



DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

*Abg. Marcelo Carlos Soto Espinoza*  
PROFESIONAL JURÍDICO  
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO

**RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA  
DP-RA N° 035/2019-2020**



**La Paz, 18 de junio de 2019**

**VISTOS Y CONSIDERANDO:**

Que, los Parágrafos I y III del Artículo 218 de la Constitución Política del Estado, establecen que la Defensoría del Pueblo debe velar por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los derechos humanos y que al efecto se constituye en una institución con autonomía funcional, financiera y administrativa; en consecuencia no recibe instrucciones de los órganos del Estado en el ejercicio de sus funciones, y se encuentra sometida al control fiscal y con sede en la ciudad de La Paz.

Que, el Artículo 232 del Texto Constitucional, determina que la Administración Pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados.

Que, los Numerales 1 y 2 del Artículo 235 de la Norma Suprema, señalan que los servidores públicos, tienen la obligación de cumplir la Constitución y las Leyes, así como asumir sus responsabilidades de acuerdo a los principios de la Función Pública.

Que, los Parágrafos I y III del Artículo 2 de la Ley N° 870 de 16 de diciembre de 2016, prescribe que la Defensoría del Pueblo es una institución de derecho público nacional, encargada de velar por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los derechos humanos individuales y colectivos reconocidos por la Constitución Política del Estado, las Leyes y los Instrumentos Internacionales. Asimismo, determina que la misma, tiene autonomía funcional, financiera y administrativa; y que en el ejercicio de sus funciones no recibe instrucciones de los Órganos del Estado, estando sometida al control fiscal, con sede en la ciudad de La Paz.

Que, el Artículo 30 de la citada Ley, prescribe que la Defensoría del Pueblo, se encuentra sujeta a los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, normas conexas y sus disposiciones reglamentarias.

Que, el Inciso b) del Artículo 7 de la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, señala que el Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, para tal efecto, toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta ley.

Que, el Artículo 27 de la señalada Ley, determina que cada entidad del Sector Público elaborara en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Interno.

Que, los Incisos a) y b) del Numeral 6 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobada mediante Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997,





establecen que entre los principios que se sustentan las Normas Básicas, se encuentran el de Estructuración Técnica, bajo el cual la estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa; y el de Flexibilidad, en el que la estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.

Que, el Numeral 12 de las Normas Básicas señaladas, dispone que las disposiciones legales vigentes en materia de organización, el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual, constituirán el marco de referencia para el análisis organizacional de la entidad, por lo tanto las entidades en funcionamiento analizarán si la estructura organizacional ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en el Programa de Operaciones, en el que se evaluará, la calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios, la efectividad de los procesos, la rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos. Dicho proceso debe ser realizado como parte del análisis de situación regulado en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones y cuando las circunstancias así lo justifiquen. De la misma manera, se deberá realizar un análisis prospectivo a fin de determinar la necesidad o no de ajustar la estructura organizacional para lograr los objetivos de gestión.

Que, el Numeral 13 de la Normativa referida precedentemente, establece que en base al resultado del análisis organizacional se podrá tomar decisiones, respecto a adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades, reubicar las diferentes unidades en la estructura, redefinir canales y medios de comunicación interna, redefinir instancias de coordinación interna de relación interinstitucional.

Que, los Incisos a) y b) del Parágrafo III del Artículo 10 del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Defensoría del Pueblo, aprobada mediante DP-RA N° 007/2019-2020 de 06 de marzo de 2019, determina que el análisis organizacional debe concluir con la elaboración de un documento de "Diagnóstico Organizacional", que contenga los resultados del análisis retrospectivo y prospectivo realizado en el cual se incluyan las conclusiones y recomendaciones precisas sobre la situación organizacional de la entidad, en el cual en base a los resultados del análisis organizacional, el(la) Defensor(a) del Pueblo, en su condición de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Defensoría del Pueblo, deberá tomar decisiones respecto al diseño o rediseño organizacional, tomando en cuenta, el adecuar, fusionar, suprimir o crear áreas y unidades organizacionales en función de lograr los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Institucional y reubicar las diferentes unidades en la estructura organizativa de la institución. Asimismo producto del análisis organizacional se emitirán informes técnicos específicos de conclusiones y recomendaciones sobre la estructura y la coordinación dentro de la gestión Defensorial.

Que, mediante Nota Interna DP-DESP. N° 22/2019 de 13 de marzo de 2019, emitido por la Defensora del Pueblo a.i., Nadia Alejandra Cruz Tarifa, se instruye a Secretaría General, Lic. Frank Quintana que mediante las Unidades Técnicas bajo su dependencia se realice el análisis respectivo a efectos de viabilizar el fortalecimiento de las áreas sustantivas de la institución, con el fin de brindar un mayor y mejor servicio a la población y alcanzar las metas trazadas en el Plan Estratégico Institucional.





DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

*Abg. Mauricio Carlos Soto Espinoza*  
PROFESIONAL JURÍDICO  
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO

**LEGALIZACIÓN**  
La(s) presente(s) fotocopia(s) son copia fiel del original de su referencia en fs:..... a las que en caso necesario me remito; y una vez confrontadas las legalizo de conformidad al Art. 1311 del Código Civil.  
La Paz, 17 de 09 de 2019

Que, mediante Informe DP-SG-UP N° 0294/2019 de 17 de junio de 2019, la Unidad de Planificación, concluye que, la propuesta de restructuración organizacional responde a la normativa vigente, criterios técnicos y metodologías que están expresados en a Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa (NB – SOA) y el Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (RE –SOA) de la Defensoría del Pueblo, aprobado con Resolución Administrativa DP – RA N° 007/2019-2020 del 06 de marzo de 2019. En tal sentido, de acuerdo a sus funciones y atribuciones definidas en el Manual de Organización y Funciones posterior a los análisis retrospectivo y prospectivo, plantea y sugiere los siguientes cambios de forma y de fondo a la estructura organizacional de la Defensoría del Pueblo para su aprobación mediante resolución administrativa, previo informe financiero y jurídico:

Cuadro No. 12: Cambios propuestos.

Anterior denominación del Área / Unidad	Nueva denominación del Área / Unidad	Dependencia	Modificación
Coordinación Regional de Monteagudo	Coordinación Regional de Monteagudo	Delegación Defensorial Departamental de Chuquisaca	Regularizar cambio de dependencia.
Dirección de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Unidad de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Adjutoría para la Defensa de los Derechos Humanos	Cambio de dependencia.
-	Unidad de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción	Despacho	Regularizar creación
-	Unidad de Movilidad Humana	Adjutoría para la Defensa de los Derechos Humanos	Creación
-	Unidad de Comunicación	Adjutoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos	Creación
-	Unidad de Sistemas y Redes	Secretaría General	Creación
-	Coordinación Regional de Desaguadero	Delegación Defensorial Departamental de La Paz	Creación
Adjutoría para la Promoción y Difusión de los DDHH	Adjutoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos	Despacho	Regularización de denominación
Adjutoría para la Vigencia y Ejercicio de DDHH de INNA, Mujeres, Población y Materias de Especial Protección	Adjutoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Despacho	Corrección de denominación
Unidad de para la Promoción de la Defensa de Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios, Campesinos, Pueblo Afroboliviano	Unidad de los Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios, Campesinos y Pueblo Afroboliviano	Adjutoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Corrección de denominación
Unidad de DDHH de las Mujeres	Unidad de Derechos Humanos de las Mujeres	Adjutoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Corrección de denominación
Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad y Materia de Especial Protección	Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad	Adjutoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Regularización de denominación
Adjutoría para la Defensa y Cumplimiento de los DDHH	Adjutoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Despacho	Corrección de denominación
Unidad de Defensa de los DDHH	Unidad de Defensa de los Derechos Humanos	Adjutoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Corrección de denominación
Dirección de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Unidad de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Adjutoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Cambio de denominación y dependencia
Unidad Administrativa y de Sistemas.	Unidad Administrativa	Secretaría General	Cambio de denominación





Que, mediante Informe DP-SG-UF N° 315/2019 de 17 de junio de 2019, el Lic. Pavel Pérez Armata, Jefe de la Unidad Financiera, concluye que la modificación de la estructura organizacional propuesta por la Unidad de Planificación, se encuentran dentro del presupuesto institucional; consecuentemente existe sostenibilidad financiera para su correspondiente implementación.

Que, el Informe Legal DP-DAJ-INF N° 070/2019 de 18 de junio de 2019, **concluye** que, considerando el Diagnóstico Organizacional contenido en el Informe Técnico DP/SG/UP N° 294/2019, de 17 de junio de 2019 de 2019, emitido por la Unidad de Planificación, el rediseño de la Estructura Organizacional, propuesta en base a las necesidades institucionales para el cumplimiento del PEI 2016-2020, se ajusta a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y al Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Defensoría del Pueblo, en consecuencia no contraviene ninguna normativa vigente. En ese contexto, en observancia de las determinaciones establecidas en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y en el RE-SOA de la Defensoría del Pueblo, la Defensora del Pueblo, se encuentra facultada para tomar decisiones respecto al rediseño organizacional planteado por la Unidad de Planificación, considerando los resultados del análisis organizacional, por lo que, **recomienda** suscribir la Resolución Administrativa aprobando la nueva Estructura Organizacional, previa consideración de la propuesta de Reestructuración realizada por la Unidad de Planificación; posteriormente, disponga la remisión de la misma a Secretaria General, a efectos de la implementación de la nueva Estructura.

**POR TANTO:**

La Defensora del Pueblo a.i., designada mediante Resolución R.A.L.P. N° 001/2019-2020 emitida por la Asamblea Legislativa Plurinacional en uso de sus atribuciones legales que le confiere la Ley,

**RESUELVE:**

**PRIMERO.- Aprobar** la Nueva Estructura Organizacional de la Defensoría del Pueblo gestión 2019, propuesta por la Unidad de Planificación que en anexo forma parte indivisible de la presente Resolución.

**SEGUNDO.- Aprobar** los Informes DP-SG-UP N° 294/2019 de 17 de junio de 2019, emitido por la Unidad de Planificación, DP-SG-UF N° 315/2019 de 17 de junio de 2019, emitido por la Unidad Financiera y DP-DAJ-INF N° 070/2019 de 18 de junio de 2019, de la Dirección de Asuntos Jurídicos de la Defensoría del Pueblo.

**TERCERO.- Instruir** a Secretaria General realizar las gestiones necesarias para la implementación de la nueva Estructura Organizacional.

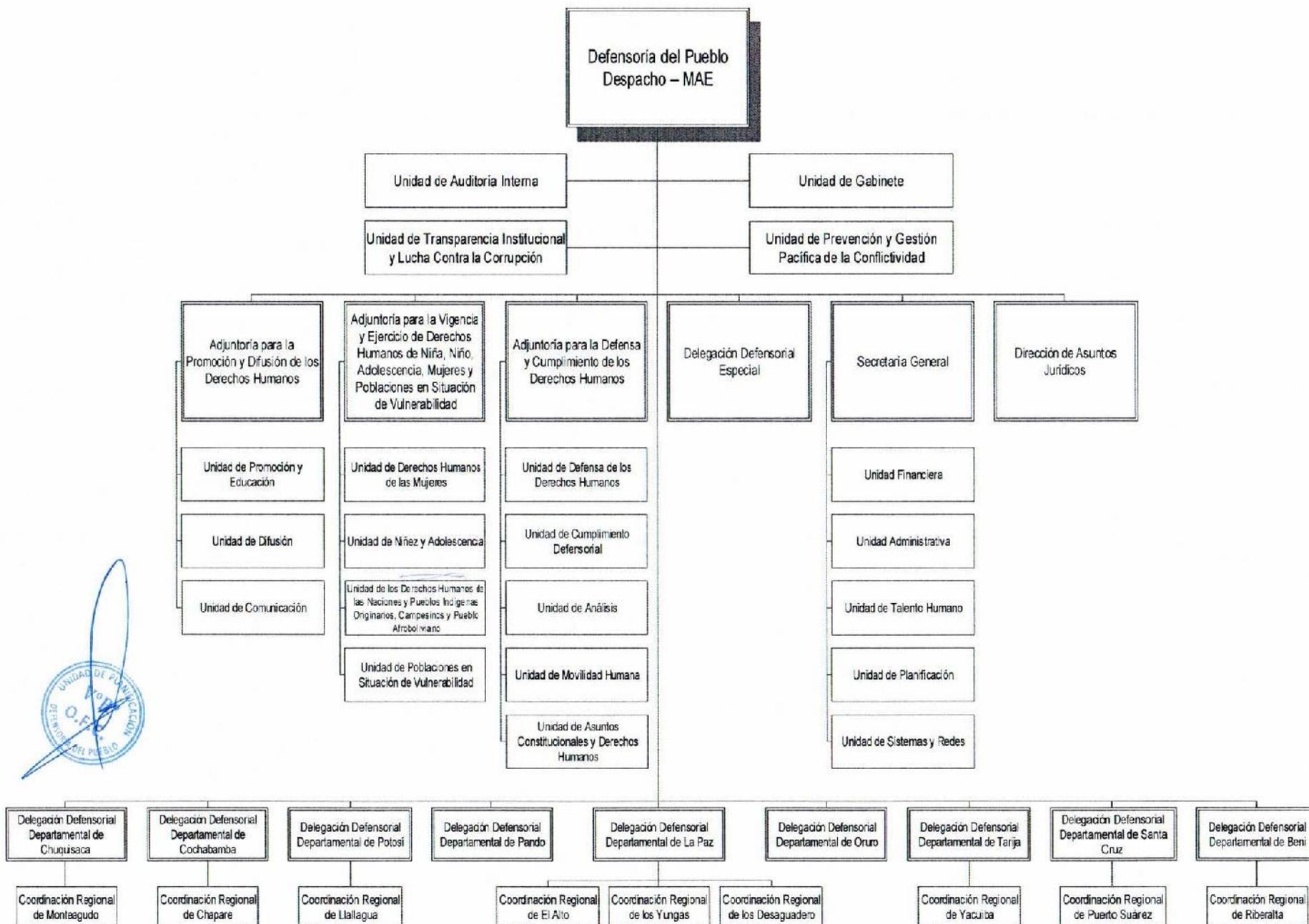
**CUARTO.- Abrogar** todas las disposiciones contrarias a la presente Resolución.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHIVESE.**

*Abg. Nadia Alejandra Cruz Tarifa*  
DEFENSORA DEL PUEBLO a.i.



