivos y difusos de las NNA de la gran mayoría del país no cuentan con el organismo idóneo para garantizárselos.

Asimismo, la articulación de las estructuras del sistema definida en la Ley, no se concretiza en las decisiones de los operadores y la asignación presupuestaria insuficiente limita el alcance de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia y como consecuencia, el acceso a la protección y garantía de los derechos de este grupo poblacional.

La Ley General de Juventud, la creación del INJUVE y el Consejo Nacional de la Persona Joven -CONAPEJ constituyen avances y aseguran de parte del Estado una plataforma de desarrollo y participación de la Juventud en los ámbitos locales y a nivel nacional.

Sin embargo persisten prácticas de desconocimiento a la diversidad que como consecuencia obstaculizan el acceso de los grupos en situación de vulnerabilidad a las oportunidades de participación y desarrollo.

- **Niñez Indígena.** Resulta positivo el reconocimiento de este grupo en especial en la Política Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, representando la posibilidad de desarrollar estrategias de rescate a la identidad cultural, las tradiciones y costumbres en el ámbito familiar y comunitario. Sin embargo, es necesario adoptar otras medidas de orden jurídico y educativo orientadas a reconocer y hacer visibles sus derechos, a promover el

respeto de los pueblos indígenas y a incluir a este sector poblacional en las políticas específicas para la atención a las personas de la diversidad.

- **Violencia hacia la Niñez y Adolescencia**

De acuerdo al informe del estado de la niñez de UNICEF, en El Salvador 7 de cada 10 niñas, niños y adolescentes son violentados en sus hogares, el abuso sexual se incrementó en los últimos 5 años y 2 de cada 10 niñas y niños menores de 5 años son afectados por desnutrición crónica. Esta situación que ocurre más en las zonas rurales⁴ afecta el desarrollo físico y como resultado muchas niñas y niños presentan retraso en la talla para su edad y como consecuencia tienen dificultades para aprender, es decir, que no se les está asegurando un buen comienzo en la vida.

En El Salvador existe una violación generalizada al derecho a la vida de la población en general y en particular de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, producto de la incontrolable espiral de violencia en que se vive desde hace varios años. Según datos de la Policía Nacional Civil en el año 2014 fueron asesinados 535 adolescentes entre 13 y 18 años, de los cuales el 94 % eran del sexo masculino y 6 % femenino; en el mismo período se reportaron 796 desapariciones de personas en ese mismo rango de edad.

Los datos anteriores indican que para muchas niñas, niños, adolescentes y personas jóvenes el más sagrado y fundamental de los derechos, la vida, reconocida en una infinidad de normativas, tanto nacionales como internacionales, no está siendo garantizado por el Estado.

- **Niñez Migrante.**

La reciente crisis humanitaria generada por la migración irregular de NNA no acompañados en el segundo semestre del año 2014, puso en la mirada pública e internacional la violación de los derechos de este grupo poblacional no solamente en sus países de origen, pues sin duda las causas de dicho fenómeno tiene raíz en la falta de oportunidades, la desigualdad y la violencia entre otras, sino también la desprotección y violación múltiple de su derechos en los países de tránsito y destino.

Han sido identificados y retenidos en la frontera sur de los Estado Unidos 9,850 NNA salvadoreños, implicando retos y vulneraciones tanto en su atención como en la protección

⁴Informe anual El Salvador UNICEF



24

de sus derechos humanos. Solamente entre junio y agosto de ese año, casi tres mil niñas, niños y adolescentes fueron distribuidos en los diferentes centros habilitados en Arizona y Houston. La prevalencia de edad: 15 y 17 años. Así mismo 3,264 NNA fueron retornados⁵.

Pese a que la atención inmediata está garantizada, aún falta preparar una hoja de ruta como herramienta unificada y asumida para cuando los menores de edad repatriados regresan a sus comunidades. Esto garantizaría el seguimiento y la reinserción exitosa de las/los retornados, como por ejemplo para que los servicios de salud locales-en este caso el/la promotor/a de salud o el centro escolar de la localidad desarrollen un mecanismo de seguimiento a la/el niña-niño y le acompañen en su reinserción a la vida escolar o en la atención de su salud.

⁵Ministerio de Relaciones Exteriores.

III. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Mandato institucional

El mandato de la PDDH se encuentra plasmado en la Constitución de la República y en su ley de creación, cuyos textos principales, presentamos a continuación:

3.1.1. Constitución de El Salvador⁶:

Artículo 194. Corresponde al Procurador para la defensa de los derechos humanos:

1. Velar por el respeto y la garantía a los derechos humanos;
2. investigar, de oficio o por denuncia que hubiere recibido, casos de violaciones a los derechos humanos;
3. Asistir a las presuntas víctimas de violaciones a los derechos humanos;
4. Promover recursos judiciales o administrativos para la protección de los derechos humanos;
5. Vigilar la situación de las personas privadas de su libertad. Será notificado de todo arresto y cuidará que sean respetados los límites legales de la detención administrativa;
6. Practicar inspecciones, donde lo estime necesario, en orden a asegurar el respeto a los derechos humanos;
7. Supervisar la actuación de la administración pública frente a las personas;
8. Promover reformas ante los órganos del estado para el progreso de los derechos humanos;
9. Emitir opiniones sobre proyectos de leyes que afecten el ejercicio de los derechos humanos;
10. Promover y proponer las medidas que estime necesarias en orden a prevenir violaciones a los derechos humanos;
11. Formular conclusiones y recomendaciones pública o privadamente;
12. Elaborar y publicar informes;
13. Desarrollar un programa permanente de actividades de promoción sobre el conocimiento

⁶ Constitución de la República de El Salvador, Art. 194



y respeto de los derechos humanos;

14. Las demás que le atribuyen la constitución o la ley

3.1.2 .Ley de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos⁷:

El artículo 11, retoma textualmente todas las atribuciones del Procurador de los Derechos Humanos, establecidas en el artículo 194 de la Constitución de la República de El Salvador.

