defensor del pueblo Andaluz

ESTRATEGIA DEL DEFENSOR DEL PUEBLO ANDALUZ 2021-2024

JULIO 2021

ÍNDICE

1. Justificación. Marco jurídico y programático **6**
2. Contexto de la planificación **12**
3. Breve reseña metodológica **21**
4. Ámbito de aplicación **27**
5. Estrategia: estructura y contenido **28**
5.1. Misión, visión y valores 28
5.2. Objetivos de la Estrategia 29
A. Objetivos de carácter externo **30**
B. Objetivos de carácter interno **30**
5.3. Ejes de actuación 40
5.4. Alineación a la Agenda 2030 y ODS 54
6. Sistema de seguimiento y evaluación de la Estrategia **61**
6.1. Comunicación y colaboración institucional 63
6.2. Sistema de seguimiento y evaluación 63
Anexo 1. Análisis de coherencia interna de la Estrategia 2021-2024 ..... **66**

Índice de tablas

Tabla 1. Características del equipo motor 22
Tabla 2. Ficha técnica de los cuestionarios 24
Tabla 3. Ficha técnica del taller de validación 25
Tabla 4. Articulación del Objetivo Asumir un estilo de dirección estratégica 32
Tabla 5. Articulación del Objetivo Diseñar e implementar una correcta política de personal 34
Tabla 6. Articulación del Objetivo Mejorar los procesos de soporte y apoyo 36
Tabla 7. Articulación del Objetivo Mejorar las relaciones con agentes clave 38
Tabla 8. Resumen de los ejes de actuación de la Estrategia 40
Tabla 9. Alineación de la Estrategia a ODS específicos 57

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Esquema de planificación del dPA anterior 18
Ilustración 2. Enfoque de planificación de la EDPA 2021-2024 21
Ilustración 3. Fases de elaboración de la EDPA 2021-2024 21
Ilustración 4. Ámbito de aplicación I EDPA 2021-2024 27
Ilustración 5. Primer nivel objetivos de la EDPA 2021-2024 29
Ilustración 6. Alineación de la estrategia a los ODS 56
Ilustración 7. El ciclo de planificación, seguimiento y evaluación 63

Presentación

La **defensa de los derechos y libertades de la ciudadanía** supone una obligación inaplazable. A menudo, la persona necesitada de nuestra actuación como Defensor del Pueblo andaluz y Defensoría de la Infancia y Adolescencia de Andalucía requiere de una respuesta inmediata y, como órgano encargado de garantizar sus derechos y libertades, nos vemos instados a proporcionar un servicio no solo riguroso con la ley, comprensible y cercano, sino también urgente. Esta preocupación por lo que ocurre en el presente, en el día a día, no nos puede impedir planificar el medio y largo plazo. **Debemos de ser capaces de posicionarnos de cara al futuro.**

La Estrategia 2021-2024 nace de ese deseo: supone una mirada interna sobre con qué contamos y una reflexión efectiva sobre hacia dónde vamos, desde el convencimiento de saber quiénes somos, una institución pequeña con un gran mandato, al que avalan décadas de experiencia desde la creación de este comisionado parlamentario en 1983. Por primera vez, damos este **paso lógico, audaz y ambicioso**, de una Institución que quiere participar y ser parte activa de una **transformación social más justa, digital y sostenible**, con el objetivo no solo de consolidar y proteger los derechos adquiridos, sino de avanzar e innovar conforme a las nuevas necesidades que la sociedad actual demanda. A nadie escapa el potencial que trae consigo la innovación, la digitalización y la transformación tecnológica, lo que nos permitirá **ser más eficientes y eficaces**.

Hemos recogido en este documento las **prioridades, ejes de intervención y los objetivos** de esta Institución como una muestra colectiva de compromiso y un ejercicio de transparencia hacia la sociedad a la que nos debemos. Hemos partido en su definición y diseño, de la puesta en valor de conceptos como la **participación, enfoque de género y flexibilidad**.

- La esencia del plan es la **participación,** que nos ha abierto la posibilidad de crear un entendimiento compartido para fijar en un marco plurianual el uso más eficiente de nuestros recursos, para cumplir mejor con nuestro servicio público e impulsar una mayor transparencia de nuestra rendición de cuentas y trabajo.

- El **enfoque de género** ha permitido conocer las distintas percepciones y sensibilidades de mujeres y hombres tanto en la elaboración del diagnóstico como en la propuesta de soluciones.

- Y la **flexibilidad**, nos ha servido y sirve como herramienta para adaptarnos a una sociedad en permanente cambio, y entender que la Defensoría también ha de crecer y desarrollar su misión en un contexto de I+D+i.

Sin perder nuestra razón de ser, **aceptamos el desafío de adaptarnos a los cambios sociales y las necesidades de la ciudadanía,** lo que nos obliga a una gestión más eficiente de los recursos públicos, innovación, modernidad, digitalización, orientación a resultados y búsqueda de excelencia, siempre desde la transparencia y la cercanía.

Nuestra Estrategia 2021-2024 cuenta con cinco **grandes ejes**:

- la eficacia de nuestras intervenciones;
- la explotación del potencial humano en clave de gestión de talento, eficiencia y enfoque trasversal de organización de equipos;
- la mejora de una comunicación eficaz al servicio de la Institución;
- el fomento de alianzas estratégicas con ciudadanía, entidades y administración
- y la puesta en marcha de estrategias de innovación.

Para hacer frente a estos retos, incorporamos la **investigación,** que nos permitirá un seguimiento sistemático y sustantivo de nuestra misión, detectando áreas de investigación claves para los derechos de la ciudadanía y sometiéndonos a una evaluación continúa, de **aprendizaje permanente,** con un enfoque basado en la atención preferente a los colectivos vulnerables, la participación, la interculturalidad y el enfoque de género. Y por supuesto incorporamos a las **entidades, los colectivos y la ciudadanía de a pie,** reforzando la cooperación y el diálogo, identificando y estimulando aquellas mejores prácticas en relación con los derechos y la buena gobernanza.

La ejecución de esta Estrategia nos permitirá llegar a los 40 años de historia con una carta de presentación pionera hasta el momento en la trayectoria de las Defensorías de España. Como afirmé en los inicios de su elaboración, este plan *«nos sitúa entre las Instituciones más avanzadas en su papel de garante de derechos, dotándola de una potente herramienta de planificación estratégica que nos va a permitir adaptar nuestra actividad diaria a un modelo de trabajo basado en el conocimiento, la innovación y la sostenibilidad.* ***Una herramienta de innovación en favor de las personas, de las generaciones presentes y venideras, para ayudar a construir entre todas y todos, la sociedad que queremos****»*.

Demos ese paso, **comprometidos por los derechos, y las personas. Del presente, y del futuro.**

Jesús Maeztu Gregorio de Tejada. Defensor del Pueblo andaluz y Defensor de la Infancia y Adolescencia de Andalucía.

1.

2. Justificación. Marco jurídico y programático

El Defensor del Pueblo Andaluz es el comisionado del Parlamento de Andalucía para la protección y defensa de los derechos y libertades constitucionales y estatutarios de la ciudadanía ante eventuales vulneraciones derivadas de la acción u omisión de las Administraciones Públicas de Andalucía, así como de aquellos organismos o entidades públicas y privadas que prestan servicios de interés general.

Esta definición se desprende de los artículos 41 y 128 de la Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de Reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía[1], si bien ya el Estatuto de Autonomía originario, aprobado por la Ley Orgánica 6/1981, de 30 de diciembre, contenía los elementos esenciales de la misma en su artículo 46[2]. Sobre esta base se aprobó la Ley 9/1983, de 1 de diciembre, del Defensor del Pueblo Andaluz, que ha sido modificada en diferentes ocasiones pero sigue vigente hoy en día.

Como punto de partida para analizar el marco jurídico en el que se plantea el proceso de formulación estratégica de la Institución, hay que tener presente que el Defensor del Pueblo Andaluz es un órgano estatutario, regulado en el Capítulo VI del Estatuto de Autonomía para Andalucía junto a otras instituciones de autogobierno como el Consejo Consultivo (art. 129), la Cámara de Cuentas (art. 130), el Consejo Audiovisual de Andalucía (art. 131) y el Consejo Económico y Social (art. 132).

Así pues, nos encontramos ante una institución pública a la que el Estatuto de Autonomía encomienda una misión específica -la defensa de los derechos y libertades de la ciudadanía- cuyo desempeño determina la sujeción a un régimen jurídico particular[3], orientado a garantizar la independencia orgánica y funcional de la Institución.

---

1 *Artículo 41. Defensa de los derechos.*
Corresponde al Defensor o Defensora del Pueblo Andaluz velar por la defensa de los derechos enunciados en el presente Título, en los términos del artículo 128.
Artículo 128. Defensor del Pueblo Andaluz.
1. El Defensor del Pueblo Andaluz es el comisionado del Parlamento, designado por éste para la defensa de los derechos y libertades comprendidos en el Título I de la Constitución y en el Título I del presente Estatuto, a cuyo efecto podrá supervisar la actividad de las Administraciones públicas de Andalucía, dando cuenta al Parlamento.
2. El Defensor del Pueblo Andaluz será elegido por el Parlamento por mayoría cualificada. Su organización, funciones y duración del mandato se regularán mediante ley.
3. El Defensor del Pueblo Andaluz y el Defensor del Pueblo designado por las Cortes Generales colaborarán en el ejercicio de sus funciones.

2. *Artículo 46. Sin perjuicio de la institución prevista en el artículo 54 de la Constitución y de la coordinación con la misma, una ley regulará la Institución del Defensor del Pueblo, como Comisionado del Parlamento, designado por éste, para la defensa de los derechos y libertades comprendidos en el Título Primero de la Constitución, a cuyo efecto podrá supervisar la actividad de la Administración Autonómica, dando cuenta al Parlamento.*

3 Como señala el Preámbulo de la Ley 36/1985, de 6 de noviembre, que regula las relaciones entre la Institución del Defensor del Pueblo y las figuras similares en las distintas Comunidades Autónomas, "la preeminente finalidad de estas Instituciones y sus especiales características requieren que sean dotadas de las prerrogativas y garantías necesarias para el mejor cumplimiento de sus funciones, con independencia y efectividad, similarmente a lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/1981, de 6 de abril, reguladora del Defensor del Pueblo".

Este régimen se desarrolla principalmente en la mencionada Ley 9/1983, de 1 de diciembre, del Defensor del Pueblo Andaluz, así como en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Defensor del Pueblo Andaluz, aprobado originariamente por Acuerdo de la Mesa de Parlamento de Andalucía en sesión celebrada el 20 de noviembre de 1985.

Por otra parte, el artículo 3 de la Ley 40/2015 incorpora los principios de planificación y dirección por objetivos "como exponentes de los nuevos criterios que han de guiar la actuación de todas las unidades administrativas", según los términos del propio Preámbulo de la ley y enumera, entre los principios generales que deben regir la actuación de las Administraciones Públicas, los siguientes: (art. 3.1.f) la responsabilidad por la gestión pública; (art. 3.1.g) la planificación y dirección por objetivos, así como el control de la gestión y evaluación de los resultados de las políticas públicas; (art. 3.1.h) la eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados; y (art. 3.1.i) la economía, suficiencia y adecuación estricta de los medios a los fines institucionales.

Como se ha señalado ya, el Defensor del Pueblo Andaluz -del mismo modo que su homólogo estatal y el resto de defensorías autonómicas- se rige por una normativa específica, adecuada a las especiales características y funciones de la Institución. La propia Ley 40/2015 establece en la disposición adicional vigesimosegunda que la actuación administrativa de las instituciones autonómicas análogas al Defensor del Pueblo, entre otras, se regirá por lo previsto en su normativa específica. Ahora bien, la misma disposición añade que ello deberá hacerse "en el marco de los principios que inspiran la actuación administrativa de acuerdo con esta Ley".

En términos similares, el artículo 3.2 de la Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía, dispone que el Defensor del Pueblo Andaluz está sujeto -junto con el Parlamento de Andalucía y la Cámara de Cuentas- a la legislación básica del estado en materia de transparencia y a las disposiciones de la Ley de Transparencia Pública de Andalucía "en lo que afecta al ejercicio de sus funciones de carácter administrativo (...)". En cuanto a la planificación estratégica, que es el objeto del presente análisis, el artículo 12 de la citada Ley regula la información sobre planificación y evaluación como parte del derecho a la publicidad activa[4], especificando que se publicarán los planes y programas anuales y plurianuales en los que se fijen objetivos concretos, así como los resultados de su evaluación periódica.

Como consecuencia del efecto directo de la pandemia sobre la actividad de la defensoría en los próximos ejercicios, resulta necesario destacar la adopción de los Principios de Venecia y la aprobación de Naciones Unidas sobre los ómbudsman de 16 de diciembre de 2020, como hitos en la configuración de las citadas instituciones.

4El derecho a la publicidad activa se define a su vez en el artículo 7.a) de la Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía como "el derecho de cualquier persona a que los poderes públicos publiquen, (...) de forma periódica y actualizada, la información veraz cuyo conocimiento sea relevante para garantizar la transparencia de su actividad relacionada con el funcionamiento y control de la actuación pública."

Los Principios de Venecia se establecen para consolidar y fortalecer a la Institución, y para instar a los Estados miembros a que lleven a cabo las actuaciones necesarias, desde un punto de vista también constitucional y legislativo, para proporcionar las condiciones convenientes que fortalezcan y desarrollen las Instituciones de las defensorías y su capacidad, imparcialidad e independencia, para garantizar su oportuna, correcta y efectiva implementación.

Poco tiempo después de la adopción de los Principios de Venecia, éstos han obtenido el respaldo del conjunto de la comunidad internacional con la aprobación de la resolución de la Asamblea General de la ONU acerca de "El papel de las instituciones de ómbudsman y mediadores en la promoción y protección de los derechos humanos, la buena gobernanza y el estado de derecho", el 16 de diciembre de 2020.

Ninguna de las normas mencionadas contempla expresamente la planificación estratégica en relación con el desempeño de las funciones de la defensoría, aunque sí la necesidad de articular cuantos procesos sean necesarios para el "mejor cumplimiento de sus funciones".

Sobre la base de todo lo expuesto, se concluye que, aunque el Defensor del Pueblo Andaluz no esté jurídicamente obligado a dotarse de una estrategia, impulsar la misma en la Institución constituye un hito necesario e imprescindible en el proceso que lleva a la consecución de la misión y la visión de la Defensoría y para lograr el avance de los procesos de mejora que se vienen impulsando en los dos últimos mandatos.