## Estructura Organizacional de la Defensoría del Pueblo





DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

**INFORME**  
**DP-DAJ-INF N° 070/2019**



**A:** Dra. Nadia Alejandra Cruz Tarifa  
**DEFENSORA DEL PUEBLO a.i**

**DE :** Benjamín Aguilar Gutiérrez  
**DIRECTOR DE ASUNTOS JURÍDICOS**

Mauricio Carlos Soto Espinoza  
**PROFESIONAL JURÍDICO**  
**DIRECCION DE ASUNTOS JURÍDICOS**

**REF:** **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL**

**Fecha:** La Paz, 18 de junio de 2019

De mi mayor consideración:

En atención a instrucción contenida en la Hojas de Ruta Nros. SISCO/12533/2019 y SISCO/12617/2019, respecto a la Reestructuración Administrativa de la Defensoría del Pueblo, tengo a bien emitir el presente Informe Jurídico:

**I. ANTECEDENTES**

Mediante Resolución Administrativa N° RADP-030/2017 de 24 de febrero de 2017, se aprueba la Reestructuración Organizacional 2017; posteriormente, en fecha 31 de mayo de 2017 mediante Resolución Administrativa N° RADP- 089/2017, se establece otra reestructuración para el 2017; y finalmente por Resolución Administrativa N° RADP 188/2017 de 29 de diciembre de 2017, se implementa la Reestructuración Organizacional que a la fecha se encuentra vigente; todo ello, fue realizado durante la gestión del Ex Defensor del Pueblo, David Alonso Tezanos Pinto.

Por Nota Interna DP-DESP. N° 22/2019 de 13 de marzo de 2019, su Autoridad, instruye a las Unidades Técnicas de la parte administrativa, realizar el análisis respectivo a efectos de viabilizar el fortalecimiento de las áreas sustantivas de la institución, con el fin de brindar un mayor y mejor servicio a la población y alcanzar las metas trazadas en el Plan Estratégico Institucional 2016-2020.

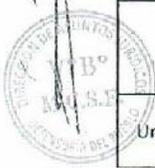
El Jefe de la Unidad de Planificación, Lic. Omar Federico Cuba mediante Informe DP-SG-UP N° 0294/2019 de 17 de junio de 2019, concluye que la propuesta de reestructuración organizacional responde a la normativa vigente, criterios técnicos y metodologías que están expresados en la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa (NB – SOA) y el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE –SOA) de la Defensoría del Pueblo, aprobado con Resolución Administrativa DP – RA N° 007/2019-2020 del 06 de marzo de 2019. Asimismo, establece que la Unidad de Planificación de la Defensoría del Pueblo, de acuerdo a sus funciones y atribuciones definidas en el MOF vigente y en cumplimiento a la naturaleza, esencia y responsabilidad definidas en esta, después de realizar los análisis retrospectivo y prospectivo, así como la definición del diseño organizacional; tiene a bien recomendar los siguientes cambios de forma y de fondo en la reestructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo:





Cuadro No. 12: Cambios propuestos.

Anterior denominación del Área / Unidad	Nueva denominación del Área / Unidad	Dependencia	Modificación
Coordinación Regional de Monteagudo	Coordinación Regional de Monteagudo	Delegación Defensorial Departamental de Chuquisaca	Regularizar cambio de dependencia.
Dirección de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Unidad de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Adjuntoría para la Defensa de los Derechos Humanos	Cambio de dependencia.
-	Unidad de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción	Despacho	Regularizar creación
-	Unidad de Movilidad Humana	Adjuntoría para la Defensa de los Derechos Humanos	Creación
-	Unidad de Comunicación	Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos	Creación
-	Unidad de Sistemas y Redes	Secretaría General	Creación
-	Coordinación Regional de Desaguadero	Delegación Defensorial Departamental de La Paz	Creación
Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los DDHH	Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos	Despacho	Regularización de denominación
Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de DDHH de INNA, Mujeres, Población y Materias de Especial Protección	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Despacho	Corrección de denominación
Unidad de para la Promoción de la Defensa de Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios, Campesinos, Pueblo Afroboliviano	Unidad de los Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios, Campesinos y Pueblo Afroboliviano	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Corrección de denominación
Unidad de DDHH de las Mujeres	Unidad de Derechos Humanos de las Mujeres	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Corrección de denominación
Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad y Materia de Especial Protección	Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Regularización de denominación
Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los DDHH	Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Despacho	Corrección de denominación
Unidad de Defensa de los DDHH	Unidad de Defensa de los Derechos Humanos	Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Corrección de denominación
Dirección de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Unidad de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Cambio de denominación y dependencia
Unidad Administrativa y de Sistemas.	Unidad Administrativa	Secretaría General	Cambio de denominación





DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

En tal sentido, el señalado informe recomienda que:

- A través de Secretaría General se remita el presente informe a la Unidad de Presupuestos, responsable del aplicar las Normas Básicas del Sistema de Presupuesto de la Ley 1178 en la Defensoría del Pueblo, en base al Reglamento Específico Sistema de Presupuesto de la Defensoría del Pueblo, con la finalidad de certificar la viabilidad presupuestaria de los cambios propuestos o si esta restructuración implica alguna modificación en el presupuesto.
- Con los informes complementarios de la Unidad de Presupuestos y Unidad de Talento Humano, se recomienda que a través de Secretaría General se remita el presente informe a la MAE de la Defensoría del Pueblo, para su conocimiento y en base a sus competencias remita a la Dirección de Asuntos Jurídicos de la Defensoría del Pueblo, para los fines consiguientes con la finalidad de lograr la aprobación de la restructuración organizacional mediante resolución administrativa, previo análisis y criterio legal.
- Se recomienda que, posterior a la aprobación de la restructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo, se actualice lo antes posible el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procesos y Procedimientos, se viabilice la reformulación del POA 2109 (si corresponde, de acuerdo a informe de la Unidad de Planificación).
- Asimismo, se recomienda realizar la modificación de planillas, modificación de POAI's, modificación del Manual de Puestos (si corresponde, de acuerdo a informe de la Unidad de Talento Humano).
- Se recomienda que, posterior a la aprobación de la restructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo, se instruya a la Unidad de Planificación presentar el plan de Implantación del rediseño organizacional de la institución, amparados en capítulo IV, artículo 24 del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Defensoría del Pueblo".

Mediante Informe DP-SG-UF N° 315/2019 de 17 de junio de 2019, el Lic. Pavel Pérez Armata, Jefe de la Unidad Financiera, concluye que la modificación de la estructura organizacional propuesta por la Unidad de Planificación, se encuentran dentro del presupuesto institucional; consecuentemente existe sostenibilidad financiera para su correspondiente implementación.

## II. NORMATIVA APLICABLE

La solicitud que nos ocupa será analizada bajo las siguientes normas:

- Constitución Política del Estado, de 07 de febrero de 2009;
- Ley N° 870 de 13 de diciembre de 2016, del Defensor del Pueblo;
- Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales;
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobada mediante Resolución Suprema N° 217055 de 20 de mayo de 1997;
- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Defensoría del Pueblo, aprobada mediante DP-RA N° 007/2019-2020 de 06 de marzo de 2019.





### III. ANÁLISIS DEL CASO CONCRETO

Bajo las previsiones de los Parágrafos I y III del Artículo 218 de la Constitución Política del Estado, concordante con los parágrafos I y III del Artículo 2 de la Ley N° 870, se establece que la Defensoría del Pueblo debe velar por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los derechos humanos, al efecto se constituye en una institución con autonomía funcional, financiera y administrativa; en consecuencia no recibe instrucciones de los órganos del Estado en el ejercicio de sus funciones, y se encuentra sometida al control fiscal y con sede en la ciudad de La Paz.

Conforme a las determinaciones del artículo 232 del Texto Constitucional, la Administración Pública se rige por los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, publicidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad, calidez, honestidad, responsabilidad y resultados.

En ese sentido, todo servidor público en observancia de los Numerales 1 y 2 del Artículo 235 de la Norma Suprema, tiene la obligación de cumplir la Constitución y las Leyes, así como asumir sus responsabilidades de acuerdo a los principios que rigen la Función Pública.

Por otra parte, el Artículo 30 de la Ley N° 870, señala que la administración de la Defensoría del Pueblo, se encuentra sujeta a los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, las normas conexas y sus disposiciones reglamentarias.

Bajo ese razonamiento, el Inciso b) del Artículo 7 de la Ley N° 1178, señala que el Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, para tal efecto, toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta ley.

En tal contexto, los Incisos a) y b) del Numeral 6 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa aprobada mediante Resolución Suprema N° 217055, establecen que entre los principios en los que se sustenta las Normas Básicas señaladas se encuentran la de estructuración técnica en el que la estructura organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa y el de Flexibilidad en el que la estructura organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.

Asimismo, el Numeral 12 de las Normas Básicas señaladas, dispone que las disposiciones legales vigentes en materia de organización, el Plan Estratégico Institucional y el Programa de Operaciones Anual constituirán el marco de referencia para el análisis organizacional de la entidad; por lo tanto, las entidades en funcionamiento analizarán si la estructura organizacional ha constituido un medio eficiente y eficaz para el logro de los objetivos propuestos en el Programa de Operaciones, en el que se evaluará, la calidad de los servicios y/o bienes proporcionados a los usuarios, la efectividad de los procesos, la rapidez de respuesta de la estructura organizacional frente a los cambios internos y externos. Cuyo proceso debe ser realizado como parte del análisis de situación regulado en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones y cuando las circunstancias así lo justifiquen. De la misma manera, se deberá





DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
ESTADO FEDERATIVO DE BOLIVIA

realizar un análisis prospectivo a fin de determinar la necesidad o no de ajustar la estructura organizacional para lograr los objetivos de gestión.

En tal sentido, el Numeral 13 de la normativa citada precedentemente, señala que en base al resultado del análisis organizacional se podrán tomar decisiones, respecto a adecuar, fusionar, suprimir y/o crear áreas y unidades, reubicar las diferentes unidades en la estructura, redefinir canales y medios de comunicación interna, redefinir instancias de coordinación interna de relación interinstitucional.

En este entendido, el RE-SOA de la Defensoría del Pueblo aprobada mediante DP-RA N° 007/2019-2020 de 06 de marzo de 2019, en sus Incisos a) y b) del Parágrafo III del Artículo 10, determina que el análisis organizacional debe concluir con la elaboración de un documento de "Diagnóstico Organizacional", que contenga los resultados del análisis retrospectivo y prospectivo realizado en el cual se incluyan las conclusiones y recomendaciones precisas sobre la situación organizacional de la entidad, en el cual en base a los resultados del análisis organizacional, su Autoridad, en su condición de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Defensoría del Pueblo, deberá tomar decisiones respecto al diseño o rediseño organizacional, tomando en cuenta, el adecuar, fusionar, suprimir o crear áreas y unidades organizacionales en función de lograr los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Institucional y reubicar las diferentes unidades en la estructura organizativa de la institución. Asimismo producto del análisis organizacional se emitirán informes técnicos específicos de conclusiones y recomendaciones sobre la estructura y la coordinación dentro de la gestión defensorial.

Bajo las previsiones normativas citadas precedentemente y de acuerdo al informe DP/SG/UP N° 0294/2019, de 17 de junio de 2019, emitido por la Unidad de Planificación de la Defensoría del Pueblo, se establece que es necesario una reestructuración dentro la Defensoría del Pueblo, toda vez que, de acuerdo al análisis retrospectivo, realizado tomando en cuenta los criterios de servicios al usuario, procesos o procedimientos además de áreas y unidades organizacionales; y el análisis prospectivo que se realizó en base al actual PEI 2016 – 2020, aprobado mediante Resolución Administrativa RADP N° 56/2017, establece que la propuesta de reestructuración organizacional realizada por la señalada Unidad, responde a la normativa vigente, criterios técnicos y metodologías que se encuentran expresados en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa (NB – SOA) y el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE –SOA) de la Defensoría del Pueblo, aprobado con Resolución Administrativa DP – RA N° 007/2019-2020 del 06 de marzo de 2019. Al efecto, se debe considerar que el Informe DP-SG-UF N° 315/2019 de 17 de junio de 2019, emitido por la Unidad Financiera, determina la existencia de disponibilidad financiera para la implementación de la estructura institucional propuesta, en tal sentido, el techo presupuestario no será modificado.

Bajo ese razonamiento, se evidencia que la reestructuración, se encuentra debidamente sustentada, bajo los fundamentos denotados en el Informe DP/SG/UP N° 294/2019, de 17 de junio de 2019, emitido por la Unidad de Planificación, toda vez que el mismo contiene un diagnóstico de la estructura organizacional actual (retrospectivo y prospectivo), conforme a las previsiones del Artículo 13 de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobada mediante Resolución Suprema N° 217055, concordante con los Incisos a) y b) del Parágrafo III del Artículo 10 del Reglamento Específico de Organización Administrativa de la Defensoría del Pueblo; en tal sentido, plantea a su autoridad, una nueva Estructura Organizacional en base a las necesidades institucionales para el cumplimiento del PEI 2016-





2020; cuya implementación se encuentra dentro del presupuesto institucional, conforme al Informe DP-SG-UF N° 315/2019 de 17 de junio de 2019, de la Unidad Financiera.

#### IV. CONCLUSIÓN

En merito a lo expuesto, considerando el Diagnóstico Organizacional contenido en el Informe Técnico DP/SG/UP N° 294/2019, de 17 de junio de 2019 de 2019, emitido por la Unidad de Planificación, se concluye que el rediseño de la Estructura Organizacional, propuesta en base a las necesidades institucionales para el cumplimiento del PEI 2016-2020, se ajusta a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y al Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa de la Defensoría del Pueblo, en consecuencia no contraviene ninguna normativa vigente.

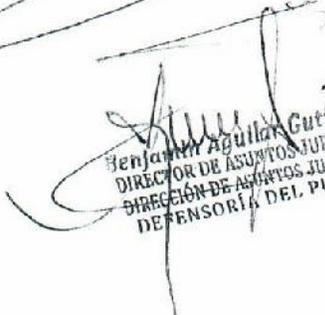
En ese contexto, en observancia de las determinaciones establecidas en las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa y en el RE-SOA de la Defensoría del Pueblo, su autoridad como Defensora del Pueblo, se encuentra facultada para tomar decisiones respecto al rediseño organizacional planteado por la Unidad de Planificación, considerando los resultados del análisis organizacional, a los fines de cumplir los objetivos previstos en el PEI 2016-2020.

#### V. RECOMENDACIÓN.

Bajo la conclusión establecida, se recomienda a su autoridad suscribir la Resolución Administrativa aprobando la nueva Estructura Organizacional, previa consideración de la propuesta de Reestructuración realizada por la Unidad de Planificación; posteriormente, disponga la remisión de la misma a Secretaria General, a efectos de la implementación de la nueva Estructura.

Es cuanto informo a los fines consiguientes.

  
Mauricio Carlos Soto Espinoza  
PROFESIONAL JURÍDICO  
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO

  
Benjamín Aguilar Gutiérrez  
DIRECTOR DE ASUNTOS JURÍDICOS  
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO

**INFORME**  
**DP - SG - UP N° 294/2019**

**A:** Luis Fernando Munguta Sánchez  
**SECRETARIO GENERAL**  
**DEFENSORÍA DEL PUEBLO**

**De:** Omar Federico Cuba  
**JEFE DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN**  
**DEFENSORÍA DEL PUEBLO**

**Ref.:** ANÁLISIS DE RESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA DEFENSORÍA  
DEL PUEBLO - PROBLEMAS IDENTIFICADOS DE FORMA Y DE FONDO.