Artículo 12:

Además de las atribuciones contempladas en el artículo anterior, el Procurador tendrá las siguientes:

1. Velar por el estricto cumplimiento de los procedimientos y plazos legales en los distintos recursos que hubiere promovido o en las acciones judiciales en que se interesare;
2. Velar por el respeto a las garantías del debido proceso y evitar la incomunicación de los detenidos;
3. Llevar un registro centralizado de personas privadas de su libertad y de centros autorizados de detención;
4. Presentar propuestas de anteproyectos de leyes para el avance de los derechos humanos en el país;
5. Promover la firma, ratificación o adhesión a tratados internacionales sobre derechos humanos;
6. Emitir resoluciones de censura pública contra los responsables materiales o intelectuales de violaciones a los derechos humanos;
7. Procurar la conciliación entre las personas cuyos derechos han sido vulnerados y las autoridades o funcionarios señalados como presuntos responsables, cuando la naturaleza del caso lo permita;
8. Crear, fomentar y desarrollar nexos de comunicación y cooperación con organismos de promoción y defensa de los derechos humanos, gubernamentales, intergubernamentales y no gubernamentales, tanto nacionales como internacionales y con los diversos sectores de

⁷ Decreto Legislativo No. 183 del 20 de febrero de 1992, publicada en Diario Oficial No. 45, Tomo 314 del 3 de marzo del mismo año.

- la vida nacional;
9. Emitir el reglamento para la aplicación de la presente ley y los reglamentos internos que fueren necesarios;
 10. Nombrar, remover, conceder licencias y aceptar renunciaciones a los funcionarios y empleados de la institución;
 11. Elaborar el proyecto de presupuesto anual y remitirlo a la instancia correspondiente;
 12. Las demás que le atribuyan la Constitución o la Ley.

3.2. Mapa estratégico

El mapa estratégico describe las principales definiciones del pensamiento estratégico institucional que le dan soporte al presente plan: misión, visión y valores, así como los lineamientos, finalidad y objetivos del presente PEI.

Mapa Estratégico PDDH 2015-2017

VISIÓN

"Ser la entidad pública que la población, las instituciones nacionales y organismos internacionales, asumen como la responsable de velar por el efectivo cumplimiento de los deberes estatales en materia de derechos humanos".

MISIÓN

"Somos la institución de rango constitucional con responsabilidad de velar por el respeto y la garantía de los derechos humanos, a través de mecanismos de protección y promoción que permitan contribuir al reconocimiento y vigencia integral de la dignidad humana y desarrollo del Estado Democrático de derecho, con inclusión de las personas, grupos o sectores en situación de vulnerabilidad".

VALORES

- **Justicia:** Igualdad y dignidad sin discriminar a nadie
- **Equidad:** Imparcialidad en el trato a las personas
- **Integridad:** Actuar con verdad, honestidad y transparencia
- **Honradez:** Rectitud al proceder en todo lo que se actúa
- **Solidaridad:** Actuar por convicción de justicia e igualdad
- **Compromiso:** Prestación de servicios con calidad, calidez, oportunidad y mistica de trabajo en equipo.

Ejes Estratégicos

PROTECCIÓN INTEGRAL DE DERECHOS HUMANOS Y LIBERTADES FUNDAMENTALES:
Acciones institucionales de protección, asistencia, acompañamiento, prevención e incidencia, ante presuntas violaciones a los derechos humanos, en forma permanente y sistemática, a fin de promover el cumplimiento de las obligaciones estatales de respeto y garantía de los mismos.

PROMOCIÓN DE DERECHOS HUMANOS: Fomentar el cumplimiento de las obligaciones estatales para la vigencia de los derechos humanos y fortalecer a las poblaciones vulnerables, organizaciones civiles y víctimas, en sus procesos de empoderamiento, defensa y promoción de los derechos humanos del que son titulares individual y colectivamente

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:
Organización y funcionamiento interno, basado en la filosofía, doctrina y normativa de los derechos humanos, a través de políticas y procedimientos administrativos eficientes y eficaces, en orden a brindar un servicio integral a la población; el uso austero de los recursos y la equidad en las relaciones laborales.

FINALIDAD: Instaurar un modelo de protección y promoción que contribuya al respeto, y garantía de los derechos humanos; que busque prevenir violaciones a los mismos y promueva la reparación integral de las víctimas; el cual asegure, además, un servicio público, oportuno, eficiente, cálido y de calidad para la población.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Fortalecer los mecanismos de asistencia y protección a las víctimas de violaciones de derechos humanos, en forma sistemática, efectiva, oportuna e integral.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Desarrollar un sistema de promoción de derechos humanos dirigido a la población víctima, grupos sociales en condición de mayor vulnerabilidad, instituciones de la administración pública y ciudadanía en general, a fin de contribuir a la prevención de vulneraciones y la generación de una cultura de respeto y garantía de los derechos humanos.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Adoptar un modelo de gestión y una cultura organizacional que garanticen servicios a la población en coherencia con el mandato, los valores institucionales y un ambiente laboral respetuoso de los derechos humanos.