Realizar este primer esfuerzo de formulación de una estrategia es especialmente importante para incorporar el compromiso que las instituciones públicas deben asumir por el logro de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), incorporando sus principios fundamentales, en especial, el enfoque de Derechos Humanos y el compromiso de no dejar a nadie atrás.

La alineación de la estrategia de la Defensoría a los ODS, como guía para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad de todas las personas como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible, implican un cambio en las formas de actuar de las instituciones públicas para la puesta en práctica de políticas transversales que deben contar con un claro liderazgo institucional. La planificación estratégica ofrece el marco para acometer ese paso hacia nuevas formas de gestión flexibles, participativas, innovadoras, cooperativas y basadas en resultados medibles.

Por otro lado, la Defensoría debe actuar bajo los principios que rigen el buen hacer de las instituciones públicas de gobierno abierto (*open goverment*), que son transparencia, participación y colaboración, para impulsar un proceso de colaboración con la ciudadanía orientado a la creación y la mejora de los servicios públicos y el robustecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

Para ello, es necesario contar con una Estrategia que articule el desarrollo de los instrumentos de comunicación, transformación digital y evaluación que son lo que posibilitaran el efectivo cumplimiento de estos principios.

Todos estos elementos hacen que este ejercicio de planificación sitúe al Defensor del Pueblo Andaluz a la vanguardia de los órganos de la misma naturaleza en España.

La tradición de planificación no es totalmente ajena a las defensorías del pueblo, si bien para encontrar una tradición consistente que atestigüe este hecho sea más oportuno conocer el ejemplo de las Defensorías del Pueblo de varios Estados latinoamericanos que cuentan con tradición de planificación desde hace ya varios años:

Ejemplos de países latinoamericanos cuyas defensorías del pueblo cuentan con planes estratégicos:

Colombia:

- **Primer plan:** Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo 2013-2016.
- **Plan vigente:** Plan Estratégico 2021- 2024 de la Defensoría del Pueblo.

Ecuador:

- **Primer plan:** Plan Estratégico Institucional 2012-2016.
- **Plan vigente:** Plan Estratégico Institucional 2020-2024.

Paraguay:

- **Primer plan:** Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo 2016-2018.
- **Plan vigente:** Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo 2020-2022.

Perú

- **Primer plan:** Plan Estratégico Institucional 2007-2011.
- **Plan vigente:** Plan Estratégico Institucional 2018-2022.

Asimismo, también puede subrayarse la apuesta por la planificación estratégica en el conteniente europeo, puesto que la homóloga europea, la oficina de la Defensora del Pueblo Europeo, también cuenta con instrumentos de planificación estratégica (El documento “más allá de 2024” sustituye a la estrategia “más allá de 2019”, elaborado en 2014).

Del mismo modo, el Defensor del Pueblo Andaluz sigue a otros órganos estatutarios andaluces como la Cámara de Cuentas y el Consejo Audiovisual de Andalucía, que sí han contado en algún momento de su andadura con planes de esta naturaleza. El órgano auditor contó con una estrategia entre 2012 y 2017, mientras que el ente consultivo cuenta ahora mismo con un plan vigente, entre 2021 y 2023.

Esta Institución, por tanto, se enfrenta al reto de desarrollar por primera vez una estrategia que permita guiar su actuación a la vez que pueda servir de referencia para la implantación de un instrumento positivo de planificación estratégica en el ámbito de todas las Defensorías del Pueblo existentes en el Estado Español.

De esta forma, se persigue definir y planificar la actividad en el horizonte de 2024 desde la perspectiva de la investigación, el desarrollo y la innovación, y optimizar una visión global de la institución que le permita adaptarse a los nuevos cambios y necesidades que vayan surgiendo. Ahora, ante un mundo globalizado y con la amenaza que ha evidenciado la pandemia de la COVID-19, la Institución debe tratar de promover la resiliencia, adoptando nuevos métodos de trabajo, incorporando el desarrollo, promoviendo el talento y la innovación en la interacción con las personas y de estas con las administraciones públicas.

Por tanto, el Defensor del Pueblo andaluz, como Institución de derechos, debe y quiere dar una respuesta que ponga a las personas en primer lugar; que refuerce nuestro estado de bienestar y los derechos de las generaciones futuras; que genere un crecimiento compartido y sostenible; que contribuya a la paz y la justicia, y que sea la respuesta de todos y de todas. Este propósito es el que ha motivado a la Institución del Defensor del Pueblo andaluz la redacción de una estrategia para el horizonte 2021-2024.

3. Contexto de la planificación

El papel del Defensor del Pueblo andaluz como elemento de cohesión social, territorial y promoción de los valores y principios constitucionales y estatutarios de la ciudadanía, cobra mayor relevancia ante una sociedad que cada vez toma más conciencia y quiere ser sujeto activo en el diseño de las políticas públicas mediante el ejercicio pleno de sus derechos.

Las consecuencias sociales y económicas de la situación adversa provocada por la pandemia mundial han sido muy graves, haciéndose más patentes cuando nos referimos a la población más vulnerable. Las medidas necesarias para actuar contra la COVID-19 han provocado un menoscabo muy importante de la actividad económica, con el consiguiente incremento de la pobreza y la desigualdad y el desgarro emocional de la población.

Esta situación anómala que se ha vivido por causa de la pandemia, y que continuará durante un período incierto de tiempo, refuerza la decisión de dotar a la defensoría de una herramienta como la estrategia, pues la situación a la que se ha enfrentado la organización pone al descubierto la existencia de determinados ámbitos de mejora y la necesidad de definir las prioridades con una metodología adecuada en un contexto de multiplicidad de retos organizativos, de gestión y de intervención a través de la supervisión y la mediación.

En este escenario, conectar a las personas con los procesos de toma de decisiones se torna prioritario y para ello necesitamos contar con herramientas eficaces y eficientes que permitan lograr la misión y objetivos que dan sentido a una institución como la Defensoría del Pueblo y de la Infancia y la Adolescencia, comisionado del Parlamento andaluz

Por ello, las principales líneas de trabajo que ha venido desarrollando la Institución se podrían resumir de la siguiente forma:

- **La desigualdad y la exclusión social, un problema grave que tiende a cronificarse**.

  En la presentación ante el Parlamento de Andalucía del Informe Anual de 2020 se abogó por la necesidad de reforzar los servicios públicos y asegurar sistemas sociales que permitan ofrecer resultados, destacando la conveniencia de consolidar una economía de cuidados, integrando y atendiendo a mayores, a la infancia, y a los grupos más desfavorecidos, abordando un tema primordial como es el de la atención a la salud mental. Además, se expresó la necesidad de que salgamos todos juntos, administraciones, gobiernos y ciudadanía, de la crisis sanitaria de la COVID-19, que ha provocado nuevos colectivos de exclusión.

  Especial atención merece la situación de las personas migrantes, sobre todo de aquellas que no han podido regularizar su situación, puesto que la discriminación basada en el estatus migratorio no solo viola los derechos humanos, sino que es también un impedimento al trabajo en condiciones decentes y, de manera más general, a la integración social. La falta de documentación genera situaciones de absoluta desprotección y pone en serio riesgo a las personas migrantes.

- **El reto de defender a la población más vulnerable.**

  La misión del Defensor del Pueblo Andaluz, como garante de los derechos y libertades de la ciudadanía, se proyecta con especial intensidad sobre las necesidades de los colectivos más vulnerables de la población, como son las personas con discapacidad, personas con problemas graves de salud metal, las víctimas de violencia de género, la población reclusa y las personas LGTBI.

- **Afrontar el cambio demográfico y la despoblación**

  A lo largo del último siglo la estructura poblacional ha ido cambiando en Andalucía: hay menos menores y jóvenes y más población madura y envejecida y las tendencias apuntan además a un progresivo envejecimiento de la pirámide demográfica. Una pirámide invertida supone que pocos jóvenes deban contribuir para el mantenimiento de un grupo poblacional que ya no puede trabajar y responsabilizarse, además del mantenimiento del sistema de pensiones, de la provisión de cuidados.

  Por otro lado, se produce el descenso de la población en un numeroso grupo de municipios, sobre todo de las zonas montañosas, que genera el desarraigo, para aquellos que no pueden permanecer por falta de servicios y recursos, y el deterioro ambiental e incremento del riesgo de incendios y otras catástrofes.

- **Proteger a la infancia y a la adolescencia**

  El Defensor del Pueblo Andaluz es también, por ministerio de Ley, defensoría de la infancia y adolescencia de Andalucía, por lo que tiene un especial encargo para la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en Andalucía, especialmente en relación con la educación, la pobreza infantil, la lucha contra la violencia sexual a menores y el sistema de protección de menores.

  También resulta imprescindible aludir a la situación de los menores extranjeros no acompañados que se encuentran en Andalucía, ya que, de acuerdo con el derecho internacional, deben ser tutelados por el país en el que se encuentren y en España, debido a nuestra organización territorial, son tutelados por las Comunidades Autónomas.

- **Frenar el cambio climático**

  El cambio climático ha pasado a convertirse en eje vertebrador de las políticas públicas, centrándose el debate actualmente en si seguir hablando de cambio climático o ya de emergencia climática. Entre los principales retos se encuentran las políticas y medidas dirigidas a reducir la emisión de gases de efecto invernadero, propiciar una rápida transición energética que permita abandonar la dependencia de los combustibles fósiles y situar las energías renovables como fuente primaria para el abastecimiento energético, la adopción de medidas que favorezcan la preservación de aquellos elementos naturales que permiten la absorción de estos gases y actúan como sumideros de CO^2 y afrontar las consecuencias del cambio climático (aumento de temperaturas, sequía, e inundaciones, etc.) y mitigar sus efectos.

- **La mejora del servicio de la Administración de justicia y la garantía del acceso de todas las personas a los servicios de interés general.**

  Las quejas referidas a la Administración de Justicia que son atendidas por el dPA se refieren a retrasos en la tramitación y otras irregularidades procedimentales, que son remitidas al Ministerio Fiscal, a la luz de lo previsto en el artículo 15 de la LDPA, desacuerdos con la designación de letrado o letrada del turno de oficio y otras derivadas de la intervención de los colegios profesionales.

  Por otro lado, ven incrementándose las relativas a consumo, especialmente cuando afectan a la prestación de servicios de interés general como suministro de energía –electricidad y gas-, agua potable; las tecnologías de la información y comunicación; servicios de transporte y servicios financieros.

- **El desarrollo de las tecnologías de la información y la protección de los derechos de las personas.**

  El desarrollo de las TIC trae consigo ventajas, avances y mejoras en ámbitos como la sanidad, la educación, los servicios sociales, la seguridad, la movilidad, el transporte y la participación ciudadana; e importantes oportunidades laborales y desarrollo económico e industrial.

  No obstante, en el otro lado se sitúan los riesgos derivados de la hiperconectividad y del recurso a estas tecnologías, que pueden traer nuevas formas de exclusión social, nuevos supuestos de menoscabo de derechos y la imposibilidad de acceso a prestaciones por el analfabetismo digital, los problemas de accesibilidad o la insuficiencia de infraestructuras de conexión en determinadas zonas de nuestro territorio.

  Cobra además especial relevancia el derecho fundamental a la protección de datos teniendo en cuenta que estas tecnologías requieren del tratamiento de grandes cantidades de estos, en volumen, variedad y naturaleza.

- **El derecho de la ciudadanía a una buena administración.**

  Este derecho, cada vez con mayor frecuencia se ve afectado por retrasos reiterados e injustificados por parte de las Administraciones públicas en la tramitación y resolución de los asuntos, afectando al propio interés general a cuyo servicio queda comprometido el sector público en los términos que mandata el art. 103.1 de la Constitución.

  Por otra parte, el derecho a la participación e información de la ciudadanía sobre las decisiones que afectan a los asuntos públicos es un requerimiento que se va incrementando a través de quejas, por lo que se requiere la adopción de nuevos métodos, flexibles y adaptativos para la gestión de los conflictos entre ciudadanía y administraciones, como son la facilitación de la comunicación, la intermediación y la mediación.

Aunque este será la primera estrategia de la Institución, la preocupación por la mejora continua ha sido una constante en la trayectoria de la defensoría, como así lo muestran los esfuerzos por obtener y mantener la certificación del sistema de gestión de calidad de la Institución, primero conforme a la norma ISO 9001:2008 y, más recientemente, conforme a la norma ISO 9001:2015, que han permitido desplegar en la Institución y en sus métodos de trabajo las características y principios que definen a las organizaciones que aspiran a mejorar su desempeño global.

Junto a ello, cabe destacar también como constante la definición de líneas estratégicas al inicio de cada mandato; sobre las cuales se determinaban los objetivos anuales de las áreas de la Institución. Actualmente vigentes, las líneas estratégicas del VI y VII Mandato del Defensor, se resumen en las siguientes:

VI Mandato (20-junio-2013 a 20-junio-2018)

- Adecuar la institución lal nuevo marco que supone el reformado estatuto de Autonomía y al papel que le otorga de garante de los derechos estatutarios.
- Intensificar la protección y defensa de los derechos sociales especialmente de los sectores más débiles y vulnerables de la sociedad.
- Desarrollar estrategias de protección y defensa de los derechos de la ciudadanía frente a las consecuencias que la situación de crisis económica está generando en la sociedad.
- Seguir avanzando para ganar presencia y proximidad ante la ciudadanía e intensificar el papel de la Institución como receptora de las inquietudes ciudadanas y sociales.
- Fortalecer el papel que juegan estas Instituciones como elemento de cohesión social y de promoción de los valores y principios constitucionales y estatutarios.
- Mejorar nuestra efectividad en la defensa de los derechos y libertades, potenciando la interlocución y las relaciones de la Institución con el Parlamento de Andalucía.
- Profundizar en el desarrollo de políticas de calidad que posibiliten la mejora permanente del funcionamiento de la Institución y de los servicios que presta a la ciudadanía.
- Impulsar y potenciar las funciones del Defensor del Pueblo Andaluz como Defensor del Mejor de Andalucía para la protección de los derechos de este sector de población especialmente vulnerable.

VII Mandato (17-septiembre-2019 -vigente)

- Volver la mirada a las personas más necesitadas (infancia, mayores, Andalucía vaciada, necesidad de ciudades inteligentes e inclusivas, techo digno y renta mínima).
- Profundizar en el papel de garante y valedor de derechos sociales.
- Lograr una defensoría más cercana, trasparente e innovadora que pueda responder a la demanda de una sociedad mejor informada, más globalizada e interconectada.
- Adaptar la institución a las nuevas tecnologías.
- Adaptar la institución a las nuevas formas de relacionarnos con la sociedad (más presencia en redes sociales).
- Incorporar fórmulas novedosas de resolución de conflictos y de trabajos (mediación).
- Acercar la institución a las comarcas andaluzas.