**Fecha:** 17 de junio de 2019.



Omar Federico Cuba  
JEFE DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN  
SECRETARÍA GENERAL  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO

**I. ANTECEDENTES.**

Tomando en cuenta que en el transcurso de las pasadas gestiones se vino realizando constantes reestructuraciones y/o modificaciones en la Defensoría del Pueblo, empezando de la misma ley que regula y norma a la Defensoría del Pueblo; antes realizaba las funciones en el marco de la Ley 1818, del 22 de diciembre de 1997, la misma fue abrogada con la Ley 870 - Ley del Defensor del Pueblo, del 13 de diciembre de 2016.

Es evidente que actualmente la Estructura Organizacional de la Defensoría del Pueblo tiene problemas de forma y de fondo, estas fueron inidentificadas en reuniones de coordinación, las mismas causan dificultades de gestión al momento de tomar decisiones y cumplimientos de objetivos de gestión a mediano y corto plazo, plasmados en el PEI 2016-2020 y el POA de la actual gestión y gestiones anteriores.

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones (MOF), la Unidad de Planificación de la Defensoría del Pueblo es la instancia encargada de "Diseñar e implementar el Sistema de Planificación Estratégica Institucional, el Sistema de Programación de Operaciones y el Sistema de Organización Administrativa, realizando el seguimiento y evaluación a los planes, programas y proyectos que ejecuta la institución", con la finalidad de identificar, analizar y diagnosticar la Estructura Organizacional de la Defensoría del Pueblo, para viabilizar de manera eficiente y efectiva la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo.

Asignado el presupuesto para la gestión fiscal con techo presupuestario, la Defensoría del Pueblo, para mejorar la organización interna procedió a la ajustar la escala salarial y la planilla de salarios, de manera que se refleja un apoyo a las oficinas regionales con la generación de ítems que permitan la sostenibilidad y el funcionamiento continuo de las oficinas en el servicio de atención a la población. En virtud a esto, se realiza una readecuación de cargos que tienen su efecto también en la Estructura Organizacional tanto en áreas y/o unidades, en tal razón a raíz de esta situación y de otros cambios que se presentaron en la gestión 2017 y que no fueron adecuados en la Estructura Organizacional y otros en la gestión 2018 también motivaron a una revisión por parte de la Unidad Planificación; que trabajando en dichos ajustes a fin de observar y

“regularizar las acciones que dejaron servidores públicos que actuaron con negligencia debido al descuido en los aspectos técnicos”.

Por otra parte, las Hojas de Ruta e informes también respaldan el informe técnico elaborado:

- Hoja de Ruta Nro. SISCO 4374/2019 en la que se instruye preparar informe y estructura organizacional en el marco de sus competencias.

La Nota Interna DP-DESP. Nro. 22/2019 del 13 de marzo de 2019 donde la Defensora del Pueblo donde solicita se considere la necesidad de fortalecimiento institucional *“en vista que se han remitido informes de ADCDH-UDDH-Nro.03/2019, UNIPIOCyPA N° 08/2019 y DP/APDDH/INF N°003/2019 de las Adjuntorías de Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos, Vigencia y Ejercicio de DDHH, Mujeres Poblaciones y Materias de Especial Protección y Adjuntoría para la Promoción y Difusión de Derechos humanos en los cuales se señala la necesidad de fortalecimiento de las Adjuntorías y Coordinaciones Regionales, instruyo a su autoridad que mediante las unidades Técnicas bajo su dependencia se realizase el análisis respectivo a efectos de viabilizar el fortalecimiento de las áreas sustantivas de la institución para brindar un mayor y mejor servicio a la población y alcanzar las metas trazadas en el Plan Estratégico Institucional”.*

El informe ADCDH-UDDH-Nro.03/2019 de fecha 13 de marzo de 2019 referido al fortalecimiento del servicio al pueblo en coordinación con las regionales establece la necesidad de atender a la población con mayor vulnerabilidad, siendo que las condiciones geográficas y la accesibilidad dificultan siendo que se tiene presencia en capitales de departamento y en algunas capitales intermedias.

Asimismo, el mencionado informe establece que “las coordinaciones tienen únicamente como personal estable a las y los coordinadores, por lo que este único profesional debe cumplir todas las tareas defensoriales”, teniendo el apoyo de consultores de línea que son contratados de forma temporal y que esta situación se da desde la gestión 2016 las oficinas regionales no cuentan desde el inicio con consultores, repercutiendo en la atención de los casos, atención de conflictos o la misma gestión, ahora bien la relación de casos atendido que se muestra en el informe tienen una tendencia descendente en cuanto a la cantidad esta no se explica la razón por la cual se debe lo que ameritara analizarla en otra oportunidad, pero sin duda la irregularidad y la falta de planificación podrá explicar la incidencia de esta reducción, o en cuyo caso es favorable también desde un punto de vista positiva que los casos bajen siendo que se trata es disminuir los índices de vulnerabilidad a los Derechos Humanos.

Concluyendo el informe con *“ampliar la cobertura en una perspectiva más protectora y de gestión de servicio al pueblo más cercano a la población, para evitar la prestación de un servicio discontinuo en las poblaciones más lejanas y procurando la defensa de los derechos de la población más vulnerable”.*

- Hoja de Ruta Nro. SISCO 4310/2019.





El informe DP/APDDH/INF N°003/2019 de 11 de marzo de 2019 de igual forma hace referencia al “fortalecimiento de la Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los DDHH establece la necesidad especificando las funciones y el trabajo que realiza dicha Adjuntoría en el marco de MOF y de su POA justificando además que tiene importante productos relacionados con el Plan Estratégico Institucional, mencionado que el trabajo es transversal puesto que apoya a los áreas sustantivas de la Defensoría del Pueblo. El mencionado informe de forma explícita establece *“...en este sentido, teniendo una labor indispensable para la Defensoría del Pueblo, ambas unidades a la fecha no cuentan con la cantidad de personal adecuado para el cabal cumplimiento de sus funciones (dos jefes/jefas de Unidad y una o un profesional), existiendo dificultades para dar respuesta oportuna y eficiente tanto a las demandas institucionales como a demandas externas”*.

El informe concluye con *“...la necesidad de fortalecimiento del personal de planta de la Adjuntoría de Promoción y Difusión de los Derechos Humanos a objeto de cumplir con las actividades y labores emergentes del PEI 2016-2020, Plan Operativo Anual, actividades recurrentes y de coordinación conforme al Manual de Organización y Funciones”*.

- Hoja de Ruta Nro. SISCO 4368/2019.

El informe UNIPIOCyPA N° 08/2019 del 13 de marzo de 2019 establece también la necesidad de reorganizar el trabajo y fortalecer a dicha Adjuntoría por las funciones y responsabilidades asignadas en el MOF y su planificación anual de corto plazo POA, “En ese sentido, dichas funciones a cargo de dicha unidad resultan ser recargadas y desproporcionales a la cantidad de personal a cargo (una o un jefe de unidad y dos profesionales), representando una dificultad existente a tiempo de cumplir con las acciones del PEI y POA”. “Por lo expuesto, considerando que las acciones referidas a materias de especial protección resultan transversales a la institución defensorial, en el marco del PEI, se sugiere modificar el nombre y funciones de la Unidad a aquellas correspondientes únicamente a Poblaciones en situación de vulnerabilidad”.

*“Considerar y en su caso gestionar el fortalecimiento del personal de planta de la Adjuntoría a objeto de cumplir con las actividades y labores emergentes del PEI 2016-2020, Plan Operativo Anual, actividades recurrentes y de coordinación conforme el Manual de Organización de Funciones, mínimamente con la creación de un ítem para la unidad de Derechos de las Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesinos y Pueblo Afroboliviano”*.

- El informe SG-UTH-INF 018/2019 del 18 de marzo de 2019 referente a la reestructuración organizacional.

El citado informe hace un análisis de las planillas presupuestarias con relación a la escala salarial para atender dichas solicitudes de la áreas y lograr distribuir de forma eficiente dicho cometido, el citada informe concluye que *“...que la modificación a la estructura organizacional, planilla presupuestaria y escala salarial dentro del techo presupuestario asignado a la partida 117 Sueldos Fuente 41 Transferencias TGN, Organismo Financiador 111 Tesoro General de la Nación*





por Bs17.752.968,00 (Diecisiete Millones Setecientos Cincuenta y Dos Mil Novecientos Sesenta y Ocho 00/100 Bolivianos), de la Defensoría del Pueblo, responde a sus objetivos institucionales para el cumplimiento de sus actividades, en el marco de las nuevas líneas estratégicas". "Asimismo, se concluye que los instrumentos operativos para la implementación de la nueva estructura requieren ser aprobados para su aplicación".

Ante todo, lo mencionado, en párrafos anteriores, se tiene a bien elaborar el presente informe.

## II. MARCO NORMATIVO.

El informe técnico se sustenta bajo el siguiente marco normativo:

a) **Normativa General:** Establece el mandato legal y atribuciones de la Defensoría del Pueblo.

➤ **Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, promulgada el 7 de febrero de 2009:**

La Defensoría del Pueblo tiene su base legal en la Constitución Política del Estado Plurinacional (Título V, Capítulo Segundo: funciones de defensa de la sociedad); donde de manera específica el artículo 218 establece:

*"I...velará por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los derechos humanos, individuales y colectivos..."*

*"II... la promoción de la defensa de los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos..."*

*"III. La Defensoría del Pueblo es una institución con autonomía funcional, financiera y administrativa, en el marco de la ley. Sus funciones se regirán bajo los principios de gratuidad, accesibilidad, celeridad y solidaridad. En el ejercicio de sus funciones no recibe instrucciones de los órganos del Estado".*

De igual forma el Artículo 22, numeral 9 establece claramente: "Elaborar los reglamentos necesarios para el ejercicio de sus funciones "

➤ **Ley N° 870, Ley del Defensor del Pueblo, del 13 de diciembre de 2016:**

Donde en los siguientes artículos, se establece:

*"Artículo 1: La presente Ley tiene por objeto regular las atribuciones, prerrogativas, organización y funcionamiento de la Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco de las acciones de defensa de la sociedad establecidas en la Constitución Política del Estado".*

*"Artículo 2 (Naturaleza de la Defensoría del Pueblo): ...III. La Defensoría del Pueblo tiene autonomía funcional, financiera y administrativa; en el ejercicio de sus funciones no recibe instrucciones de los Órganos del Estado, está sometida al control fiscal y tiene su sede en la ciudad de La Paz".*

*"Artículo 5 (Atribuciones): ...9. Elaborar los reglamentos y la normativa interna para el ejercicio de sus funciones, en el marco de la presente Ley".*



*“Artículo 14 (Funciones): ...13. Aprobar los Reglamentos y las Instrucciones para el correcto funcionamiento de la Defensoría del Pueblo”.*

*“Artículo 30 (Administración): La Administración de la Defensoría del Pueblo está sujeta a los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, las normas conexas y sus disposiciones reglamentarias”.*

*“Artículo 31 (Servidoras y servidores de la Defensoría del Pueblo): Las servidoras y los servidores públicos de la Defensoría del Pueblo, se hallan sujetos a la Ley que rige el Servicio Público”.*

**b) Normativa Específica:** Referida a la Gestión Pública por Resultados.

➤ **Ley de Administración y Control Gubernamental, Ley 1178 del 20 de julio de 1990:**

*Artículo 7. “El Sistema de Organización Administrativa se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones. Evitará la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las entidades, en seguimiento de los siguientes preceptos:*

- a) Se centralizará en la entidad cabeza de sector de los diferentes niveles de gobierno, las funciones de adoptar políticas, emitir normas y vigilar su ejecución y cumplimiento; y se desconcentrará o descentralizará la ejecución de las políticas y el manejo de los sistemas de administración.*
- b) Toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta ley”.*

*Artículo 27; “Cada entidad del sector público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Interno...”*

*Artículo 28; “todo servidor público responderá de los resultados emergentes del desempeño de las funciones, deberes y atribuciones asignados a su cargo...”*

➤ **Ley de la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, Ley 650 del 15 de enero de 2015:**

*Agenda Patriótica 2025, se constituye en el primer plan de largo plazo del Estado Plurinacional de Bolivia, convirtiéndose en el lineamiento de planificación a largo plazo que se traduce en el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES); la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 definió 13 pilares que guían el accionar del Estado en los próximos años: es el Pilar 12 “Disfrute y Felicidad” la Meta 1 “Promover los derechos del pueblo Boliviano y de la Madre tierra para vivir en una sociedad justa, equitativa, sin pobreza” que se plasman en el Resultado 327 “Las políticas públicas han sido elaboradas e implementadas en el marco del reconocimiento y respeto de los derechos de la madre tierra, derechos del pueblo boliviano a su desarrollo integral, de las naciones y pueblos indígenas originarios campesinos y de la población para vivir*



*libre de la pobreza material, social y espiritual". El marco estratégico establecido para la Defensoría del Pueblo.*

➤ **Ley Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE); Ley 777 del 21 de enero de 2016:**

La Ley Nro. 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), representa el instrumento normativo del proceso de planificación del desarrollo integral; dicha ley está acorde al mandato de la Constitución Política del Estado Plurinacional, donde se establece el propósito de generar procesos de planificación en los diferentes ámbitos del Estado, con una visión integral, regional, local a través de un componente metodológico que articule los planes regionales, territoriales e institucionales a un mismo horizonte definido en el Plan de Desarrollo Económico y Social. La Ley del SPIE establece normativamente que el país debe realizar la planificación de largo, mediano y corto plazo.

➤ **Ley del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 – 2020, Ley Nro. 786 del 9 de marzo de 2016:**

Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien (PDES) que fuera aprobada con la Ley 786 el 9 de marzo de 2016 es el instrumento normativo que refleja el mandato político, social y económico del Estado Plurinacional para un periodo de tiempo y se constituye en el rector de los procesos de planificación, inversión y presupuesto para el corto, mediano y largo plazo en el ámbito nacional, sectorial, regional, departamental, municipal e indígena originario campesino.

