



Defensor del Pueblo Europeo

**La Estrategia  
de la Defensora del  
Pueblo Europeo  
«De cara a 2024»**

**Impacto duradero**

**Diciembre de 2020**

**ES**





# Índice

<b>PRÓLOGO</b>	<b>2</b>
<b>1. MISIÓN</b>	<b>4</b>
<b>2. LA ESTRATEGIA</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVO 1 – LOGRAR UN IMPACTO DURADERO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UE</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVO 2 – GARANTIZAR EL INTERÉS REAL DE NUESTRO TRABAJO PARA LA CIUDADANÍA EUROPEA</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVO 3 – AUMENTAR LA SENSIBILIZACIÓN DE LA CIUDADANÍA SOBRE NUESTRO TRABAJO</b>	<b>8</b>
<b>OBJETIVO 4 – SEGUIR MEJORANDO NUESTRA EFICACIA</b>	<b>8</b>
<b>3. APLICACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	<b>9</b>



## Prólogo

La pandemia de 2020 ha devuelto la atención pública y política a la importancia capital de una administración pública de calidad.

Cuando la COVID-19 llegó por primera vez a Europa, se recurrió principalmente a los servicios públicos para que protegieran a la ciudadanía en todos los ámbitos de nuestras vidas, desde la salud hasta el empleo.

En algunos países, la crisis puso de manifiesto las lagunas que existían en estos servicios o el grado en que se habían deteriorado o desatendido en el pasado. En otros, los servicios públicos eran sólidos y tenían el respaldo de administraciones eficaces, y contribuyeron a mitigar algunas de las peores consecuencias para su ciudadanía.

Sin embargo, aunque la mayoría de los ciudadanos pidió ayuda inmediatamente a su propia administración, la crisis también puso el foco en la administración de la UE, principalmente en relación con su función de protección de la salud pública, pero también en lo que respecta a cómo gestionará la distribución de los fondos para la recuperación de la pandemia en los próximos años.

El papel del Defensor del Pueblo Europeo a lo largo de esos años consistirá en ayudar a la administración, en la mayor medida posible, a hacer frente a estos y otros retos en nombre de la ciudadanía y los residentes de la UE. Esta estrategia esboza el enfoque que adoptará la oficina.

Continuaremos con nuestra tarea, durante mi mandato hasta 2024, asentados en una base sólida. Nuestro impacto en los últimos siete años ha sido significativo. Cada vez se entra en contacto más rápido con la oficina cuando surgen cuestiones de gran interés público, y esto revela en qué medida se nos considera una oficina fiable, independiente y eficaz, que consigue resultados. La administración responde bien a nuestras intervenciones y nuestra pertinencia es visible, y así lo reconocen nuestras múltiples partes interesadas.

Hemos revisado nuestras prácticas de trabajo, y seguiremos esforzándonos por ser un modelo de buena administración. La nueva Dirección encargada de la gestión de los casos permitirá optimizar nuestro trabajo, y velará por que los miembros del personal realicen el tipo de trabajo que mejor se ajuste a sus competencias e intereses.

A medida que desarrollamos la estrategia, adquirimos una posición sólida que nos permite actuar como una fuerza positiva a la hora de ayudar a la administración de la UE en los muy venideros, que se presentan complicados. Somos una pequeña oficina con un gran mandato y esta estrategia refleja nuestra ambición de triunfar en la mayor medida posible en la tarea de proteger a la ciudadanía, que nos ha sido encomendada en virtud de los Tratados de la UE y la Carta de los Derechos Fundamentales.

Emily O'Reilly



## Tratado de Maastricht 1992

### Artículo 8

1. Se crea una ciudadanía de la Unión.

### Artículo 8 D

Todo ciudadano de la Unión tendrá el derecho de petición ante el Parlamento Europeo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 138 D.

Todo ciudadano de la Unión podrá dirigirse al Defensor del Pueblo instituido en virtud de lo dispuesto en el artículo 138 E.