El anterior cuadro recoge las principales líneas esbozadas por el Defensor para el segundo y vigente mandato, que responden a las siguientes reflexiones:

El Defensor establece en su toma de posesión para el segundo mandato, como hoja de ruta un decálogo de principios irrenunciables.

Entre otras acciones, el Defensor del Pueblo andaluz ha destacado la lucha contra la pobreza; la desigualdad y la exclusión social, "desde una lógica de la participación y del acompañamiento, para conseguir que estas personas se integren como sujetos de pleno derecho". Asimismo, Jesús Maeztu ha destacado su compromiso de reivindicar "una Renta básica, un techo digno y un suministro de luz y agua garantizados como paquete básico de ciudadanía"; la atención a las demandas específicas de las personas mayores; y la protección y promoción de los derechos y la participación de la infancia y la adolescencia.

Se resaltan, además, entre otros principios, la igualdad de las personas con independencia del lugar de nacimiento, también de los menores; y ha admitido que le preocupan "las voces que incitan al **odio, a la discriminación y al racismo**, que se oyen cada vez con más fuerza".

También el Defensor ha garantizado su compromiso en la defensa de los espacios naturales y ante desafíos como el **cambio climático o la producción insostenible**, así como su esfuerzo por eliminar todas las **discriminaciones y desigualdades**, entre ellas, las que todavía hoy afectan a las **mujeres**, situaciones que les impiden participar con plenitud en la sociedad donde viven**.**

Por otra parte, la Institución se comprometió a trabajar en la evaluación de las consecuencias y medidas para evitar la despoblación de esa **Andalucía abandonada o vaciada** que está sufriendo el exilio de sus habitantes hacia las grandes ciudades, ya que en ese territorio la Defensoría acomete gran parte de sus actuaciones, "desde la soledad de los mayores, los recursos de dependencia, las deficiencias en recursos sanitarios o escolares, o la exclusión financiera".

De igual modo, se abordarán durante el mandato, los problemas sociales emergentes como la **turistificación o la gentrificación** "que nos demandan un nuevo modelo jurídico y regulatorio adaptado a estas realidades económicas y sociales", así como seguirá fomentando la mediación "como instrumento fundamental para resolver los conflictos que nos afectan a todos, que asiente la participación de la ciudadanía en los asuntos que le conciernen".

Este Decálogo de principios, a partir de las reclamaciones que han trasladado los andaluces y andaluzas al Defensor del Pueblo, consiste en una **educación inclusiva y que fomente la igualdad de oportunidades; una sanidad que permita vivir saludablemente; Renta básica, techo digno, luz y agua; Respuestas judiciales y administrativas sin dilaciones indebidas; la defensa de las personas mayores y de la infancia; la atención a las personas con discapacidad; la igualdad de hombre y mujer; la igualdad de las personas con independencia del lugar de nacimiento; el respeto a la sostenibilidad y al patrimonio; y la participación, transparencia, cercanía y mediación de conflictos.**

El sistema de planificación del Defensor del Pueblo, hasta la elaboración de esta Primera estrategia, se recoge en el siguiente esquema:

Ilustración 1. Esquema de planificación del dPA anterior

Fuente: Elaboración propia.

- **Elaboración informe anual del Defensor del Pueblo Andaluz e Informe de la Defensoría de la Infancia y la Adolescencia de Andalucía**.

  El Defensor del Pueblo Andaluz presenta al Parlamento de Andalucía Informes Anuales en los que da cuenta de la gestión realizada cada ejercicio. Para su elaboración se analizan las quejas supervisadas y/o mediadas y las consultas de la población, así como los informes especiales sobre derechos controvertidos que tienen relevancia o son emergentes en el contexto (como por ejemplo en el 2020, la COVID-19).

  El último Informe del Defensor del Pueblo Andaluz, de 2020, fue presentado el 06/04/2021.

  https://www.defensordelpuebloandaluz.es/informe-anual-2020

- **Elaboración de la Matriz DAFO**

  Esta matriz, que permite identificar debilidades y fortalezas de la Institución (factores de carácter interno), así como amenazas y oportunidades (de carácter externo), se elabora a partir del análisis de los resultados de tres instrumentos principales:

  - Cuestionarios de satisfacción dirigidos a la ciudadanía y administraciones públicas.
  - Conclusiones del sistema de calidad en relación con el cumplimiento de la carta de servicios.
  - Conclusiones de los talleres de participación del personal al servicio de la institución del dPA.

La DAFO del dPA de 2021, que revisa la elaborada en 2020, se sintetiza de la siguiente forma:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Prestigio institucional. • Profesionalidad. • Independencia. • Talante y personalidad del Defensor. • Empatía con la ciudadanía. • Personal comprometido. • Conocimiento del derecho. • Autocrítica.	• Ley desfasada. • Política de personal. • Comunicación. • Falta de coordinación en las intervenciones. • Escaso enfoque transversal. • Enfoque jurídico prioritario. • Escaso enfoque tecnológico. • Falta de perspectiva de género.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Apoyo parlamentario. • Confianza de la ciudadanía. • Clima favorable a nuevas formas de intervención flexibles (mediación). • COVID-19 hace visible la labor del dPA y su importancia.	• Escasa presencia en medios. • Situación política. • Falta de sensibilidad de las administraciones públicas. • Impacto de redes sociales. • Crisis económica por COVID.

- **Elaboración y análisis de la Encuesta de clima laboral.**

La encuesta de clima laboral se realiza anualmente para comer la satisfacción, motivación y principales necesidades del personal de la Institución.

- **Identificación de retos y prioridades**

  Como resultado de la aplicación y análisis de los instrumentos anteriores, se identifican retos y prioridades para las áreas de intervención:

  - Discapacidad
  - Educación y cultura
  - Justicia y extranjería
  - Mediación
  - Medioambiente y sostenibilidad
  - Menores
  - Salud y consumo
  - Servicios sociales y dependencia
  - Trabajo y empleo público
  - Vivienda y urbanismo
  - Transportes

Este sistema de planificación asegura que la Institución desarrolla su actividad de forma alineada a las necesidades y demandas de los grupos principales de interés, entre los que se encuentra la ciudadanía y las administraciones públicas, además de colectivos sociales y sociedad civil organizada y otras entidades prestadoras de servicios de interés general. Debe resaltarse, por otra parte, el papel que juega la relación estrecha del comisionado con el Parlamento andaluz y con otras instituciones que dependen de este último.

Ahora bien, dicho sistema no permite identificar una estrategia de intervención plasmada en objetivos, que deben orientar la actuación de la Institución, ni establecer prioridades para asegurar que la labor se desarrolle con eficacia y eficiencia y que se tomen medidas encaminadas a mejorar las situaciones que el Informe Anual, la DAFO y encuesta de clima laboral reflejan, ni tampoco permite medir los avances en el logro de las líneas estratégicas propuestas en el mandato de la Defensoría.

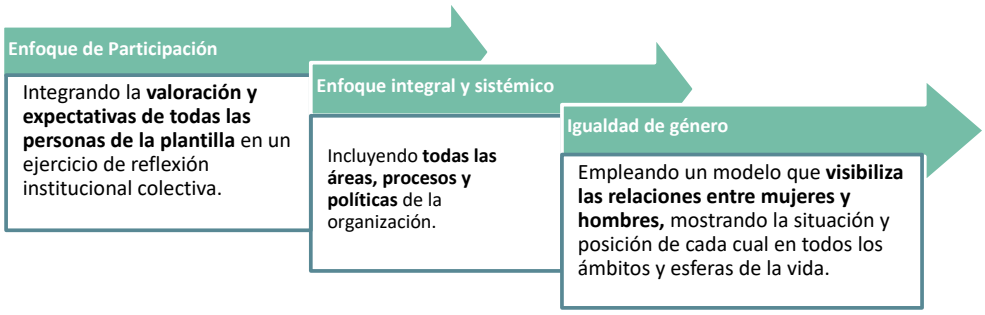
El ejercicio de planificación que se ha desarrollado, completa y estructura el procedimiento de análisis existente, dotando de un instrumento estratégico, analítico y participativo a la Institución para avanzar en el desarrollo de su misión.

4. Breve reseña metodológica

El proceso de reflexión y diseño del I estrategia del Defensor del Pueblo Andaluz 2021-2024 se ha realizado siguiendo una metodología que integra los siguientes elementos, como transversales a todo el trabajo.

Ilustración 2. Enfoque de planificación de la EDPA 2021-2024

Enfoque de planificación del EDPA 2021-2024



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta estas premisas, la elaboración de la Estrategia se ha estructurado en tres etapas diferenciadas, que han estado dinamizadas por el Equipo Motor, y que se han desarrollado entre los meses de septiembre de 2020 a mayo de 2021.

Ilustración 3. Fases de elaboración de la EDPA 2021-2024

Fases de elaboración de la EDPA 2021-2024

Fuente: Elaboración propia.

A. FASE PREPARATORIA

Creación del Equipo Motor

Para la puesta en marcha del proceso de elaboración, y posterior dirección, impulso, seguimiento y evaluación de la estrategia, se creó un equipo de trabajo denominado **Equipo Motor**, conformado por un conjunto de personas que se comprometieron con sus conocimientos y experiencias con el proceso, y que han dotado de eficacia a las actuaciones desarrolladas, optimizando el uso del tiempo y recursos de la organización.

El grupo motor se constituyó el 16 de septiembre de 2020, con las siguientes características:

Tabla 1. Características del equipo motor

Funciones	• Dirección y coordinación del proceso de planificación. • Impulso de la participación de las personas de la Defensoría, y a otras externas. • Elaboración de los instrumentos de recopilación de información. • Recopilación y ordenación de la información. • Análisis y tratamiento de los datos. • Elaboración de documentos y propuestas que impulsen el proyecto. • Comunicación y difusión de los hitos más importantes del proceso de planificación. • Redacción y difusión de la estrategia. • Impulso al desarrollo de la Estrategia.
Personas integrantes	• Amplio conocimiento de la Institución. • Relación fluida con el personal de la Defensoría. • Capacidad de análisis, síntesis y redacción. • Conocimientos de comunicación. • Conocimientos jurídicos. • Conocimientos y experiencia en procesos de planificación estratégica.
Personas designadas	• Soledad Rosales. Dirección del proceso e impulso a la participación. • Marina Otero. Dirección Técnica del Proceso. • Auxiliadora Salido. Comunicación y difusión del proceso y resultados. • Nuria Crespo. Análisis de coherencia institucional y aspectos jurídicos. • Ignacio Toscano. Análisis de información y encaje de la organización.
Dinámica de trabajo	• Reuniones quincenales, para cumplir con el objetivo temporal de elaboración de la estrategia, conforme a un cronograma consensuado. • Elaboración de documentos de seguimiento. • Aprobación documentos elaborados y las fases de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Presentación a la plantilla del proceso de elaboración de la Estrategia

El 2 de octubre de 2020 presentó el proyecto de elaboración de la estrategia, exponiendo los objetivos, cronograma y resultados esperados. Igualmente, se aprovechó el evento para animar al compromiso y participación de todo el personal.

Análisis de la información existente

Como punto de partida para definir el contexto de la estrategia y elaborar los instrumentos de recopilación de información, se revisaron los siguientes documentos:

- Líneas estratégicas del VI y VII Mandato del Defensor del Pueblo Andaluz.
- Informes anuales 2018 y 2019, y presentaciones en el Parlamento Andaluz.
- DAFO para los años 2019 y 2020.
- Cuestionario de satisfacción a la ciudadanía y Administración pública.
- Cuestionario de clima laboral.

Esta revisión permitió definir el ámbito de análisis para la estrategia, así como elementos clave para tener en cuenta en todo el proceso, como agentes y prioridades.

Cuestionario a la plantilla y agentes clave

Como instrumento principal de generación de información cualitativa para la elaboración del diagnóstico de retos y problemas, la situación de partida, y posibles líneas de intervención, se diseñaron 3 cuestionarios:

- Dos cuestionarios destinados a la plantilla de la defensoría: uno para indagar sobre la misión, visión y valores, y otro sobre los problemas.
- Un cuestionario a una muestra representativa de agentes claves de la Defensoría.

Tabla 2. Ficha técnica de los cuestionarios

	Cuestionario Plantilla sobre misión, visión y valores
Forma de administración	Envío por mail de un formulario en Word.
Nº preguntas	Se propusieron tres ejercicios cualitativos de valoración: Ejercicio 1 sobre misión. Ejercicio 2 sobre visión. Ejercicio 3 sobre valores.
Fecha de aplicación	8-29 de octubre.
Nº respuestas	55 personas (33 mujeres y 22 hombres).
	Cuestionario Plantilla sobre Problemas
Forma de administración	Envío por mail de un formulario en Word.
Contenido	Elaboración individual de dos listados de problemas, necesidades o retos a los que hacer frente como Defensoría, valorando el grado de importancia y urgencia de cada elemento : • lista con problemas internos de la Institución (cómo nos vemos, qué mejorar) • lista con problemas externos (cómo nos ven, qué mejorar)
Fecha de aplicación	22 de diciembre-20 de enero de 2021
Nº respuestas	52 respuestas
	Cuestionario Agentes clave
Forma de administración	Envío por mail de un formulario en Word.
Contenido	Valoración sobre la intervención del dPA y su relación con el agente clave.
Fecha de aplicación	03 de marzo-24 de mayo de 2021
Nº respuestas	12 respuestas

Fuente: elaboración propia.

B. FASE DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS

Revisión de la misión, visión y valores

La encuesta realizada a la plantilla ha permitido revisar la vigencia, relevancia y pertinencia de la misión, visión y valores del Defensor del Pueblo Andaluz, resultando de ello una nueva redacción de los tres elementos con las siguientes características:

- Misión: clara, compartida y necesidad de adaptación.
- Visión: clara, compartida, motivante, alineadora, ambiciosa y medible.
- Valores: pertinencia de los valores.

Elaboración de árboles de problemas y objetivos

Como parte de las tareas del Equipo Motor, se analizó toda la información para construir los árboles de problemas y objetivos:

- Arboles de problemas: representaciones gráficas de los problemas y sus relaciones causa-efecto.
- Árboles de objetivos: traslación en positivo de las relaciones causa-efecto en fines-medios que permite identificar posibles soluciones a los problemas.