➤ **Decreto Supremo 3246 del 5 de julio de 2017, aprueba la Norma Básica del Sistema de Planificación de Operaciones.**

➤ **Resolución Suprema N° 217055 del 30 de mayo de 1997, aprueba la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa**

*Artículo 1: "El Sistema de Organización Administrativa en el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que, a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales".*

*Artículo 2: "El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la Estructura Organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.*

*Los objetivos específicos son:*

- *Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.*
- *Evitar la duplicación y dispersión de funciones.*



- *Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.*
- *Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.*
- *Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica”.*

*Artículo 3: “Las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa tienen como objetivos:*

- *Proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la Estructura Organizacional de la entidad.*
- *Lograr que la Estructura Organizacional de las entidades públicas sea conformada bajo criterios de orden técnico”.*

*Artículo 6: “Los principios en los que se sustentan las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa son:*

- Estructuración técnica. – La Estructura Organizacional de cada entidad se definirá en función a su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual, aplicándose criterios y metodologías técnicas de organización administrativa.*
- Flexibilidad. – La Estructura Organizacional de la entidad se adecuará a los cambios internos y del entorno.*
- Formalización. – Las regulaciones en materia de organización administrativa deberán estar establecidas por escrito.*
- Servicio a los usuarios. – La Estructura Organizacional de la entidad estará orientada a facilitar la satisfacción de las necesidades de servicios públicos de los usuarios, a través de su prestación en forma ágil, eficiente y con equidad social”.*

*Artículo 7 “En base a los procesos y funciones determinados por cada uno de los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, el Sistema de Organización Administrativa establece la Estructura Organizacional necesaria para el funcionamiento de los mismos.*

*El Sistema de Organización Administrativa interactúa en mayor grado con los siguientes Sistemas:*

- El Sistema de Programación de Operaciones considerando el Plan Estratégico Institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad, en base a los cuales se identifican las necesidades de organización. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, prevé y establece la Estructura Organizacional para la elaboración y ejecución del Programa de Operaciones Anual.*
- El Sistema de Administración de Personal, define, en relación con el Sistema de Organización Administrativa, las normas y procesos de programación de*



*puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.*

- c. *El Sistema de Control Gubernamental, establece disposiciones y normas básicas de control interno relativas al Sistema de Organización Administrativa, y ejerce el control sobre el funcionamiento del mismo. El Sistema de Organización Administrativa establece a su vez, los manuales y reglamento específico de la entidad, que sirven de base para el control gubernamental.*
- **Decreto Supremo N° 23318-A, que aprueba el Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.**
  - **Dictamen de Compatibilidad y Concordancia N° MPD/VPC/DGSPIE N° 007/2017 al Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de la Defensoría del Pueblo.**
  - **Resolución Administrativa DP-RA-014/2019-2020, aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Programación y Operaciones (RE-SPO) de la Defensoría del Pueblo.**
  - **Resolución Administrativa DP-RA-007/2019-2020, aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE-SOA) de la Defensoría del Pueblo.**

*Artículo 1: "El objeto del presente Reglamento Específico es el de establecer la normativa específica para la implantación e institucionalización del Sistema de Organización Administrativa en la Defensoría del Pueblo, regulando la realización de los procesos de análisis, diseño e implantación de la Estructura Organizacional, sus responsables y los periodos de su realización, en base a los siguientes objetivos específicos:*

- *Lograr que la estructura de la Defensoría del Pueblo se establezca bajo criterios técnicos y en sujeción a las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, el presente Reglamento Específico, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual, de tal forma que optimice: la comunicación, coordinación, logro de objetivos y alcance de resultados.*
- *Contribuir a que la prestación de servicios en la Defensoría del Pueblo sea eficiente, eficaz, oportuna, transparente, de calidad y con calidez, de acuerdo a la misión visión y principios institucionales establecidos".*

*Artículo 6 "El análisis, diseño e implantación de la Estructura Organizacional de la Defensoría del Pueblo es responsabilidad de Unidad de Planificación, en un trabajo conjunto con todas las áreas, unidades, Delegaciones Defensoriales Departamentales, Coordinaciones Regionales u otras instancias organizacionales involucradas en la especificidad de cada uno de los procesos. Todos las*

*servidoras y servidores de la Defensoría serán responsables en el ámbito de su competencia”*

*Artículo 8 “El proceso de análisis organizacional se realizará con el objetivo fundamental de evaluar:*

- La calidad de los servicios que presta la Defensoría del Pueblo a la población.*
- La satisfacción de las necesidades de los usuarios tanto internos como externos.*
- Las funciones emergentes de los procesos y procedimientos asignadas a cada área y unidad organizacional de manera eficaz.*
- Los canales de comunicación y coordinación que estén formalmente establecidos y si los mismos aportan a la consecución de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Institucional*
- Los resultados obtenidos de cada proceso y procedimiento que estén de acuerdo con los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual de la Defensoría del Pueblo.*
- La flexibilidad de Estructura Organizacional y su adaptación a los cambios institucionales y del entorno y ante las contingencias que pueden haber ocasionado desvíos de la programación en relación a las estrategias definidas para alcanzar las acciones y resultados establecidos.*
- Otros aspectos relacionados a la Estructura Organizacional que puedan afectar al cumplimiento de la misión y atribuciones y competencia de la Defensoría del Pueblo”.*

*Artículo 9 “Para realizar el análisis organizacional deben considerarse como componentes de referencia:*

- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de julio de 1990.*
- Ley N° 870 del Defensor del Pueblo de 13 de diciembre de 2016.*
- Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, aprobadas mediante Resolución Suprema N° 217055 del 20 de mayo de 1997.*
- Plan de Desarrollo Económico Social (PDES).*
- Plan Estratégico Institucional (PEI).*
- El Plan Operativo Anual de la gestión pasada y actual.*
- Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual actual.*
- El Manual de Organización y Funciones (MOF).*
- El Manual de Procesos y Procedimientos.*



- *Informes de auditoría*”.

*Artículo 10 “El análisis organizacional a efectuarse en la Defensoría del Pueblo, comprenderá el análisis retrospectivo, el análisis prospectivo y la formalización del análisis organizacional.*

### **I. Análisis Retrospectivo.**

*El análisis retrospectivo, deberá efectuarse con la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados alcanzados en la gestión pasada respecto a lo programado estableciendo si la Estructura Organizacional ha coadyuvado al logro de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Institucional.*

*El análisis retrospectivo deberá considerar principalmente los siguientes criterios:*

- a) Servicios a los usuarios.*
- b) Procesos y Procedimientos.*
- c) Áreas y unidades organizacionales.*
- d) Canales y medios de comunicación.*
- e) Instancias de coordinación.*
- f) Flexibilidad de la Estructura Organizacional.*
- g) Otros aspectos referentes a la gestión organizacional de la Defensoría del Pueblo.*

### **II. Análisis Prospectivo.**

*El análisis prospectivo tiene como base los resultados del análisis retrospectivo. Su propósito es el de evaluar la situación futura de la Defensoría del Pueblo para alcanzar sus objetivos y estrategias institucionales establecidas en su Plan Estratégico Institucional, con el fin de detectar si existe la necesidad de realizar ajustes o cambios a la Estructura Organizacional.*

*El análisis prospectivo deberá realizarse mínimamente en base a los siguientes criterios:*

- a) Ser estratégico.*
- b) Estar enmarcado dentro del techo presupuestario.*
- c) Identificar y analizar las tendencias de las variables de desarrollo social, económico, político, cultural, legal y tecnológico del entorno, y cómo éstas afectan a la entidad.*
- d) Para ello, se tomarán en cuenta los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Institucional que la Defensoría del Pueblo pretende alcanzar, los programas, proyectos, productos e indicadores de logro establecidos por la institución y las estrategias de la entidad para lograr las acciones tanto de corto plazo como estratégicas institucionales.*

*Además, se determinará las condiciones futuras en las que se desarrollará la*

*Defensoría del Pueblo identificando oportunidades y amenazas, a través de la construcción de escenarios, planteamientos de hipótesis y tendencias futuras que podrían afectar y condicionar a logro de las acciones de corto plazo y operaciones de la institución.*

### **III. Resultados y Formalización del análisis organizacional.**

*En base a los resultados del análisis organizacional, el(la) Defensor(a) del Pueblo, en su condición de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Defensoría del Pueblo, deberá tomar decisiones respecto al diseño o rediseño organizacional, tomando en cuenta los siguientes aspectos principales:*

- a) Adecuar, fusionar, suprimir o crear áreas y unidades organizacionales en función de lograr los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Institucional.*
- b) Reubicar las diferentes unidades en la estructura organizativa de la institución.*
- c) Redefinir canales y medios de comunicación interna.*
- d) Redefinir instancias de coordinación interna y de relacionamiento interinstitucional.*
- e) Rediseñar procesos, procedimientos y otros instrumentos específicos de organización.*
- f) Replantear los grados de descentralización de funciones y los de desconcentración.*

*Asimismo, producto del análisis organizacional se emitirán informes técnicos específicos de conclusiones y recomendaciones sobre la estructura y la coordinación dentro de la gestión defensorial.*

*Artículo 11 “La Estructura Organizacional también podrá ser ajustada cuando sea necesario, en base a un análisis coyuntural a fin de responder a cambios del entorno que afecten el ejercicio de la gestión y/ o al cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales establecidas en el Plan Estratégico Institucional. El(la) Defensor(a) del Pueblo, deberá aprobar tanto el informe de análisis como la propuesta de ajuste de la Estructura Organizacional.*

*El análisis coyuntural podrá contemplar el análisis retrospectivo, prospectivo o ambos, dependiendo de las circunstancias que originaron la decisión de llevar a cabo el mismo, su desarrollo se ajustará a los procedimientos establecidos en el presente reglamento y tomará como base toda la normativa citada en los Artículos 3 y 9 del presente reglamento específico.*

*Este análisis podrá ser de carácter parcial, tomando sólo aquellos componentes organizacionales que requieran de un ajuste, tomando en cuenta las condiciones políticas actuales en la que se desarrollan las actividades de la institución, la situación social actual imperante y que afecta el desarrollo de las actividades de la Defensoría del Pueblo y las condiciones internas de la institución (clima y cultura organizacional, cambios emergentes en la normativa y otros)”.*





*Artículo 12 “La Unidad de Planificación, es responsable del proceso de Análisis Organizacional, debiendo coordinar esta labor con todas las instancias organizacionales de la Defensoría del Pueblo involucradas en el proceso a nivel nacional, quienes serán los responsables de ejecutar el análisis de las áreas y unidades de su competencia en sus dos etapas.*

*El documento final del Análisis Organizacional deberá ser consensuado con todo el personal jerárquico de la Defensoría del Pueblo para su consolidación por la Unidad de Planificación. Una vez consolidado, será remitido a la Máxima Autoridad de la Defensoría del Pueblo para su aprobación”.*

- **Resolución Administrativa RADP N° 030/2017, que aprueba la nueva reestructura de la Defensoría del Pueblo.**
- **Resolución Administrativa RADP N° 56/2017, que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de la Defensoría del Pueblo.**
- **Resolución Administrativa RADP N° 089/2017, que aprueba la nueva reestructura de la Defensoría del Pueblo.**
- **Resolución Administrativa RADP N° 188/2017, que aprueba la nueva reestructura de la Defensoría del Pueblo.**

### **III. ANÁLISIS RETROSPECTIVO.**

El análisis retrospectivo considera los siguientes puntos:

#### **3.1. Servicios a los usuarios.**

La Defensoría del Pueblo al tener como mandato constitucional el velar por la vigencia, promoción, difusión y cumplimiento de los derechos humanos individuales y colectivos reconocidos por la Constitución Política del Estado (CPE), las Leyes y los Instrumentos Internacionales; así mismo debe realizar la promoción y defensa de los derechos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, de las comunidades urbanas, interculturales, afrobolivianos y de las bolivianas y los bolivianos en el exterior, en coordinación con las instancias correspondientes.

Es de suma importancia resaltar que el trabajo de encomendado por la CPE y la Ley 870 – Ley del Defensor del Pueblo, enmarca un trabajo netamente cualitativo, en este entendido la manera de evaluar el cumplimiento de los resultados, objetivos y metas deben ser de la misma manera, evaluaciones cualitativas.

En la lista siguiente mostramos los principales servicios que se brindan a la sociedad<sup>1</sup>:

- Elaborar y coordinar planes de alerta temprana, prevención de conflictos y gestión pacífica de la conflictividad a través del análisis, mediación, facilitación, negociación y promoción del diálogo responsable evitando la vulneración de derechos humanos.

<sup>1</sup> Fuente: Manual de organización y funciones de la Defensoría del Pueblo, 06/03/2018.



- Planificar, dirigir y coordinar acciones de promoción, educación y difusión que generen y prioricen el respeto hacia la población en general, el conocimiento y la defensa de los derechos humanos y en especial la promoción de los derechos humanos de poblaciones en situación de vulnerabilidad y sectores desfavorecidos.
- Planificar, dirigir, gestionar y controlar las acciones defensoriales para la vigencia y ejercicio de los derechos humanos individuales y colectivos de población en situación de vulnerabilidad, niña, niño y adolescente, mujeres, materias especiales y protección y derechos de las naciones y pueblos indígenas originarios campesinos y pueblos afrobolivianos.
- Planificar, dirigir y controlar estrategias y acciones de intervención defensorial en el marco de las funciones de defensa y cumplimiento de los derechos humanos de la población ante instancias nacionales e internacionales.
- Planificar, dirigir y controlar acciones de promoción, educación y difusión que generen y prioricen en la población en general el respeto, el conocimiento y la defensa de los derechos humanos y en especial la vigencia de los derechos humanos de acuerdo a la priorización de un sector específico o grupo en situación de vulnerabilidad en la gestión.

### 3.2. Procesos y Procedimientos.

El Manual de Organización Funciones (MOF), el mismo fue aprobado con la Resolución Administrativa No. RADP 19/2018 de fecha 20 de marzo de 2018, es el instrumento técnico donde se especifica las funciones de cada una de las unidades y/o áreas, siendo además el documento que se desprende de la Estructura Organizacional previamente aprobada.

De igual forma el Manual de Procesos y Procedimientos (MPP) es también un instrumento técnico operativo el cual permite organizar las tareas en las unidades y/o áreas, así como el flujo de información, de la documentación, estableciendo responsabilidades entre otras; En la gestión 2014 se aprobaron los Manuales de Procesos y Procedimientos de Secretaría General con la Resolución Administrativa N° DP-A-076/2014 del 26 de mayo de 2014 como antecedentes más próximos.

Por otra parte en la gestión 2015 y 2016 se aprobaron los Manuales de Calidad con las Resoluciones Administrativas N° DP-A-139/2015 y Resolución Administrativa No DP-A-60/2016 respectivamente dichos Manuales de Calidad hacen referencia a en su base a los Manuales de Procesos y Procedimientos de todas las áreas y/o unidades de la Defensoría del Pueblo que fueron aprobados con una Estructura Organizacional y MOF que ahora ya no están vigentes y que con el transcurso de las gestiones 2017 y 2018 no se realizaron actualizaciones o la instancia encargada la Unidad de Planificación no realizaron gestiones para reflejar los cambios que se presentaron en los manuales de procesos y procedimiento como encargada y responsable del Sistema de Organización Administrativa.



Siendo que en esta oportunidad se presenta la oportunidad de ajustar la Estructura Organizacional porque presenta observaciones identificadas en el presente informe, se ha presentado la necesidad de fortalecer las oficinas regionales y es la voluntad de las autoridades jerárquicas de la Defensoría del Pueblo mejorar los servicios que presta esta institución abocada a los Derechos Humanos.

