



Institución Nacional
de Derechos Humanos
y Defensoría del Pueblo



Plan Estratégico de la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo **2024-2028**

1532

Plan Estratégico de la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo **2024-2028**



Institución Nacional
de Derechos Humanos
y Defensoría del Pueblo



Junio 2024

Consejo Directivo (2023-2027)

Jimena Fernández Bonelli
Marcos Israel Cúneo
Bernardo Legnani Píriz
Carmen Rodríguez Núñez
Wilder Tayler Souto

Equipos de trabajo

Defensoría del Pueblo

Gianni Di Palma Borthagaray, Laura Bonilla Lafuente, Natalia Castagnet Lacuesta, Mariana Durán Costa, Pablo Graña Alves, Nils Helander Capalbo, Carlos Montesano Laprovítera, Victoria Rossi Monesiglio, Silvana Torres De León, Anabella Vázquez Morales, Victoria Brum, Fernanda Vilariño, Fabricio Pérez, Verónica Laurenzano, Ma. Belén Silva, Carla Piccinino Gómez

Descentralización

Leticia Alcarraz Elordi

Educación

Gabriela Brunetto Fontán, María Celia Robaina Sindín,
Andrés Serralta Massonnier, Virginia Romay Labandera

Estudios

Martín Prats Croci, Manuela Abrahan Mazzolenni,
Magdalena Gutiérrez de la Peña, Margarita Navarrete Gutiérrez

Igualdad y No Discriminación

Unidad de Personas Mayores: Ana Durán; *Unidad Étnico-Racial:* Oscar Rorra Rodríguez;
Unidad Población en Situación de Discapacidad: Heber da Cunha Rodríguez,
Facundo Suárez García da Rosa; *Andrea Mazzei;* *Unidad Migrantes:* Luciana Oholeguy Jorajuría;
Unidad Especializada de Género: Rosana Medina Ciceri, Carolina Patrón Fernández.
Diego Bentancor Porfirio.

Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura

Gianina Podestá Vallejo, Cecilia Alonso Bianco, Victoria Bruckner López, Daniel Díaz Vanegas,
María José Doyenart Ferreira, Daniel Fessler Castro, Victoria Iglesias Salaverría, Laura Latorre Reolón,
Fernando Leguizamón Barrera, Ana Inés Machado Oviedo, Soledad Pérez Rodríguez, Verónica
Pereyra Rodríguez, Maritza Ramos Tort, Adriana Rodríguez Lotito, Alicia Saura Uriarte, Verónica
Patiño, Daniel Zubillaga Puchot, Agustín Tosar, Andrea Sorondo.

Búsqueda de Detenidos Desaparecidos

En representación: Celina Porto

Salud Mental

Mónica Giordano Otero

Sitio de Memoria

Virginia Martínez Vargas

Administración y Finanzas

Alejandra Musacchio Ares, Lorena Ferreira Martínez, Bruno Córdoba Djellatian

Biblioteca

Adriana Normey Rico

Comunicación

María de los Ángeles Fernández Russomagno, Alexandra Loitey Pereira, Noelia Torres Silva

Transporte

Martín Syrowicz Kweksilber, Sebastián Rissotto Jara

Gestión Humana

María Rossi Cabrera, Erika Giménez Delgado

Jurídica

Diego Lamas García

Servicios Generales

Pablo González Suárez

Planificación y Monitoreo

Alicia La Buonora Capó, Cecilia Franco Cal

Recepción

Andrea Bravo Vico, Lourdes Garrido Parriño

Secretaría del Consejo Directivo

Ana Laura Fernández Mourelle, Alejandra Cabrera Santana

Tecnologías de la Información

Juan Carlos Luján Castillo,
Hugo Dobal Medina, Gabriela Pérez Caviglia

Tabla de contenido

Introducción	7
Acerca de la INDDHH	9
Estructura de la INDDHH	9
Desafíos a mediano y largo plazo	9
Metodología	11
Metodología aprobada.....	13
Prediagnóstico.....	14
Ciclo de talleres.....	15
Reuniones con grupo de soporte	18
Sesión extraordinaria del Consejo Directivo	19
Ciclo de mesas de trabajo	21
Plan Estratégico	23
Objetivos estratégicos	25
Eje estratégico 1. Alianzas estratégicas	26
Objetivo estratégico 1	26
Objetivo estratégico 2	27
Objetivo estratégico 3	28
Eje estratégico 2. Desarrollo organizacional	28
Objetivo estratégico 1	28
Objetivo estratégico 2	29
Objetivo estratégico 3	30
Objetivo estratégico 4	30
Eje estratégico 3. Exigibilidad y monitoreo	31
Objetivo Estratégico 1	31
Objetivo Estratégico 2	32
Objetivo Estratégico 3	32
Eje 4. Promoción de derechos e incidencia.....	33
Objetivo Estratégico 1	33
Objetivo Estratégico 2	34
Objetivo Estratégico 3	34
Acerca de los indicadores	35