Talleres de validación

Todo el trabajo de gabinete realizado (trabajo de campo y análisis de información), se ha validado en talleres participativos con la plantilla de la Defensoría para consensuar los hallazgos del Equipo Motor. Estos talleres se han celebrado en dos momentos:

Tabla 3. Ficha técnica del taller de validación

Fecha	**17 y 22 de marzo**		
Nº de personas participantes	Día 17: 85 personas (54 mujeres y 31 hombres)		
	Grupo 1. Sesión 1. 19 personas (11 mujeres y 8 hombres) Sesión 2. 28 personas (16 mujeres y 12 hombres)	Grupo 2. Sesión 1. 26 personas (17 mujeres y 9 hombres) Sesión 2. 36 personas (24 mujeres y 12 hombres)	Grupo 3. Sesión 1. 21 personas (14 mujeres y 7 hombres) Sesión 2. 15 personas (13 mujeres y 2 hombres)
	Dia 22 de marzo: 76 personas (30 mujeres y 46 hombres)		
	Grupo 1. 26 personas (16 mujeres y 10 hombres)	Grupo 2. 36 personas (18 mujeres y 18 hombres)	Grupo 3. 14 personas (6 mujeres y 18 hombres)
Metodología	Sesiones dinamizadas por el Equipo Motor. Trabajo en grupos sobre los temas, y presentación colectiva para debate y consenso.		

Fuente: elaboración propia.

De las sesiones se elaboraron actas en las que se registra la participación y se resumen las principales conclusiones y acuerdos.

C. FASE DE DISEÑO

Desarrollo de la Estrategia

Toda la información recopilada de fuentes secundarias y primarias se ha triangulado para programar los elementos que configurarán la siguiente fase de planificación y que suponen el diseño de la propia estrategia.

En primer lugar, se ha definido el ámbito de aplicación y vigencia de la estrategia, que delimita los aspectos sobre los que tendrá influencia.

En segundo lugar, se han diseñado los elementos clave de la estrategia:

- Misión, visión y valores.
- Objetivos.
- Ejes de actuación: líneas estratégicas y programas operativos.
- Alineación a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y ODS.
- Sistema de seguimiento y evaluación.

En esta fase también se ha llevado a cabo un análisis de coherencia, para asegurar que todos los objetivos planteados contaban con alguna línea estratégica encaminada a su logro. Este ejercicio ha permitido redefinir hasta asegurar la consistencia interna de la estrateg.

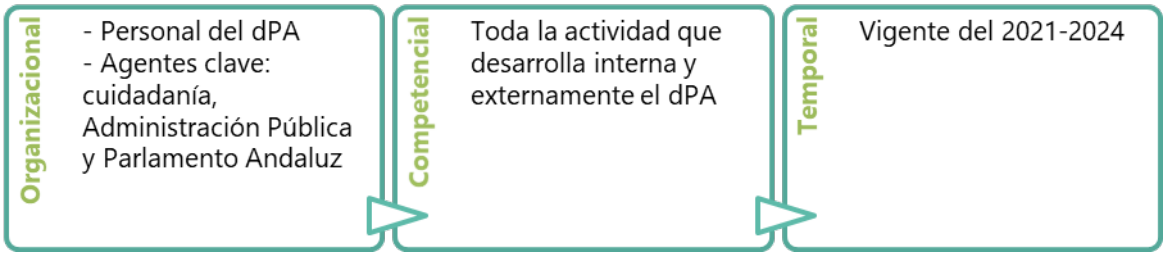
Priorización de líneas de intervención

La última fase del proceso de planificación ha supuesto la priorización de las líneas de intervención para establecer los planes anuales de acción, llamados programas operativos. Este aspecto no se recoge en este documento, ya que se tendrá que realizar y aprobar anualmente, dependiendo de los criterios de priorización que se marquen, así como de la elaboración de los presupuestos anuales, sin menoscabo de la flexibilidad que requiere ejecutar una estrategia de estas características en un contexto cambiante.

5. 4. Ámbito de aplicación

El I Estrategia del Defensor del Pueblo Andaluz 2021-2024 tiene el siguiente ámbito de aplicación:

Ilustración 4. Ámbito de aplicación I EDPA 2021-2024



Fuente: Elaboración propia.

Organizacional. La I estrategia del Defensor del Pueblo Andaluz 2021-2024 se aplica a todo el personal del dPA, que además deberá comprometerse en su desarrollo y buena ejecución. Igualmente afectará a los agentes claves o principales grupos de interés (ciudadanía, Administración Pública y Parlamento), al incluir objetivos y líneas de actuación que incidirán directamente con la forma de relación e intervención de la Defensoría.

Competencial. El desarrollo de la misma afecta a toda la actividad competencial del dPA, tanto para el ejercicio de las funciones y tareas que implican el desarrollo del modelo de intervención ante las quejas y consultas, como estudios e investigaciones, formación e información, etc., procesos de apoyo y soporte, y relaciones con agentes externos (comunicación, relaciones institucionales, representación, etc.).

De esta forma, este instrumento será el marco para el desarrollo de otras figuras de programación (planes de acción anual, también llamados programas operativos), y todo ello deberá quedar alineado con el presupuesto.

Temporal: La Estrategia estará vigente desde enero de 2021 hasta el 31 de diciembre del 2024 pudiendo ser prorrogada su vigencia hasta que se elabore y apruebe otra estrategia. Teniendo en cuenta la fecha de aprobación de la estrategia (junio del 2021), su desarrollo deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

- Viabilidad: recursos disponibles, humanos y materiales, para desarrollar los programas que se aprueben, así como la dotación presupuestaria necesaria.
- Oportunidad, en función de las circunstancias concurrentes en cada momento del mandato, del contexto y de las necesidades de la población objetivo.
- Impacto: Efecto esperado en la Institución y en los agentes claves a los que responde.

6. 5. Estrategia: estructura y contenido

5.1. Misión, visión y valores

MISIÓN DEL dPA

Velar y garantizar los **derechos y libertades** con total independencia, según establece la Constitución española y el Estatuto andaluz de Autonomía.

Procurar la defensa de una **cultura de paz** y gestionar los **intereses de la ciudadanía** ante las administraciones públicas y las entidades suministradoras de servicios de interés general.

Supervisión o mediación con las administraciones públicas, informando, formando y difundiendo derechos, para ser útil y eficaz y eficiente.

VISIÓN DEL dPA

Ser el referente con mayor prestigio en la labor de **garantía y promoción de los derechos** de todas las personas.

Ser considerada la institución independiente más **accesible, útil, conciliadora e innovadora que escucha** de manera cercana y **da voz a la ciudadanía** ante las administraciones públicas.

VALORES

Los valores que marcan y alinean la actuación del Defensor del pueblo Andaluz son los Siguientes:

- Compromiso social.
- Inclusión y apoyo de las personas más vulnerables.
- Eficacia y eficiencia
- Justicia y equidad.
- Innovación y creatividad.
- Diálogo y consenso.
- Empatía.
- Igualdad de género y trato.
- Transparencia.

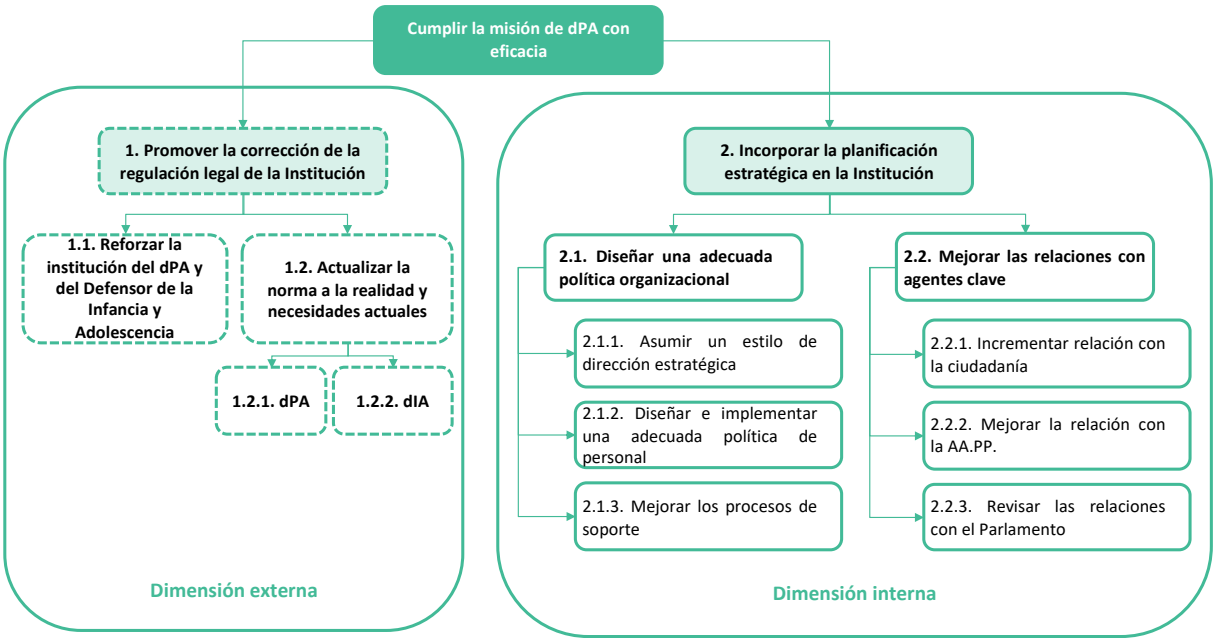
5.2. Objetivos de la Estrategia

El ejercicio de trasladar los principales problemas detectados a soluciones permite consensuar que el objetivo principal de la estrategia sea "***Cumplir la misión del dPA con eficacia".***

Para su logro, se establecen dos objetivos generales que, en línea con el diagnóstico, tienen una versión externa y otra interna, que está en función de las competencias que tiene la Institución para desarrollar programas tendentes a su consecución:

- ***Promover la corrección de la regulación legal de la Institución.***
- ***Incorporar la planificación estratégica en la Institución.***

Ilustración 5. Primer nivel objetivos de la EDPA 2021-2024



Nota: dIA: Defensoría para la Infancia y Adolescencia de Andalucía

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detalla la articulación de cada bloque de objetivos generales, que se compone de objetivos específicos conforme a relaciones fines-medios a desarrollar por la Institución durante la vigencia de la estrategia.

A. Objetivos de carácter externo

De carácter externo, se tratará de *Promover la corrección de la regulación legal de la Institución*, persiguiendo dos objetivos específicos diferentes:

- ***OE1.1. Reforzar la institución del dPA y defensoría de la Infancia y Adolescencia de Andalucía.***
- ***OE1.2. Actualizar la norma a la realidad y necesidades actuales.***

La viabilidad de la implementación de las actuaciones tendentes a lograr estos objetivos queda fuera de las competencias del dPA, cuya función será promover e impulsar la modificación normativa que regula el funcionamiento y competencias de la Defensoría.

B. Objetivos de carácter interno

De forma interna, o sobre las áreas para las que tiene competencia la Institución, se proponen dos objetivos específicos para *Incorporar la planificación estratégica en la Institución,* cuyo desarrollo supone una transformación y adaptación del funcionamiento del dPA:

- ***OE2.1. Diseñar una adecuada política organizacional.***
- ***OE2.2. Mejorar las relaciones con agentes claves***.

OE2.1. Diseñar una adecuada política organizacional

La política organizacional deberá atender las tres áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico para lograr la alineación estratégica de la organización y para mejorar la gestión de los recursos humanos y de los procesos de soporte y apoyo al desarrollo de la función principal del dPA.

Por tanto, se establecen tres ámbitos de objetivos a lograr en relación con *Diseñar una adecuada política organizacional* con la estrategia:

- ***Asumir un estilo de dirección estratégica.***
- ***Diseñar e implementar una correcta política de personal.***
- ***Mejorar los procesos de soporte y apoyo.***

OE2.1.1. Asumir un estilo de dirección estratégica

Este objetivo se concreta en cuatro fines que supondrán una nueva forma de gestión estratégica, ya que afectan a los principales procesos y funciones de la Institución.

2.1.1.a) Definir y comunicar la estrategia global de intervención de la Institución.

De forma complementaria al modelo de planificación que se venía desarrollando, se tendrá que implementar un sistema de análisis y evaluación de prioridades que permita definir y compartir los retos institucionales que se quieren abordar desde la Defensoría, incorporando la visión y expectativas de los principales grupos de interés, de forma que toda la organización trabaje de forma sinérgica en su logro.

Este cambio también implica la revisión de la estructura jerárquica de la Institución y los roles de la adjuntías, como figuras claves en el logro de la misión de la Institución.

2.1.1.b) Otorgar una adecuada relevancia institucional de la Defensoría de la Infancia y Adolescencia de Andalucía.

La figura de la defensoría de la infancia y adolescencia requiere de una intervención individualizada para mejorar su rol en la sociedad, puesto que a los problemas generales identificados para toda la Institución, se le une la baja visibilidad y reconocimiento de esta figura, y la escasa dotación de recursos humanos.

2.1.1.c) Definir y aplicar criterios homogéneos en la toma de decisiones y en las actuaciones.

Es clave adaptar un enfoque integral y que transversalice la perspectiva de género e igualdad de trato en el diseño de procesos y procedimientos, políticas y criterios que definen la actuación del dPA, de forma que se tengan en cuenta las múltiples dimensiones que la realidad presenta, y cómo afectan a los diversos ámbitos de actuación.

El mainstreaming de género supone emplear un modelo que visibiliza las relaciones entre mujeres y hombres, mostrando la situación y posición de cada cual en todos los ámbitos y esferas de la vida, y la igualdad de trato supone la valoración de la integración y promoción de la igualdad de oportunidades en grupos que se encuentran en una situación vulnerable desde el punto de vista de la pobreza y de la inclusión social.

Además, es necesario establecer mecanismos de coordinación interna que permita mejorar el flujo de información, comunicación y trabajo entre las áreas, personas y grupos en la organización.

2.1.1.d) Incrementar la eficacia de las intervenciones.

Lograr la mejora de la eficacia en la intervención será el resultado conjunto del logro de varios objetivos, pero en este ámbito se concreta en dos líneas de trabajo:

- Mejora de los procesos como conjunto de pasos que deben llevarse a cabo para lograr las metas: mecanismos de reparto de trabajo y mejora de decretación y criterios de gestión de quejas.
- Mejora en los procedimientos, o forma en la que se ejecutan los procesos: agilizar la gestión, asumir enfoques adaptativos y flexibles y establecer mecanismos para fomentar relaciones estables con otras defensorías.