IV. MODELO DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

4.1. Planificación por resultados

Hoy día, la planificación estratégica institucional se ha constituido en una valiosa herramienta de conducción organizacional puesto que define las apuestas trascendentales que una entidad se propone impulsar en el mediano y largo plazo. En los ámbitos institucionales es cada vez menos concebible la formulación de planes operativos o de corto plazo, sin que estos se sustenten en una perspectiva global, totalizante y de largo alcance, que es el ámbito propio de los planes estratégicos. La planificación estratégica trasciende de la pregunta sencilla sobre qué queremos hacer en el futuro, para responder a una interrogante más compleja: qué resultados e impactos queremos alcanzar.

La planificación estratégica, por tanto, se basa en un horizonte temporal amplio y en el establecimiento de aquellos grandes resultados que una institución u organización se plantee como sus más destacados desafíos; además la planificación y gestión por resultados es un modelo de cultura organizacional, de dirección y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos.

4.2. Instrumentos metodológicos aplicados

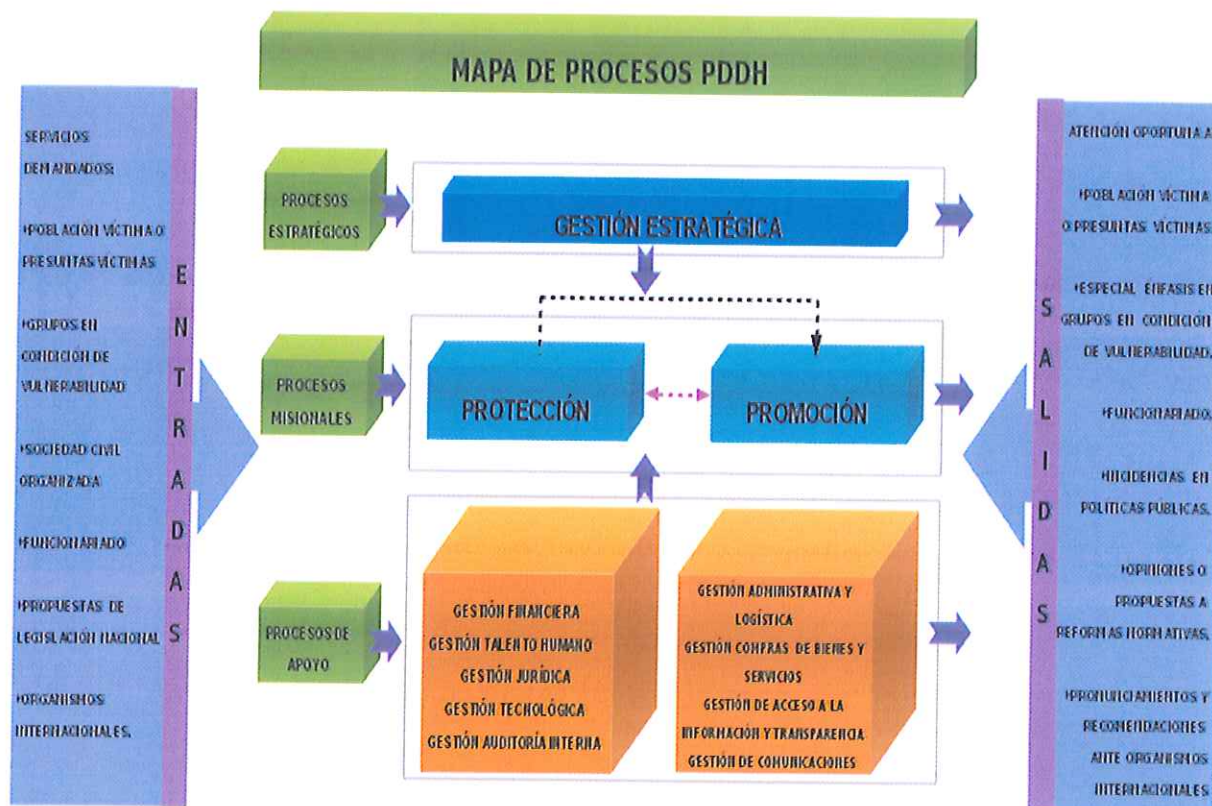
Para el proceso de diseño de la planificación estratégica 2015 – 2017 desarrollado por la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (PDDH) se trabajó con:

Planificación y gestión por resultados. En congruencia con las nuevas directrices de planificación presupuestaria que actualmente está impulsando el Gobierno de El Salvador, adoptándose a las directrices de la planificación y gestión por resultados.

Enfoque de Marco Lógico. Herramienta de análisis que nos facilitó la formulación del PEI y el cual nos permitirá planificar y ejecutar anualmente conforme a objetivos y resultados estratégicos plasmados en el PEI y evaluar el cumplimiento de los indicadores y metas de las actividades realizadas.