Consideración referente a cada Plan Operativo Anual	35
Referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	36
Seguimiento del Plan Estratégico (PE)	37
Gestión del cambio.....	37
Lecciones aprendidas	38

Índices 39

Índice de figuras	41
Índice de siglas	41
Índice de actas del Consejo Directivo.....	42
Índice de bibliografía.....	43

Introducción

Acerca de la INDDHH

La Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo (INDDHH), creada por la ley 18446, opera en el ámbito del Poder Legislativo y es una entidad no sujeta a jerarquía, que goza de un funcionamiento autónomo, por lo que no recibe instrucciones ni órdenes de ninguna autoridad. Desde su origen trabaja para defender, promover y proteger, en toda la extensión del país, los derechos humanos reconocidos por la Constitución de la República y el derecho internacional.¹

Estructura de la INDDHH

La estructura organizacional de la INDDHH ha sido revisada y aprobada recientemente por el Consejo Directivo (en adelante CD).

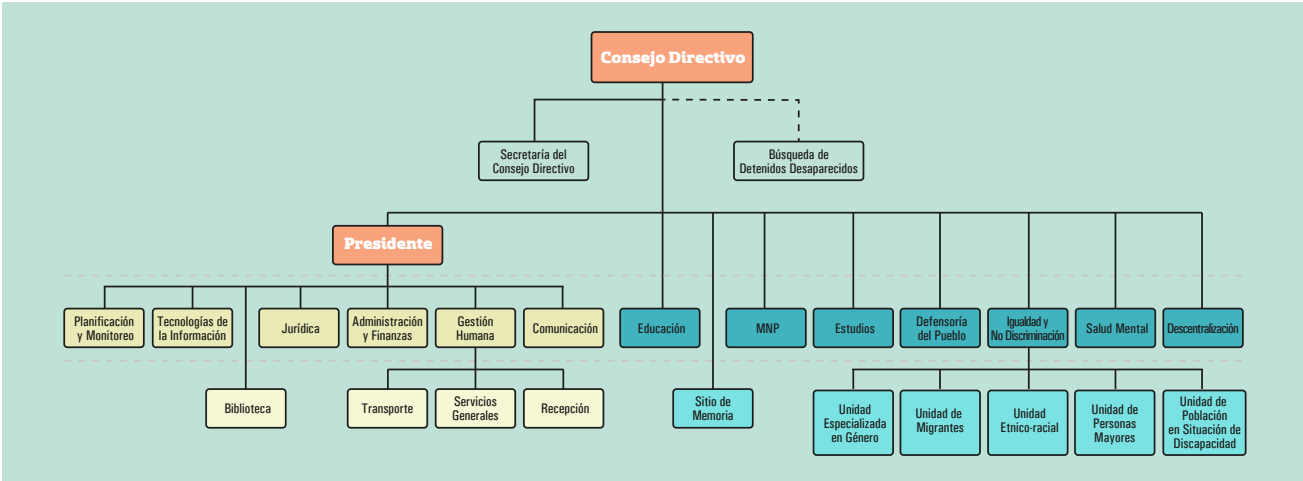


Figura 1
Organigrama institucional

Desafíos a mediano y largo plazo

El presente Plan Estratégico 2024-2028 (en adelante PE 2024-2028) se presenta a efectos de dar continuidad al Plan Estratégico 2019-2023. Constituye el tercero de la INDDHH, que, siendo aún una institución joven, ha transitado un proceso de crecimiento y maduración que es posible constatar a través del estudio de su marco normativo, así como a partir del análisis de la documentación consultada a lo largo del proceso desarrollado desde el diagnóstico inicial.