Tabla 4. Articulación del Objetivo Asumir un estilo de dirección estratégica

Objetivo		Fin	Medio
2.1. Diseñar una adecuada política organizacional	**2.1.1. Asumir un estilo de dirección estratégica.**	2.1.1.a) Definir y comunicar la estrategia global de intervención de la Institución.	• Consensuar y compartir los grandes retos institucionales y áreas de intervención. • Definir el modelo de estructura jerárquica. • Revisar roles de las adjuntías.
		2.1.1.b) Otorgar una adecuada relevancia institucional de la defensoría de la infancia.	• Potenciar la visibilidad de la figura de la Defensoría de la Infancia y Adolescencia de Andalucía. • Adecuar los recursos humanos destinados a gestionar la defensoría de la infancia y la adolescencia.
		2.1.1.c) Definir y aplicar criterios homogéneos en la toma de decisiones y en las actuaciones.	• Introducir mecanismos de coordinación interna. • Incorporar un enfoque integral de gestión: ○ Asegurar un enfoque transversal en las actuaciones. ○ Integrar la perspectiva de género e igualdad de trato.
		2.1.1.d) Incrementar la eficacia de las intervenciones.	• Revisar y corregir procesos de trabajo: ○ Reajustar mecanismos de reparto de trabajo y materias. ○ Mejorar procesos de decretación de quejas. ○ Establecer criterios de coordinación de gestión de quejas. • Mejorar los procedimientos: ○ Agilizar la gestión (menos burocracia, más rapidez y flexibilidad). ○ Asumir enfoques adaptativos y flexibles en la gestión de quejas (facilitación, intermediación, gestión de grandes grupos, etc.) ○ Diseñar mecanismos de relaciones estables con personal técnico de otras defensorías.

Fuente: Elaboración propia.

OE2.1.2. Diseñar e implementar una correcta política de personal

La política de personal del dPA requiere de una importante revisión estratégica, siempre dentro de los límites que la regulación laboral y presupuestaria lo permitan. Para ello, se han establecido tres fines principales:

2.1.2.a) Definir la relación de puestos de trabajo y sus competencias asociadas.

La idoneidad del organigrama de la Institución para el logro de sus fines, coherencia de estructura organizativa, pasa por la definición de los puestos de trabajo, perfiles necesarios y competencias asociadas, de forma que se pueda dotar a todas las áreas de los recursos humanos adecuados (en cantidad, formación y habilidades) para el desempeño de su labor. Ello permitirá, además, contar con el mapa de puestos de trabajo de la organización.

2.1.2.b Incrementar la motivación del personal.

Un elemento determinante de la productividad y calidad del trabajo es la motivación del personal, que está vinculado a su reconocimiento, la capacidad de participación y las dinámicas de trabajo que fomentan sinergias entre distintas áreas y dentro de ellas.

Será oportuno diseñar e implementar un sistema que refuerce la motivación para mejorar el desempeño y que impulse una mayor participación y colaboración, especialmente en tema estratégicos de la organización, y que necesariamente estará vinculado a su evaluación.

2.1.2.c) Incorporar un modelo de evaluación de desempeño.

El objetivo de incorporar un modelo de evaluación persigue implementar un plan de carrera que estimule la movilidad del personal, y corregir los desajustes en la política de formación del dPA, tanto en cuestiones transversales, como específicas vinculadas al puesto de trabajo.

Tabla 5. Articulación del Objetivo Diseñar e implementar una correcta política de personal

Objetivo		Fin	Medio
2.1. Diseñar una adecuada política organizacional	**2.1.2. Diseñar e implementar una correcta política de personal.**	2.1.2.a) Definir la relación de puestos de trabajo y sus competencias asociadas.	• Definir dinámicas de relaciones entre equipos y personas. • Adecuar los perfiles de personal en los procesos de selección a las necesidades actuales. • Dotar de suficientes personas a todas las áreas. • Diseñar mecanismos para contar con personal de refuerzo en momentos clave.
		2.1.2.b Incrementar la motivación del personal.	• Fomentar la participación (diseñar modelos de participación efectivos). • Procurar involucrar a todo el personal en temas clave. • Establecer fórmulas de reconocimiento a las personas u equipos. • Aprovechar las sinergias que generar las personas y equipos.

		2.1.2.c) Incorporar un modelo de evaluación de desempeño.	• Diseñar e implementar un plan de carrera:
			  ○ Lograr una adecuada movilidad del personal.
			• Corregir desajustes de la política de formación:
			  ○ Incorporar formación en temas transversales.
			  ○ Mejorar la formación específica al puesto.

Fuente: Elaboración propia.

OE2.1.3. Mejorar los procesos de soporte y apoyo

Este último bloque de objetivos vinculados a política organizativa se centra en *Mejorar los procesos de soporte y apoyo*. Para su logro se acuerdan tres fines principales.

2.1.3.a) Revisar y corregir desajustes en la comunicación.

Se considera estratégico contar con una mirada interna y de realidad cambiante sobre la que operaremos a través de programas o planes de acción derivados de los ejes y objetivos que definimos en este documento. Aspectos como aceleración del cambio social y mediático en el que nos movemos, exige decidir qué modelo de comunicación queremos para nuestra Institución, más allá de contar con los planes de comunicación interno y externo inevitables y necesarios.

Por ello, será preciso lograr un adecuado sistema de comunicación, interna y externa, que ayude a la Institución a relacionarse de manera efectiva y cumplir con los objetivos de su misión.

De forma interna, se tendrán que identificar los canales de comunicación que mejoran la oportunidad, acceso y disponibilidad de la información, así como gestionar el volumen y contenido de la información que se comparte.

De forma externa, es clave comunicar de forma adecuada y adaptada a los diversos públicos objetivos la importancia y misión del dPA. Para ello, se deberá diseñar una estrategia que mejore el alcance e impacto de todos los instrumentos y canales de comunicación: medios, web y redes sociales, presentaciones institucionales, etc.

Otro tema clave en esta área es adecuar el lenguaje haciéndolo más fácil de entender para la ciudadanía y asegurando un uso no sexista e inclusivo. La forma en la que comunicamos determina, en gran medida, la configuración de la percepción social.

2.1.3.b) Revisar y corregir déficits en transformación digital.

La incorporación de las TIC y digitalización de los procesos es clave tanto para la mejora de los procesos de trabajo y su eficiencia (acceso y disponibilidad de información actualizada, agilidad, productividad, gestión del conocimiento, comunicación, etc.), como por su contribución a la sostenibilidad medioambiental (ahorro en papel, eficiencia energética, etc.).

En este sentido es necesario dotar al dPA de aquellas herramientas TIC que faciliten el desarrollo del trabajo y la comunicación e interacción con los grupos de interés, especialmente para mejorar la implantación territorial del dPA, asegurando la formación necesaria del personal que hará uso de ellas.

2.1.3.c) Revisar y mejorar la dotación de recursos materiales.

La revisión y mejora de la dotación y gestión del uso de los recursos materiales es clave, especialmente teniendo en cuenta las limitaciones de espacio y de presupuesto que va a condicionar las acciones que se pueden implementar.

El desarrollo del trabajo y la atención a las personas requiere de espacios, y también procesos, adecuados que aseguren un entorno seguro y saludable, para lo que habrá que tomar todas las medidas prácticas razonables y factibles para reducir riesgos, integrando la prevención como parte de la cultura organizacional.

Este objetivo también está directamente relacionado con la necesidad de *Aumentar la presencia en el territorio*, ya que necesariamente implicará la dotación de algunos dispositivos o recursos adicionales a la sede principal.

Tabla 6. Articulación del Objetivo Mejorar los procesos de soporte y apoyo

Objetivo		Fin	Medio
2.1. Diseñar una adecuada política organizacional	**2.1.3. Mejorar los procesos de soporte y apoyo.**	2.1.3.a) Revisar y corregir desajustes en la comunicación.	• Mejorar la comunicación interna (diseñar estrategia): ○ Mejorar e incrementar los canales de comunicación. ○ Reducir cantidad de información general. • Corregir déficits de la comunicación externa: ○ Comunicar de forma adecuada la importancia de la institución. ○ Incrementar nivel de conocimiento general de la Misión del dPA. ○ Incrementar la presencia en medios. ○ Mejorar la web y presencia en redes sociales. ○ Adecuar el lenguaje haciéndolo más fácil e inclusivo.
		2.1.3.b) Revisar y corregir déficits en transformación digital.	• Aumentar las herramientas informáticas disponibles. • Informar y formar en el uso de las herramientas existentes. • Eliminar duplicidades de bases de datos. • Avanzar en transformación digital
		2.1.3.c) Revisar y mejorar la dotación de recursos materiales.	• Dar a conocer el inventario general. • Dotar de un número suficiente y de las condiciones adecuadas a las salas de reuniones. • Disponer de espacios comunes (comedor, salas de espera, etc.). • Mejorar la seguridad y salud en los despachos.

Fuente: Elaboración propia.

OE2.2. Mejorar las relaciones con agentes clave

La *Mejora de las relaciones con agentes clave* es el segundo bloque de objetivos de carácter interno que se plantean para *Incorporar la planificación estratégica en la Institución,* aunque en este caso también tiene una clara dimensión externa, ya que supone las formas y la efectividad con la que el dPA se relaciona e interactúa con los grupos de interés prioritarios.

La articulación de este objetivo específico implica los tres ámbitos diferentes de actuación siguientes, en función de los agentes clave:

OE2.2.1. Incrementar la cercanía a la ciudadanía.

Se proponen dos líneas diferentes, pero interconectadas, de actuación para acercar el dPA a la ciudadanía:

2.2.1.a) Mejorar la relación con la ciudadanía.

Aunque la matriz DAFO identifica como puntos fuertes de la Defensoría su relación con la ciudadanía, es necesario adaptar el enfoque con el que se trabaja, especialmente con jóvenes y mayores, porque las necesidades, problemas y expectativas han evolucionado y es necesario emplear nuevas metodologías y conceptos para la resolución de problemas.

Igualmente, se debe incorporar el enfoque de género e igualdad de trato, ya que es la forma en la que se pueden identificar las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres y de grupos con especiales dificultades y, de esta forma, ajustar mejor las respuestas que se den desde la Institución a sus demandas.

También se debe trabajar para estrechar la colaboración con el movimiento asociativo, que en Andalucía canaliza de forma muy importante la participación ciudadana ostentando la representación y defensa de derechos de la población en muy diversos ámbitos como la salud, educación, vivienda, cultura, etc.

2.2.1.c) Aumentar la presencia en el territorio.

En línea con el objetivo anterior, es necesario llegar de mejor forma a toda la población, por lo que es clave aumentar la presencia de la Institución en el territorio.

En los entornos rurales, de montañas y, en general las zonas más despobladas, es donde habitualmente se dan las mayores carencias de servicios públicos básicos y acceso a recursos comunitarios, lo que dificulta el ejercicio de los derechos de la ciudadanía.

Es importante que el dPA se haga presente y visible en todo el territorio andaluz, aumentando su capacidad y cobertura de atención de cara a desarrollar la misión encomendada.

OE2.2.2. Mejorar las relaciones con las AA.PP.

Otro de los agentes clave para el dPA son las administraciones públicas, como responsables de la regulación, políticas púbicas y prestación de servicios a la ciudadanía. El objetivo de mejora en las relaciones se presenta alcanzar a través de dos tipos de líneas de trabajo

2.2.2.a) Diseñar e implementar un modelo de relaciones menos burocráticas.

Por un lado, es necesario informar y sensibilizar a las administraciones públicas sobre el papel de la Defensoría para lograr una mayor involucración de estas en la resolución de los problemas que se plantean con la ciudadanía y entre las propias administraciones.

Además, se debe trabajar en consensuar mecanismos que mejoren y flexibilicen la respuesta de las administraciones públicas ante las peticiones de la Institución, sobre la base de la confianza y el reconocimiento de la labor que el dPA desempeña.

2.2.2.c) Coordinar todas las intervenciones con las AA.PP.

Parte de la mejora de las relaciones entre el dPA y las administraciones públicas se basa en la posibilidad de establecer un canal estable y frecuente de comunicación e información que facilite la colaboración y el trabajo conjunto.

La coordinación entre las instituciones es determinante para poder establecer funciones y responsabilidades, así como delimitar las competencias.

OE2.2.3. Revisar las relaciones con el Parlamento.

Las relaciones del dPA como comisionado del Parlamento de Andalucía son claves, ya que el Defensor actúa con independencia para garantizar derechos y libertades y rinde cuentas ante el citado Parlamento.

2.2.3.a) Eliminar dificultades para hacer valer la independencia de la Institución.

La intervención del dPA, como así se recoge en la normativa, es gratuita, sencilla y reservada, y actúa de manera independiente, con transparencia y objetividad.

Para que realmente pueda desarrollar su misión, es determinante difundir correctamente las funciones y ámbitos de actuación de la Institución ante el Parlamento y grupos parlamentarios para evitar conflictos de interpretación de la norma y delimitar las competencias.

2.2.3.b) Incrementar la presencia de la Institución en la agenda parlamentaria.

La Agenda Parlamentaria marca las prioridades políticas sobre las que se legisla, por lo que el dPA debe tener un mayor protagonismo en los debates y comisiones que se creen para poder desarrollar su función de garante de derechos y libertades, además de trasladar las preocupaciones y problemas que la ciudadanía le hace llegar en forma de consultas o quejas, o por la propia labor de investigación de la Institución.

Tabla 7. Articulación del Objetivo Mejorar las relaciones con agentes clave

Objetivo		Fin	Medio
2.2. Mejorar las relaciones con agentes	**2.2.1. Incrementar la cercanía a la ciudadanía.**	2.2.1.a) Mejorar la relación con la ciudadanía.	• Corregir enfoque hacia las personas jóvenes. • Adecuar enfoques hacia las personas mayores. • Incorporar enfoque de género e igualdad de trato. • Mejorar relación con el tejido asociativo.

		2.2.1.b) Aumentar la presencia en el territorio.	• Establecer una red y sistema estable de relaciones en el territorio andaluz.
	2.2.2. Mejorar las relaciones con las AA.PP.	2.2.2.a) Diseñar e implementar un modelo de relaciones menos burocráticas.	• Consensuar mecanismos que mejoren y flexibilicen la respuesta de la AA.PP ante las peticiones de la Institución. • Información y sensibilización a las AAPP sobre el papel de la Institución.
		2.2.2.b) Coordinar todas las intervenciones con las AA.PP.	• Establecer un canal y frecuencia de comunicación e información adecuado con las AA.PP.
	2.2.3. Revisar las relaciones con el Parlamento.	2.2.3.a) Eliminar dificultades para hacer valer la independencia de la Institución.	• Difundir correctamente las funciones y ámbitos de actuación de la Institución ante el Parlamento y grupos parlamentarios.
		2.2.3.b) Incrementar la presencia de la Institución en la agenda parlamentaria.	• Procurar la mayor involucración en debates parlamentarios por parte de la Institución.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Ejes de actuación

El logro de los objetivos generales y específicos de la Estrategia se plantea a través del desarrollo de los seis ejes de intervención siguientes, articulados en 13 líneas y 20 programas que se deberán desarrollar en los próximos años.

Esta estructura de programación combina la dimensión externa e interna para dar respuesta a los retos que la Institución se plantea en su estrategia.