### **3.3. Áreas y unidades organizacionales.**

Se realizó la revisión de toda la documentación y sus antecedentes que conllevan a lograr a identificar la actual estructura de la Defensoría del Pueblo, ante ello se plasma el siguiente informe:

La anterior estructura, antes de la Resolución Administrativa N° RADP - 030/2017 (**Anexo No. 1**) es la siguiente:





### 3.3.1. Primera reestructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo.

Con la Resolución Administrativa de la Defensoría del Pueblo N° 030/2017 se realizaron las siguientes modificaciones:

1. Se realizó la creación de áreas y unidades organizacionales en base al siguiente cuadro:

**Cuadro No. 1: Creación de Áreas y Unidades Organizacionales.**

Área / Unidad	Dependencia
Dirección de Asuntos constitucionales y Derechos Humanos.	Despacho.
Delegación Defensorial Especial.	Despacho.
Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad.	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Infancia, Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres, Población y Materias de Especial Protección.
Unidad de Planificación	Secretaría General.
Unidad de Difusión.	Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos.
Unidad de Análisis.	Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos.
Coordinación Regional Monteagudo.	Despacho.

Fuente: Informe técnico SG - UTH - INF 073/2017. (Anexo No. 2)

2. Se realizó la supresión de unidades organizacionales en base al siguiente cuadro:

**Cuadro No. 2: Supresión de Unidades Organizacionales.**

Unidad	Dependencia
Delegación para la Coordinación Institucional y Gestión Política.	Despacho.
Unidad de Gestión e Información Estratégica.	Delegación para la Coordinación Institucional y Gestión Política.
Unidad de Relaciones Interinstitucionales y Social.	Delegación para la Coordinación Institucional y Gestión Política.
Unidad de Incidencia en Políticas Públicas y Desarrollo Normativo.	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Infancia, Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres, Población y Materias de Especial Protección.
Unidad de Derechos Humanos de Infancia, Niña, Niño y Adolescencia.	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Infancia, Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres, Población y Materias de Especial Protección.
Unidad de Acciones Constitucionales y en el Ámbito Internacional.	Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos.

Fuente: Informe técnico SG - UTH - INF 073/2017. (Anexo No. 2)





3. Se realizó el cambio de denominación de unidades organizacionales en base al siguiente cuadro:

**Cuadro No. 3: Cambio de Denominación de Unidades Organizacionales.**

Denominación Anterior	Nueva Denominación
Delegación de Asuntos Jurídicos.	Dirección de Asuntos Jurídicos.
Unidad de Educación y Difusión.	Unidad de Educación y Formación
Delegación Defensorial Regional de El Alto, Yungas, Chapare, Llallagua, Yacuiba, Puerto Suárez, Riberalta.	Coordinación Regional de El Alto, Yungas, Chapare, Llallagua, Yacuiba, Puerto Suárez, Riberalta.

**Fuente:** Informe técnico SG - UTH - INF 073/2017. (Anexo No. 2)

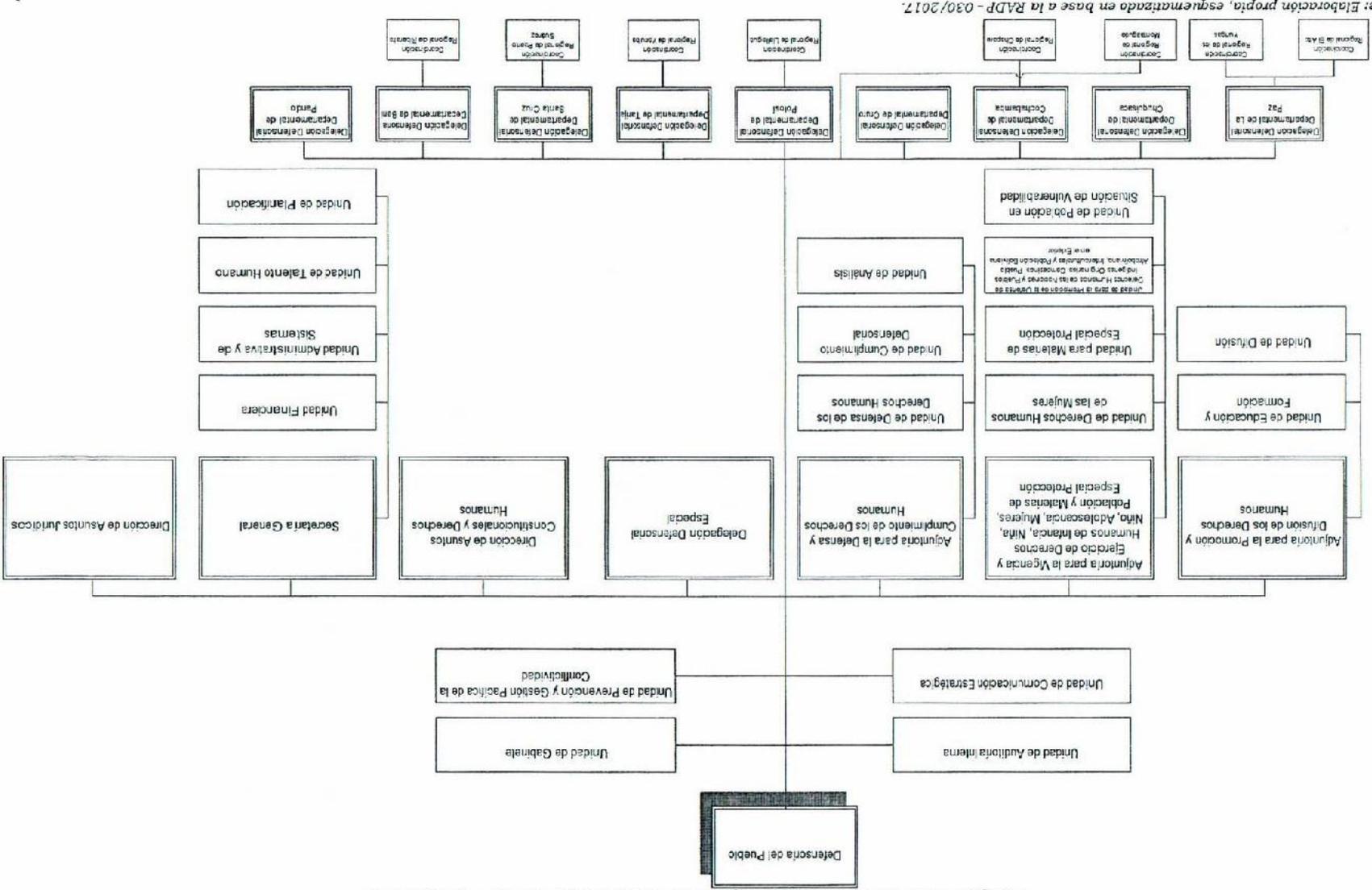
4. La RADP - 030/2017 está bajo el tenor de RESUELVE: PRIMERO: Aprobar la "Reestructuración Organizacional 2017" en el marco señalado en el informe técnico SG - UTH - INF N° 073/2017, del 24 de febrero de 2017.

Es evidente que los cambios realizados cuentan con el sustento normativo en el marco de las atribuciones de la MAE de la Defensoría del Pueblo; siendo la nueva estructura la siguiente, a partir del 24 de febrero de 2017:





Gráfico No. 2: Estructura Organizacional con la RADP - 030/2017.



Fuente: Elaboración propia, esquematizado en base a la RADP - 030/2017.

### 3.3.2. Segunda reestructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo:

Con la Resolución Administrativa de la Defensoría del Pueblo N° 089/2017 – RADP N° 089/2017 (**Anexo No. 3**) – realizaron las siguientes modificaciones:

1. Se realizó la supresión de unidades organizacionales en base al siguiente cuadro:

**Cuadro No. 4: Supresión de Unidades Organizacionales.**

Unidad	Dependencia
Unidad de Comunicación Estratégica.	Despacho.

Fuente: Informe técnico SG – UTH – INF 0311/2017 (**Anexo No. 4**).  
Informe técnico DP/SG/UP N° 315/2017 (**Anexo No. 5**).

2. Se realizó el cambio de denominación de unidades en base al siguiente cuadro:

**Cuadro No. 5: Cambio de Denominación de Unidades.**

Denominación Anterior	Nueva Denominación
Área de Transparencia.	Transparencia Institucional. (a)

Fuente: Informe técnico SG – UTH – INF 0311/2017 (**Anexo No. 4**).  
Informe técnico DP/SG/UP N° 315/2017 (**Anexo No. 5**).

(a) Tómesese en cuenta que **este cambio no tiene asidero legal** puesto que, en ninguna Resolución Administrativa, de la Defensoría del Pueblo bajo el tenor de reestructuración organizacional, existe la creación del “Área y/o Unidad de Transparencia”, en este entendido **no es procedente este cambio de denominación y/o la creación.**

3. La RADP – 089/2017 está bajo el tenor de RESUELVE: PRIMERO: Aprobar la “Reestructuración Organizacional” en el marco señalado en el informe técnico SG – UTH – INF N° 311/2017 y el Informe técnico DP/SG/UP N° 315/2017, ambos del 24 de febrero de 2017.

En base a los cambios realizados en con la RADP N° 089/2017 amparados en la normativa y documentación analizada, la nueva estructura la siguiente, a partir del 31 de mayo de 2017:





### 3.3.3. Tercera reestructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo:

Con la Resolución Administrativa de la Defensoría del Pueblo N° 188/2017 – RADP N° 089/2017 (**Anexo No. 3**) – y tomando en cuenta que no se encuentra el original ni fotocopia simple del informe técnico SG-UTH-INF 0859/2017, mismo que es el documento base para que fue aprobado en el SEGUNDO punto de la RADP N° 188/2017; el análisis de esta tercera reestructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo está basado únicamente la RADP N° 188/2017, llegando a ser un análisis con información incompleta, misma que amplía el margen de error en el análisis prospectivo y fines consiguientes de la institución; con esta aclaración podemos identificar las siguientes modificaciones:

1. Se realizó la creación de áreas y unidades organizacionales en base al siguiente cuadro:

**Cuadro No. 6: Creación de Áreas y Unidades Organizacionales.**

Área / Unidad	Dependencia
Unidad de Niñez y Adolescencia	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Infancia, Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres, Población y Materias de Especial Protección.

Fuente: RADP N° 188/2017.

2. Se realizó la supresión de unidades organizacionales en base al siguiente cuadro:

**Cuadro No. 6: Supresión de Unidades Organizacionales.**

Unidad	Dependencia
Unidad de Materia de Especial protección.	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Infancia, Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres, Población y Materias de Especial Protección.

Fuente: RADP N° 188/2017.

3. Se realizó el cambio de denominación de unidades en base al siguiente cuadro:

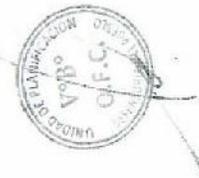
**Cuadro No. 7: Cambio de Denominación de Unidades.**

Denominación Anterior	Nueva Denominación
Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad.	Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad y Materia de Especial Protección.
Unidad de Educación y Formación.	Unidad de Promoción y Educación.
Transparencia Institucional.	Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción (b).

Fuente: RADP N° 188/2017.

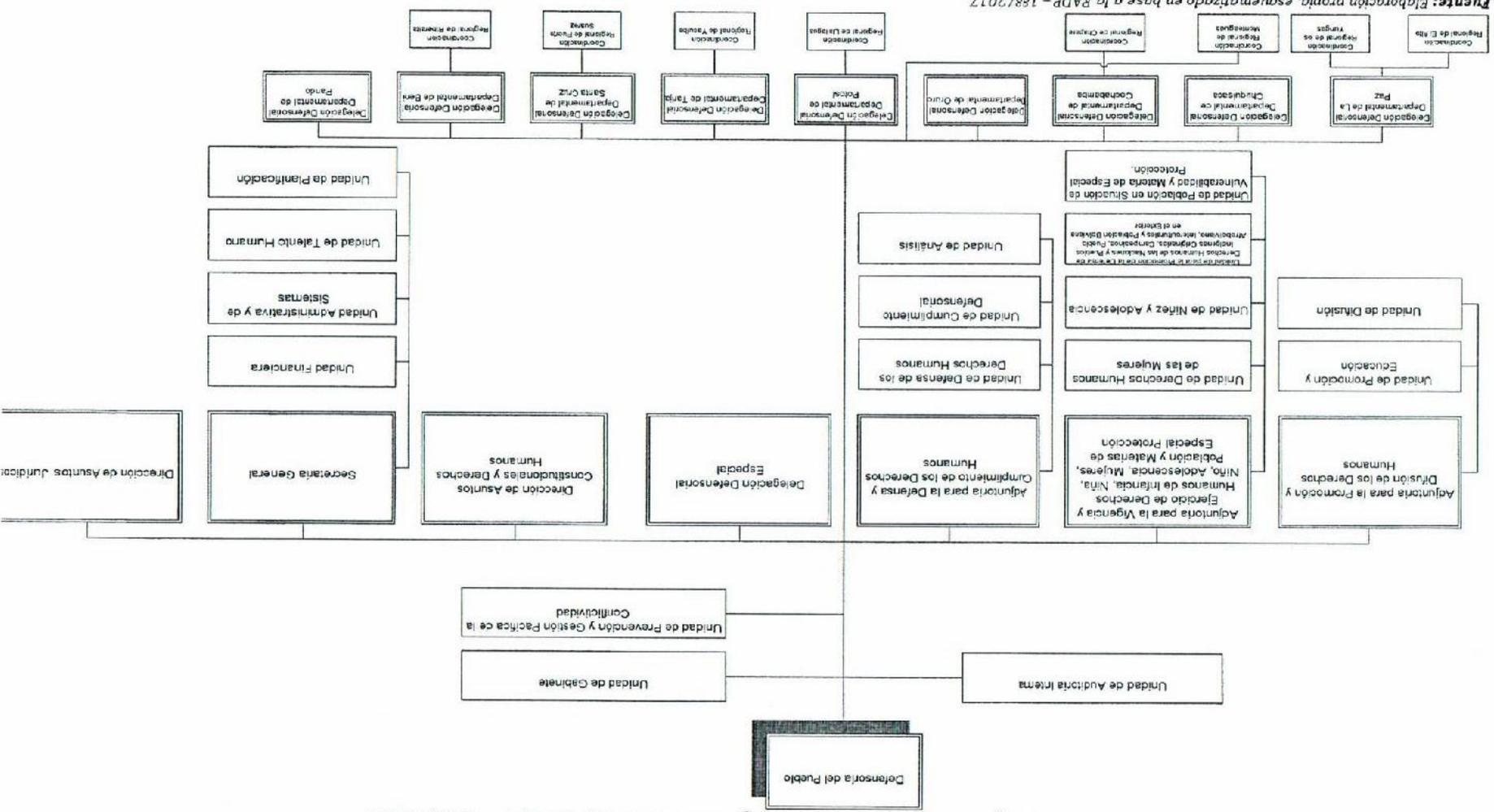
- (b) Tómese en cuenta que este cambio no tiene asidero legal puesto que, en ninguna Resolución Administrativa, de la Defensoría del Pueblo bajo el tenor de reestructuración organizacional, existe la creación del "Área y/o Unidad de Transparencia", en este entendido no es procedente este cambio de denominación y/o la creación.