El año 2024 constituye un año bisagra, en tanto recoge líneas de trabajo surgidas a partir del Plan Estratégico previo, introduce nuevas propuestas complementarias e incorpora ajustes producto de las lecciones aprendidas. Las oportunidades de intercambio propuestas en el marco del presente Plan, permitieron generar instancias de diálogo enriquecedoras.

1 Tomado del Informe Anual a la Asamblea General 2023.

Metodologia

Metodología aprobada

La metodología de trabajo para el desarrollo del PE 2024-2028 procuró alcanzar un balance entre las expectativas e inquietudes actuales del funcionariado y las prioridades identificadas por el CD, alentando espacios participativos de intercambio, con énfasis en la búsqueda de integración de la Institución, respetando a su vez los plazos de trabajo requeridos a nivel de la gestión operativa.

En pos de lograr un amplio involucramiento de los/las integrantes de la INDDHH se establecieron tres categorías de participantes, que fueron convocados según el tipo de actividad propuesto a efectos de optimizar tiempos: grupo ampliado (totalidad de integrantes de la INDDHH), grupo de soporte (referentes de áreas/unidades) y grupo reducido (CD).

La presentación de la propuesta metodológica y de la agenda de trabajo fue dirigida al grupo ampliado, y constituyó el primer hito de la gestión del cambio. Se contó con la presencia de integrantes de todas las áreas y unidades de la Institución. En esa instancia, se compartieron las expectativas respecto al presente Plan, las que fueron relevadas a través de una consulta abierta realizada previamente, y que tuvo un muy buen nivel de respuesta.



Figura 2
Nube de expectativas
de los integrantes

Se introdujo la metodología de trabajo aprobada por el CD, comenzando con la presentación de ciertas definiciones de trabajo, a saber:

- **Grupos de trabajo:** ampliado/de soporte/reducido
- **Nivel de participación:** talleres grupales/entrevistas a referentes/ mesas de trabajo
- **Modalidad de difusión de avances y productos al funcionariado:** repositorio en disco institucional abierto al grupo ampliado (actualización permanente de avances y recepción de consultas/ aportes vía correo institucional o personal), difusión en carteleras y *mailing* institucional
- **Seguimiento de avances e hitos principales:** reportes mensuales dirigidos al CD
- **Modalidad de aprobación de productos del PE 2024-2028:** presentación de los productos en las sesiones del CD correspondientes

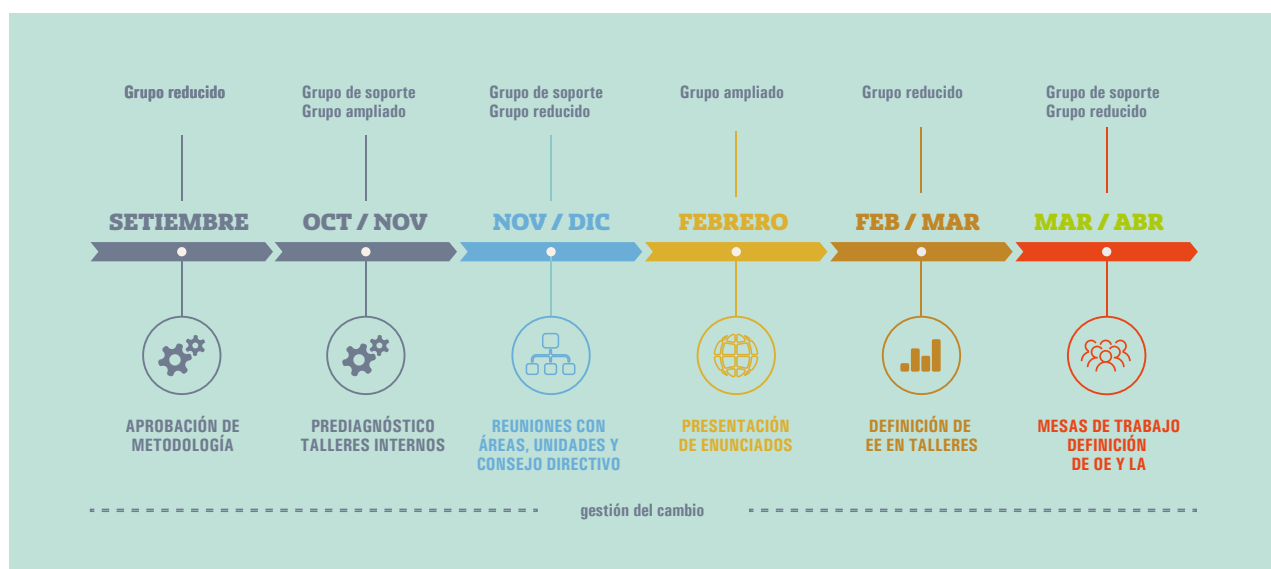


Figura 3:

Línea de tiempo con etapas, fechas y productos asociados

Prediagnóstico

Se llevó a cabo un trabajo de **prediagnóstico** desarrollado a partir del estudio de documentación interna, del marco normativo, de entrevistas y de la aplicación de cuestionarios a referentes del grupo de soporte. Se adoptó un enfoque objetivo que permitió obtener información primaria sobre:

Macro y micro estructura

Se observó que la estructura real en funcionamiento no coincidía exactamente con la que se presentaba al público. Se evidenció que la estructura formal no se encontraba aprobada por CD. Se advirtió la existencia de una estructura de tipo plana, que en ocasiones complejizaba la comunicación interna.

Sistemas de información de apoyo a los procesos estratégicos y administrativos

Si bien se señaló el empleo de expediente electrónico APIA, su uso no se encontraba generalizado. Asimismo, se constató la existencia de sistemas de información de elaboración propia.

Percepción de los líderes como agentes de cambio

La Institución ha experimentado un importante crecimiento de su plantilla de trabajadores desde su creación. En este sentido, la infraestructura edilicia, de mobiliario y de equipamiento informático está resultando insuficiente, y la Institución enfrenta el desafío de gestionar la disposición espacial, el uso de los recursos para un funcionamiento eficiente, procurando mantenerse al día con las tecnologías de la información y la comunicación.

A nivel de estrategia

La última actualización de los enunciados de Misión y Visión, así como la revisión de los valores institucionales y la definición de objetivos estratégicos, se desarrolló en el marco del Plan Estratégico 2019-2023.

Canales y medios

Se valora la existencia de un espacio institucional compartido en el disco común, si bien se trata de un repositorio sin administrador único. Prevalece la comunicación informal y se señalan debilidades en materia de comunicación interna.

Ciclo de talleres



Figura 4:
Esquema de temas de los talleres

A partir de las tendencias identificadas en la fase de prediagnóstico, se propuso un **ciclo de talleres**, se convocó para estos al grupo ampliado. Se establecieron dinámicas de trabajo grupales que permitieron abordar:

- Misión institucional, Visión institucional, Valores institucionales;
- Contexto externo de la INDDHH (Marco PESTEL);
- Contexto interno de la INDDHH (Modelo 7 S);
- Análisis FODA (contexto externo e interno).

Se desarrollaron cinco instancias de talleres, contando con una media de asistencia de 28 personas², con presencia de todas las áreas y unidades de la Institución, y con representación y participación activa del CD en todos los encuentros.



Figuras 5:
Imágenes de los talleres

² Detalle de cantidad de asistentes a cada taller: T1 - 32 personas, T2 - 31 personas, T3 - 28 personas, T4 - 25 personas, T5 - 24 personas.

En materia de Identidad

Revisión de los enunciados presentados en el marco de los planes estratégicos previos e intercambio al respecto. Elaboración de nuevos enunciados puestos a consideración del CD, quienes tras un análisis cuidadoso brindaron su aval a la versión actualizada, constituyendo de ese modo el primer producto del PE 2024-2028 aprobado por el CD.³

enunciado **misión**

Defender, promover y proteger los derechos humanos reconocidos por el marco jurídico nacional e internacional vigente, en forma autónoma e independiente



enunciado **visión**

Ser reconocida como la institución de referencia por su contribución a la consolidación de una sociedad respetuosa de los derechos humanos

valores institucionales

Independencia

Actuar con independencia técnica sin interferencias externas con los cometidos de la institución

Transparencia

Cumplir con los principios de rendición de cuentas y acceso a información, según lo establecido en las disposiciones legales

Integralidad

Considerar todos los DDHH en su indivisibilidad, interrelación e interdependencia, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones de las situaciones a abordar con énfasis en la integración de la mirada multidisciplinaria y un enfoque participativo

Igualdad y no discriminación

Respetar y comprometerse con la aplicación efectiva del principio de igualdad y no discriminación en todas las actuaciones internas y externas de la INDDHH y en la vigilancia del cumplimiento del mismo por parte de todos los organismos responsables de la función pública

