

**PROGRAMA REGIONAL DE APOYO A LAS DEFENSORÍAS  
DEL PUEBLO DE IBEROAMÉRICA**

# **Mejores prácticas del Ombudsman en Iberoamérica**

---

**Sergio Cámara Arroyo  
Eduardo Luna Cervantes**



**DYKINSON**

# ÍNDICE

PRÓLOGO.....	9
GUILLERMO ESCOBAR ROCA	

## CAPÍTULO I

### Concepto y elementos característicos de las “Mejores prácticas” aplicados a las Defensorías del Pueblo en Iberoamérica

*Sergio Cámara Arroyo*

I.	CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE “MEJORES PRÁCTICAS” .....	13
II.	¿CÓMO IDENTIFICAR LAS “MEJORES PRÁCTICAS”? .....	27
	a) <b>Innovación</b> .....	28
	b) <b>Efectividad-Ratificación-Impacto</b> .....	33
	c) <b>Sostenibilidad</b> .....	38
	d) <b>Replicabilidad-transferibilidad-exportabilidad-adaptabilidad</b> .....	41
	e) <b>Multidimensionalidad-complejidad</b> .....	42
III.	CONCEPTO DE <i>BENCHMARKING</i> APLICADO A LAS DEFENSORÍAS DEL PUEBLO IBEROAMERICANAS .....	44
IV.	LA DEFENSORÍAS DEL PUEBLO COMO COMUNIDAD DE PRÁCTICAS: UN CONTEXTO PARA LAS MEJORES PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS.....	53
	a) <b>Breves notas sobre la naturaleza del Ombudsman iberoamericano</b> .....	53
	b) <b>Límites a sus competencias</b> .....	58
	c) <b>Los Ombudsmen como Comunidad de Prácticas</b> .....	60
V.	INDICADORES Y SECTORES ESPECÍFICOS DE MEJORES PRÁCTICAS PARA LAS DEFENSORÍAS DEL PUEBLO.....	63
	A. <b>Accesibilidad de la Institución</b> .....	64
	B. <b>Imparcialidad e Independencia</b> .....	70
	C. <b>Celeridad y flexibilidad administrativa y procesal (actuaciones regladas de las Defensorías del Pueblo)</b> .....	87
	D. <b>Sensibilidad con el ciudadano</b> .....	102
	E. <b>Publicidad y repercusión de las actuaciones</b> .....	103
	F. <b>Transparencia</b> .....	105

G.	Efectividad y eficacia.....	108
H.	Ética defensorial.....	111
I.	Formación específica y profesionalización de la figura del Ombudsman .....	114
VI.	CONCLUSIONES.....	117
VII.	RECOMENDACIONES.....	119
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	120

## CAPÍTULO II

### Socializando algunas de las mejores prácticas del Ombudsman Iberoamericano

*Eduardo Luna Cervantes*

I.	CONSIDERACIONES GENERALES .....	129
II.	MEJORES PRÁCTICAS DEFENSORIALES PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL .....	130
	a) Atención adecuada y acercamiento al público.....	131
	b) Gestión eficiente de la queja o petitorio y evaluación del trabajo institucional .....	135
	c) Uso eficiente y transparente de recursos.....	138
	d) Selección, capacitación, evaluación y promoción de recursos humanos .....	143
III.	MEJORES PRÁCTICAS DEFENSORIALES EN LA ACTIVIDAD PROYECTIVA DE LA INSTITUCIÓN .....	147
	a) Acción defensorial eficaz orientada a la defensa de los derechos y a la supervisión de los servicios públicos .....	148
	b) Promoción de derechos y educación en valores.....	160
	c) Articulación interinstitucional .....	169
	d) Imagen pública, difusión de logros y relaciones internacionales.....	178
IV.	CONCLUSIONES.....	181
V.	ANEXOS .....	186