En base a los cambios realizados en con la RADP N° 188/2017 amparados en la normativa y documentación analizada, la nueva estructura la siguiente, a partir del 29 de diciembre de 2017:

**Gráfico No. 4: Estructura Organizacional con la RADP - 188/2017.**



Fuente: Elaboración propia, esquematizado en base a la RADP - 188/2017.

### **3.4. Canales y medios de comunicación.**

La Defensoría del Pueblo para cumplir su mandato constitucional así como el de la ley 870, donde se establecen las atribuciones y funciones generales referidos a lo sustantivo y administrativo para enfocarse en los Derechos Humanos; es una instancia pública facultada para elaborar instrumentos de gestión que le permitan alcanzar sus objetivos, en cuyo caso será necesario que con los cambios propuestos en la Estructura Organizacional y posteriormente los instrumentos como el MOF y MPP; considerando todos los aspectos inherentes al Sistema de Organización Administrativa (Norma Básica y Reglamento Específico), en lo que respecta a la comunicación y coordinación organizacional, para la definición de los canales, medios de comunicación interna y el tipo de información que se transmitirá regularmente, la frecuencia y fluidez de la misma y el alcance y cobertura de los medios, de manera tal que permita mayor integración y articulación en todos los niveles de la Defensoría del Pueblo.

Los cambios en la Estructura Organizacional propuesta más adelante y la actualización en instrumentos que derivan de esta previa una revisión y análisis con las áreas y/o unidades involucradas de la Defensoría del Pueblo permitirán que dichos instrumentos de gestión sean importantes porque coadyuvaran a la toma de decisiones; es así que el establecimiento de ajustes a la Estructura Organizacional tiene la finalidad de permitir establecer formalmente los canales y medios de comunicación desde la MAE y las instancias jerárquicas de las áreas y/o unidades, es decir entre los niveles estratégicos y operativos considerando los canales de comunicación, los medios, y el tipo de información que se debe transmitir, en el marco del respeto a la formalidad, responsabilidad y compromiso que debe existir entre el personal que conforma cada área y/o unidad en el manejo de información y/o aumentación u procesos y procedimientos administrativos.

### **3.5. Instancias de coordinación.**

Las instancias de coordinación que establece la Estructura Organizacional en sus niveles jerárquicos y operativos con los cambios y/o ajustes que se presente, no afectan sustancialmente en muchos casos son ajustes de forma, precisión y cambios de dependencia que deberán también reflejarse en instrumentos como el MOF y MPP considerando un trabajo conjunto con las áreas y/o unidades involucradas para coadyuvar al relacionamiento interno de todos y todas la servidoras públicas que prestan sus servicios en esta institución, a fin de mantener una línea de información coherente con los principios y valores de del Plan Estratégico Institucional y las normas internas, así mismo para mejorar la comunicación que evite la distorsión de información que generan confusión al interior de la Defensoría del Pueblo.



### **3.6. Flexibilidad de la Estructura Organizacional.**

La flexibilidad de la Estructura Organizacional es vital porque permite introducir cambios sustanciales en algunos casos, o realizar ajustes de forma; ahora bien aunque no se ha establecido explícitamente cuantos cambios debe realizarse a la estructura de una entidad pública en una gestión, sino por el contrario existen lineamientos con relación a cuando se presenta nueva normativa, presupuesto adicional, o a mejor el logro de objetivos, resultados o en el alcance de la planificación de corto y mediano plazo, lo recomendable es no hacer muchos cambios en una gestión, porque de otro modo se generara problemas y desajustes entrando a la informalidad y desvirtuando los procesos, situación que se debe tener con mucho cuidado.

En la actualidad se ha presentado una situación coyuntural con la renuncia del titular a la Defensoría del Pueblo y la Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia ha elegido a una nueva defensora interina para dar continuidad a dicho mandato a la cabeza de la institución mientras dicha instancia analice y tome una decisión sobre tal situación.

La oportunidad y la decisión adoptada por los niveles jerárquicos de la Defensoría del Pueblo con los cambios presentados en la actualidad, han generado una necesidad de mejorar y precisar el trabajo operativo en la oficina nacional y favorecer a las regionales para impulsar los servicios y las sostenibilidad en el marco para que estas instancias mejoren sus resultados y/o operaciones de manera que las necesidades de personal puedan paliar las necesidades de personal desde hace muchos años atrás, esto debe generar mejoras sustanciales que deberán reflejarse en sus POA de la presente y posteriores gestiones.

Un aspecto fundamental de la desconcentración de los servicios hacia las regionales que data de gestiones anteriores y se ha mantenido a lo largo de los años, (ahora con la figura de Delegaciones Defensorial Departamental y las Coordinaciones Defensoriales) requieren ser fortalecidas con los recursos disponibles, es decir hacer más eficiente el uso de recursos para cubrir las necesidades. Sin duda para mantener y crecer en la presencia institucional en las regiones, es necesario contar con personal y recursos, situación es limitada en el sector público y que limita el accionar para llegar a poblaciones donde es de difícil acceso, de ahí que esta situación ha llevado a la decisión de realizar ajustes internos en cuanto al personal considerando el momento oportuno de una nueva autoridad para adoptar la decisión de fortalecer las regionales con mayores ítems manteniendo el techo presupuestario afectando a la oficina nacional en pro de la regionales.

## **IV. ANÁLISIS PROSPECTIVO.**

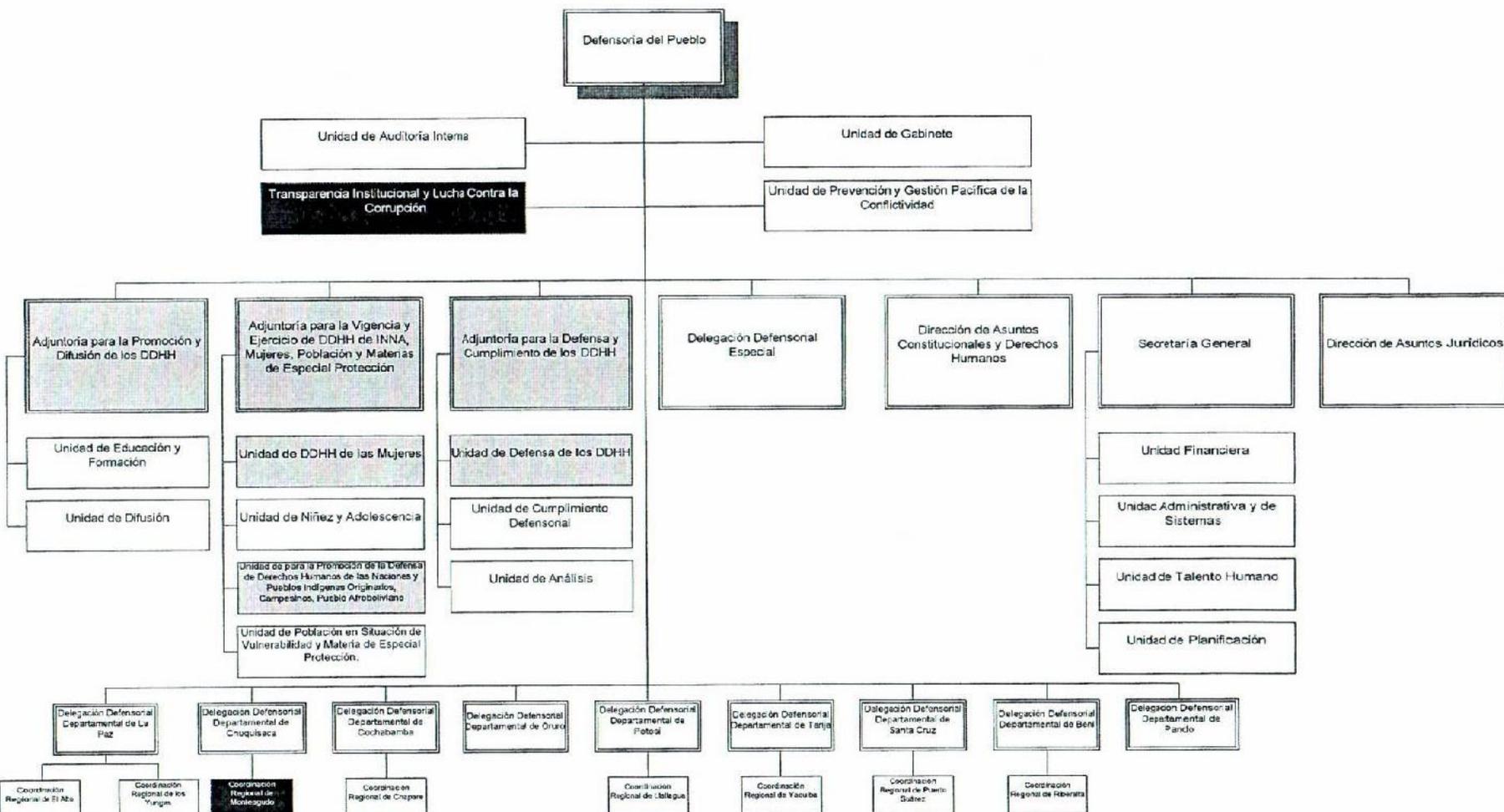
En base al actual PEI 2016 – 2020, aprobado mediante Resolución Administrativa RADP N° 56/2017, y el Manual de Organización y Funciones, aprobado mediante Resolución Administrativa RADP N° 19/2018, tienen la misma Estructura Organizacional pese a que en el tiempo que las separa existen dos resoluciones de reestructuración organizacional: la temporalidad: a) Resolución Administrativa RADP N° 89/2017 y b) Resolución Administrativa RADP N° 188/2018.





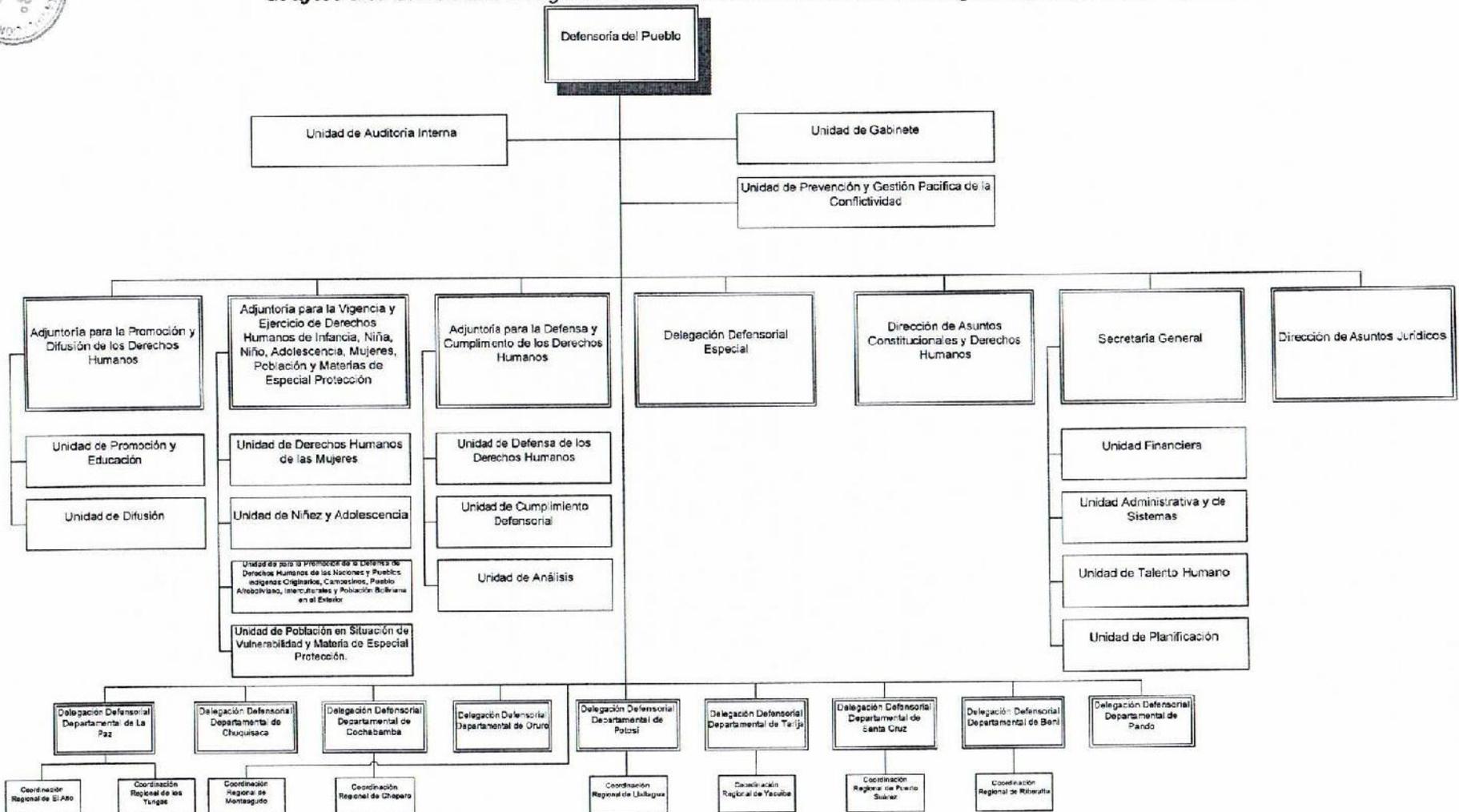


Gráfico No. 5: Estructura Organizacional PEI 2016-2020 /MOF 2018.



Fuente: PEI 216 - 2020 y el Manual de Organización y Funciones 2018, de la Defensoría del Pueblo.

**Gráfico No. 6: Estructura Organizacional** extractado del análisis retrospectivo, del presente informe.



Fuente: Elaboración propia Unidad de Planificación de la defensoría del Pueblo.