Buena fe

Cumplir su mandato con honradez y ajustado a derecho

Participación

Promover el intercambio y la participación en la defensa y promoción de los DDHH, facilitando el diálogo y la articulación entre la población, las organizaciones sociales y el Estado

Respeto

Apreciar y valorar las cualidades de todas las personas con tolerancia

Solidaridad

Promover la colaboración y cooperación mutua entre las personas, identificándose con sus necesidades o demandas, apoyando de modo efectivo los procesos y trámites ante situaciones de vulneración de derechos

Accesibilidad

Otorgar mayores garantías para el acceso universal, simplificando los procedimientos internos, a efectos de que resulten amables a la población, cualquiera sea su condición

Figuras 6:

Gráficos de los enunciados aprobados: misión, visión y valores institucionales

³ Acta n°. 51/2023, de fecha 28/11/2023. Rectificación en Acta n°. 25/2024, de fecha 04/06/2024.

Análisis del contexto externo e interno

Las herramientas que guiaron el proceso de reflexión e intercambio en torno al contexto externo e interno fueron:

La identificación de oportunidades y amenazas del macro entorno fue abordada con la ayuda del marco PESTEL.

El análisis del contexto interno de la INDDHH se realizó tomando como guía el Modelo 7 S.

El empleo de las herramientas antes mencionadas facilitó los insumos a considerar en el análisis FODA (contexto externo e interno).

Se desprendieron **propuestas** casi exclusivamente inherentes al Fortalecimiento institucional, y en menor medida líneas referentes a Promoción. Los insumos producidos en el ciclo de talleres orientaron los encuentros desarrollados posteriormente con integrantes del grupo reducido, así como con los integrantes del grupo de soporte, en el marco de la definición de los ejes estratégicos 2024-2028.

A nivel de **comunicación interna**, se anticipó cada actividad programada y posteriormente se dispuso un espacio institucional compartido a efectos de difundir avances. Asimismo, se estableció la posibilidad de intercambiar sobre inquietudes inherentes al proceso, así como de recibir comentarios, sugerencias o propuestas. Muchas de estas contribuciones fueron incorporadas a las dinámicas.

Una vez finalizado el ciclo de talleres, se habilitó un **formulario de evaluación** anónimo y no obligatorio. Los insumos recibidos permitieron enriquecer el intercambio de las etapas siguientes de elaboración.

Reuniones con grupo de soporte

A raíz de **las entrevistas** llevadas a cabo con el grupo de soporte y con el grupo reducido, se consiguió profundizar en las líneas surgidas en la etapa desarrollada con el grupo ampliado de trabajo.

La INDDHH evidenció solidez en el trabajo en materia de Promoción, por lo cual se consideró necesario mantener las líneas desarrolladas en ese sentido. Sin embargo, se identificó la necesidad de reforzar las líneas de trabajo enmarcadas en relación a Defensa y Protección. En términos generales, hubo consenso en cuanto a la necesidad del abordaje de:

- Formalización de la macro estructura
- Articulación interna en pos de generar sentido de unidad
- Fortalecimiento del vínculo y trabajo articulado y sostenido con la sociedad civil, así como con otros organismos del Estado
- Reforzar el seguimiento a las resoluciones y/o recomendaciones
- Gestión de potenciales conflictos o crisis

Se identificaron expectativas en cuanto a la necesidad de trabajar en la fragmentación que se percibe como un problema en el accionar de la Institución, y se advirtió interés en relación a las acciones de gestión del cambio que acompañen el PE 2024-2028.

Se promovió la reflexión respecto a la instancia de la Asamblea Anual. Se intercambió en relación a temáticas prioritarias de acción, y en ese sentido, surgió la propuesta de establecer un foco estratégico concreto abocado a robustecer el relacionamiento con las OSC registradas e interesadas, dando respuesta de este modo a una inquietud compartida por el funcionariado y por las propias OSC.

Sesión extraordinaria del Consejo Directivo

Siguiendo la metodología de trabajo, se llevó a cabo una sesión extraordinaria con el grupo reducido, facilitada por integrantes del Área de Planificación y Monitoreo y de Comunicación. En esa ocasión, el CD ponderó los focos de interés por eje estratégico. Las prioridades señaladas serían retomadas en el ciclo de mesas de trabajo, cuyos miembros fueron designados por el CD en esa misma oportunidad.

