



PLAN ESTRATÉGICO

OFICINA NACIONAL DE DEFENSA PÚBLICA

2015 - 2019

PLAN ESTRATÉGICO DE LA OFICINA NACIONAL DE DEFENSA PÚBLICA **2015-2019**

500 ejemplares

Edición preparada por:

Coordinación General

Dra. Laura Hernández Román

Consultor Internacional

Javier Vallejo Poza

Supervisión

Lic. Díkinson Duvergé Tejeda

Diseño, Portada y Maquetación

Paulette Martínez Bonseñor

Impresión

Santo Domingo, República Dominicana

Agosto 2015



Índice

Presentación.....	5
Introducción	7
Antecedentes y Contextualización.....	9
Justificación.....	17
Aspectos metodológicos.....	21
Recopilación de información y análisis documental.....	24
Definición de grupos focales.....	25
Entrevistas y reuniones participativas de diagnóstico institucional.....	26
Taller de Diagnóstico.....	27
Taller de Planificación Estratégica.....	28
Definición de indicadores.....	29
Diagnóstico.....	31
Diagnóstico institucional.....	31
Factores críticos.....	38
Análisis de problemas.....	41
Filosofía institucional.....	49
Objetivos Estratégicos.....	53



Presentación



La Defensa Pública de la República Dominicana cuenta con 12 años ininterrumpidos brindando servicio a toda la sociedad dominicana. Al comenzar este ambicioso proyecto, de dotar a nuestro país de una Defensa Pública Oficial, fue todo un reto, pues en el pasado existieron otras iniciativas fallidas. Pero más de un decenio más tarde, lo que comenzó como un sueño, es toda una realidad.

Con el paso del tiempo se fue extendiendo el servicio de defensa a nuevas jurisdicciones, se fueron estableciendo nuevas estructuras y procedimientos de trabajo, modelo de gestión. Lo que comenzó con mucha iniciativa y compromiso, se transformó en una institución en constante crecimiento y mejora. Desde sus inicios la otrora Oficina Nacional de Defensa Judicial contaba con planificación estratégica y plan operativo anual. Lo que entendemos ha sido fundamental para el desarrollo institucional.

Los resultados del trabajo realizado están a la vista de todos. Pero el éxito pasado no se puede convertir en un escollo para plantearnos nuevos retos, o mirar algunos que permanecen latentes. Tal como señala Harold MacMillan: “Deberíamos utilizar el pasado como trampolín y no como sofá”.

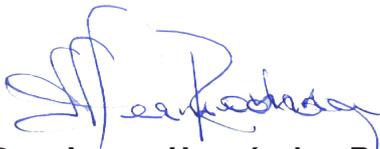
El Plan Estratégico de la Defensa Pública 2015-2019 constituye un verdadero reto para todos y cada uno de los miembros de la institución. Haberlo ela-

borado y que la sociedad en su conjunto lo conozca nos compromete con la ejecución y con el logro de cada uno de los objetivos generales y específicos consignados.

Existe un compromiso de la Defensa Pública con el desarrollo institucional y la excelencia en el servicio. Pero también este Plan Estratégico se constituye en un llamado a cada hombre y mujer que labora en la institución a trabajar con la mística y la vocación de servicio que nos ha distinguido. Y al término del 2019 podamos sentirnos satisfechos por haber cumplido con los logros y metas que nos trazamos para los próximos cinco (5) años.

Quiero agradecer al consultor Javier Vallejo por llevarnos de la mano en el proceso de elaboración del presente Plan Estratégico. Y esperamos que la Defensa Pública pueda contar con el concurso del Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, a fin de que le sea asignado el presupuesto necesario para el cumplimiento a cabalidad del presente Plan.

Muchas gracias.



Dra. Laura Hernández Román

Directora de la Oficina Nacional
de Defensa Pública

Introducción

El presente documento contiene el Plan Estratégico de la Defensa Pública de la República Dominicana para el período 2015-2019. Un Plan que comprende los grandes objetivos que guiarán la acción institucional y las líneas de intervención a través de las cuales se profundizará en las contribuciones, siempre pensando en la mejora del servicio y en la generación de impactos que generen mejoras tangibles.

El documento está estructurado a partir de los siguientes temas:

- ✓ Antecedentes y contextualización.
- ✓ Justificación del Plan y del proceso de elaboración del mismo.
- ✓ Detalle de la metodología adoptada y de las herramientas utilizadas.
- ✓ Diagnóstico de la Defensa Pública de la República Dominicana
- ✓ Filosofía institucional: misión, visión, valores.
- ✓ Descripción del Plan: objetivos generales, objetivos específicos y líneas de intervención.



Antecedentes y Contextualización

La República Dominicana está impulsando en los últimos tiempos una marcada apuesta hacia el rigor en los procesos de planificación, como herramienta decisiva para una gestión eficaz y eficiente. Así, desde el año 2006 se viene desarrollando una profunda agenda de reformas que incluye, entre otros aspectos, la introducción de un nuevo marco legal para los sistemas transversales de planificación y gestión financiera integrada, que abarca los sub-sistemas de Inversión Pública, Presupuesto, Tesorería, Crédito Público, Compras y Contrataciones entre otros, y proporciona un modelo conceptual que orienta el tránsito desde un modelo tradicional y burocrático de la administración del Estado hacia un modelo moderno de gestión pública orientada a resultados.

Una de las grandes contribuciones de esta reforma es la Ley N° 498-06 de Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública, que junto con los decretos No. 493-07 y 231-07, establecen que todas las instituciones del Estado deben preparar los planes estratégicos institucionales que servirán de base para la elaboración y actualización del Plan Nacional Plurianual del Sector Público. Estas disposiciones legales definen las líneas generales de los procesos permanentes del Sistema Nacional de Planificación, que delimitan el marco conceptual general para el esquema de la planificación estratégica que deberán abordar las diferentes instituciones. El proceso global puede sintetizarse del modo que sigue:

- Establecimiento de prioridades estratégicas y directrices generales

El Poder Ejecutivo elabora una Estrategia Nacional de Desarrollo que contiene la Visión de Nación a largo plazo, que es convertida en ley por el Congreso Nacional. Sobre esa base el Poder Ejecutivo iniciará el proceso de definición o ajuste del Plan de Gobierno.

- Asignación estratégica del gasto con base en prioridades y resultados estratégicos

Se identifican prioridades y resultados estratégicos alineados con la Visión de Nación y con la Estrategia Nacional de Desarrollo, y se procede a la asignación del gasto por grandes agregados, definiendo el marco financiero a través del Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública.

- Elaboración del Plan Plurianual del Sector Público

Anualmente se actualiza este Plan Plurianual y se acompaña de la definición de la política presupuestaria, incluyendo topes de gasto por capítulo y organismo, que constituirán parámetros fundamentales para la elaboración de los anteproyectos de presupuesto en las instituciones públicas.

- Elaboración del Plan Estratégico y el presupuesto de las instituciones

Es un proceso que parte del respeto a la política presupuestaria antes fijada y de los topes institucionales de gasto (esto es, ninguna institución podrá en principio exceder su cantidad asignada a la hora de plantear proyectos e iniciativas en su planificación). De este modo cada institución debe disponer de su Plan Estratégico -para cuya elaboración existen también unas disposiciones que han de respetarse, siempre en aras

de la eficiencia y homogeneidad de los procesos- y también de un anteproyecto de Presupuesto institucional. La planificación operativa representa el tránsito desde la planificación estratégica hacia el presupuesto.

La Ley N° 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo determina que los planes estratégicos institucionales deben ser consistentes con esta, con el Plan Nacional Plurianual del Sector Público y con los Planes Estratégicos Sectoriales.

Establece además que cada gestión de Gobierno deberá contribuir a la implementación de la Estrategia a través de las políticas públicas plasmadas en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, en los planes institucionales, sectoriales y territoriales y los presupuestos nacionales y municipales, determinando explícitamente la articulación de dichas políticas con los Objetivos y Líneas de Acción de la Estrategia Nacional.

El Servicio Nacional de la Defensa Pública está vinculado a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030 por:

- El Primer Eje Estratégico, que procura un Estado Social y Democrático de Derecho, con instituciones eficientes y transparentes, al servicio de una ciudadanía responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve el desarrollo y la convivencia pacífica.
- El Objetivo General 1.2, relativo al “imperio de la ley y seguridad ciudadana”.
- El Objetivo General 2.3, relativo a la “igualdad de derechos y oportunidades”.
- El Objetivo Específico que alude a “garantizar la aplicación de la ley y la no impunidad mediante un sistema judicial ágil, accesible y eficiente”.