#### 4.1. Análisis Individual de las Áreas y/o Unidades.

Con la finalidad de analizar a detalle cada una de las áreas y/o unidades de la Defensoría del Pueblo tomando en cuenta su dependencia, problemas de forma o de fondo, la funcionalidad de la misma, las observaciones que tiene a nivel de estructura, las acciones recomendadas y el objeto que se pretende lograr con los cambios recomendados; en base al PEI 2016 – 2020 (RADP N° 56/2017) y el Manual de Organización y Funciones 2018 (RADP N° 19/2018) de la Defensoría del Pueblo, se contempla que:

1. *Despacho Defensoría del Pueblo*, se encuentra sin problemas, puesto que el correcto nombre es Defensoría del Pueblo, la funcionalidad de la misma es acorde, en concomitancia con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo y está enmarcada a los objetivos institucionales, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misma, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
2. La *Unidad de Gabinete*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo y está enmarcada a los objetivos institucionales, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misma, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
3. *Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción*, con dependencia directa de la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de fondo, puesto que la funcionalidad de la misma es NO EXISTE, puesto que no existe ninguna Resolución Administrativa, de la Defensoría del Pueblo bajo el tenor de reestructuración organizacional, que valide la creación de unidad alguna con el tenor de Unidad Transparencia y Lucha Contra la Corrupción; ante esta situación se recomienda crear la *Unidad de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción* de la Defensoría del Pueblo, con el objeto de subsanar la correcta funcionalidad de la unidad y cumplimiento de la normativa vigente.
4. La *Unidad de Prevención y Gestión Pacífica de la Conflictividad*, con dependencia directa de la Defensoría del Pueblo, en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas y la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misma, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
5. La *Unidad de Auditoría Interna*, con dependencia directa de la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas y la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misma, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
6. La *Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los DDHH*, con dependencia directa de la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de forma, puesto que el correcto nombre es *Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos*, con dependencia directa a la Defensoría del Pueblo, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del





- PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo; la observación sería que las abreviaciones dificultan la identificación correcta de la Adjuntoría, ante esta situación se recomienda incorporar el nombre completo sin abreviaturas con el objeto de lograr un mejor entendimiento y claridad a momento de identificar el nombre correcto y completo de la Adjuntoría.
7. La Unidad de Educación y Formación, con dependencia directa de la Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de fondo, puesto que el correcto nombre es *Unidad de Promoción y Educación* y la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo; la observación sería que en la Resolución Administrativa de restructuración organizacional RADP N° 188/2017, fue modificado el nombre más no se plasmó en el PEI 2016 - 2020 y MOF 2018, ante esta situación se recomienda incorporar el nombre correcto en base la Resolución Administrativa de restructuración organizacional RADP N° 188/2017, con el objeto de subsanar el error para un mejor entendimiento y claridad a momento de identificar el nombre correcto y completo de la Unidad.
  8. La *Unidad de Difusión*, tiene dependiente directa hacia la Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas y la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, se recomienda no modificar nada en la misma, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
  9. La Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos, aglutina los temas de promoción y difusión y la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la Institución no cuenta con una unidad de comunicación dicha situación es considerada como un problemas de fondo, puesto que es necesaria la *Unidad de Comunicación*, con dependencia directa a la Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos, la funcionalidad de la misma estaría en concomitancia con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo; ante esta situación se recomienda crear la Unidad de Comunicación con el objeto de viabilizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
  10. La Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de DDHH de INNA, Mujeres, Población y Materias de Especial Protección, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de forma, puesto que el correcto nombre es *Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad*, con dependencia directa a la Defensoría del Pueblo, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo; la observación sería que las abreviaciones dificultan la identificación correcta de la Adjuntoría, ante esta situación se recomienda incorporar el nombre completo sin abreviaturas con el objeto de lograr un mejor entendimiento y claridad a momento de identificar el nombre correcto y completo de la Adjuntoría.
  11. La Unidad de para la Promoción de la Defensa de Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios, Campesinos, Pueblo Afroboliviano, tiene dependiente directa hacia la Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de forma, puesto que el correcto nombre es *Unidad de los Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios, Campesinos y Pueblo*



*Afroboliviano*, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo; la observación sería que las abreviaciones dificultan la identificación correcta de la Unidad, ante esta situación se recomienda incorporar el nombre completo sin abreviaturas con el objeto de lograr un mejor entendimiento y claridad a momento de identificar el nombre correcto y completo de la Unidad.

12. La Unidad de DDHH de las Mujeres, tiene dependiente directa hacia la Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de forma, puesto que el correcto nombre es *Unidad de Derechos Humanos de las Mujeres*, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo; la observación sería que las abreviaciones dificultan la identificación correcta de la Unidad, ante esta situación se recomienda incorporar el nombre completo sin abreviaturas con el objeto de lograr un mejor entendimiento y claridad a momento de identificar el nombre correcto y completo de la Unidad.
13. La *Unidad de Niñez y Adolescencia*, tiene dependiente directa hacia la Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas y la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misma, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
14. La Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad y Materia de Especial Protección, tiene dependiente directa hacia la Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de forma, puesto que el correcto nombre es *Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad*, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misma, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
15. La Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los DDHH, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de forma, puesto que el correcto nombre es *Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos*, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo; la observación sería que las abreviaciones dificultan la identificación correcta de la Adjuntoría, ante esta situación se recomienda incorporar el nombre completo sin abreviaturas con el objeto de lograr un mejor entendimiento y claridad a momento de identificar el nombre correcto y completo de la Adjuntoría.
16. La Unidad de Defensa de los DDHH, tiene dependiente directa hacia la Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de forma, puesto que el correcto nombre es *Unidad de Defensa de los Derechos Humanos*, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo; la observación sería que las abreviaciones dificultan la identificación correcta de la Unidad, ante esta situación se recomienda incorporar el





nombre completo sin abreviaturas con el objeto de lograr un mejor entendimiento y claridad a momento de identificar el nombre correcto y completo de la Unidad.

17. La *Unidad de Cumplimiento Defensorial*, tiene dependiente directa hacia la Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
18. La *Unidad de Análisis*, tiene dependiente directa hacia la Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
19. La Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos, aglutina los temas de defensa y derechos humanos; en el análisis retrospectivo se identificó que la Institución no cuenta con una unidad que se encargue de los derechos humanos de personas que se movilizan de un país a otro, dicha situación es considerada como un problemas de fondo, puesto que es necesaria la Unidad de Movilidad Humana, con dependencia directa a la Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos, la funcionalidad de la misma estaría acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo; ante esta situación se recomienda crear la *Unidad de Movilidad Humana* con el objeto de subsanar la correcta funcionalidad de la unidad y cumplimiento de los objetivos intitucionales.
20. La *Delegación Defensorial Especial*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
21. La Dirección de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de fondo, puesto que la funcionalidad de la misma es inadecuada con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo; la observación sería que esta dirección tiene funciones que pueden fortalecer la Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos, enmarcadas en el PEI 2016 - 2020, ante esta situación se recomienda que esta dirección debe cambiar de denominación a *Unidad de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos* y estar bajo desentendencia de la Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos, con el objeto de fortalecer y cumplir con los programas del PEI 2016 - 2020 de la Defensoría del Pueblo.
22. La *Secretaría General*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde, en concomitancia con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no



modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.

23. La *Unidad Financiera*, tiene dependiente directa hacia la Secretaría General; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
24. La *Unidad Administrativa y de Sistemas*, tiene dependiente directa hacia la Secretaría General; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de fondo, puesto que aglutina la gestión de sistemas y redes en la misma, siendo una unidad con mucho trabajo en aplicación y gestión de la Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios de la Ley 1178 – Ley de Administración y Control Gubernamentales, la funcionalidad de la misma es acorde, en concomitancia con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda modificar el nombre de la Unidad Administrativa y de Sistemas a *Unidad Administrativa* crear la *Unidad de Sistemas y Redes*, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
25. La *Unidad de Talento Humano*, tiene dependiente directa hacia la Secretaría General; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
26. La *Unidad de Planificación*, tiene dependiente directa hacia la Secretaría General; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas de, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
27. La *Dirección de Asuntos Jurídicos*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
28. La *Delegación Defensorial Departamental de La Paz*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
29. La *Coordinación Regional de El Alto*, tiene dependiente directa hacia la Delegación Defensorial Departamental de La Paz; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se



recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.

30. La *Coordinación Regional de los Yungas*, tiene dependiente directa hacia la Delegación Defensorial Departamental de La Paz; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
31. Tomando en cuenta que en los puntos fronterizos tiene una afluencia constante de personas que transitan de un territorio a otro, tomando en cuenta que la frontera de Desaguadero es una de las más concurridas en base a la Memoria Institucional 2012-2015 de la Dirección Nacional de Migración, menciona que la mayor cantidad de resoluciones de salida obligatoria y efectivizadas en todo el país fue por la frontera de Desaguadero. Asimismo los ciudadanos extranjeros peruanos tienen el segundo lugar como mayor cantidad de residentes vigentes desde 1998 hasta el 2015. Es menester mencionar que la principal actividad económica es el comercio, debido a que el municipio de Desaguadero es uno de los más importantes pasos fronterizos entre los países de Bolivia y Perú, lo que determina, un intenso flujo migratorio. **(Anexo No. 6)**

La Delegación Defensorial Departamental de La Paz al trabajar de manera conjunta con la nueva Coordinación Regional de Desaguadero, en el ámbito de sus competencias estarían fortaleciendo los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda crear la Coordinación Regional de Desaguadero, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo

32. La *Delegación Defensorial Departamental de Chuquisaca*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
33. La *Coordinación Regional de Monteagudo*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra con problemas de fondo, la funcionalidad de la misma es inadecuada con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo; la observación sería que esta coordinación tiene una dependencia directa a la Defensoría del Pueblo, más la correcta dependencia debe ser con la Delegación Defensorial Departamental de Chuquisaca, ante esta situación se recomienda que esta coordinación debe estar bajo desentendencia de la dicha Delegación Defensorial Departamental de Chuquisaca, con el objeto de subsanar la correcta funcionalidad de la unidad y cumplimiento de la normativa vigente.
34. La *Delegación Defensorial Departamental de Cochabamba*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.





35. La *Coordinación Regional de Chapare*, tiene dependiente directa hacia la Delegación Defensorial Departamental de Cochabamba; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
36. La *Delegación Defensorial Departamental de Oruro*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
37. La *Delegación Defensorial Departamental de Potosí*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
38. La *Coordinación Regional de Llallagua*, tiene dependiente directa hacia la Delegación Defensorial Departamental de Potosí; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
39. La *Delegación Defensorial Departamental de Tarija*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
40. La *Coordinación Regional de Yacuiba*, tiene dependiente directa hacia la Delegación Defensorial Departamental de Tarija; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
41. La *Delegación Defensorial Departamental de Santa Cruz*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
42. La *Coordinación Regional de Puerto Suárez*, tiene dependiente directa hacia la Delegación Defensorial Departamental de Santa Cruz; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misa, con el objeto de dar



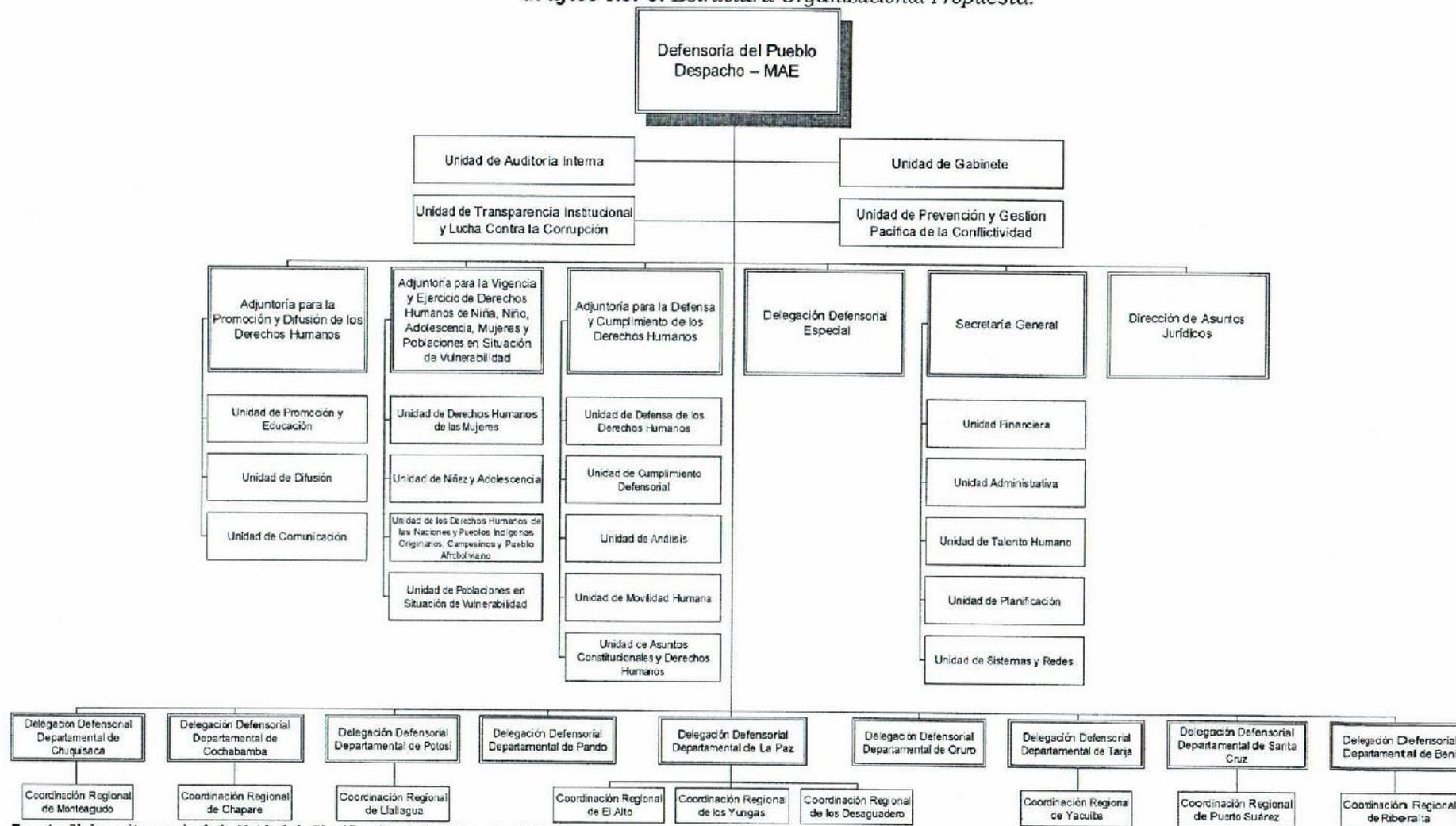


- continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
43. La *Delegación Defensorial Departamental de Beni*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 - 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misma, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
  44. La *Coordinación Regional de Riberalta*, tiene dependiente directa hacia la Delegación Defensorial Departamental de Beni; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde, en concomitancia con los programas del PEI 2016 - 2020 de la Defensoría del Pueblo; ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misma, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.
  45. La *Delegación Defensorial Departamental de Pando*, tiene dependiente directa hacia la Defensoría del Pueblo; en el análisis retrospectivo se identificó que la misma se encuentra sin problemas, la funcionalidad de la misma es acorde con los programas del PEI 2016 - 2020 de la Defensoría del Pueblo, ante esta situación se recomienda no modificar nada en la misma, con el objeto de dar continuidad al cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo de la Defensoría del Pueblo.

Después de todos los cambios de forma y de fondo, la nueva restructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo sería la siguiente:



**Gráfico No. 6: Estructura Organizacional Propuesta.**



**Fuente:** Elaboración propia de la Unidad de Planificación de la Defensoría del Pueblo.



#### 4.2. Incorporación de cambios a la Estructura Organizacional.

##### 4.2.1. Cambios de Dependencia.

**Cuadro No. 9: Resumen de cambios de dependencia.**

Anterior denominación del Área / Unidad	Nueva denominación del Área / Unidad	Dependencia	Modificación
Coordinación Regional de Monteagudo	Coordinación Regional de Monteagudo	Delegación Defensorial Departamental de Chuquisaca	Regularizar cambio de dependencia.
Dirección de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Unidad de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Adjuntoría para la Defensa de los Derechos Humanos	Cambio de dependencia.