Se exponen a continuación los conceptos guía que se establecieron a partir de las distintas etapas de trabajo previas, sobre las cuales se estructuró el Plan:

Ejes estratégicos: se trata de las grandes áreas que vertebran las líneas de trabajo y constituyen los ámbitos de actuación de la INDDHH, a mediano y largo plazo.

Focos estratégicos: se trata del enfoque que se le pretende dar a cada uno de los ejes de trabajo y su contribución a los cometidos de la INDDHH.

Alianzas estratégicas: refieren al establecimiento de un vínculo con uno o más actores con los cuales se compartirá recursos y se potenciará la actividad de las partes, permitiendo una actividad más eficaz y eficiente sobre la base de la cooperación y la potenciación mutua.

Desarrollo organizacional: se refiere a la implementación de métodos y procesos destinados a fortalecer las capacidades de la INDDHH. Ello implica maximizar el impacto de sus acciones, tanto en el desarrollo integral de las personas como en el fortalecimiento de las estructuras técnicas y las relaciones.

Exigibilidad y monitoreo: se entiende por exigibilidad que las personas y los colectivos dispongan de mecanismos legales e institucionales para reclamar ante las autoridades públicas por el incumplimiento de una obligación y la restitución de derechos protegidos.⁴ Por su parte, el monitoreo es el proceso constante de recolección y análisis de información sobre el cumplimiento de las obligaciones del Estado vinculadas a los DDHH y sus eventuales apartamientos.

.....
⁴ <https://www.gub.uy/institucion-nacional-derechos-humanos-uruguay/institucional/plan-estrategico/plan-estrategico>

Promoción de derechos e incidencia: corresponde al conjunto de estrategias para establecer comunicaciones efectivas entre la INDDHH y otras organizaciones y/o individuos que constituyen actores relevantes, con el fin de influir para alcanzar sus objetivos, generar confianza y posicionarse.

A modo de síntesis gráfica de los aportes recogidos se elaboró un diagrama que coloca en el centro a la Misión institucional (producto del trabajo participativo de integrantes de la INDDHH), junto a los tres cometidos de la INDDHH: defensa, protección y promoción, y se indicó la interrelación permanente entre ellos.

Se presentaron los **cuatro ejes estratégicos** que se desprendieron del trabajo desarrollado, así como los principales focos estratégicos que surgieron de los diferentes espacios de intercambio, y que fueron priorizados por el CD. Se destacó el carácter transversal de la descentralización en pos del cumplimiento de la Misión.