La Defensa Pública de la República Dominicana es una institución relativamente reciente: el Servicio Nacional de Defensa Pública de la República Dominicana se crea como tal en el año 2004 a través de la aprobación de la ley N° 277 -04, aunque ya desde enero de 2003 se venía brindando el servicio a través de dos oficinas en el país, una ubicada en el Distrito Nacional y la otra en Santiago.

Anteriormente existía la figura del abogado de oficio que se encontraba adscrito a un determinado tribunal y era asignado a quien lo solicitara en la fase de juicio. Y hubo algún intento de proyecto piloto de asistencia legal gratuita, que no obstante apenas perseveró por falta de financiamiento.

Ya a principios de la década de 2000, el Poder Judicial, entendiendo que la defensa, más que constituir un principio en sí misma, es a través de la cual se garantizan los demás principios básicos que estructuran el propio sistema procesal penal, decide asumir la creación de un sistema institucionalizado de asistencia legal gratuita. Así, el pleno de la Suprema Corte de Justicia, haciendo uso de la facultad establecida en el Art. 77 de la Ley núm. 327, de Carrera Judicial de 1998, aprobó mediante Resolución núm. 512, de fecha 19 de abril del 2002, la creación de la Oficina Nacional de Defensa Judicial, a fin de organizar, dirigir y garantizar la prestación de servicio de defensa técnica, prestada de manera eficaz, oportuna, gratuita y permanente, a personas de escasos recursos económicos. Esta oficina fue creada dentro del órgano judicial, con dependencia administrativa, pero independencia técnica y funcional.

La posterior entrada en vigor de la Ley N° 277-04 cambió la denominación de la Oficina Nacional de Defensa Judicial por la actual de Oficina Nacional de Defensa Pública (ONDP). En dicha ley se planteó también la autonomía funcional, administrativa y financiera de la institución dentro del Poder Judicial, permaneciendo dentro de este durante los primeros cinco años para adquirir

independencia total pasado ese plazo. También creó la carrera del defensor público, no ya como auxiliar de la justicia sino como responsable del rol de lograr la solución más favorable al imputado.

La reciente nueva Constitución de la República Dominicana del año 2010 en su artículo 176 consagró la institucionalidad de la Defensa Pública como órgano independiente, administrativa y presupuestariamente, responsable de la tutela efectiva del derecho de defensa, que ha de ser proporcionado atendiendo a los criterios de gratuidad, fácil acceso, eficacia y calidad, para las personas que por cualquier causa no estén asistidas por abogado. Desde siempre la institución se ha caracterizado por un servicio con elevados niveles de calidad, siempre orientado a la consecución del respeto a los derechos fundamentales y el debido proceso, y ha adquirido un importante prestigio y reconocimiento tanto internacional como entre los diferentes operadores del sistema.

El ejercicio de elaboración de un Plan Estratégico no constituye una experiencia novedosa para la Defensa Pública, que ya previamente había diseñado e implementado un plan estratégico para el período 2011-2015.

De hecho desde sus inicios, la Defensa Pública ha contado con planificación estratégica y sus correspondientes planes operativos. La institución es plenamente consciente de que estos procesos constituyen un medio fundamental para transformar la realidad y permiten orientar acciones de cambio hacia el logro de metas u objetivos, estableciendo itinerarios e indicadores de seguimiento y monitoreo y asignando recursos y esfuerzos, atendiendo a criterios de racionalidad. En ese sentido, el nuevo Plan Estratégico 2015-2019 representa una herramienta de continuidad y un instrumento para la profundización en los procesos y en los procedimientos que han de llevar a la consolidación de la institución y al cumplimiento de aquellos elementos de mejora que tengan un importante impacto e incidencia.

El Plan Estratégico 2011-2015 definió tres grandes lineamientos estratégicos:

- Consolidar la autonomía institucional
- Mejorar los servicios de asistencia judicial en materia penal
- Generar un sistema de asistencia legal y judicial

Cada uno de estos lineamientos se habría de concretar en varios objetivos específicos y en varias líneas de acción prioritarias. Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Consolidar la autonomía institucional
 - Fortalecer las relaciones interinstitucionales políticas y sectoriales tanto nacionales como internacionales.
 - Fortalecer la estructura organizacional y funcional de la ONDP.
 - Lograr el aumento del presupuesto de la ONDP.
- Mejorar los servicios de asistencia judicial en materia penal
 - Mejorar las distintas áreas de recursos humanos.
 - Expandir la cobertura.
 - Mejorar la atención de usuarios en todas las áreas del sistema penal (sistema policial, judicial y penitenciario).
 - Mejorar los sistemas de administración y organización de la institución.
- Generar un sistema de asistencia legal y judicial
 - Levantar información por medio de estudios de campo para identificar las áreas que requieren de asistencia legal y judicial.
 - Diseñar el sistema de gestión funcionamiento y organización

- de los nuevos servicios.
- Diseño de los instrumentos normativos y soporte reglamentario de estas nuevas funciones.
- Diseño y generación de un plan piloto para la instalación gradual de los nuevos servicios.

Fue un Plan Estratégico que respondía al reciente reconocimiento institucional y que se gestó en un proceso en el cual también se revisaron la misión y la visión, adaptándolas a la nueva caracterización de la Defensa Pública. Un Plan adaptado a las circunstancias y a las particularidades propias de una institución incipiente, aún en pleno proceso de consolidación.

En el momento actual, la Defensa Pública se enfrenta al reto de la consolidación, una vez asentada su independencia y afirmado su rol en el contexto del sistema de justicia. El Plan Estratégico 2015-2019 pretende ser un Plan cuyos enfoques fundamentales se centren en el usuario del servicio de la Defensa Pública la administración de justicia y en la mejora de la gestión, y desde esa perspectiva intentará dar cabida a todos los desafíos. Por ello todo el proceso de elaboración del Plan está orientado a la definición de unos objetivos realistas, alcanzables, rigurosos, bien estructurados, pero unos objetivos, en suma, que permitan contribuir a la generación de verdaderos impactos que redunden en un mejor servicio de tutela efectiva.



Justificación

Hoy en día la planificación estratégica es un proceso decididamente consustancial al desempeño de cualquier institución madura y fortalecida. Y es que la planificación proporciona un marco de referencia sólido para toda la actividad organizacional, permitiendo concentrarse en lo esencial y facilitando la definición de un horizonte en el que toda acción esté encaminada hacia la generación de logros o resultados que contribuyan a los objetivos establecidos como expresión final del escenario hacia el que se pretende confluir.

Cuando no existe planificación aparecen varias consecuencias indeseables:

- Tendencia hacia una actuación informal centrada en la inmediatez, con frecuente desconexión entre programación y ejecución.
- Abuso de la centralización como manera de soslayar la escasez de procedimientos claramente definidos.
- Ausencia de procesos de priorización sistematizados.
- El proceso de aprobación y puesta en marcha de actividades concretas adolece de cierta falta de sistematización y se desconecta con frecuencia de la programación formulada.

- La ejecución presupuestaria queda desligada de la formulación del Plan Operativo, de modo que no todo lo que se planifica es finalmente implementado.
- Falta de comunicación y retroalimentación hacia los departamentos y oficinas y escasa coordinación entre las mismas.
- Carencia de un sistema de evaluación y seguimiento que permita medir los avances y contrastar las expectativas.

De ahí que, la profundización en el vínculo entre planificación y ejecución se haga imprescindible, de tal manera que desde las primeras etapas exista un compromiso hacia una programación vinculante en la que lo que se hace es, esencialmente, lo que previamente se ha planificado.

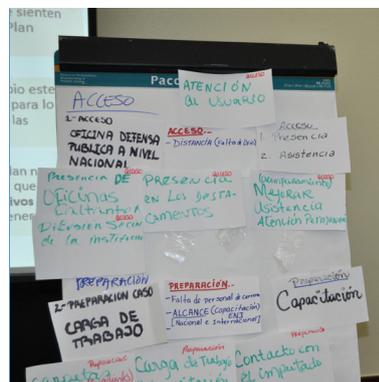
El Plan Estratégico es la base sobre la que se asienta toda la planificación institucional. Marca el camino por el cual se propone transitar una institución y constituye el pilar sobre el que se asienta la orientación de la acción institucional.