En el Anexo 1 se incluye el análisis de coherencia interna por el que se asegura que todos los objetivos establecidos en el Plan tienen su correspondencia en alguna línea y programa específico de actuación lo que, a su vez, permite concluir que su implementación contribuirá a resolver los principales problemas identificados en el diagnóstico.

Tabla 8. Resumen de los ejes de actuación de la Estrategia

Ejes de actuación	Líneas estratégicas	Programas
E1. Marco normativo	L.1.1. Promover la revisión y actualización de la regulación normativa del dPA	P.1.1.1. Diseñar propuestas de modificación de la Ley reguladora del dPA.
		P.1.1.2. Promover la reforma legal en el Parlamento Andaluz.
	L.1.2. Reforzar la relevancia institucional de la defensoría de la infancia y adolescencia	P.1.2.1. Diseñar e implementar una estrategia de reforzamiento institucional de al dIA.
		P.1.2.2. Desarrollar el marco normativo de la dIA
E2. Potencial humano	L.2.1. Diseñar e implementar una política estratégica de personal basada en el conocimiento y las competencias	P.2.1.1. Diseñar un proceso eficaz de captación, desarrollo y retención del talento.
		P.2.1.2. Desarrollar e implementar un modelo de gestión por competencias.
	L.2.2. Lograr una organización más cohesionada y coordinada.	P.2.2.1. Diseñar e implementar mecanismos de coordinación interna y tratamiento integral de asuntos y quejas.
E3. Tecnología y procesos organizativos	L.3.1. Orientar la Institución a la innovación tecnológica.	P.3.1.1. Avanzar en la transformación digital.
	L.3.2. Adecuar la organización a los nuevos desafíos y necesidades sociales.	P.3.2.1. Incorporar medidas que agilicen y flexibilicen los procesos y procedimientos.
		P.3.2.2. Potenciar procesos flexibles, transversales y adaptativos de gestión de quejas.
		P.3.2.3. Incorporar la perspectiva de género e igualdad de trato a las intervenciones.
	L.3.3. Dotar de los recursos materiales necesarios	P.3.3.1. Definir recursos materiales necesarios y diseñar un plan de acción
E4 Comunicación eficaz	L.4.1. Mejorar los procesos de comunicación interna.	P.4.1.1. Diseñar e implementar una estrategia eficaz de comunicación interna.
	L.4.2. Mejorar los procesos de comunicación interna	P.4.2.1. Diseñar e implementar una estrategia eficaz de comunicación externa.
E5. Relaciones y alianzas estratégicas	L.5.1. Acercar la Institución a la ciudadanía y la sociedad civil.	P.5.1.1. Diseñar e implementar una estrategia de acercamiento a la ciudadanía y territorio.
	L.5.2. Mejorar las relaciones con las AA.PP.	P.5.2.1. Diseñar e implementar una estrategia de coordinación eficaz con las AA.PP.
	L.5.3. Mejorar la relación del dPA y de la defensoría de la Infancia y Adolescencia en el Parlamento andaluz.	P.5.3.1. Reforzar la visibilidad del rol independiente de la Institución
		P.5.3.2. Diseñar e implementar mecanismos de colaboración más estrecha con el Parlamento
E6. Retos y prioridades estratégicas	L.6.1. Definir y consensuar las prioridades de intervención del dPA y DM.	P.6.1.1. Diseñar y desarrollar sistema de identificación y evaluación de los problemas relevantes para el dPA y dIA.
		P.6.1.2. Elaborar y actualizar un Plan Director de intervención.

Fuente: Elaboración propia.

Eje1. Marco normativo.

La función de defensa y garantía de derechos exige una permanente atención al logro de la mayor eficacia posible de las intervenciones del Defensor. Mejorar dicha eficacia y los resultados de la labor de la Institución requiere contar con un adecuado y sólido marco jurídico e institucional que garantice la estabilidad de la intervención.

Este eje se desarrolla en dos líneas estratégicas:

- **L.1.1. Revisar y actualizar la regulación normativa del dPA**
- **L.1.2. Reforzar la relevancia institucional de la defensoría de la infancia**

Línea	**L.1.1. Revisar y actualizar la regulación normativa del dPA**		
Objetivo General	**1. Promover la corrección de la regulación legal de la Institución**		
Objetivo especifico	**1.2. Actualizar la norma a la realidad y necesidades actuales**		
Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Gabinete del dPA
Grupo objetivo	Todos los grupos de interés del dPA		

Descripción:
Con los programas incluidos en esta línea se persigue actualizar y adaptar el marco normativo que regula la figura del dPA para que pueda desarrollar con mayor eficacia su labor, una vez comprobada que ya no da la cobertura adecuada a la intervención de la Defensoría.

Programas	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
P.1.1.1. Diseñar propuestas de modificación de la Ley reguladora del dPA.				
P.1.1.2. Promover la reforma legal en el Parlamento Andaluz				

Indicadores de seguimiento:

Ejecución	▪ **Propuestas de modificación de la Ley realizadas**	**Nº**
	▪ **Actuaciones realizadas para la reforma de Ley en el Parlamento Andaluz**	**Nº actuaciones (y tipología)**
Resultado	▪ **Ley modificada**	**Sí/No**

Línea	**L.1.2. Reforzar la relevancia institucional de la Defensoría de la infancia y adolescencia de Andalucía**		
Objetivo General	**1. Promover la corrección de la regulación legal de la Institución**		
Objetivo especifico	**1.1. Reforzar la institución del dPA y de la defensoría de la infancia y adolescencia**		
Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Gabinete del dPA
Grupo objetivo	Todos los grupos de interés del dPA.		

Descripción:
Se incluyen dos programas tendentes a lograr que el defensor de la infancia y adolescencia tenga la visibilidad, los recursos necesarios y el marco normativo adecuado para desarrollar su función de defensa y promoción de los derechos y libertades de las personas menores de edad.

Programas		**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
P.1.2.1. Diseñar e implementar una estrategia de reforzamiento institucional de la dIA.					
P.1.2.2. Desarrollar el marco normativo de la dIA.					
Indicadores de seguimiento:					
Ejecución	▪ **Estrategia de reforzamiento implementada**	**Sí/No**			
	▪ **Marco normativo de la dIA aprobado**	**Sí/No**			
Resultado	▪ **Reconocimiento ciudadanía de la dIA**	**Aumenta**			

Eje 2. Potencial humano

Los elementos que actúan como palancas de innovación y crecimiento en las organizaciones, independientemente de su naturaleza jurídica o misión, son los recursos humanos, por lo que son claves los procesos de gestión de personas y del talento, motivación, capacitación y formación continua, etc.

Se incluyen dos líneas estratégicas para lograr un capital humano adecuado, formado y sin brechas de adaptación a los puestos de trabajo cuyo desempeño asegura la calidad en la prestación de los servicios de la Institución.

- **L.2.1. Diseñar e implementar una política estratégica de personal basada en el conocimiento y las competencias**
- **L.2.2. Lograr una organización más cohesionada y coordinada**

Línea	**L.2.1. Diseñar e implementar una política estratégica de personal basada en el conocimiento y las competencias**		
Objetivo General	**Incorporar la planificación estratégica en la Institución**		
Objetivo especifico	**2.1. Diseñar una adecuada política organizacional** **2.1.2. Diseñar e implementar una adecuada política de personal**		
Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Secretaría General
Grupo objetivo	Personal del dPA		
Descripción:			

En enfoque del conocimiento y competencias supone un cambio en la gestión del personal que afecta a todos los departamentos de la organización y que implica, fundamentalmente, la definición de los puestos de trabajo, la creación de equipos de trabajo, el cambio en la cultura organizacional, la identificación del potencial de las personas y la dirección por objetivos.

Programas	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
P.2.1.1. Diseñar un proceso eficaz de captación, desarrollo y retención del talento.				
P.2.1.2. Desarrollar e implementar un modelo de gestión por competencias				

Indicadores de seguimiento:		
Ejecución	▪ **Proceso de captación, desarrollo y retención del talento en funcionamiento**	**Sí/No**
	▪ **Modelo de gestión por competencias implementado**	**Sí/No**
Resultado	▪ **Organigrama ajustado**	**Sí/No**

Línea	L.2.2. Lograr una organización más cohesionada y coordinada		
Objetivo General	**Incorporar la planificación estratégica en la Institución**		
Objetivo especifico	**2.1. Diseñar una adecuada política organizacional** **2.1.2. Diseñar e implementar una adecuada política de personal**		
Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Secretaría General
Grupo objetivo	Personal del dPA		

Descripción:

El desarrollo de esta línea estratégica supone desarrollar e implementar instrumentos internos de coordinación, conforme al sistema de conocimiento y competencias, para acometer el proceso de atención de quejas de forma integral e incorporando la perspectiva de género e igualdad de trato.

Programas		**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
P.2.2.1. Diseñar e implementar mecanismos de coordinación interna y tratamiento integral de asuntos y quejas					
Indicadores de seguimiento:					
Ejecución	▪ **Mecanismos de coordinación implementados**	**Nº**			
	▪ **Tratamiento integral de asuntos/quejas implementado**	**Sí/No**			
Resultado	▪ **Flujos de trabajos mejorados**	**Cualitativo**			
	▪ **Agilidad en la resolución**	**Nº de días**			

Eje 3. Tecnología y procesos organizativos

Otros activos clave de una organización, además de capital intangible que supone los recursos humanos, son el nivel de tecnología y la organización de los procesos. La simplificación, la transparencia, la agilidad y el acceso y oportunidad de la información, clave para la toma de decisiones, se facilita cuando se cuenta con las herramientas tecnológicas adecuadas y los procesos y procedimientos están alineados a los objetivos estratégicos.

En este ámbito de actuación la estrategia plantea tres líneas encaminadas a dotar al dPA de los sistemas de trabajo (tecnológicos y organizativos) adecuados para mejorar el desarrollo de los servicios prestados.

- **L.3.1. Orientar la Institución a la innovación tecnológica.**
- **L.3.2. Adecuar la organización a los nuevos desafíos y necesidades sociales.**
- **L.3.3. Dotar de los recursos materiales necesarios**

Línea	L.3.1. Orientar la Institución a la innovación tecnológica.
Objetivo General	**Incorporar la planificación estratégica en la Institución**
Objetivo especifico	**2.1. Diseñar una adecuada política organizacional** **2.1.3. Mejorar los procesos de soporte**

Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Departamento de informática
Grupo objetivo	Personal del dPA, y grupos de interés.		

Descripción:

Con esta línea de actuación se avanzará en la transformación digital del dPA mediante la incorporación de tecnologías informáticas a los productos, procesos y estrategias. Ello supone identificar las necesidades de inversión tecnológica de la entidad, así como establecer un plan de implementación, formación y adaptación de los procesos y procedimientos a las herramientas TIC que se incorporen y que no solo contribuirán a la mejora del desempeño del trabajo, sino también a la sostenibilidad ambiental de la Institución.

Programas		**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
P.3.1.2. Avanzar en la transformación digital.					
Indicadores de seguimiento:					
Ejecución	▪ **Aplicaciones TIC incorporadas**	**Nº**			
	▪ **Procesos/tareas automatizadas**	**Nº**			
Resultado	▪ **Eficiencia (tiempos, retrabajos, oportunidad información, etc.).**	**Cualitativo**			

Línea	L.3.2. Adecuar la organización a los nuevos desafíos y necesidades sociales.		
Objetivo General	**Incorporar la planificación estratégica en la Institución**		
Objetivo especifico	**2.1. Diseñar una adecuada política organizacional** **2.1.1. Asumir un estilo de dirección estratégica**		
Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Gabinete del dPA
Grupo objetivo	Personal del dPA, y grupos de interés.		

Descripción:

De forma paralela a la digitalización, incorporar la dirección estratégica supondrá evaluar y adaptar los procesos y procedimientos a la nueva cultura organizacional basada en el desempeño y la dirección por objetivos, incorporando de forma trasversal la perspectiva de género e igualdad de trato. Se proponen desarrollar tres programas concretos, que como resultado permitirá a la Institución ser más flexible y adaptarse a las necesidades diferenciadas de los grupos prioritarios de intervención.

Programas	2021	2022	2023	2024
P.3.2.1. Incorporar medidas que agilicen y flexibilicen los procesos y procedimientos.				
P.3.2.2. Potenciar procesos flexibles y adaptativos de gestión de quejas.				
P.3.2.3. Incorporar la perspectiva de género e igualdad de trato a las intervenciones.				

Indicadores de seguimiento:

Ejecución	▪ **Medidas de simplificación adoptadas**	**Nº**
	▪ **Procesos mejorados**	**Nº**
	▪ **Procedimientos mejorados**	**Nº**
Resultado	▪ **Calidad de los servicios prestados**	**Cualitativo**

Línea	L.3.3. Dotar de los recursos materiales necesarios		
Objetivo General	**Incorporar la planificación estratégica en la Institución**		
Objetivo especifico	**2.1. Diseñar una adecuada política organizacional** **2.1.3. Mejorar los procesos de soporte**		
Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Secretaría general
Grupo objetivo	Personal del dPA, y grupos de interés.		

Descripción:

Esta línea prevé la evaluación de los recursos materiales existentes en la Institución (inventario de recursos, frecuencia de uso, condiciones de seguridad y salubridad), y de las necesidades, y el diseño de un plan de acción progresivamente dotar al dPA de los espacios adecuados para desarrollar las funciones del personal.

Programas		2021	2022	2023	2024
P.3.3.1. Definir recursos materiales necesarios y diseñar un plan de acción					
Indicadores de seguimiento:					
Ejecución	▪ **Evaluación de necesidades realizada**	**Sí/No**			
	▪ **Plan de acción aprobado**	**Sí/No**			
Resultado	▪ **Espacios nuevos/adaptados puestos en uso**	**Nº**			

Eje 4. Comunicación eficaz

La comunicación organizacional efectiva genera relaciones de confianza entre el personal de las organizaciones y con los agentes externos, lo que se traduce en mejores resultados, ya que se cubren las necesidades individuales y colectiva de información y se proporciona un sistema de retroalimentación positivo y constructivo.

Ahora bien, para que la comunicación sea una ventaja competitiva y no un problema, se debe organizar de forma que se genere un modelo adaptado a las necesidades de la entidad y de los intereses y expectativas de los diferentes grupos de interés. Para ello, en este eje se incluyen dos líneas de actuación que son complementarias, pues se aborda el diseño de la estrategia de comunicación interna y externa de la Institución.