4.3. Mapa de procesos

La Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos durante este trienio 2015-2017 se plantea trabajar con los procesos siguientes:



4.3.1. Procesos estratégicos:

Gestión de Procesos Estratégicos: Relacionados con la dirección. Encargada de gestionar la planificación, cambios, mejoras y rediseños globales en la institución, armonizando los procesos misionales con los de apoyo.

4.3.2. Procesos misionales

Gestión de Procesos Misionales: Garantizar el acceso a los diferentes servicios, recursos y tecnologías, necesarios para desempeñar los procesos misionales de velar por el respeto y garantía de los derechos humanos a través de la **PROTECCIÓN** y **PROMOCIÓN** de los

mismos.

4.3.3. Procesos de apoyo

Gestión Financiera: Administrar los recursos financieros brindando información oportuna que permita una adecuada toma de decisiones.

Gestión Talento Humano: Gestionar de manera integral y efectiva el Talento Humano en función de la misión y la visión institucional.

Gestión Jurídica: Asesorar al Procurador o Procuradora y las dependencias que lo requieran en los asuntos jurídicos de interés para la entidad.

Gestión Tecnológica: Administrar el Sistema integral de Información y Tecnología con herramientas óptimas para satisfacer las necesidades de la Institución y de la población que demanda los servicios.

Gestión de Auditoría Interna: Evaluar de manera efectiva la administración de los recursos para optimizar la toma de decisiones y garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

Gestión Administrativa y Logística: Administrar los bienes y servicios de la institución en forma eficiente.

Gestión de compras de Bienes y Servicios: Proveer de manera efectiva los bienes y servicios que se requieran para el cumplimiento de la visión y misión institucional.

Gestión de Acceso a la Información y Transparencia: Brindar acceso a la información y transparencia entre la institución y la población en general.

Gestión de Comunicaciones: Promover la comunicación oportuna y el intercambio informativo entre la institución y población en general, a través de medios que fortalezcan el conocimiento y quehacer de la institución.

V. LINEAMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PEI

Los lineamientos para la ejecución del PEI estarán a cargo del Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos, quién hará el proceso de divulgación e implementación con las unidades ejecutoras.

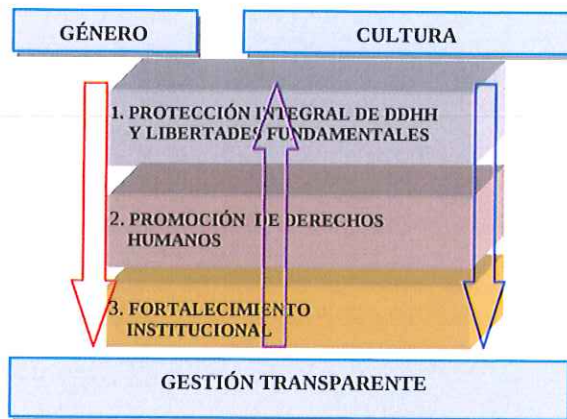
En referencia a las líneas estratégicas transversales determinadas para el presente PEI, estas serán aplicadas de acuerdo a los lineamientos que cada Unidad responsable determine para su ejecución.

5.1. Estrategias transversales

Definición

Los temas transversales son un conjunto de saberes basados en actitudes, valores y normas que hacen referencia a problemas y retos sociales que afectan en la actualidad y que deben ser tratados de forma global en todas las áreas que ejecuta la organización.

La Procuraduría ha definido los criterios o temas transversales que serán incorporados en la ejecución de los proyectos o acciones específicas dentro de cada una de las líneas estratégicas, para el presente Plan Estratégico Institucional y son los siguientes:



5.1.1. Política de género

5.1.1.1. Definición general

La Política Institucional de Igualdad de Género (PIG) 2014-2020 que se ha definido refleja la voluntad política institucional de elevar la calidad del trabajo de la institución en todos los aspectos relacionados a la defensa de los derechos humanos de las mujeres en condiciones de equidad e igualdad con los hombres, así como la decisión de transversalizar el enfoque de género en la promoción y defensa de los derechos humanos, para contribuir desde las atribuciones constitucionales de la PDDH al avance de las mujeres hacia su autonomía sustantiva.

5.1.1.2. Lineamientos para las áreas de gestión u operativas

La PIG, tiene como objetivo “Institucionalizar el enfoque de género en el quehacer de la PDDH a fin de mejorar las capacidades y condiciones internas de igualdad de género, para contribuir eficazmente a la promoción y protección de los derechos humanos de mujeres y hombres”; como normativa interna será implementada como eje transversal en el trabajo institucional, priorizando la ejecución de acciones estratégicas serán desarrollados los siguientes lineamientos:

- 1. Establecer la Infraestructura básica para la gestión institucional** que favorezca la atención y registro de casos y situaciones sobre presuntas vulneraciones de los derechos humanos con perspectiva de género;
- 2. Fortalecer las capacidades del personal institucional** para transversalizar el enfoque de género en la cultura institucional y en la promoción y defensa de los derechos humanos;
- 3. Promover los derechos humanos de las mujeres y la igualdad de género** para contribuir a su autonomía física, autonomía económica y autonomía para la toma de decisiones; y

4. Supervisar la actuación de las instituciones públicas para garantizar la protección de los derechos humanos de las mujeres y de las poblaciones en condiciones de mayor vulnerabilidad desde un enfoque de género.