Con esta consideración, el Plan Estratégico debe necesariamente adoptarse como fuente de guía e inspiración y como referente permanente de todo proceso encaminado a llevar a la práctica acciones concebidas para la obtención de objetivos y resultados. La planificación estratégica constituye un medio fundamental para transformar la realidad: se trata de un sistema integrado de decisiones que permite orientar un proceso de cambio hacia el logro de determinadas metas u objetivos. La planificación estratégica proporciona la necesaria direccionalidad al cambio deseado, estableciendo itinerarios y asignando recursos y esfuerzos atendiendo a criterios de racionalidad. Todo Plan Estratégico se presenta como una herramienta fruto del consenso institucional, cuya pretensión principal es enmarcar y orientar las iniciativas que en los próximos

años se pondrán en marcha para avanzar hacia la consecución de las metas que la institución se ha fijado como prioritarias y esenciales.

La planificación estratégica se concretará posteriormente en la planificación operativa, pues esta última representa el tránsito desde las líneas estratégicas hasta la ejecución de las actividades programadas para contribuir al logro de los objetivos propuestos. A través del proceso de planificación operativa se ponen en marcha la visión y la estrategia, de ahí la importancia de habilitar un proceso que asegure la eficacia y eficiencia a la hora de diseñar la programación de cada año.

Así, la planificación operativa debe estar plenamente vinculada a las líneas de intervención y a los objetivos estratégicos, de forma que todas las actuaciones de la institución se encuentren referenciadas al Plan Estratégico y alineadas con sus objetivos. De este modo se consolida el vínculo entre los contenidos del Plan Estratégico y la acción cotidiana institucional, y se garantiza que dicha acción está al servicio del cumplimiento de los objetivos estratégicos que se han marcado.



Aspectos metodológicos

El punto de partida para la definición de las metodologías viene determinado por la consideración del resultado que se desea obtener, que no es otro que disponer de un documento claro y bien estructurado que delimite un marco de referencia para la definición de las acciones que la Oficina Nacional de la Defensa Pública va a acometer en los próximos años y los logros y objetivos a que espera contribuir con tales acciones.

Este marco de referencia se organiza a partir de la siguiente estructura:

PERFIL INSTITUCIONAL	¿Qué es el SERVICIO NACIONAL DE LA DEFENSA PÚBLICA y qué le caracteriza?
PRINCIPIOS RECTORES	¿En qué creemos? / Valores de la institución
VISIÓN	¿A qué aspiramos? / Contribución a la sociedad
MISIÓN	Debilidades
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	¿Qué queremos lograr?
LÍNEAS DE INTERVENCIÓN	¿Cómo lo lograremos?

Al mismo tiempo, desde el primer momento se tuvo consciencia de que la Oficina Nacional de la Defensa Pública no debía limitarse a asumir un rol pasivo en el proceso, un papel donde el input principal- el Plan Estratégico- le viniera dado, sino que deseaba en todo momento:

- Ser protagonista de todo el proceso, implicándose activamente en el proceso de identificación, diseño y estructuración de los objetivos estratégicos.
- Capacitarse sobre las herramientas y metodologías que se habrían de aplicar en ese proceso.
- Empoderarse para poder emprender, con pleno sentido de apropiación, cualquier proceso similar de manera autónoma en el futuro (si bien siempre en estos ejercicios resulta oportuno y conveniente el apoyo y la participación de alguien externo).

En coherencia con lo planteado, en las metodologías y las dinámicas diseñadas para desarrollar las distintas etapas del proceso de elaboración del Plan Estratégico se ha tenido muy en cuenta, desde el principio, la búsqueda de la máxima empatía e implicación del personal de la Oficina Nacional de la Defensa Pública. Y se ha optado por una participación intensiva, participación esta que ha concedido a un grupo clave de la institución la oportunidad clara de aportar sus valoraciones y percepciones y en definitiva de contribuir tanto al diagnóstico como a la definición de los diferentes contenidos del Plan.

Cabe destacar en este punto la especial participación de los coordinadores. Los coordinadores de todo el país han tenido ocasión de concurrir activamente en este proceso, a través de una participación decisiva en el taller de diagnóstico. Igualmente ha sido intensa la participación de la Dirección, los

principales departamentos y coordinadores de la Oficina principal, con una implicación estrecha en todas las etapas de elaboración del presente Plan.

En todo momento se estimuló vivamente la participación y para ello el primer compromiso es la información: los participantes se involucran más profundamente si se sienten partícipes y protagonistas de un proceso, si conocen el contexto global en el que se enmarca el ejercicio en el que se les conmina a tomar parte y si entienden con claridad tanto el proceso como el ejercicio del que forman parte. Conocer los pormenores y la justificación de cada etapa del proceso de formulación del Plan Estratégico y sentirse parte activa de dicho proceso refuerza el sentido de pertenencia institucional y favorece la implicación en el resultado (y en los posteriores planes operativos que lo concreten). Desde la perspectiva del Plan, contar con el mayor número posible de insumos y aportaciones es positivo y enriquecedor; así se refuerza además la implicación y apropiación por parte de quienes han contribuido.

Por todo ello, en la metodología adoptada se consideró un enfoque caracterizado por:

- Implicación e involucración del mayor número de protagonistas en el proceso, con especial atención hacia una destacada participación de los coordinadores y de los responsables de los departamentos más representativos de la institución.
- Estrecha colaboración con la Dirección General, la Sub-dirección Técnica y la Coordinación de Carrera y Desarrollo, respetando su liderazgo y aprovechando su experiencia y capacidades.
- Espíritu participativo e integrador, en busca de un Plan Estratégico sólido que constituya una guía consensuada para el accionar institucional.

- Aplicación de herramientas y métodos exhaustivos y rigurosos con vistas a la obtención de una información completa y de calidad, proporcionando datos cualitativos y cuantitativos a partir de técnicas rigurosas y de una apuesta decidida por la implicación y la participación.
- Utilización de metodologías contrastadas para la definición de los objetivos y líneas del Plan Estratégico, con especial atención a las técnicas desarrolladas en los diferentes talleres y entrevistas.

Desde el inicio de los trabajos hubo una interacción intensa con la Dirección de la institución, con fines tanto de organización y coordinación general de todas las etapas como de validación y ajuste de las diferentes metodologías y propuestas. Esta interacción fue una constante a lo largo de todo el proceso que ha llevado a la elaboración del presente Plan Estratégico y permitió disponer de una retroalimentación y un aporte de valor añadido importante.

Este enfoque se concretó en la aplicación de distintos instrumentos e iniciativas:

Recopilación de información y análisis documental

El primer paso consiste necesariamente en proceder al repaso y recopilación de la información relevante necesaria para profundizar en el contexto y el marco de referencias actual del Servicio Nacional de la Defensa Pública, información entre la que destaca:

- Constitución de la República Dominicana del 2010.
- Ley No. 1-12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.
- Ley N° 498-06 del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.

- Ley N° 277-04, que crea el Servicio Nacional de Defensa Pública.
- Reglamentos de desarrollo.
- Plan Estratégico de la Defensa Pública 2010-2014.
- Documentos de planificación operativa.
- Organigrama y manuales de procedimientos y de funciones.
- Código de comportamiento ético del Servicio Nacional de la Defensa Pública.
- Otros documentos relativos a procedimientos institucionales.

Posteriormente se sistematizó la información, ordenando y estructurando aquellos contenidos imprescindibles para de ese modo disponer de un marco contextual sólido de cara al desarrollo de los distintos procesos y a la propia elaboración del Plan Estratégico.

Definición de grupos focales

De cara especialmente a la labor previa de análisis y diagnóstico de la situación del Servicio Nacional de la Defensa Pública, imprescindible antes de iniciar la definición estricta del Plan Estratégico, resultaba importante conocer la percepción y valoración no solamente de los defensores y del personal de la propia institución y de sus departamentos más directamente implicados en los procesos de planificación sino también de usuarios y otros actores – tanto del sistema de administración de justicia como externos- que por su conexión o conocimiento de la actividad de la Defensa Pública estaban en disposición de aportar perspectivas e inputs de utilidad para la elaboración de este Plan Estratégico.