## Parlamento Europeo, Resolución plenaria (1994/2160)

1. Considera que, con vistas a mejorar las relaciones entre los ciudadanos europeos y las instituciones de la Comunidad Europea, estas relaciones deberían fundarse en el respeto de los derechos de los ciudadanos europeos y opina, en consecuencia, que la creación del Defensor del Pueblo:
  - (a) protegerá los derechos de los ciudadanos europeos en los casos de mala administración por parte de los órganos e instituciones de la Comunidad Europea,
  - (b) fortalecerá las relaciones entre las instituciones y los ciudadanos europeos;
2. Opina que la Comisión de Peticiones y el Defensor del Pueblo constituyen, conjuntamente, un sistema eficaz de defensa de los intereses del ciudadano en relación con las cuestiones que son competencia de la Comunidad Europea y que así contribuyen a mejorar el funcionamiento democrático de la Comunidad;



# 1. Misión

*Nuestra misión es ayudar a mejorar la protección a la ciudadanía europea.*

*Para ello, escuchamos a los ciudadanos y a nuestras partes interesadas, y colaboramos con las instituciones de la UE para contribuir a crear una administración más responsable, transparente, ética y eficaz.*

## Nuestra estrategia en el contexto de los retos actuales de la UE

El año 2020 ha estado dominado por la pandemia de la **COVID-19**, cuyo impacto ha sido enorme y evidente en el trabajo de toda la administración de la UE. La pandemia y sus efectos continuarán a corto y medio plazo, y sus consecuencias durarán muchos años.

La UE también se enfrenta a muchos otros retos:

- El escepticismo interno con respecto a la UE, unido al auge del sentimiento nacionalista extremo y de los regímenes políticos autocráticos, se están convirtiendo en características que definen la Europa contemporánea. Otras fuerzas globales amenazan la visión fundacional europea del multilateralismo.
- En esta «UE más geopolítica», la administración de la UE está cada vez más involucrada «*sobre el terreno*» en cuestiones como la migración, la seguridad e incluso la salud. Esto supone un reto para una administración de la UE tradicionalmente centrada en una función técnica y reglamentaria. Las agencias de la UE, por ejemplo, tienen una función más «*práctica*» en relación con la protección de los [migrantes en el Mediterráneo](#), mientras que la Comisión Europea ha creado la primera [reserva de emergencia de equipos médicos de la UE](#).
- Al mismo tiempo, la UE se enfrenta a varios retos de carácter político: la emergencia climática, los problemas del Estado de derecho dentro de la Unión, la crisis migratoria, el Brexit, los conflictos comerciales mundiales y los retos digitales, incluida la creciente vigilancia y la competencia mundial en materia de IA.
- La influencia reguladora mundial de la UE goza ahora de un [amplio reconocimiento](#), lo que hace que las cuestiones de la transparencia y la ética en relación con los grupos de interés sean más pertinentes, si cabe, en relación con la protección del interés público. Si la UE establece criterios estrictos en este ámbito, puede fijar el estándar mundial de la transparencia y la ética en relación con la actividad de los grupos de interés, un ejemplo del uso positivo e influyente de su poder blando.
- El plan de recuperación económica de la UE contra la COVID-19, que incluye el endeudamiento conjunto de la UE, representa un nuevo capítulo en su evolución. Esto genera expectativas entre la ciudadanía, pero también preocupación sobre cómo se gasta ese dinero. Los ciudadanos tendrán que saber dónde, cómo y por qué se distribuyen los fondos de recuperación. También tienen derecho a exigir responsabilidades a las instituciones de la UE por este gasto, algo que solo puede lograrse si se aplican los niveles adecuados de transparencia.
- Por último, los europeos tienen expectativas cada vez mayores en relación con las administraciones públicas y a menudo esperan respuestas instantáneas a sus preocupaciones.



Teniendo en cuenta la tecnología y las herramientas de las redes sociales actuales, la ciudadanía tiene menos tolerancia con respecto a los retrasos de la administración pública.