- **L.4.1. Mejorar los procesos de comunicación interna**
- **L.4.2. Mejorar los procesos de comunicación externa**

Línea	L.4.1. Mejorar los procesos de comunicación interna
Objetivo General	**Incorporar la planificación estratégica en la Institución**
Objetivo especifico	**2.1. Diseñar una adecuada política organizacional** **2.1.3. Mejorar los procesos de soporte**

Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Secretaría general/ Departamento de Comunicación
Grupo objetivo	Personal del dPA.		

Descripción:

Una buena estrategia de comunicación interna refuerza el trabajo en equipo y la capacidad de las personas para alinear sus esfuerzos en el logro de los objetivos comunes al proporcionar el conocimiento necesario, facilitar el intercambio de opiniones y generar un ambiente de trabajo positivo. Con esta finalidad se incluye el programa de diseño e implementación de una estrategia eficaz de comunicación interna.

Programas	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
P.4.1.1. Diseñar e implementar una estrategia eficaz de comunicación interna.				

Indicadores de seguimiento:		
Ejecución	▪ **Estrategia aprobada**	**Sí/No**
	▪ **Estrategia implementada**	**Sí/No**
Resultado	▪ **Flujos de información**	**Cualitativa**
	▪ **Oportunidad información**	**Cualitativa**

Línea	L.4.2. Mejorar los procesos de comunicación externa		
Objetivo General	**Incorporar la planificación estratégica en la Institución**		
Objetivo especifico	**2.1. Diseñar una adecuada política organizacional** **2.1.3. Mejorar los procesos de soporte**		
Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Gabinete del dPA/ Departamento de Comunicación
Grupo objetivo	Todos los grupos de interés del dPA		

Descripción:

En el contexto de esta línea de acción se incluye un programa para desarrollar una estrategia de comunicación externa para la Institución y con la que se persigue sensibilizar e informar sobre el papel de la Defensoría, contribuir a crear imagen y reconocimiento público, y facilitar las relaciones del dPA con el resto de grupos de interés.

En esta línea se debe trabajar en el cambio de la comunicación a un lenguaje sencillo, no sexista e inclusivo.

Programas		2021	2022	2023	2024
P.4.2.1. Diseñar e implementar una estrategia eficaz de comunicación externa.					
Indicadores de seguimiento:					
Ejecución	▪ **Estrategia aprobada**	**Sí/No**			
	▪ **Estrategia implementada**	**Sí/No**			
	▪ **Manual de lenguaje no sexista e inclusivo**	**Sí/No**			
Resultado	▪ **Imagen externa dPA**	**Cualitativo**			
	▪ **Valoración comunicación ciudadana**	**Cualitativo**			

Eje 5. Relaciones y alianzas estratégicas

Junto con la estrategia de comunicación se debe trabajar en mejorar las relaciones y alianzas estratégicas del dPA con los agentes clave: ciudadanía, administraciones públicas y Parlamento de Andalucía.

Las alianzas estratégicas fortalecen a las organizaciones, y de forma especial en un modelo de gobernanza en el que todos los actores clave deben trabajar conjuntamente sobre principios y valores compartidos para el logro de los objetivos, que en este caso deben ser el pleno ejercicio de los derechos y libertades de la población.

Con esta finalidad se incluyen tres líneas diferenciadas de actuación, en función de los agentes clave:

- **L.5.1. Acercar la Institución a la ciudadanía y la sociedad civil**

- **L.5.2. Mejorar las relaciones con las AA.PP.**
- **L.5.3. Mejorar la relación del dPA y de la defensoría de la infancia y la adolescencia en el Parlamento andaluz.**

Línea	**L.5.1. Acercar la Institución a la ciudadanía y la sociedad civil**		
Objetivo General	**Incorporar la planificación estratégica en la Institución**		
Objetivo especifico	**2.2. Mejorar las relaciones con agentes clave** **2.2.1. Incrementar relación con la ciudadanía**		
Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Gabinete del dPA
Grupo objetivo	Personal del dPA		

Descripción:
Esta línea de actuación tiene dos objetivos diferenciados, por un lado, mejorar la relación que ya se mantiene con la ciudadanía y la sociedad civil, y a lo que contribuirá la estrategia de comunicación, diseñado y poniendo en marcha nuevos espacios de diálogo y colaboración (presenciales u online), y por otor lado, ampliar la cobertura en la relación e intervención mejorando la presencia del dPA en el territorio andaluz con una mayor frecuencia de visitas o el establecimiento de mecanismos alternativos a sedes físicas estables.

Programas	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
P.5.1.1. Diseñar e implementar una estrategia de acercamiento a la ciudadanía y territorio.				

Indicadores de seguimiento:

Ejecución	▪ **Espacios de colaboración puestos en marcha**	**Nº (tipo)**
	▪ **Dispositivos territoriales de atención implementados**	**Nº (y tipo)**
Resultado	▪ **Cobertura población**	**% quejas y consultas atendidas según CP**
	▪ **Valoración población sobre presencia dPA**	**Cualitativo**

Línea	L.5.2. Mejorar las relaciones con las AA.PP.		
Objetivo General	**Incorporar la planificación estratégica en la Institución**		
Objetivo especifico	**2.2. Mejorar las relaciones con agentes clave** **2.2.2. Mejorar la relación con la AA.PP.**		
Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Gabinete del dPA
Grupo objetivo	Personal del dPA		

Descripción de la acción

La mejora de la relación (en frecuencia, efectividad, cercanía y confianza) con la administración pública es determinante para mejorar la eficacia de la intervención del dPA, ya que son las responsables de la implementación de las políticas públicas, de la vigilancia en la observación de las normas, y los prestadores de los servicios básicos y comunitarios.

Programas	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
P.5.2.1. Diseñar e implementar una estrategia de coordinación eficaz con las AA.PP.				

Indicadores de seguimiento:

Ejecución	▪ **Estrategia de coordinación implementada**	**Sí/No**
	▪ **Mecanismos de colaboración implementados**	**Nº**
Resultado	▪ **Fluidez relaciones con AAPP**	**Cualitativo**

Línea	L.5.3. Mejorar la relación del dPA y de la Defensoría de la Infancia y Adolescencia en el Parlamento andaluz.		
Objetivo General	**Incorporar la planificación estratégica en la Institución**		
Objetivo especifico	**2.2. Mejorar las relaciones con agentes clave** **2.2.3. Revisar las relaciones con el Parlamento**		
Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Gabinete del dPA
Grupo objetivo	Personal del dPA		

Descripción de la acción

La relación del dPA con el Parlamento debe asegurar que la Institución cumpla con su misión, como figura de naturaleza parlamentaria dotada de independencia, para controlar la actuación de las administraciones del gobierno andaluz.

En este sentido, esta línea de actuación prevé dos programas orientados a dar visibilidad de ese rol independiente y a estrechar la colaboración mediante el aumento (en número y relevancia) de la presencia del dPA en la agenda y comisiones del Parlamento.

Programas	2021	2022	2023	2024
P.5.3.1. Reforzar la visibilidad del rol independiente de la Institución				
P.5.3.2. Diseñar e implementar mecanismos de colaboración más estrecha con el Parlamento				

Indicadores de seguimiento:

Ejecución	▪ **Mecanismos de colaboración con el PA implementados**	**Nº**
	▪ **Frecuencia del dPA en la Agenda Parlamentaria**	**Nº intervenciones**
	▪ **Presencia del dPA en comisiones**	**Nº de comisiones en las que participa el dPA**
Resultado	▪ **Relaciones con PA**	**Cualitativo**

Eje 6. Retos y prioridades estratégicas

Este último eje de la estrategia contempla la línea de actuación que justifica la misión del dPA y es la de definir y consensuar las prioridades de intervención del dPA y defensoría de la infancia.

Por ello, aunque solo incluye una línea, es determinante para dar coherencia y orientación estratégica a la estructura, procesos y procedimientos a través de los cuales se desarrollan las competencias del dPA para el logro de su misión.

- **L.6.1. Definir y consensuar las prioridades de intervención del dPA y DIA**

Línea	L.6.1. Definir y consensuar las prioridades de intervención del dPA y dIA		
Objetivo General	**Incorporar la planificación estratégica en la Institución**		
Objetivo especifico	**Diseñar una adecuada política organizacional**		
Responsable coordinación	Equipo motor	**Responsable de ejecución**	Gabinete del dPA
Grupo objetivo	Personal del dPA		

Descripción de la acción

El desarrollo de esta línea supone, por un lado, consensuar una metodología para la identificación y evaluación participativa (interna y externa), de los problemas más relevantes a los que debe hacer frente el dPA, y, por otro lado, el diseño de un Plan Director de Intervención en el que se establezcan esos retos que pueda ser comunicado a todos los agentes clave de la Institución.

El sistema que se diseñe debe garantizar la igualdad de oportunidades para participar a diferentes grupos, y recoger las necesidades diferenciadas.

Por otro lado, debe actualizarse de forma periódica para recoger las necesidades cambiantes de la ciudadanía, y las nuevas formas de relación e interactuación de la sociedad.

Programas	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
P.6.1.1. Diseñar y desarrollar sistema de identificación y evaluación de los problemas relevantes para el dPA y dIA.				
P.6.1.2. Elaborar y actualiza un Plan Director de intervención.				

Indicadores de seguimiento:

Ejecución	▪ **Sistema de identificación y evaluación implementado**	**Sí/No**
	▪ **Plan Director comunicado**	**Sí/No**
Resultado	▪ **Alineación de la organización a retos comunes**	**Cualitativo**

5.4. Alineación a la Agenda 2030 y ODS

La estrategia del Defensor del Pueblo Andaluz debe guardar coherencia con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible[5], ya que ambos instrumentos de planificación comparten los mismos principios fundamentales, que en la Agenda 2030 se definen de la siguiente forma:

5 El 25 de septiembre de 2015, en el marco de la 70 edición de la Asamblea General de Naciones Unidas, todos los países del mundo adoptaron **la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible,** el documento marco que regirá las actividades para el bienestar de las personas y el cuidado del planeta por los próximos 15 años.

- **Derechos Humanos:** La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se sustenta firmemente en la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros tratados internacionales, relacionando cada uno de los ODS con alguna carta o declaración sobre Derechos Humanos.

- **Universalidad:** Afecta con carácter permanente a todos los países en todos los contextos, independientemente de su grado de desarrollo, y es responsabilidad compartida de los Gobiernos en sus diferentes niveles, empresas, comunidad académica, tercer sector, y sociedad civil.

- **No dejar a nadie atrás.** La Agenda 2030 se compromete a llegar a todas las personas necesitadas y marginadas a fin de responder a sus problemas y vulnerabilidades específicas.

- **Interconexión e indivisibilidad.** La Agenda 2030 se sustenta en la naturaleza interconectada e indivisible de sus 17 ODS, por lo que es clave que se aborde en su totalidad, y no como una lista de objetivos individuales entre los que se puede elegir.

- **Inclusión.** La Agenda 2030 hace un llamamiento a la participación de todos los segmentos de la sociedad, independientemente de su género, grupo étnico e identidad, para que contribuyan a su aplicación.

- **Cooperación entre múltiples partes interesadas.** Se requiere creación de alianzas entre múltiples partes interesadas para la movilización y el intercambio de conocimientos, experiencia, tecnología y recursos financieros que contribuyan a la consecución de los ODS en todos los países.

La Agenda 2030 se constituye en torno a cinco ejes centrales: Planeta, Personas, Prosperidad, Paz y Alianzas, en los que se integran los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, como conjunto de objetivos y metas universales (169) que los Estados miembros de la ONU se comprometieron a utilizar para enmarcar las políticas nacionales e internacionales de desarrollo.

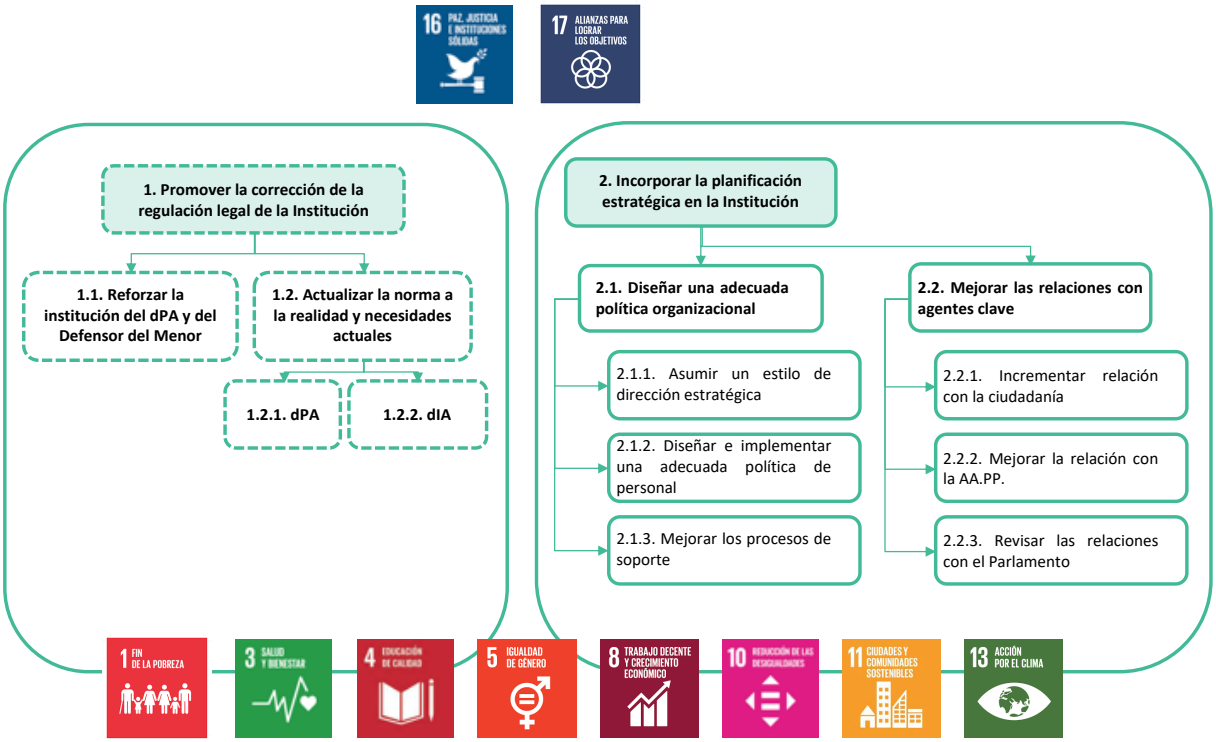
En el logro de los ODS los agentes locales tienen un papel clave como impulsores de la participación ciudadana y diseñadores de medidas y actuaciones orientadas a la consecución de los ODS.