Para ello se procedió a la definición de grupos focales, resultando dos grandes bloques principales:

- Actores del sistema de administración de justicia: Poder Judicial y Procuraduría General de la República/Ministerio Público.
- Actores externos: asociaciones y organizaciones de la sociedad civil, destacando por su especial vinculación la Fundación Institucionalidad y Justicia.

Con relación a estos dos grupos se procedió a la organización y realización de entrevistas individuales.

Entrevistas y reuniones participativas de diagnóstico institucional

Con la finalidad de reunir el mayor número de informaciones y percepciones posibles, relativas al contexto y al estado actual de la Defensa Pública, así como sobre sus retos y prioridades más inmediatas, se celebraron numerosas entrevistas y reuniones participativas, en el marco del proceso que habría de conducir al diagnóstico y a obtener una primera orientación sobre los problemas cuya resolución o mitigación tendría un mayor impacto o incidencia sobre el servicio.

Estas entrevistas se desarrollaron de forma semi-estructurada, y en ellas se trataron los avances más significativos en la Defensa Pública en los últimos años, los retos principales a que se enfrenta, las debilidades y fortalezas más representativas, los elementos que más conviene reforzar o los riesgos y amenazas del contexto y el entorno.

Taller de Diagnóstico

Se celebró un taller participativo orientado hacia el diagnóstico y la reflexión institucional. Dicho taller contó con una participación de más de 40 personas, entre las cuales estaban los distintos coordinadores y los responsables de los principales departamentos de la ONDP.

El objetivo fundamental de este taller, enmarcado en el contexto del proceso de elaboración del nuevo Plan Estratégico, fue que los integrantes de la institución pudieran transmitir de manera directa su percepción sobre los problemas y necesidades del entorno en el que deben desempeñar sus diversas funciones y competencias. De este modo se podrían generar aportes valiosos encaminados a encontrar soluciones a las dificultades que pudieran enfrentar en el ejercicio de sus labores, así como ideas orientadas a mejorar la gestión y el funcionamiento de la propia institución.

Para ello era importante diseñar dinámicas idóneas que garantizaran que el proceso de participación fuera interactivo y ágil, de manera que los participantes se implicaran en la contribución al nuevo Plan Estratégico y quedaran empoderados para potenciar su idoneidad y eficacia. Estas dinámicas se pusieron al servicio de los siguientes bloques de trabajo:

- Detección de factores críticos
- Diagrama de implicaciones
- Identificación y análisis de problemas
- Diagnóstico interno y externo

Taller de Planificación Estratégica

El Taller de Planificación Estratégica ha sido el eje fundamental del proceso participativo para la elaboración del Plan Estratégico y en él se procedió a validar y completar el diagnóstico (incluyendo la relación de factores críticos y de problemas principales conectados con ellos), a revisar y por consenso modificar la filosofía institucional llegando a la definición de una nueva misión, visión y valores, y a definir la estructura básica de objetivos estratégicos y objetivos deseables de intervención.

El Taller contó con una participación muy representativa, que se caracterizó por su intensa implicación y colaboración. Las dinámicas desarrolladas permitieron trabajar sobre los apartados siguientes:

- Validación de factores críticos
Partiendo de las informaciones generadas en el taller de diagnóstico y en las entrevistas individuales, se procedió a validar los factores críticos resultantes, esto es, la relación de aspectos que presentan un mayor impacto o incidencia y sobre los cuales será posible articular líneas de mejora que redunden decididamente en impactos tangibles.
- Análisis y estructuración de problemas e implicaciones
Al igual que en el apartado anterior, se partió de la relación de problemas ya detectados, procediendo a su validación y priorización y profundizando en sus implicaciones, sin perder la conexión con los factores críticos y con los elementos susceptibles de generar mayor impacto.
- Definición de objetivos estratégicos
Para ello se contó con la base de la sistematización de los insumos ya obtenidos:
 - Diagnóstico institucional

- Retroalimentación de las entrevistas individuales
- Aportaciones recibidas en el taller de diagnóstico
- Información recopilada a partir del trabajo de gabinete
- Factores críticos detectados
- Problemas principales

Dichos insumos fueron sistematizados para obtener una agrupación por ámbitos temáticos o estructurales, a partir de los cuales se trabajó, procurando obtener una estructura representativa y sólida, en la definición de objetivos.

- Orientación sobre líneas de intervención
Utilizando técnicas de planificación en cascada se profundizó en cada uno de los objetivos estratégicos resultantes, procurando obtener orientaciones sobre los objetivos de intervención que habrán de conducir a la consecución de los mismos. De este modo los participantes del taller proporcionaron, a través de su intensa implicación y aportaciones, la base para la estructura del nuevo Plan Estratégico, que se habría de perfilar posteriormente a partir de diferentes matizaciones y ajustes.

Definición de indicadores

Una de las tareas más complejas, a la par que fundamental, fue la elaboración de los indicadores para determinar el grado de cumplimiento del Plan Estratégico, destacando las metas reveladoras del logro de los objetivos definidos. Para proceder a su definición se formuló una propuesta por parte del consultor que fue posteriormente revisada y validada, con el objetivo de contar con indicadores claros, sólidos, sostenibles, que dispongan de una línea de base y de fuentes de verificación definidas y que no tengan excesiva sensibilidad a factores exógenos.



Oficina Nacional de Defensa Pública

República Dominicana

Diagnóstico

Diagnóstico institucional

Todo proceso de planificación institucional debe partir de un conocimiento exhaustivo, riguroso y actualizado del estado en que se encuentra la organización. En definitiva, es imprescindible desarrollar un diagnóstico que determine cuál es la situación, tanto interna como de contexto, sobre la cual se articularán las acciones resultantes del proceso de diseño y estructuración del Plan Estratégico -a través de su concreción en los documentos posteriores de planificación operativa- y cuáles son las líneas susceptibles de mejora que conviene abordar.

La herramienta clásica para desarrollar estos diagnósticos es la matriz FODA, cuyo objetivo consiste en identificar las debilidades y fortalezas actuales, así como las amenazas y las oportunidades concurrentes. En unos casos serán los elementos facilitadores y palanca para avanzar (las fortalezas), en otros los referentes de las direcciones a tomar (las oportunidades). Del mismo modo, las debilidades indican los elementos a corregir o mejorar, siendo por último las amenazas el conjunto de aspectos a mitigar o reducir.

Con la finalidad de configurar una matriz lo más completa posible tuvo lugar un taller de diagnóstico y varias entrevistas individuales, como ya se describió en el apartado relativo a los aspectos metodológicos.

En todo momento se buscó la máxima participación para obtener una importante representatividad y la mejor expresión de las percepciones. De este modo se pudo trabajar sobre debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, enumerando los elementos que a su juicio permitían delimitar el contexto y la caracterización de la Defensa Pública. Una vez elaborados estos diagnósticos, se procedió a una priorización por consenso para determinar qué aspectos habrían de configurar el diagnóstico global de la institución, validando los que suscitaban cierta adhesión y relegando aquellos cuya incidencia o consideración no generaba acuerdo. En todo momento se optó por un enfoque extremadamente participativo y dinámico que estimulara el debate y la interacción.

Los apartados de la matriz quedan completados del modo que sigue:

Fortalezas Características Internas que favorecen y potencian la acción de la Defensa Pública	Debilidades Características Internas que dificultan la acción de la Defensa Pública
Oportunidades Elementos externos que facilitan o pueden facilitar el accionar de la Defensa Pública	Amenazas Elementos externos que repercuten o pueden repercutir negativamente en el accionar de la Defensa Pública

Fortalezas

Características Internas que favorecen y potencian la acción de la Defensa Pública

La Oficina Nacional de la Defensa Pública presenta numerosas características y elementos internos que pueden ser aprovechados de cara al cumplimiento de los objetivos y resultados. Los principales elementos que cabe conceptualizar como fortalezas son los siguientes:

- Reconocimiento y rango constitucional y legal.
- Independencia administrativa y funcional.
- Lineamientos institucionales definidos.
- Transparencia institucional.
- Credibilidad en el marco del sistema de Justicia.
- Consolidación del modelo de gestión.
- Personal altamente capacitado, comprometido y entregado.
- Sistema de carrera definido.
- Modalidad de acceso transparente y rigurosa.
- Evaluación del desempeño y sistema de consecuencias.

Estructura organizativa actualizada y aprobada por el MAP.