## Las implicaciones para nuestro trabajo

- La pandemia de la COVID-19 ha aumentado las preocupaciones y los temores de la ciudadanía, ha tensado los presupuestos públicos y tiene importantes implicaciones para las administraciones públicas de Europa y fuera de ella. La administración de la UE debe responder a este reto, y debemos asumir nuestra misión ayudando no solo a los ciudadanos y residentes europeos, sino también a las instituciones de la UE, en la medida de nuestras capacidades.
- Reconocemos que la UE tiene, en general, un elevado nivel de administración, ética y transparencia, en comparación con otros agentes mundiales e incluso con numerosos Estados miembros. Sin embargo, las propias instituciones de la UE, actuando como modelos de referencia, deberían establecer criterios administrativos a escala mundial. La democracia pluralista forma parte de lo que distingue a Europa de muchos otros lugares del mundo, y una buena administración es un apoyo esencial para nuestras estructuras democráticas.
- La UE ya se ha fijado el objetivo de transformar Europa de una manera ecológica, digital y justa. El primer [Informe de prospectiva estratégica](#) de la Comisión Europea, que ofrece una perspectiva a largo plazo sobre la elaboración de políticas de la UE, considera este objetivo a través del prisma de la resiliencia.

*«La resiliencia es la capacidad no solo de resistir y hacer frente a los retos, sino también de realizar transiciones de manera sostenible, justa y democrática.»*

El informe destaca varios puntos fuertes y vulnerabilidades de la UE durante la crisis de la COVID-19. La Defensora del Pueblo considera que la alta calidad de la administración de la UE es una fortaleza, pero entre sus vulnerabilidades se encuentra la falta de participación ciudadana y el potencial de influencia indebida de los grupos de presión. La legitimidad se impulsa con la transparencia y la participación, y la ausencia de estas la socava.

Para que la UE sea más resiliente, su administración debe ser más resiliente, para lo que debe reforzar su transparencia, ética y responsabilidad democrática. Debe comprender las enseñanzas de los vínculos entre su ausencia y el auge del euroescepticismo y actuar sobre ellos.



## 2. La estrategia

Nuestra estrategia consiste en combinar y alcanzar cuatro objetivos que se **refuerzan mutuamente**.

1. Nuestro objetivo es lograr un **impacto positivo duradero** en la administración de la UE, en beneficio de toda la ciudadanía y los residentes europeos.
2. Para contribuir a ello, nuestro trabajo debe seguir siendo de **interés real** de todos nosotros.
3. Para hacer posible este impacto, debemos seguir **sensibilizando la ciudadanía** sobre el trabajo que realizamos en toda Europa.
4. Teniendo en cuenta nuestros limitados recursos, en los últimos años hemos logrado un alto grado de **eficacia**. Sin embargo, todavía puede hacerse más.



Nuestra estrategia persigue múltiples fines:

1. Crea un entendimiento compartido entre todo el personal sobre qué es lo que estamos haciendo y por qué;
2. Fija los objetivos que deben alcanzarse a través de cada *plan de gestión anual*;
3. Proporciona un marco plurianual para el uso eficiente de nuestros recursos;
4. Contribuye a impulsar nuestra transparencia externa y nuestra rendición de cuentas.



## Objetivo 1 – lograr un impacto duradero en la administración de la UE

### Prioridades

1. Asumir el liderazgo como autoridad reconocida, fiable e independiente en cuestiones pertinentes para el mandato del Defensor del Pueblo.
2. Determinar la mejor manera de ayudar a la administración de la UE a asimilar las enseñanzas derivadas de la crisis de la COVID-19 y a ser más resiliente.
3. Utilizar todo el espectro de poderes formales y blandos del Defensor del Pueblo para lograr resultados positivos y mejoras en la administración de la UE.
4. Desarrollar un seguimiento más sistemático y sustantivo de nuestro trabajo. Revisar cómo evaluamos el impacto a medio y largo plazo de nuestras recomendaciones, sugerencias y cualquier otra herramienta que utilizamos para influir en el cambio positivo.
5. Reforzar la cooperación y el diálogo con las instituciones de la UE para garantizar la mejora continua de las prácticas administrativas mediante el fomento de la confianza y la colaboración comprometida.