Los resultados de la implementación de la Política son responsabilidad de las autoridades y de todo el personal que labora en la PDDH, no solo de las dependencias especializadas en derechos de las mujeres, para asegurar este compromiso se desarrollará un proceso interno de deconstrucción de patrones de conducta y actuaciones que perpetúan desigualdades de género, que favorecerá la atención integral de las víctimas o presuntas víctimas de violaciones de derechos humanos, sobre todo aquellas de los grupos que se encuentran en condiciones de especial vulnerabilidad.

La PIG acoge el principio de igualdad establecido en la Constitución de El Salvador y la normativa nacional para la igualdad: Ley de igualdad, equidad y erradicación de la discriminación contra las mujeres y Ley especial integral para una vida libre de violencia para las mujeres; así como la Política Nacional de la Mujer, la Política Nacional para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres y el Plan Nacional de Igualdad y Equidad para las Mujeres Salvadoreñas. Asimismo, retoman los marcos normativos internacionales para el avance de los derechos humanos de las mujeres, iniciados con la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y reiterados en el 2012 por las defensorías miembros de la Federación Internacional de Ombudsmen (FIO) en la Declaración y Programa de Acción de Amman (2012), en la cual se reconoció que todavía muchas mujeres sufren múltiples formas de discriminación.

La unidad rectora que dará los lineamientos para la implementación será la “Unidad de Atención Especializada para Mujeres Víctimas de Violencia”.

5.1.2. Gestión transparente

5.1.2.1. Definición general

La transparencia es el marco jurídico, político, ético y organizativo de la administración



pública que rige las acciones del funcionariado público.

La transparencia se establece en “los principios de debida gestión de los asuntos y los bienes públicos, equidad, responsabilidad e igualdad ante la ley, así como la necesidad de salvaguardar la integridad y fomentar una cultura de rechazo de la corrupción” (Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción).

También transparencia es documentar cada una de las actuaciones del Estado, con el fin de permitir el ejercicio del derecho de todas las personas a acceder a los documentos públicos, salvo los casos que establezca expresamente la ley.

Así mismo, podemos decir que transparencia es rendir cuentas a la ciudadanía sobre los procesos y resultados de la gestión de la Institución.

En ese marco se fortalecerá los mecanismos de transparencia interno documentando todo el accionar de los funcionarios y funcionarias de la PDDH, con el fin de permitir el ejercicio del derecho de todas las personas a acceder a los documentos públicos, salvo los casos que establezca expresamente la ley.

5.1.2.2. Lineamientos para las áreas de gestión u operativas

1. Hacer los ajustes institucionales necesarios para garantizar sistemas, procesos y procedimientos que permitan una gestión más transparente.
2. Diseñar un plan de comunicaciones de los actos hacia el interior de la administración como hacia los diferentes públicos.
3. Exponer de manera pública y permanente los resultados de la evaluación y seguimiento del Plan Estratégico y Planes operativos de la institución.
4. Simplificar procedimientos administrativos con el fin de facilitar el acceso de la



ciudadanía a los funcionarios encargados de la toma de decisiones.

5. Promover y fortalecer el Sistema de Control Interno como mecanismo de autocontrol a la gestión.
6. Garantizar a la ciudadanía el acceso a información pública con calidad, confiable, veraz, oportuna y pertinente.
7. Implementar buzón de quejas y sugerencias para facilitar el derecho al control ciudadano y para aplicar correctivos en la gestión.

La unidad rectora que dará los lineamientos para su implementación será el Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos, en coordinación con Secretaria General.

5.1.3. Gestión de la cultura organizacional

5.1.3.1. Definición general

La cultura hace referencia a la manera como se hacen las cosas, las creencias y lemas y patrones de conducta que le dan identificación a una organización.

En ese sentido el primer paso para afrontar el camino hacia una nueva cultura tiene que ver precisamente con el reconocimiento de los factores culturales actuales que desean ser mantenidos, los que quieren ser modificados y aquellos que es preciso cambiar.

La PDDH desarrollara en la institución una nueva cultura organizacional que forme patrones de conducta de los empleados y empleadas de la PDDH en identificación con los nuevos valores institucionales.

Se implementará acciones que transmitan el sentido de identidad de cada empleado y empleada, que facilite la creación del compromiso personal para contribuir al cumplimiento



de los objetivos institucionales por sobre los intereses individuales; crear estabilidad del sistema social y controlar y modelar las actitudes y el comportamiento de los empleados y empleadas de la institución, así como el fortalecimiento de sus capacidades.

5.1.3.2. Lineamientos para las áreas de gestión u operativas

Es así como la PDDH en su objetivo de brindar un mejor servicio a las víctimas y grupos en situación de vulnerabilidad se ha propuesto adoptar un modelo de gestión y una cultura organizacional que garantice los servicios en forma sistemática, efectiva, oportuna e integral y en un ambiente laboral respetuoso de los derechos humanos.

Para ello el Departamento de Recursos Humanos realizara procesos de rediseño y modelamiento, desde el nivel directivo, gerenciales, jefaturas y colaboradores, apoyados en procesos de capacitación sistemática, que abarque módulos en cada componente general y específico debido a su interrelación y complementariedad, promoviendo así la mejora focalizada:

1. Fortalecer las **convicciones** en los colaboradores, a través de dar claridad a las creencias y valores establecidos en el presente PEI. Se sugiere además que los niveles directivos las vivan y las transmitan por medio del ejemplo en una relación laboral impregnada de ellos.
2. Además fortalecer los **comportamientos**, trabajando sobre las costumbres o rutinas establecidas, tomando las buenas tradiciones organizacionales para que sean aprovechadas y las que no lo son para someterlas a cambios.