Sólido sistema de integridad institucional.

Credibilidad ante los usuarios.

Debilidades

**Características Internas que
dificultan la acción de la
Defensa Pública**

También concurren características y elementos internos susceptibles de mejora, cuya concurrencia limita o dificulta el accionar de la Defensa Pública y la consecución de impactos y resultados. Los objetivos y líneas de intervención del Plan Estratégico incidirán precisamente en la mejora de estas debilidades, para que su corrección, junto con el aprovechamiento de las fortalezas, permita favorecer una gestión exitosa que genere todas las contribuciones deseadas.

Las principales debilidades derivadas del diagnóstico son las siguientes:

Insuficiente cobertura a nivel nacional.

Falta de personal.

Excesiva deserción y renuncia en el personal de carrera.

Excesiva carga laboral.

Falta de supervisión suficiente.
Limitación muy clara de espacios físicos.
Débil conciencia funcional.
Escasa proactividad en la aplicación de lo aprendido.
Poca disposición de una parte del personal hacia la mejora.
Necesidad de mayor formación continua.
Debilidad de capacidad gerencial en los mandos medios.
Falta de cumplimiento de todos los lineamientos institucionales.
Procedimientos administrativos muy complejos.
Poco uso de acciones constitucionales.

Oportunidades

Elementos externos que facilitan o pueden facilitar el accionar de la Defensa Pública

Como elementos externos principales que pueden coadyuvar a un desempeño positivo en el accionar de la Defensa Pública, susceptibles de ser aprovecha-

dos para adquirir un mayor impulso y eficacia, caben citar los siguientes:

Marco legal institucional.

Obligatoriedad del derecho de defensa.

Reconocimiento y validación por parte de organismos internacionales.

Capacidad para interponer acciones masivas o colectiva de índole constitucional.

Reconocimiento del servicio de la O NDP por los actores del sistema de justicia y la ciudadanía.

Acuerdos interinstitucionales.

Creación de mesas de coordinación interinstitucional.

Capacidad legal de asesoría jurídica a las cámaras legislativas.

Acceso de capacitación en la Escuela Nacional de la Judicatura y otras.

Posibilidad de aumentar la cobertura.

Posibilidad de prestar asistencia en otras áreas o asumir asistencia a víctimas.

Mayor acercamiento a la ciudadanía.

Posibilidad de disponer de locales en los Palacios de Justicia.

Elevada demanda y baja oferta laboral en el campo del Derecho.

Amenazas

Elementos externos que repercuten o pueden repercutir negativamente en el accionar de la Defensa Pública

Los principales elementos externos susceptibles de dificultar el desarrollo deseado en el accionar de la Defensa Pública serían los siguientes:

Limitada asignación presupuestaria.

Debilidad institucional frente a los órganos de gobierno.

Conformación obsoleta del Consejo de la ONDP.

Escaso interés de las estructuras políticas por la defensa pública.

Resistencia de otros operadores del sistema hacia el servicio.

Debilidad del Estado de Derecho (populismo jurídico).

Posibilidad sancionadora de los jueces a los defensores públicos (Ley N° 10-15, artículo 134).

Percepción negativa y distorsionada del rol y la labor de la defensa pública.

Desconocimiento del rol de la ONDP por parte de los medios de difusión.

Presión mediática.

Populismo de los medios de comunicación en casos emblemáticos.

Captación de defensores por otros operadores del sistema.

Factores críticos

El Plan Estratégico 2015-2019 del Servicio Nacional de Defensa Pública de la República Dominicana pretende ser un plan realista, claro y concentrado en la generación de impactos sobre la calidad con que se desempeñan las funciones. Tanto los objetivos estratégicos como las líneas de intervención deben estar enfocados a la generación de impactos positivos que representen una repercusión tangible, evitando las formulaciones endogámicas o alambicadas y procurando que exista una diferenciación clara entre los niveles de objetivo, de resultado y de acción (estos últimos ya propios de la planificación operativa que se inspira y encuentra guía en el presente Plan).

Para ello se hace imprescindible que el diagnóstico no solamente contemple la valoración general institucional sino que descienda a la consideración de los elementos y problemas que más están incidiendo sobre la calidad del desempeño. Y aquí es donde primeramente entra la reflexión sobre los factores críticos que más impacto generan sobre el servicio y donde posteriormente se habrá de profundizar, una vez analizados los principales problemas que concurren en relación con dichos factores críticos, sobre las líneas de mejora que si se llevan a cabo habrán de garantizar que, en efecto, se está actuando sobre aquellos aspectos de verdadera incidencia y de significativa repercusión.

Con el fin de estructurar la identificación de tales factores se pueden articular seis grandes ejes o bloques fundamentales, dentro de los cuales se puede adscribir todo el devenir institucional. Tales ejes son los siguientes:

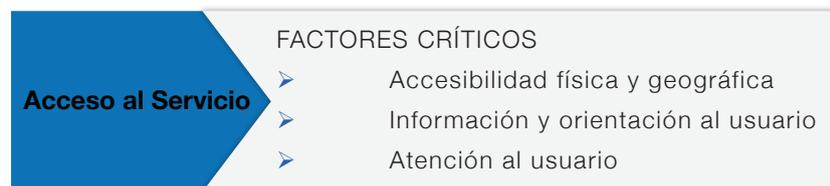
Cuatro ejes que cubren toda la secuencia del servicio:

- Acceso al servicio de Defensa Pública.
- Preparación y eficiencia del proceso.
- Presentación de recursos.
- Asistencia en la ejecución de la pena.

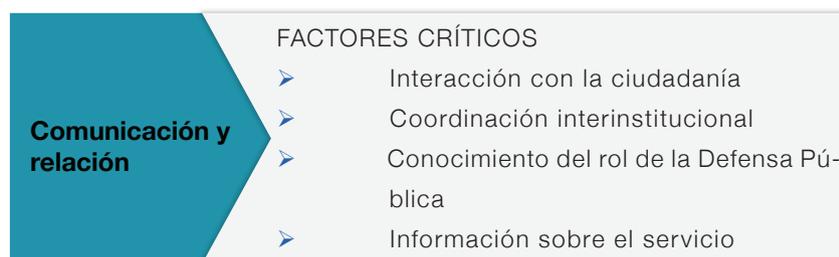
Y dos ejes como factores más transversales:

- Organización y gestión tanto administrativa como de recursos humanos.
- Comunicación y relación con la sociedad y con otros actores del sistema.

Dentro de cada uno de esos ejes críticos se pueden enumerar a su vez diversos factores que de nuevo se caracterizan por su especial trascendencia en tanto que si se incide sobre ellos se generará un impacto representativo sobre la calidad del servicio y, en definitiva, sobre el usuario.







Análisis de problemas

La última etapa del diagnóstico nos lleva a profundizar, una vez definidos los ejes y los factores críticos que concurren en cada uno de ellos, en la identificación y el análisis de los problemas que presenta el Servicio Nacional de la Defensa Pública con relación a dichos factores críticos. Esta secuencia de trabajo facilita que los problemas detectados verdaderamente se concentren en aquellos elementos que tienen impacto sobre el servicio, que tienen repercusión para el usuario.

Así, los principales problemas detectados en relación con los factores críticos previamente identificados son los siguientes:

ACCESO AL SERVICIO DE DEFENSA

- Accesibilidad física y geográfica (presencia de la Defensa Pública)
 - Falta de cobertura a nivel nacional.
 - Insuficiente número de defensores de carrera.
 - Falta de personal administrativo.
 - Limitación de espacios.
 - Carencia de medios de transporte.
 - Falta de cobertura de asistencia legal en otras áreas jurisdiccionales.

- Información y orientación al usuario
 - Falta de información oportuna y efectiva.
 - Poca accesibilidad de la información.
 - Carencias de información sobre el servicio especialmente en los centros de detención.
 - Ausencia de mecanismos suficientes de divulgación.
 - Escasa difusión de las orientaciones acerca de los servicios de la Defensa Pública.

- Atención al usuario
 - Deficiencia en el trato.
 - Ausencia de especificidad y personalización.
 - Horarios insuficientes.
 - No se proporciona suficiente atención vía telefónica o virtual.
 - Ausencia de evaluación de la calidad de la atención.