## Objetivo 2 – garantizar el interés real de nuestro trabajo para la ciudadanía europea

### Prioridades

1. Seguir ayudando a las personas quienes buscan reparación, y seguir detectando de forma proactiva áreas de investigación de importancia clave para los ciudadanos y los residentes europeos para posibles investigaciones e iniciativas sistémicas.
2. Concienciarnos más respecto a las dinámicas cambiantes que tienen lugar en la Unión Europea y en el contexto político, social, económico y jurídico en el que operamos, y según proceda, participar en los debates y progresos pertinentes de la democracia europea y contribuir a ellos.
3. Identificar las tendencias sistémicas de la administración pública, a escala de la UE y nacional, a lo largo de varios años, por ejemplo, *el teletrabajo*, *la ciudadanía electrónica*, o [el uso de la IA](#). Reflexionar y extraer conclusiones sobre las implicaciones para la democracia europea.
4. Colaborar con nuestras partes interesadas y aprender de ellas, incluidos los principales investigadores académicos y expertos jurídicos de Europa.
5. Colaborar con la [Red Europea de Defensores del Pueblo](#), con otros organismos de los Estados miembros y con redes y organizaciones internacionales para identificar y promover los criterios más estrictos y las mejores prácticas, por ejemplo, en relación con los derechos fundamentales y las cuestiones de gobernanza.



## Objetivo 3 – aumentar la sensibilización de la ciudadanía sobre nuestro trabajo

### Prioridades

1. Asegurarnos de que seguimos comunicando sobre nuestro trabajo en línea y fuera de línea de manera clara, utilizando un lenguaje accesible, convincente y fácil de entender.
2. Seguir colaborando con el Parlamento Europeo y sus comisiones en la amplia gama de cuestiones de interés mutuo, sin perder en ningún momento nuestra independencia.
3. Desarrollar un enfoque participativo con las partes interesadas y los multiplicadores, como las organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación, las empresas y otras organizaciones.
4. Cooperar con nuestras partes interesadas y otras organizaciones pertinentes para nuestro trabajo, en la medida de lo posible, para facilitar la igualdad de acceso<sup>1</sup> a las instituciones de la UE por parte de los grupos menos representados de Europa.
5. Ampliar nuestro trabajo con la [CDPD de la ONU](#), para ayudar a la administración de la UE a convertirse en un líder mundial tanto que empleador de personas con discapacidad.

## Objetivo 4 – seguir mejorando nuestra eficacia

### Prioridades

1. Garantizar que los recursos presupuestarios del Defensor del Pueblo se utilizan en consonancia con esta estrategia.
2. Seguir mejorando nuestros procesos en la mayor medida posible, para maximizar la eficacia y la eficiencia de nuestro trabajo, por ejemplo utilizando la digitalización. Cuando corresponda, considerar la posibilidad de adoptar soluciones de administraciones de la UE de mayor escala.
3. Fomentar una cultura interna de transparencia, ética, innovación y servicio a la ciudadanía.
4. Seguir trabajando en el desarrollo de la oficina como un lugar de trabajo atractivo, dinámico e importante en el que trabajen personas motivadas, con talento y ambiciosas.
5. Seguir estructurando nuestra oficina, los procesos de trabajo y la divulgación de nuestras actividades de manera flexible y adaptable, probando y aprendiendo al mismo tiempo nuevas formas de lograr impacto<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Véase el artículo 9 del TUE.

<sup>2</sup> Para más información sobre el «pensamiento de diseño»: <https://www.innovations.harvard.edu/blog/design-thinking-better-government-services-human-centered>



### 3. Aplicación y evaluación

Con vistas a alcanzar las prioridades y los objetivos mencionados, se planifican y evalúan cada año medidas concretas mediante el *Plan de gestión anual (PGA)* y el *Informe anual de actividades (IAA)*. En el curso de nuestro trabajo de gestión de reclamaciones se alcanzan algunos objetivos, que deberían guiarse por esta estrategia. En el período que abarca la estrategia actual, el proceso de elaboración del PGA es el siguiente:

Cada otoño, la Secretaría General del Defensor del Pueblo invita al equipo directivo, con la aportación del personal, a proponer medidas concretas para poner en práctica la estrategia sobre la base de los recursos económicos y humanos que se prevé que estén a disposición de la oficina en el próximo año. En las propuestas se explicará:

- de qué manera las medidas contribuirán al logro de los objetivos y las prioridades de la estrategia;
- los recursos necesarios; y
- de qué manera se obtendrán los recursos (por ejemplo, por medio de mejoras de la eficacia o la reducción de los recursos dedicados a otras actividades).