Igualmente se fomentará las relaciones entre los empleados y empleadas y las interrelaciones de las áreas, mediante actividades de socialización, integración, reconocimiento y fortalecimiento de logros, realizándose con lenguaje claro, respetuoso, de empoderamiento e inspirador para fortalecer el comportamiento de cada uno frente a sus responsabilidades laborales y para aportar valor a sus vidas en lo personal y profesional.



3. Luego fortalecer la **cohesión**, planteándose ideas claras que aporten al cumplimiento de la misión y al logro de la visión institucional, teniendo en cuenta las contribuciones de sus integrantes y dando reconocimiento por su gestión, a fin de despertar interés en la práctica colectiva dentro del ejercicio laboral.

Definir lemas relacionados y que sean motivadores, constantes y aplicables, generando además orgullo y sentido de pertenencia.

4. Asimismo, promover el **trabajo en equipo** incluyendo la autonomía relativa de cada empleado y empleada (asegurada por la legitimidad del conjunto de competencias que caracteriza a cada uno); la interdependencia entre los distintos profesionales en la ejecución de las acciones; la interdisciplinariedad; la horizontalidad; la flexibilidad; la creatividad y la interacción comunicativa.

La unidad rectora que dará los lineamientos para su implementación será el Departamento de Recursos Humanos.



VI. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

6.1. Finalidad estratégica

Finalidad:	Indicadores de impacto	Medios de Verificación	Condiciones Externas
Instaurar un modelo de protección y promoción que contribuya al respecto, y garantía de los derechos humanos; que busque prevenir violaciones a los mismos, y promueva la reparación integral de las víctimas; el cual asegura, además, un servicio público, oportuno, eficiente, cálido y de calidad para la población	- Instituciones estatales muestran voluntad y responsabilidad para dar cumplimiento satisfactorio a las resoluciones recomendaciones emanadas de la PDDH	- Informes de seguimiento	Instituciones estatales respetan y se encaminan hacia una cultura de respeto de los derechos humanos.
	- Entidades estatales incorporan el enfoque de derechos humanos en el quehacer institucional	- Informes y Memorias de labores	
	- Impulso de acciones y procesos de reparación a víctimas de violaciones a los derechos humanos	- Informes de acciones y procesos	
	- Sectores sociales expresan respaldo a la labor de la PDDH y reconocen su labor de garante de los derechos humanos.	- Medios de monitoreo realizados por diferentes sectores de la sociedad	



6.2. Eje, objetivos, resultados estratégicos e indicadores

Eje Estratégico 1: Protección Integral de Derechos Humanos y Libertades Fundamentales			
Objetivo Estratégico	Indicadores de proceso	Medios de Verificación	Condiciones Externas
1. Fortalecer los mecanismos de asistencia y protección a las víctimas de violaciones de derechos humanos, en forma sistemática, oportuna, adecuada e integral.	<ul style="list-style-type: none"> - Al finalizar el ejercicio del PEI, toda persona que active los mecanismos del mandato de la PDDH, recibe respuesta institucional oportuna. - Al finalizar el 2015, se encuentran actualizados los mecanismos de asistencia y protección de derechos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes estadísticos de acciones realizadas y denuncias recibidas - Informe de reestructuración del sistema de protección 	Creditibilidad y confianza ciudadana a la institución
Resultados estratégicos	Indicadores de resultado	Medios de Verificación	Condiciones Externas
1.1. Mecanismos de asistencia y protección de la PDDH funciona con procedimientos oportunos, breves y sencillos, con predominio del trato directo con las víctimas y demás personas e instancias involucradas.	<ul style="list-style-type: none"> - Al finalizar el 2015, se han aprobado las reformas normativas prioritarias relativas a los procedimientos de asistencia y protección. - Informes y recomendaciones a las instancias del Estado para la protección y garantía de los derechos humanos. - Diseño y desarrollo del nuevo sistema de información, al finalizar el 2015 y se han gestionado los recursos necesarios para desarrollarlo e implementarlo al 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos firmados por el Titular con directrices - Informes presentados ante instancias del Estado - Gestiones con la cooperación internacional o refuerzos presupuestarios ante el Ministerio de Hacienda para el 2016 - Documento del nuevo Sistema informático 	Organismos internacionales apoyan la construcción del nuevo sistema informático Ministerio de Hacienda aprueba recursos para implementación del sistema informático en el 2016
1.2. Ejercidas las acciones judiciales y administrativas y formuladas las propuestas de reformas normativas, medidas de prevención e incidencia en políticas públicas priorizadas, en orden a elevar el nivel de respeto y garantía de los derechos humanos por parte del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñado un plan de activación de recursos judiciales y administrativos, con su correspondiente seguimiento, a partir del segundo semestre de 2015. - Impulsadas las acciones de incidencia legislativa e intervención en materias de políticas públicas a partir del primer semestre de 2015, en atención a las prioridades establecidas por el Procurador, a propuesta de las áreas técnicas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de activación de recursos judiciales y administrativos - Documento de activación de los recursos judiciales y administrativos. - Informes de incidencias legislativas y sobre políticas públicas. 	Instituciones del Estado atienden las propuestas de la PDDH.