PREPARACIÓN Y EFICIENCIA DEL PROCESO

- Coordinación de estrategias con el imputado
 - Debilidad en la comunicación efectiva.
 - Disminución de visitas carcelarias.
 - Incumplimiento del primer contacto.
 - Falta de acompañamiento.
 - Escasa conciencia funcional.
 - Abuso de las terminologías jurídicas que no comprende el imputado.
 - Falta de adaptación en la transmisión de información hacia el imputado.

- Utilización de las unidades de apoyo
 - Escasa utilización de la unidad de investigación y trabajadores sociales.
 - Falta de unidades en algunos departamentos.
 - Débil efectividad.
 - Dilación en el tiempo de respuesta.
 - Falta de iniciativa.
 - Ausencia de supervisión.
 - Dificultades logísticas.

- Gestión del expediente
 - Uso inadecuado y escaso de los formularios institucionales.
 - Escaso recurso a las herramientas para agilizar los procesos del Código Procesal Penal.
 - Ausencia de gestión de entrega de las decisiones jurisdiccionales.
 - Falta de estudio oportuno de las piezas del expediente.
 - Débil canalización de los medios de prueba oportunos.
 - Pocas ejecuciones de libertad por acuerdos plenos.
 - Falta de interposición de acciones constitucionales.

- Diligencia oportuna
 - Ausencia de los defensores en algunos departamentos.
 - Excesivo tiempo transcurrido entre el primer contacto y el seguimiento.
 - Deficiencias en la presencia oportuna del defensor en la audiencia.
 - Dificultades de comunicación con el imputado en procesos de sustitución.
 - Falta de agendas sincronizadas.
 - Limitaciones en la comunicación previa a la audiencia.

- Cumplimiento de los plazos
 - Incumplimiento de plazos en las gestiones procesales.
 - Retrasos en la intimación al Ministerio Público para representar actos consultivos.
 - Dificultades con el cese y con la revisión obligatoria de la prisión preventiva.
 - Falta de aprovechamiento del plazo para la investigación.

- Seguimiento de los casos
 - No instalación e implementación del sistema de casos.
 - Falta de acciones para reducir la prisión preventiva.
 - Ausencia de acciones masivas contras las malas prácticas.
 - Escasa colaboración entre oficinas.
 - Débil seguimiento de las decisiones que ordenan nuevos juicios.
 - No revisar las medidas de coerción.
 - Incumplimientos del reglamento de sustituciones.

PRESENTACIÓN DE RECURSOS

- Fundamentación de los recursos
 - Confusión en la identificación de motivos.
 - Mal uso de doctrinas y jurisprudencias pertinentes
 - Manejo adecuado de la argumentación jurídica.
 - Escasa utilización del recurso de apelación de medidas de coerción y de casación.

- Estructura y aspectos formales
 - Incumplimiento de plazos de interposición.
 - Incoherencias en la redacción.
 - Falta de seguimiento en la tramitación, fijación, conocimiento y decisión.

- Confusión en la estructuración del recurso de casación con el de apelación de sentencia.
- Falta de información al usuario sobre la realización y resultados del recurso.

ASISTENCIA EN LA EJECUCIÓN DE LA PENA

- Seguimiento de la asistencia
 - Poca efectividad de las visitas carcelarias.
 - Falta de organización de visitas institucionales.
 - Deficiente recolección de los documentos de ejecución de las penas.
 - Falta de control sobre el respeto de los DDHH de los condenados.
 - Escaso seguimiento de la ejecución de la libertad condicional.
 - Déficit en cuanto a la realización de acciones oportunas.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- Cumplimiento de los lineamientos institucionales
 - Baja conciencia funcional.
 - Incumplimiento de las instrucciones generales.
 - Debilidad en la aplicación del sistema de consecuencias.
 - Reducido cumplimiento de las pautas mínimas de gestión de los casos.
 - Falta de seguimiento al cumplimiento de directrices.
- Organización y distribución de la carga de trabajo
 - Saturación de carga de trabajo.
 - Desequilibrios en las asignaciones.
 - Insuficiencia de personal.
 - Deserción laboral.

- Planificación y gestión
 - Debilidades en la implementación de algunas pautas del modelo de gestión.
 - Consejo de Dirección con constitución obsoleta.
 - Necesidad de actualizar y revisar el modelo de gestión.
 - Inexistencia de un departamento específico de Planificación.

- Motivación de los Recursos Humanos
 - Clima laboral insatisfactorio.
 - Escasez de mecanismos de motivación.
 - Carencia de estímulos, incentivos y reconocimientos.
 - Falta de empoderamiento y capacitación de los coordinadores en estos aspectos.
 - Oportunidades externas de carrera.

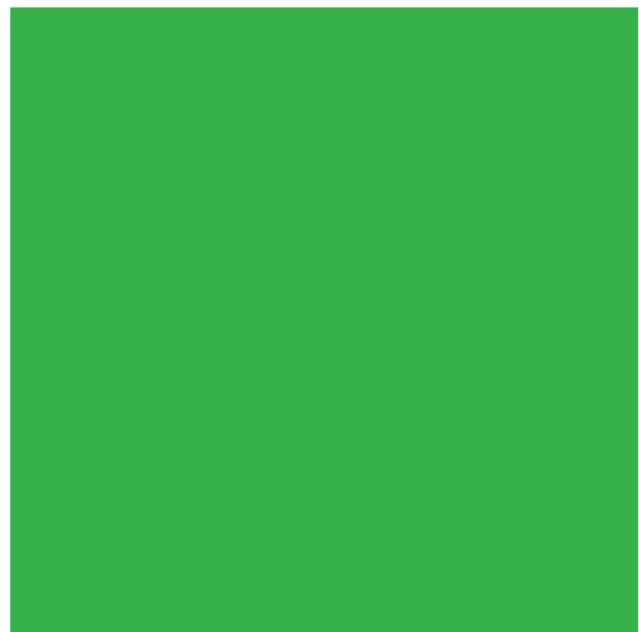
- Supervisión y coordinación
 - Excesivo paternalismo.
 - Falta de personal en tareas de supervisión.
 - Ausencia de equipos de apoyo para la supervisión.
 - Confusión de algunos coordinadores sobre su rol.
 - Falta de capacitación específica de los coordinadores sobre gestión.
 - Comunicación poco asertiva y oportuna.
 - Escasa continuidad en la labor de supervisión.
 - Falta de seguimiento de las medidas post-evaluatorias.

- Comunicación fluida interna
 - Ausencia de mecanismos y canales institucionalizados.
 - Falta de fidelidad en la transmisión de informaciones.
 - Retraso en las respuestas ante requerimientos.

- No se recurre al acuse de recibo de correos.
- Excesivo número de llamadas no contestadas o devueltas.

RELACIÓN CON LA SOCIEDAD Y CON OTROS ACTORES DEL SISTEMA

- Interacción con la ciudadanía
 - No hay mecanismos institucionales que aseguren una adecuada relación o comunicación con la sociedad.
 - Falta de canales de comunicación permanente para interactuar con la ciudadanía.
 - Escasa promoción y comunicación.
- Coordinación interinstitucional
 - Escasa aplicación de los acuerdos y convenios de cooperación
 - Insuficiente conocimiento y delimitación de roles.
 - Falta de conciencia de pertenencia global al sistema de administración de justicia.
 - Escasa institucionalización de las mesas de coordinación.
- Conocimiento del rol de la Defensa Pública
 - Poca presencia en los medios de comunicación.
 - Escasa difusión de informaciones relevantes en casos emblemáticos.
 - Desconocimiento y confusión sobre los roles de los diferentes actores del sistema.
 - Percepción negativa del ciudadano sobre el papel de la Defensa Pública.



Filosofía institucional

En el marco de este proceso de planificación estratégica no ha estimado oportuno proceder a ninguna revisión de la misión, visión y los valores de la institución, estimando la consideración de su vigencia dado que su definición es relativamente reciente y responde a la caracterización y a los principios, pretensiones, responsabilidades y retos fundamentales que delimitan lo que es hoy el Servicio Nacional de la Defensa Pública de la República Dominicana. La filosofía institucional, por tanto, sigue definida del modo que sigue:

MISIÓN

Asistimos, asesoramos y representamos de manera permanente y continua a las personas que no tienen abogado por carecer de recursos económicos o cualquier otra circunstancia, mediante asistencia legal y judicial, brindada de manera técnica y efectiva por un personal altamente calificado, confiable y con vocación de servicio, que promueve el acceso a la justicia, el respeto a los derechos fundamentales y el debido proceso

VISIÓN

Consolidamos una institución íntegra e independiente con altos estándares de calidad, que coloca el sistema de administración de justicia al servicio de las personas conforme a las exigencias de un Estado Social y Democrático de Derecho.