*Fuente: Elaboración propia de la Unidad de Planificación de la Defensoría del Pueblo.*

##### 4.2.2. Creación de unidades.

**Cuadro No. 10: Resumen de división y creación a realizar.**

Anterior denominación del Área / Unidad	Nueva denominación del Área / Unidad	Dependencia	Modificación
-	Unidad de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción	Despacho	Regularizar creación
-	Unidad de Movilidad Humana	Adjuntoría para la Defensa de los Derechos Humanos	Creación
-	Unidad de Comunicación	Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos	Creación
-	Unidad de Sistemas y Rcdes	Secretaría General	Creación
-	Coordinación Regional de Dcsaguadero	Delegación Defensorial Departamental de La Paz	Creación

*Fuente: Elaboración propia de la Unidad de Planificación de la Defensoría del Pueblo.*

##### 4.2.3. Ajuste a Nombres de Unidades.

A requerimiento de algunas Unidades de la Defensoría del Pueblo se han establecido la necesidad de ajustar los nombres de unidades esto con la finalidad de precisar y reflejar el trabajo, si bien estos cambios no representan significativamente un cambio sustancial en los objetivos y funciones de la unidad sino son más de forma es que también se los puede viabilizar para no generar confusión.



**Cuadro No. 11: Resumen de cambios propuestos de nombres de las áreas y/o unidades.**

Anterior denominación del Área / Unidad	Nueva denominación del Área / Unidad	Dependencia	Modificación
Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los DDHH	Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos	Despacho	Regularización de denominación
Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de DDHH de INNA, Mujeres, Población y Materias de Especial Protección	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Despacho	Corrección de denominación
Unidad de para la Promoción de la Defensa de Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios, Campesinos, Pueblo Afroboliviano	Unidad de los Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios, Campesinos y Pueblo Afroboliviano	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Corrección de denominación
Unidad de DDHH de las Mujeres	Unidad de Derechos Humanos de las Mujeres	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Corrección de denominación
Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad y Materia de Especial Protección	Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Regularización de denominación
Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los DDHH	Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Despacho	Corrección de denominación
Unidad de Defensa de los DDHH	Unidad de Defensa de los Derechos Humanos	Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Corrección de denominación
Dirección de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Unidad de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Cambio de denominación y dependencia
Unidad Administrativa y de Sistemas.	Unidad Administrativa	Secretaría General	Cambio de denominación

Fuente: Elaboración propia de la Unidad de Planificación de la Defensoría del Pueblo.



**Cuadro No. 11: Resumen de cambios propuestos de nombres de las áreas y/o unidades.**

Anterior denominación del Área / Unidad	Nueva denominación del Área / Unidad	Dependencia	Modificación
---	--------------------------------------	-------------	--------------

**4.3. Otros Insumos para realizar ajustes.**

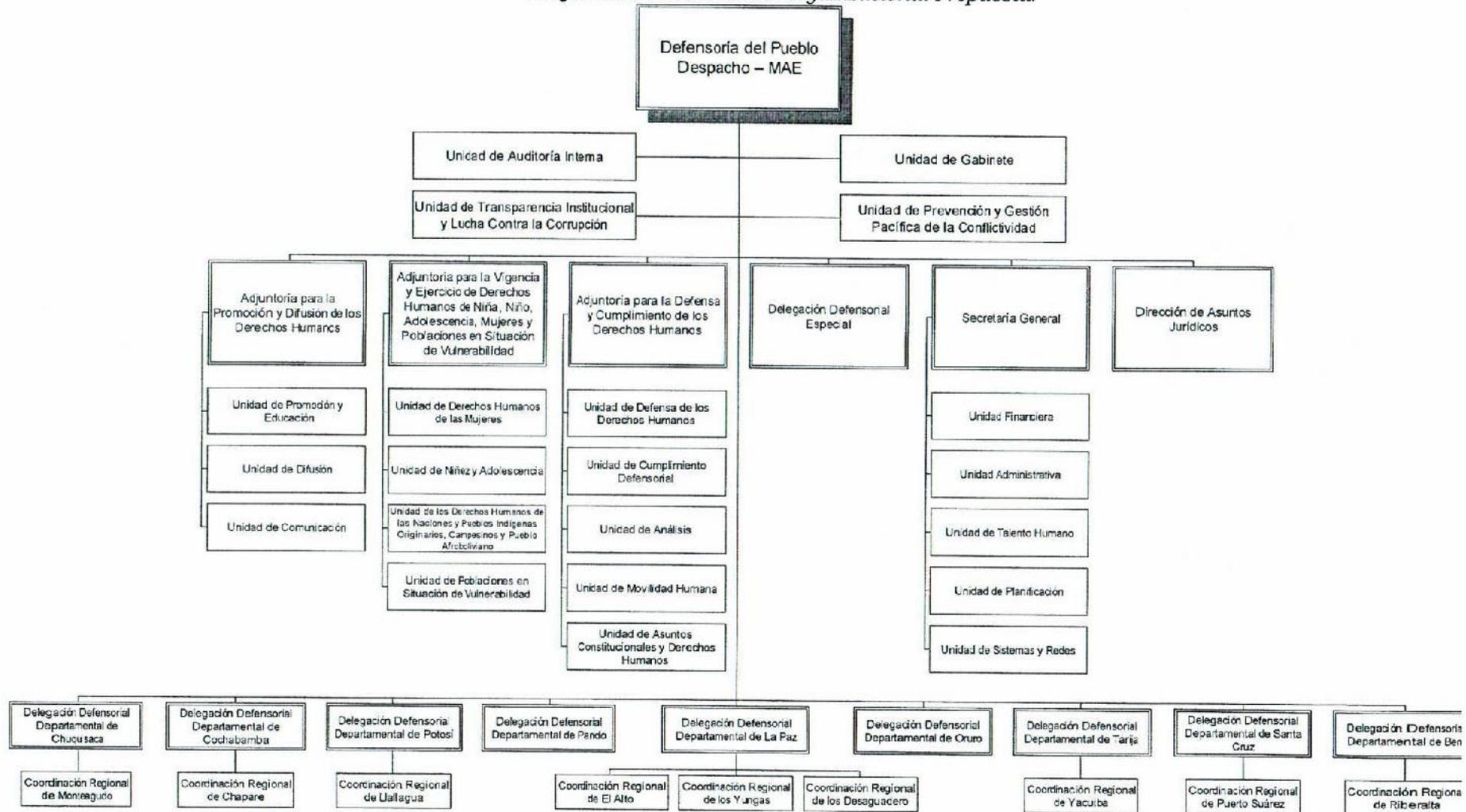
Es necesario mencionar que el informe de control interno N° DP – UAI – N° 003/2017, de fecha 28 de diciembre de 2018 de la Unidad de Auditoría Interna de la Defensoría del Pueblo, en el resultado del examen “2.3 *Supresión de Puestos y Unidades Organizacionales sin justificación técnica en la restructuración*” menciona que el informe técnico SG – UTH – INF N° 073/2017, del 24 de febrero de 2017, que fue documento base para la restructuración organizacional mediante la RADP – 030/2017, no cuenta con el sustento técnico necesario para realizar la supresión de la: a) la Unidad de Incidencia en Políticas Públicas y Desarrollo Normativo, dependiente de la Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de DDHH de INNA, Mujeres, Poblaciones y Materias de Especial Protección; y b) la Unidad de Acciones Constitucionales y en el Ámbito Internacional, dependiente de la Adjuntoría para la Defensa y cumplimiento de los DDHH. Adicionalmente se tiene que evidenciar que el mencionado informe técnico fue elaborado por Secretaría General y la Unidad de Talento Humano de la Defensoría del Pueblo; respaldado en el informe de control interno N° DP – UAI – N° 003/2017, en el resultado del examen “2.3 *Supresión de Puestos y Unidades Organizacionales sin justificación técnica en la restructuración*”.

**V. RESULTADOS Y FORMALIZACIÓN DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO**

Como resultado de los diferentes análisis realizados anteriormente en el presente informe técnico, se propone la siguiente Estructura Organizacional para la Defensoría del Pueblo en el siguiente organigrama:



**Gráfico No. 6: Estructura Organizacional Propuesta.**



Fuente: Elaboración propia de la Unidad de Planificación de la Defensoría del Pueblo.



La Estructura Organizacional reflejada en el organigrama presentado pretende subsanar las observaciones realizadas a las reestructuraciones organizacionales de la Defensoría del Pueblo realizadas en los periodos 2017, donde se presentaron errores en cuanto a nombre, equivocaciones y situación que fueron descritas en el análisis retrospectivo y que fueron complementadas en el análisis prospectivo; la reestructuración propuesta contempla ajustes de forma y fondo, modificaciones necesarias, correcciones de nombres y cambios dependencia necesarios para viabilizar en cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020 de la Defensoría del Pueblo de manera eficiente acorde a la normativa vigente.

## VI. CONCLUSIONES.

- La propuesta de reestructuración organizacional responde a la normativa vigente, criterios técnicos y metodologías que están expresados en la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa (NB – SOA) y el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (RE – SOA) de la Defensoría del Pueblo, aprobado con Resolución Administrativa DP – RA N° 007/2019-2020 del 06 de marzo de 2019.
- La Unidad de Planificación de la Defensoría del Pueblo, de acuerdo a sus funciones y atribuciones definidas en el MOF vigente y en cumplimiento a la naturaleza, esencia y responsabilidad definidas en esta; después de realizar el análisis retrospectivo, análisis prospectivo y definición del diseño organizacional; tiene a bien recomendar los siguientes cambios de forma y de fondo en la reestructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo:

**Cuadro No. 12: Cambios propuestos.**

Anterior denominación del Área / Unidad	Nueva denominación del Área / Unidad	Dependencia	Modificación
Coordinación Regional de Monteagudo	Coordinación Regional de Monteagudo	Delegación Defensorial Departamental de Chuquisaca	Regularizar cambio de dependencia.
Dirección de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Unidad de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Adjuntoría para la Defensa de los Derechos Humanos	Cambio de dependencia.
-	Unidad de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción	Despacho	Regularizar creación
-	Unidad de Movilidad Humana	Adjuntoría para la Defensa de los Derechos Humanos	Creación
-	Unidad de Comunicación	Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos	Creación
-	Unidad de Sistemas y Redes	Secretaría General	Creación
-	Coordinación Regional de Desaguadero	Delegación Defensorial Departamental de La Paz	Creación



**Cuadro No. 12: Cambios propuestos.**

Anterior denominación del Área / Unidad	Nueva denominación del Área / Unidad	Dependencia	Modificación
Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los DDHH	Adjuntoría para la Promoción y Difusión de los Derechos Humanos	Despacho	Regularización de denominación
Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de DDHH de INNA, Mujeres, Población y Materias de Especial Protección	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Despacho	Corrección de denominación
Unidad de para la Promoción de la Defensa de Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios, Campesinos, Pueblo Afroboliviano	Unidad de los Derechos Humanos de las Naciones y Pueblos Indígenas Originarios, Campesinos y Pueblo Afroboliviano	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Corrección de denominación
Unidad de DDHH de las Mujeres	Unidad de Derechos Humanos de las Mujeres	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Corrección de denominación
Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad y Materia de Especial Protección	Unidad de Población en Situación de Vulnerabilidad	Adjuntoría para la Vigencia y Ejercicio de Derechos Humanos de Niña, Niño, Adolescencia, Mujeres y Poblaciones en Situación de Vulnerabilidad	Regularización de denominación
Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los DDHH	Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Despacho	Corrección de denominación
Unidad de Defensa de los DDHH	Unidad de Defensa de los Derechos Humanos	Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Corrección de denominación
Dirección de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Unidad de Asuntos Constitucionales y Derechos Humanos	Adjuntoría para la Defensa y Cumplimiento de los Derechos Humanos	Cambio de denominación y dependencia
Unidad Administrativa y de Sistemas.	Unidad Administrativa	Secretaría General	Cambio de denominación

Fuente: Elaboración propia de la Unidad de Planificación de la Defensoría del Pueblo.

**VII. RECOMENDACIONES.**

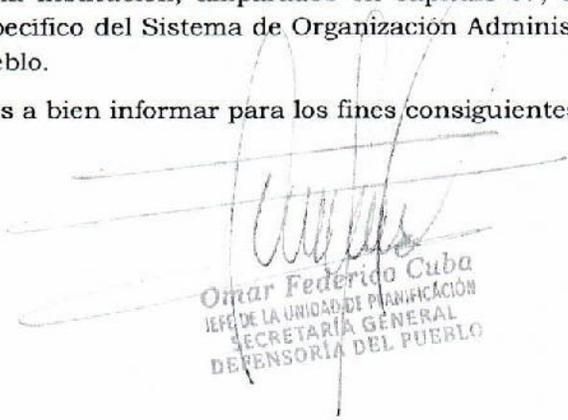
- Se recomienda que, a través de Secretaría General se remita el presente informe a la Unidad Financiera, responsable del aplicar las Normas Básicas



del Sistema de Presupuesto de la Ley 1178 en la Defensoría del Pueblo, en base al Reglamento Especifico Sistema de Presupuesto de la Defensoría del Pueblo, con la finalidad de certificar la viabilidad presupuestaria de los cambios propuestos o si esta restructuración implica alguna modificación en el presupuesto.

- Con el informe complementario de la Unidad de Financiera, se recomienda que a través de Secretaría General se remita el presente informe a la MAE de la Defensoría del Pueblo, para su conocimiento y en base a sus competencias remita a la Dirección de Asuntos Jurídicos de la Defensoría del Pueblo, para los fines consiguientes con la finalidad de lograr la aprobación de la restructuración organizacional mediante resolución administrativa, previo análisis y criterio legal.
- Se recomienda que, posterior a la aprobación de la restructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo, se actualice lo antes posible el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procesos y Procedimientos, se viabilice la reformulación del POA 2109 (si corresponde, de acuerdo a informe de la Unidad de Planificación).
- Se recomienda que, posterior a la aprobación de la restructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo, a través de Secretaria General se remita el presente informe a la Unidad de Talento Humano, responsable de aplicar las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal de la Ley 1178 en la Defensoría del Pueblo, en base al Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal, con la finalidad de gestionar la viabilidad de los cambios propuestos o si esto implica ajustes en cuanto a personal, sin afectar el techo presupuestario; asimismo, se recomienda realizar la modificación de planillas, modificación de POAI's, modificación del Manual de Puestos (si corresponde, de acuerdo a informe de la Unidad de Talento Humano).
- Se recomienda que, posterior a la aprobación de la restructuración organizacional de la Defensoría del Pueblo, se instruya a la Unidad de Planificación presentar el plan de Implantación del rediseño organizacional de la institución, amparados en capítulo IV, artículo 24 del Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa de la Defensoría del Pueblo.

Es cuanto tenemos a bien informar para los fines consiguientes.



Omar Federico Cuba  
JEFE DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN  
SECRETARÍA GENERAL  
DEFENSORÍA DEL PUEBLO



OFC  
C.c. Archivo.  
Adj. Anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6.