1.3. Consolidados espacios de diálogo, coordinación y cooperación con organizaciones de la sociedad civil y grupos en condición de vulnerabilidad.	<ul style="list-style-type: none">- Durante la ejecución del PEI, están funcionando mecanismos de participación ciudadana, con énfasis en los grupos en condiciones de vulnerabilidad.- Construidas y en ejecución agendas conjuntas de trabajo entre los espacios de diálogo, coordinación y cooperación, con las instituciones de la PDDH pertinentes, a partir de las prioridades establecidas, durante la ejecución del PEI.	<ul style="list-style-type: none">- Listados de participación- Agendas conjuntas de trabajo	Ciudadanía o grupos en condiciones de vulnerabilidad participan en los espacios de dialogo coordinados por la PDDH
1.4. Establecidos mecanismos para promoción de acciones ante sistemas internacionales de protección y seguimiento de sus recomendaciones, así como nexos de coordinación y cooperación con organismos internacionales gubernamentales y no gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none">- Mantenidas comunicación con los sistemas internacionales de derechos humanos, en el marco de sus mandatos y activados mecanismos de protección, de conformidad a la agenda de País establecida por los organismos convencionales y especiales del sistema universal e interamericano de derechos humanos durante la ejecución del PEI.- Se ha creado mecanismo de seguimiento y monitoreo de las recomendaciones y sentencias internacionales emanadas de los sistemas internacionales de protección de derechos humanos al finalizar el 2016.	<ul style="list-style-type: none">- Correspondencia con los sistemas internacionales- Informes de activación y seguimiento- Informes de seguimiento y monitoreo de recomendaciones	Credibilidad institucional por parte de los organismos internacionales



Eje Estratégico 2: Promoción de Derechos Humanos

Objetivo Estratégico	Indicadores de proceso	Medios de Verificación	Condiciones Externas
2. Desarrollar un sistema de promoción de derechos humanos, dirigidos a la población víctima, grupos sociales en condición de mayor vulnerabilidad, instituciones de la administración pública y ciudadanía en general, a fin de contribuir a la prevención de vulneraciones y la generación de una cultura de respeto y garantía de los derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none">- Al finalizar el 2015 estará diseñado un sistema de promoción de derechos humanos- Al finalizar el 2016 estará implementado un sistema de promoción de derechos humanos	<ul style="list-style-type: none">- Informe del diseño- Informe de implementación	<p>Población víctima y grupos sociales en condición de vulnerabilidad e instituciones de la administración pública reconocen a la PDDH como institución que contribuye a la generación de una cultura de respeto y garantía de los derechos humanos</p>
Resultados estratégicos	Indicadores de resultado	Medios de Verificación	Condiciones Externas
2.1. Desarrollados productos investigativos especializados y de carácter académico, a fin de contribuir al conocimiento de las normas y estándares de los derechos humanos; apoyando la incidencia de las políticas públicas, iniciativas de ley y observaciones al marco jurídico prevalente; así como la sistematización de la doctrina y jurisprudencia de los derechos humanos, en contribución a los procesos de educación y sensibilización.	<ul style="list-style-type: none">- Al 2016 está conformado y fortalecido un equipo de investigación en derechos humanos.- Numero de investigaciones académicas en temas identificados por el Procurador, desarrollados y ampliamente difundidos al 2016.- Implementado monitoreo de la realidad nacional con enfoque de derechos humanos al 2015.- Diseñado e implementado el Observatorio de Derechos Humanos, al primer semestre del 2016.- Sistematizada y difundida la doctrina de la PDDH y jurisprudencia de derechos humanos al primer semestre del 2016.- Presentado Informe de labores de la PDDH a la Asamblea Legislativa, anualmente.	<ul style="list-style-type: none">- Listado de personal fortalecido- Investigaciones estructurales- Estudios Monográficos- Informe de monitoreo- Informes generados por el observatorio de Derechos Humanos.- Compilaciones de doctrina- Informe de Labores de la PDDH	<p>Instituciones de la administración pública que presentan leyes consideran las recomendaciones de la PDDH de políticas públicas, iniciativas de ley y observaciones al marco jurídico.</p>



2.2. Desarrollados procesos sistemáticos de educación y formación, debidamente fundamentados, en orden a fortalecer las capacidades de las víctimas, de los grupos sociales en condición de mayor vulnerabilidad, y del personal de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos y demás instituciones del sector público.	<ul style="list-style-type: none">- Procesos de capacitación al personal de la PDDH implementados al 2016, con énfasis en la modalidad virtual.- Coordinadas acciones con la red de capacitación gubernamental, y escuelas del sector público y otras instancias educativas al 2015.- Diseñadas y ejecutadas acciones de capacitación con la sociedad civil organizada con base a la nueva currícula institucional al 2016.- Sistema de seguimiento y evaluación sobre acciones de formación en derechos humanos al 2016	<ul style="list-style-type: none">- Listados personal capacitado- Informes de acciones- Documento de Currícula- Informe de seguimiento y evaluación	Sociedad civil organizada, escuelas y otras instancias reconocen el fortalecimiento en educación y formación en derechos humanos recibidos de la PDDH.
2.3. Desarrollados procesos de difusión y sensibilización sobre el cumplimiento de los principios, normas y estándares de los derechos humanos y los mecanismos de protección existentes, que permitan realizar una efectiva promoción con grupos sociales que acompañan la PDDH y ciudadanía en general.	<ul style="list-style-type: none">- Implementada al menos una campaña para la difusión del mandato de la PDDH.- Creada estrategia de vinculación y articulación e incidencia con los medios de comunicación al 2015.- Diseñados, elaborados y distribuidos materiales de difusión y sensibilización en Derechos Humanos al 2015.- Diseñado y desarrollado programa de conmemoración de fechas relacionados con los derechos humanos al 2015.	<ul style="list-style-type: none">- Informe de campaña- Documento de estrategia- Documentos de Materiales- Listas de asistencia- Documento de programa	Sociedad civil organizada, escuelas y otras instancias reconocen el fortalecimiento en educación y formación en derechos humanos recibidos de la PDDH.