VALORES

Vocación de servicio: implica convicción de la importancia del servicio brindado, lo cual debe proporcionar disposición y entrega para dar oportuna y esmerada atención a los requerimientos y trabajos encomendados; apertura y receptividad para encausar cortésmente las peticiones, demandas, quejas y reclamos del público, así como dar una respuesta rápida y oportuna a los mismos.

Efectividad: el servicio que se ofrece debe ser brindado con máxima calidad, de forma oportuna e intentando el mejor resultado en provecho de los usuarios.

Confiabilidad: confianza generada en el usuarios de recibir un servicio de máxima calidad, que le será brindado con el supremo interés de buscar la protección de los derechos, el acceso a la justicia, el debido proceso, el respeto a la dignidad y la solución más favorable a la situación presentada.

Disciplina: actuar con la observancia y estricto cumplimiento de la ley, las normas administrativas y los reglamentos internos, con el propósito de brindar una asistencia efectiva y el correcto funcionamiento de la institución.

Respeto: dispensar un trato cortés a los ciudadanos que recurran en solicitud de atención o demanda del servicio, a los operadores del sistema y ciudadanos en sentido general. De igual modo implica que no existirán diferencias en el trato por razones de vestimenta, apariencia física, grado de escolaridad o cualquier peculiaridad de la persona.

Procurar el respeto de los derechos fundamentales: implica gestionar el acatamiento de las garantías imprescindibles de las personas en conflicto con la ley, establecidas en todas las normativas nacionales e internacionales de aplicación interna, sin importar la instancia ante la cual deba demandarse y sin escatimar esfuerzos para llegar hasta las últimas consecuencias si fuere necesario.

Ser garante del acceso a la justicia: velar por que no se limiten los derechos de los asistidos y actuar para eliminar los obstáculos que pu-

dieran presentarse en cualquier circunstancia y momento, así como ante cualquier autoridad. Esto implica que debe procurarse que las acciones no sólo sean tomadas, sino que las mismas se hagan en el momento oportuno y reuniendo las condiciones que las hagan efectivas, pues realizarlas fuera de plazo es igual que no hacerlas ya que se convierten en inadmisibles.

Capacitación técnica: brindar un servicio por un personal altamente calificado significa el compromiso de actualizar cada día los conocimientos técnicos requeridos para lograr un excelente desempeño de las funciones asignadas.

Mística: deseo y entusiasmo de realizar el trabajo encomendado, más allá del simple cumplimiento de una labor específica. Es tomar conciencia de que la labor de cada uno es indispensable para hacer posible el cumplimiento de la misión de la institución, y de este modo, brindar a los usuarios un servicio oportuno y de calidad.

Objetivos Estratégicos

La Defensa Pública se plantea para el período 2015-2019 tres grandes **objetivos o ejes estratégicos generales**. Estos objetivos estratégicos permitirán delimitar las metas que incidirán sobre los ejes críticos de más transcendencia detectados en el diagnóstico, ejes que generarán impactos positivos sobre la calidad del servicio y sobre el desempeño de las funciones.

Objetivos Estratégicos

OG1. FACILITAR EL ACCESO A LA DEFENSA PÚBLICA

OG2. MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

OG3. REFORZAR LA GESTIÓN Y COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Estos tres objetivos estratégicos generales se concretan a su vez en diferentes objetivos específicos, que profundizan en la contribución esperada, delimitando metas que aspiran a generar una mejora en el servicio de Defensa Pública y un claro impacto positivo sobre el mismo. Estos objetivos específicos están inspirados en los factores críticos detectados en el diagnóstico, factores cuya incidencia sobre el usuario y la calidad del servicio es muy relevante y en consecuencia fundamental para la habilitación de estrategias de mejora.

Posteriormente, de cada objetivo específico emanan unas líneas de intervención. Dichas líneas, que tienen su origen en el diagnóstico institucional y los factores críticos, constituyen orientaciones o pautas de acción que habrán de presidir y alumbrar los procesos de planificación operativa, estructurando y definiendo iniciativas que permitan la consecución de resultados que ayuden a avanzar hacia la consecución de los objetivos que se han fijado.

OG1

Facilitar el Acceso a la Defensa Pública

OE 1.1. EXPANSIÓN DE LA COBERTURA DEL SERVICIO DE DEFENSA PÚBLICA

OE 1.2. AMPLIACIÓN Y ADECUACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS FÍSICAS

OE 1.3. MEJORA DE LA INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO

OE 1.4. POTENCIAR LA COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN CON LA CIUDADANÍA

OE1.1. EXPANSIÓN DE LA COBERTURA DEL SERVICIO DE DEFENSA PÚBLICA

L1.1.1: Abrir y poner en funcionamiento oficinas en los distritos judiciales donde aún no existen.

L1.1.2: Aumentar la cantidad de defensores públicos de carrera.

L1.1.3: Extender los servicios de la Defensa Pública a otras áreas a través de asistencia legal.

OE 1.2. AMPLIACIÓN Y ADECUACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS FÍSICAS

L1.2.1: Redistribuir algunos espacios para una mejor organización.

L1.2.2: Remodelar las estructuras físicas en mal estado.

L1.2.3: Promover la ampliación de espacios de oficina cuando sea necesario.

OE1.3. MEJORA DE LA INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO

L1.3.1: Reforzar los puntos de atención y orientación al usuario.

L1.3.2: Sensibilizar de manera permanente al personal de la ONDP acerca de la importancia de la adecuada atención al usuario.

L1.3.3: Informar sobre los mecanismos de acceso al servicio, especialmente en los centros de detención y privación de libertad.

L1.3.4: Reforzar la comunicación oportuna, asertiva y efectiva entre defensor público y usuarios.

OE1.4. POTENCIAR LA COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN CON LA CIUDADANÍA

L1.4.1: Definir y aplicar una política de comunicación con estrategia de imagen y difusión del rol de la ONDP.

L1.4.2: Facilitar canales de comunicación y de retroalimentación de información.

L1.4.3: Aprovechar las herramientas tecnológicas y los mecanismos de divulgación.

L1.4.4: Ampliar la presencia de la ONDP en los medios de comunicación.

OG2

Mejorar la calidad de los servicios

OE 2.1. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DEL SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS

OE 2.2. REFUERZO DE LAS CAPACIDADES DE APOYO

OE 2.3. INCREMENTO DE LA CUALIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

OE 2.4. INTENSIFICACIÓN DE LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

OE 2.1. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DEL SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS

L2.1.1: Concienciar acerca de la importancia de una adecuada preparación de estrategia de defensa.

L2.1.2: Reforzar la presencia del defensor en los centros de detención.

L2.1.3: Estimular la proactividad y eficiencia en la gestión de los expedientes.

L2.1.4: Incrementar la intensidad y eficiencia de las visitas carcelarias.

L2.1.5: Promover la interposición y seguimiento de recursos.

L2.1.6: Fortalecer la estructura formal y la fundamentación de los recursos.

L2.1.7: Potenciar la eficiencia de las actuaciones en la fase de ejecución de la pena.

L2.1.8: Impulsar el seguimiento de los imputados privados de libertad.

OE2.2. REFUERZO DE LAS CAPACIDADES DE APOYO

L2.2.1: Rediseñar el funcionamiento y la estructura de las unidades de apoyo técnico.

L2.2.2: Reforzar la interacción entre los defensores públicos y las unidades de apoyo técnico.

OE 2.3. INCREMENTO DE LA CUALIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

L2.3.1: Impulsar programas de capacitación orientados a mitigar las debilidades detectadas en la evaluación del desempeño.

L2.3.2: Reforzar la capacitación continua de los defensores públicos.

L2.3.3: Favorecer la adquisición de conocimientos especializados, tanto técnicos como sobre liderazgo y gestión.

OE 2.4. INTENSIFICACIÓN DE LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

L2.4.1: Impulsar las mesas de coordinación interinstitucional.

L2.4.2: Reforzar la coordinación de aspectos operativos prácticos.