La estrategia del Defensor del Pueblo Andaluz se alinea de forma integral con los 17 ODS, pero de forma específica con los dos siguientes:

- **ODS16. Paz, justicia e instituciones sólidas**, con la meta 16.7. Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades, y con la meta 16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

- **ODS17. Alianza para lograr objetivos,** con la meta 17.15. Respetar el margen normativo y el liderazgo de cada país para establecer y aplicar políticas de erradicación de la pobreza y desarrollo sostenible, y con la meta 17.17. Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

Ilustración 6. Alineación de la estrategia a los ODS



Nota: dIA: Defensoría para la Infancia y Adolescencia de Andalucía

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, por los retos y ámbitos prioritarios con los que trabaja el dPA; el Plan se alinea con los siguientes ODS y metas:

Tabla 9. Alineación de la Estrategia a ODS específicos

ODS		Meta
	Fin de la Pobreza	**1.4.-** Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la micro financiación. **1.b.** Crear marcos normativos sólidos en el ámbito nacional, regional e internacional, sobre la base de estrategias de desarrollo en favor de los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza.
	Salud y Bienestar	**3.5** Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol. **3.d** Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial.
	Educación de calidad	**4.5.** De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad. **4.7 De** aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible. **4.a** Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.
	Igualdad de género	**5.1** Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo. **5.2** Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación. **5.4** Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país. **5.c** Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.
	Trabajo decente y crecimiento económico	**8.3** Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

		8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. **8.6** De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación. **8.8** Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios. **8.9** De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales. **8.10** Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.
	Reducción de desigualdades	**10.2** De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición. **10.3** Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto. **10.7** Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas.
	Ciudades y comunidades sostenibles	**11.1** De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales. **11.2.**De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad. **11.3** De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países. **11.6** De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo. **11.7** De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad. **11.a** Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional.

		11.b De aquí a 2020, aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles.
13 ACCIÓN POR EL CLIMA	**Cambio climático**	**13.1** Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países. **13.2** Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales. **13.3** Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

Fuente: Elaboración propia.

7. 6. Sistema de seguimiento y evaluación de la Estrategia

La capacidad de la estrategia para cumplir con los objetivos y lograr los resultados perseguidos está en función de varios elementos, entre ellos, contar con un sistema que permita conocer quién hace qué y cómo, qué procedimientos se han institucionalizado para la puesta en marcha de las actuaciones, y si se está ejecutando de acuerdo con su diseño. Este sistema, además, favorece que se cumplan otras funciones:

- Facilitar la participación y consenso en la toma de decisiones de las personas responsables, favoreciendo el intercambio de opiniones y la aproximación de los intereses de las partes.

- Satisfacer las necesidades de información y transparencia de cuantos agentes e instituciones participan en la estrategia, proporcionando un mejor conocimiento de la situación.

- Contribuir a la eficacia y eficiencia, ya que permite detectar y corregir los errores y efectos no deseados pudiendo, en caso necesario, introducir las modificaciones oportunas, tanto los objetivos de partida como en las acciones propuestas.

Uno de los elementos que específicamente incide en el sistema de gestión de un programa, y, por tanto, en su posibilidad de éxito, es la división de tareas y responsabilidades entre las personas responsables de la ejecución, gestión y seguimiento.

Se propone la siguiente estructura interna y tareas asociadas:

Estructura	Funciones
• Equipo Motor	• Comunicar y difundir la Estrategia. • Aprobar el plan de trabajo y el informe de seguimiento anual. • Dirigir y supervisar el trabajo de las personas responsables de cada línea. • Garantizar el desarrollo de las actuaciones transversales (trabajo común) que incidan en diferentes áreas.
• Responsable por Línea	• Establecer las prioridades anuales. • Adoptar las decisiones técnicas necesarias para ejecutar el Plan. • Programar y realizar el seguimiento del trabajo desarrollado. • Obtener y facilitar información sobre la evolución de las actuaciones y el grado de cumplimiento.
• Personal de apoyo	• Tareas administrativas, informáticas, de difusión, etc.

Para una adecuada coordinación de la estructura y sus funciones se propone la definición de dos macroprocesos que recogen el conjunto de actuaciones y agentes implicados en la Estrategia: diseño programación anual y ejecución, seguimiento y evaluación.

En la **fase de *diseño y programación anual*es** se definen los programas a desarrollar en cada línea estratégica y a las que cada responsable se puede comprometer para avanzar hacia la

consecución de los objetivos de la Estrategia. En este proceso de planificación se determinan los siguientes aspectos:

- Programas que se prevé desarrollar.
- Servicio o áreas responsables de su ejecución.
- La población destinataria de esas acciones.
- Los plazos de ejecución (temporalización de la ejecución).
- Los indicadores correspondientes de realización y resultado.
- Recursos: económicos (presupuesto) que se van a invertir; personal que requiere y disponibilidad y otros recursos.
- Necesidades de capacitación, asesoramiento o asistencia técnica para poder ejecutar las medidas que se tienen previstas.

La fase de ejecución, seguimiento y evaluación supone la puesta en marcha y desarrollo de la estrategia. Para garantizar una adecuada ejecución, es fundamental asegurar el buen funcionamiento de todos los elementos que conforman la estrategia de implantación.

- Recursos humanos. El principal elemento que determina la capacidad para llevar a cabo las tareas de gestión son las personas dentro de la organización, formadas e implicadas, y con funciones concretas en el proceso.
- Procedimientos que permitan poner en marcha las líneas tanto de forma interna como mediante contrataciones externas, y desarrollar las tareas de seguimiento para el análisis del cumplimiento de las actuaciones, y un análisis cualitativo que explique, interprete y dote de significado los resultados -mayores o menores- alcanzados.
- Recursos económicos, materiales y temporales adecuados a las necesidades reales y con la asignación presupuestaria para llevar a cabo las tareas.

6.1. Comunicación y colaboración institucional

La fluidez de la información y una adecuada coordinación garantizará el impulso y control sobre el proceso de implementación, pautando los momentos claves y asignando responsabilidades con relación a las tareas asociadas a su buena marcha.

La gestión y seguimiento de la Estrategia estará a cargo del Equipo Motor, que dirigirá su ejecución y control de su cumplimiento, así como las personas en la estructura a quienes se encomiende la gestión de cada línea de la misma.

Para ello, el Equipo Motor se reunirá conforme al siguiente plan para asegurar la exitosa ejecución de la estrategia:

- Inicio: reuniones para la puesta en marcha de cada anualidad del Plan. En esta reunión se determinan las prioridades anuales, tanto las referidas al trabajo común de todos los departamentos como al específico.

- Durante cada año se celebrarán dos reuniones, una a mitad de año para verificar la marcha de la ejecución del instrumento de planificación y otra al finalizar el año para valorar la ejecución.

- Al finalizar la vigencia para valorar la ejecución y evaluar los resultados alcanzados permitiendo obtener lecciones aprendidas, así como detectar buenas prácticas de cara a la continuidad o transferencia de la intervención.

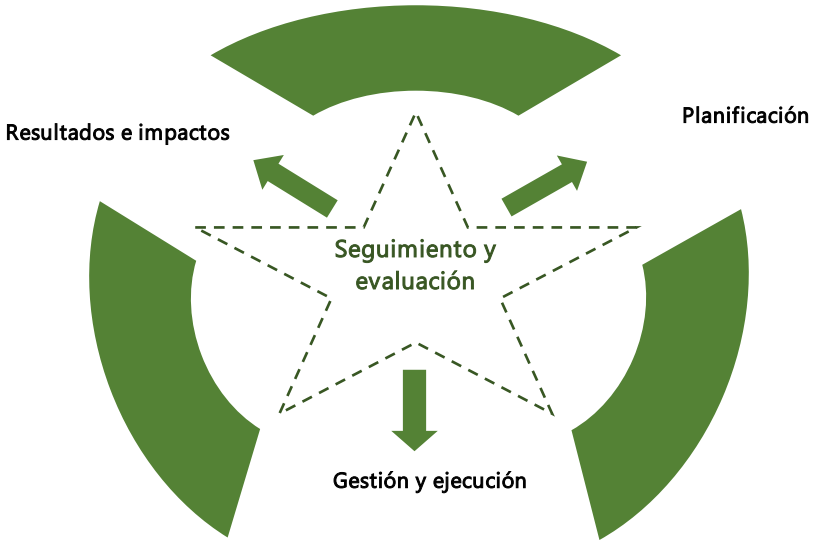
Las reuniones serán convocadas con la antelación de información suficiente para asegurar su efectividad.

6.2. Sistema de seguimiento y evaluación

La Estrategia otorga al seguimiento y evaluación un papel fundamental al servicio de la mejora de la calidad y eficacia de la planificación, por lo que se concibe como una herramienta relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de las líneas de actuación puestas en marcha.

Este enfoque supone integrar estas tareas desde el primer momento y durante todo su período de vigencia, de forma que retroalimenta el proceso de planificación, permitiendo el incremento progresivo y continuo de la eficacia en el logro de los objetivos.

Ilustración 7. El ciclo de planificación, seguimiento y evaluación



Fuente: Elaboración propia.

El **seguimiento y evaluación de la Estrategia** será responsabilidad del Equipo Motor, que aportará la documentación pertinente para que se puedan tomar decisiones informadas.

Dado el enfoque de estrategia, que se concreta en planes anuales para su ejecución, se plantea la necesidad de evaluación y seguimiento continuo de las diferentes líneas de la estrategia, que tomarán de referencia los indicadores de las fichas descriptivas de los ejes.

Por su parte, se podrá someter la Estrategia a un ejercicio de evaluación final que se fundamentarán en los siguientes criterios:

- **Eficacia**: en términos de los objetivos alcanzados respecto a los planificados.
- **Eficiencia**: o relación entre la ejecución/planificación de la asignación presupuestaria, temporalidad, recursos, etc.
- **Resultados e impactos**: entendido no sólo en términos de logros cuantitativos directos sino también cualitativos; igualmente se tendrán en cuenta efectos indirectos. Además, se tendrá en consideración el nivel de satisfacción de las personas que han participado en las actuaciones.
- **Pertinencia de la planificación**: Adecuación de las acciones a los objetivos previstos.
- **Coordinación y complementariedad**: valor añadido y concertación de medios y esfuerzos para una acción común.

- **Apropiación y fortalecimiento institucional:** Grado en el que la Estrategia y sus programas son hechas propias por parte de la población destinataria, asegurando su sostenibilidad.

- **Perspectiva de género**: Hacer transversal el enfoque de Género y la distinta consideración de mujeres y hombres, así como de sus expectativas y necesidades.

Las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas serán la base de los informes de evaluación con los que trabajará la comisión.

El seguimiento y evaluación se realizará conforme a los indicadores de ejecución y resultados diseñados para las líneas, que podrán ser modificados conforme se avance en el logro de objetivos. Para su cumplimentación se utilizará la información registral de las áreas responsables, y se aplicarán técnicas de investigación social, utilizando un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo).

Toda la información que se genere referida a personas se desagregará por sexo y se analizarán teniendo en cuenta las posibles brechas o diferenciales de participación y presencia de las mujeres.

8. Anexo 1. Análisis de coherencia interna de la Estrategia 2021-2024

Objetivos				LÍNEAS	PROGRAMAS
1. Promover la corrección de la regulación legal de la Institución	1.1. Reforzar la institución del dPA y de la defensoría de la infancia			L.1.2. Reforzar la relevancia institucional de la defensoría de la infancia	P.1.2.2
	1.2. Actualizar la norma a la realidad y necesidades actuales	**1.2.1. dPA**		L.1.1. Promover la revisión y actualización de la regulación normativa del dPA	P.1.1.1 P.1.1.2
		1.2.2. Defensoría de la infancia y la adolescencia			
2. Incorporar la planificación estratégica en la Institución	2.1. Diseñar una adecuada política organizacional	**2.1.1. Asumir un estilo de dirección estratégica.**	**2.1.1.a) Definir y comunicar la estrategia global de intervención de la Institución.**	L.6.1. Definir y consensuar las prioridades de intervención del dPA y dIA.	P.6.1.1 P.6.1.2
			2.1.1.b) Otorgar una adecuada relevancia institucional de la defensoría de la infancia.	L.1.2. Reforzar la relevancia institucional de la defensoría de la infancia y adolescencia	P.1.2.1
			2.1.1.c) Definir y aplicar criterios homogéneos en la toma de decisiones y en las actuaciones.	L.2.2. Lograr una organización más cohesionada y coordinada.	P.2.2.1
			2.1.1.d) Incrementar la eficacia de las intervenciones.	L.3.2. Adecuar la organización a los nuevos desafíos y necesidades sociales.	P.3.2.1 P.3.2.2 P.3.2.3
		2.1.2. Diseñar e implementar una correcta política de personal.	**2.1.2.a) Definir la relación de puestos de trabajo y sus competencias asociadas.**	L.2.1. Diseñar e implementar una política estratégica de personal basada en el conocimiento y las competencias	P.2.1.1 P.2.1.2
			2.1.2.b Incrementar la motivación del personal.		
			2.1.2.b) Incorporar un modelo de evaluación de desempeño.		
		2.1.3. Mejorar los procesos de soporte y apoyo.	**2.1.3.a) Revisar y corregir desajustes en la comunicación.**	L.4.1. Mejorar los procesos de comunicación interna. L.4.2. Mejorar los procesos de comunicación interna	P.4.1.1 P.4.2.1.
			2.1.3.b) Mejorar los recursos y capacidades tecnológicas	L.3.1. Orientar la Institución a la innovación organizativa y tecnológica.	P.31.1.
			2.1.3.c) Revisar y mejorar la dotación de recursos materiales.	L.3.3. Dotar de los recursos materiales necesarios	P.3.3.1.
		2.2.1. Incrementar la cercanía a la ciudadanía.	**2.2.1.a) Mejorar la relación con la ciudadanía.**	L.5.1. Acercar la Institución a la ciudadanía y la sociedad civil.	P.5.1.1.

Objetivos				LÍNEAS	PROGRAMAS
	2.2. Mejorar las relaciones con agentes clave		**2.2.1.c) Aumentar la presencia en el territorio.**		
		2.2.2. Mejorar las relaciones con las AA.PP.	**2.2.2.a) Diseñar e implementar un modelo de relaciones menos burocráticas.**	L.5.2. Mejorar las relaciones con las AA.PP.	P.5.2.1
			2.2.2.c) Coordinar todas las intervenciones con las AA.PP.		
		2.2.3. Revisar las relaciones con el Parlamento.	**2.2.3.a) Eliminar dificultades para hacer valer la independencia de la Institución.**	L.5.3. Mejorar la relación del dPA y de la defensoría de la infancia y la adolescencia en el Parlamento andaluz.	P.5.3.1.
			2.2.3.b) Incrementar la presencia de la Institución en la agenda parlamentaria.		P.5.3.2.

dPA defensor del pueblo Andaluz