2.4. Instalados y puesto en funcionamiento servicios de biblioteca y de apoyo a la investigación en Derechos Humanos, según estándares especializados.

- Al 2016 se ha sistematizado las publicaciones institucionales en derechos humanos.
- Automatización de la biblioteca implementada al 2016

- Registros de documentación
- Control de personas atendidas
- Informes de biblioteca





Eje Estratégico 3: Fortalecimiento Institucional			
Objetivo Estratégico	Indicadores de proceso	Medios de Verificación	Condiciones Externas
3. Adoptar un modelo de gestión por resultado que garantice servicios a la población en coherencia con el mandato, los valores institucionales y un ambiente laboral respetuoso de los derechos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Antes de finalizar el 2017 se han implementado las medidas básicas para un modelo de gestión por resultados, que asegura el cumplimiento de los mismos de protección y promoción de derechos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de seguimiento 	<p>Población demanda los servicios de la PDDH ante la confianza de que se le asegura cumplimiento en garantía a sus derechos humanos.</p>
Resultados estratégicos	Indicadores de resultado	Medios de Verificación	Condiciones Externas
3.1. Modelados, documentados e implementados los procesos de funcionamiento interno, orientados a la integración de las unidades organizativas en función de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos administrativos de logística, recursos humanos, financieros, jurídicos, planificación, informática, acceso a la información, correspondencia, comunicaciones, archivo institucional se implementan al finalizar el 2017. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos administrativos implementados de logística y recursos humanos Informes de avances del Sistema de Información Registros del Sistema de Correspondencia actualizado Registros del nuevo Sistema de Archivo institucional 	<p>Se cuenta con los recursos o se han realizado las gestiones de cooperación nacionales o internacionales para la implementación de los nuevos procesos administrativos</p>
3.2. Diseñada e implementada una política institucional de desarrollo del talento humano con enfoque de derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Diseñado al 2015 e implementado al 2017 un programa de formación continua del talento humano, orientado a que el personal institucional desarrolle capacidades acorde a sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de ejecución del programa de formación continua del talento humano 	
3.3. Adoptada y asimilada una metodología participativa de planificación institucional desde la cual se integren los ejes y las políticas transversales.	<ul style="list-style-type: none"> Unidades organizativas de la PDDH planifican, dan seguimiento y evalúan su trabajo con base a resultados consignados en los planes, a partir del 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> Planes Operativos Informes del sistema de evaluación y Seguimiento de resultados 	

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

Existen dos requisitos fundamentales para la realización del seguimiento y evaluación:

Uno que exista una buena planificación operativo alineada al presente PEI, que permita identificar los resultados esperados; y otro que sobre la marcha de la ejecución se genere la información necesaria y oportuna para realizar la comparación entre lo esperado y lo alcanzado, de tal manera que puedan tomarse decisiones cuando se presenten limitaciones en el avance con la información necesaria.

En este contexto la evaluación estratégica nos permitirá comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas planificadas, para establecer su nivel de eficacia, eficiencia y efectividad; la información que se obtenga servirá de insumo plantear acciones de mejora, que contribuyan a asegurar los resultados esperados en este PEI.

El departamento de Planificación, a partir de los indicadores de resultados establecidos en el presente Plan y los elaborados en los POA, implementará el sistema de seguimiento y evaluación que producirá dos informes en cada año de los seguimientos semestrales de cada POA durante el periodo; que servirán de base de los dos informes de evaluación del PEI, uno de medio término y otro al finalizar el periodo de su vigencia. Que se espera sean el punto de partida del nuevo periodo de planificación estratégica.

Por lo tanto se evaluara el presente PEI a mediano plazo, junio 2016, y al finalizar el 2017, para lo cual se gestionará asistencia técnica externa; las evaluaciones garantizan que la alta dirección, pueda disponer de información oportuna, clara y objetiva para la toma de decisiones para alcanzar los objetivos estratégicos o reorientar las estrategias si se estima necesarios.

El seguimiento y evaluación de los Planes estará bajo la responsabilidad del Departamento de Planificación y Gestión de Proyectos, con la participación proactiva de las diferentes jefaturas, quienes utilizando los instrumentos diseñados para tales propósitos, verificarán los avances o desviaciones de lo planificado para que tomen las decisiones correspondientes. Además las jefaturas realizaran el monitoreo de su respectivos Planes por Área de Gestión de sus unidades, de acuerdo a lo planificado.