OG3

Reforzar la gestión y coordinación institucional

**OE 3.1. CONSOLIDACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS
INSTITUCIONALES**

OE 3.2. MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS

OE 3.3. FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN Y LA COMUNICACIÓN INTERNA

OE 3.4. ESTIMULAR UNA MAYOR MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

**OE 3.1. CONSOLIDACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS INS-
TITUCIONALES**

L3.1.1: Impulsar los mecanismos de gestión y supervisión efectiva por parte de los coordinadores.

L3.1.2: Fortalecer los departamentos de supervisión técnica.

L3.1.3: Subrayar la aplicación del sistema de consecuencias.

OE 3.2. MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS

L4.2.1: Revisar y adaptar la organización y distribución de los recursos y cargas de trabajo.

L4.2.2: Reestructurar el sistema de asignación de casos para facilitar la equidad en la carga de trabajo.

L4.2.3: Incrementar la dotación de personal para ajustarla a las necesidades laborales.

L4.2.4: Adaptar el modelo de gestión de la ONDP para adecuarlo a los requerimientos actuales.

OE 3.3. FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN Y LA COMUNICACIÓN INTERNA

L4.3.1: Clarificar y mejorar los mecanismos, herramientas y canales de coordinación y comunicación.

L4.3.2: Desarrollar una política de comunicación interna y de circulación de la información.

L4.3.3: Promover la colaboración efectiva entre las diferentes oficinas.

OE 4.3. ESTIMULAR UNA MAYOR MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

L4.4.1: Impulsar la aplicación de mecanismos y acciones de motivación personal.

L4.4.2: Promover el cumplimiento de los principios y valores éticos.

L4.4.3: Definir mecanismos de estímulo, compensación y reconocimiento.

L4.4.4: Actualizar el sistema de evaluación del desempeño.

Indicadores

El Plan Estratégico se completa con la definición de un conjunto de indicadores y fuentes de verificación, cuya función principal sea conocer en cada momento los avances en la contribución hacia dicho Plan, detectando desviaciones y permitiendo la corrección de las mismas de forma ágil y efectiva. Estos indicadores deben ser representativos de la medida del logro y se determinan para cada objetivo del Plan. La siguiente tabla proporciona una definición de las variables sobre las cuales podrían cuantificarse y estimarse temporalmente las metas:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (variable del posible indicador)	FUENTES DE VERIFICACIÓN
OG1. FACILITAR EL ACCESO A LA DEFENSA PÚBLICA		
OE 1.1. EXPANSIÓN DE LA COBERTURA DEL SERVICIO DE DEFENSA PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> • % de distritos judiciales con presencia de defensores públicos. • Número de defensores públicos por habitante. • % defensores públicos de carrera versus abogados contratados para el servicio. • Número de áreas en las que se presta asistencia legal por parte de la ONDP. 	
OE 1.2. AMPLIACIÓN Y ADECUACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS FÍSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Número de oficinas remodeladas. • Número de reorganizaciones acometidas. • Incremento en la cantidad de metros cuadrados de oficina disponibles. 	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (variable del posible indicador)	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>OE 1.3. MEJORA DE LA INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de canales de información hacia los usuarios. • Número de usuarios atendidos en las Oficinas de la Defensa Pública. • Número de consultas recibidas. • Número de consultas atendidas. • Porcentaje de la población que conoce los servicios de la Defensa Pública. • Porcentaje de ciudadanos que conocen sus derechos de tutela efectiva. • Porcentaje de ciudadanos informados sobre el acceso al servicio. • Porcentaje de personas atendidas que reconocen haber recibido información clara y entendible. • Porcentaje de personas atendidas que reconocen haber recibido una atención amable y oportuna. • Número de empleados capacitados y sensibilizados sobre atención al público. 	
<p>OE 1.4. POTENCIAR LA COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN CON LA CIUDADANÍA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de documentos estratégicos de comunicación y política comunicacional. • Número de canales a través de los cuales se ejerce la comunicación de la Defensa Pública. • Número de intervenciones o noticias publicadas en prensa y otros medios de comunicación. 	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (variable del posible indicador)	FUENTES DE VERIFICACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Número de entrevistas ofrecidas por portavoces autorizados. • Número de conferencias informativas realizadas. • Número de visitas a la página web. • Grado de conocimiento de la ciudadanía sobre el rol y las funciones de la Defensa Pública. • Mejora de la valoración sobre la Defensa Pública por parte de la ciudadanía. 	
OG2. MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS		
<p>OE 2.1. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y EL SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % casos ganados. • % errores en la clasificación por tipos penales. • % incorrecciones en la instrumentación de expedientes. • % reducción de errores procesales. • Reducción del tiempo transcurrido para el primer contacto. • Número de visitas a los centros de detención. • % incremento de ejecuciones de libertad por acuerdos plenos. • Número de acciones constitucionales interpuestas. • Reducción % inasistencia del defensor en audiencia. 	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (variable del posible indicador)	FUENTES DE VERIFICACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción % incumplimiento de plazos procesales. • Número de recursos interpuestos. • % de recursos ganados. • Número de visitas a imputados privados de libertad durante la ejecución de la pena. 	
<p>OE 2.2. REFUERZO DE LAS CAPACIDADES DE APOYO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una nueva estructura de unidades de apoyo. • % de departamentos que cuentan con unidades de apoyo. • % incremento en el número de perfiles elaborados por los trabajadores sociales. • Número de investigaciones dirigidas. • % casos ganados en relación con los casos investigados. • % unificación de criterios de investigación. • Número de reuniones de coordinación entre defensores y unidades de apoyo. 	
<p>OE 2.3. INCREMENTO DE LA CUALIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de defensores y empleados administrativos capacitados. • Grado de aprovechamiento de los cursos de capacitación continua y especializada. • Mejora de las calificaciones en la evaluación del desempeño del personal capacitado. • Cantidad de empleados que asisten a cursos de especialización. • Incremento de la productividad por empleado después de capacitación. 	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (variable del posible indicador)	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>OE 2.4. INTENSIFICACIÓN DE LA COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones de la mesa de coordinación interinstitucional. • Número de acuerdos o iniciativas resultantes. • Número de actividades conjuntas llevadas a cabo con otros actores del sistema de justicia. 	
<p>OG3. REFORZAR LA GESTIÓN Y COORDINACIÓN INSTITUCIONAL</p>		
<p>OE 3.1. CONSOLIDACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los protocolos administrativos. • % de procedimientos que no se cumplen. • % de ejecución de los proyectos del Plan Operativo Anual. • % de procesos estandarizados. • Incremento número de horas dedicadas a labores de supervisión. • Aumento número de personas en el departamento de supervisión. • Creación de un departamento de planificación. • % incremento del número de medidas post-evaluatorias dictadas. • % seguimiento de medidas post-evaluatorias. • % aplicación del sistema de consecuencias. 	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (variable del posible indicador)	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>OE 3.2. MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de casos (carga de trabajo) por defensor. • % incremento en el número de empleados. • % aplicación del modelo de gestión. • Reducción del número de empleados que reconoce extender su jornada laboral. • % reducción de la deserción laboral. • Número de coordinadores capacitados sobre aspectos relacionados con la gestión. 	
<p>OE 3.3. FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN Y LA COMUNICACIÓN INTERNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de canales y procedimientos de comunicación definidos y en funcionamiento. • % incremento de la fiabilidad de las informaciones transmitidas. • Tiempo medio de respuesta ante solicitudes y requerimientos. • Reducción del número de correos o llamadas no respondidos. • Número de comunicaciones entre diferentes oficinas. 	
<p>OE 3.4. ESTIMULAR UNA MAYOR MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acciones de motivación acometidas. • % mejora de satisfacción laboral reconocida por los empleados. • Número de coordinadores capacitados sobre aspectos relacionados con la motivación de equipos y personas. • Porcentaje de personal ascendido de acuerdo con los procedimientos regulados. 	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (variable del posible indicador)	FUENTES DE VERIFICACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Número de parámetros cualitativos que se valoran en la evaluación del desempeño. • Reducción del retraso acumulado en la realización de la evaluación del desempeño. • Porcentaje de empleados que se declaran satisfechos con el sistema de evaluación del desempeño. • Reducción del número de quejas relacionadas con la evaluación del desempeño. • Número de incentivos y reconocimientos proporcionados. • % tasa de rotación/deserción de empleados. 	