Tras el debate y la coordinación a nivel interno, la Defensora del Pueblo toma una decisión sobre el PGA.

#### Evaluación, medición y presentación de los resultados

Los avances en el logro de nuestros objetivos se miden mediante indicadores clave de rendimiento (ICR). A continuación se recogen los ICR adoptados, junto con los objetivos.

Los ICR y los objetivos pertinentes se revisan y, en caso necesario, se actualizan una vez al año.

ICR	Medición	Objetivos	Objetivos de la estrategia
ICR 1	Porcentaje de reclamaciones durante el mandato	35 %	Interés real Sensibilización de la ciudadanía
ICR 2	Número de investigaciones abiertas en casos de interés público (reclamaciones, investigaciones estratégicas e iniciativas estratégicas)	50	Impacto en la administración de la UE Interés real
ICR 3	Índice de aceptación (resultados del año anterior – indicador compuesto) Porcentaje de seguimiento positivo de las propuestas de solución, recomendaciones y sugerencias	80 %	Impacto en la administración de la UE Interés real
	3a – Porcentaje global de aceptación	80 %	
	3b – Porcentaje de aceptación en casos de interés público	80 %	
	3c – Porcentaje de aceptación en casos relacionados con la COVID-19 (durante el tiempo que sea pertinente)		
ICR 4	Percepción de nuestras partes interesadas clave (tasa de evaluación positiva)	Se fijará en 2021	Impacto en la administración de la UE Interés real



ICR	Medición	Objetivos	Objetivos de la estrategia
ICR 5	Actividades en Internet (indicador compuesto)		Sensibilización de la ciudadanía
	5a - Visitantes del sitio web	500 000	Interés real
	5b - Se aconseja a través de la guía interactiva el ponerse en contacto con un miembro de la Red Europea de Defensores del Pueblo	8 000	
ICR 6	Actividades relacionadas con las redes sociales (indicador compuesto)		Sensibilización de la ciudadanía
	6a - Aumento del número de seguidores en las redes sociales	+10 %	Interés real
	Twitter	+25 %	
	LinkedIn	+45 %	
	Instagram	1 200	
6b - Número de visitas al sitio web a través de enlaces publicados en nuestros canales de redes sociales			
ICR 7	Tratamiento de las reclamaciones e investigaciones (indicador compuesto)	95 %	Eficacia
	7a - Porcentaje de casos en los que la decisión de admisibilidad se adopta en un mes	150 días	
	7b - Duración media de las investigaciones	100 %	
	7c - Tasa de resolución (casos cerrados en comparación con los nuevos casos registrados en el período de referencia)		
ICR 8	Ejecución del presupuesto (indicador compuesto)		Eficacia
	8a - Porcentaje de ejecución del presupuesto	94 %	
	8b - Porcentaje de pagos efectuados en el plazo de 30 días	100 %	
ICR 9	Gestión de los recursos humanos (indicador compuesto)		Eficacia
	9a - Porcentaje de ocupación de los puestos de plantilla	98 %	
	9b - Porcentaje de la mano de obra dedicada a las actividades principales	65 %	
	9c - Promedio de días de formación por miembro del personal	5	



### **Defensor del Pueblo Europeo**

1 avenue du Président Robert Schuman  
CS 30403  
F - 67001 Strasbourg Cedex (Francia)

T. + 33 (0)3 88 17 23 13  
F. + 33 (0)3 88 17 90 62  
[www.ombudsman.europa.eu](http://www.ombudsman.europa.eu)  
[eo@ombudsman.europa.eu](mailto:eo@ombudsman.europa.eu)

© Unión Europea, 2020  
Se autoriza la reproducción con fines  
educativos y no comerciales, a  
condición de que se indique la fuente.