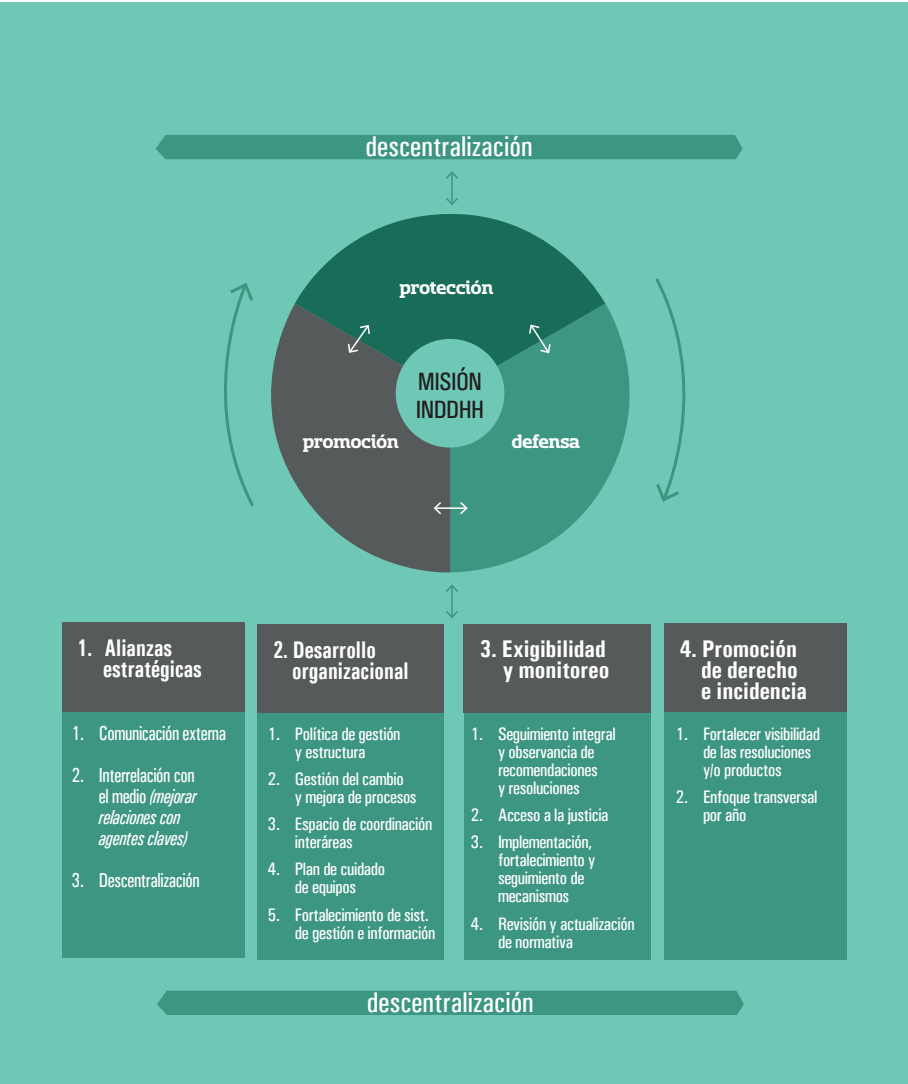


Figura 7:
Diagrama de ejes y focos

Ciclo de mesas de trabajo

A partir de los mencionados conceptos, así como de los insumos recibidos, el CD aprobó el establecimiento de cuatro mesas de trabajo a efectos del desarrollo de cada uno de los ejes estratégicos. En la sesión extraordinaria se nombraron las áreas/unidades integrantes de cada grupo de trabajo, procurando que se generara un análisis participativo. A partir de las temáticas priorizadas, se promovió integrar las opiniones de los representantes de áreas y unidades implicadas. Se buscó un equilibrio en las designaciones sin afectar el normal funcionamiento de las diferentes agendas en cuestión.

El abordaje de cada eje estratégico estuvo a cargo de una mesa de trabajo. Cada mesa contó con la participación de al menos un director del CD y fue facilitada por referentes de Planificación Estratégica. A continuación, se expone la integración de cada mesa.⁵

EJES ESTRATÉGICOS	Integración de Mesas de Trabajo
1. Alianzas estratégicas	Descentralización
	MNP
	Salud Mental
	Igualdad y No discriminación
	Defensoría
	Comunicación
2. Desarrollo organizacional	Soporte TI
	Administración y Finanzas
	Gestión Humana
	Jurídica
	Descentralización
	Comunicación
3. Exigibilidad y monitoreo	Igualdad y No discriminación
	Salud Mental
	MNP
	Defensoría
	Búsqueda de Detenidos Desaparecidos
	Educación
	Estudios
	Comunicación
4. Promoción de derechos e incidencia	Defensoría
	MNP
	Biblioteca
	Sitio de Memoria
	Educación
	Comunicación

Figura 8:
Integración de las mesas
de trabajo

5 Aprobada en Acta 13/2024, fecha 5/03/2024.



Figuras 9:
Imágenes de las
mesas de trabajo

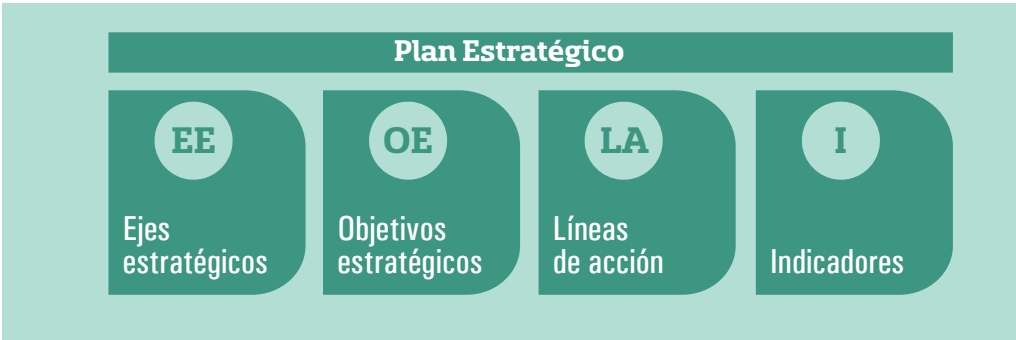


Plan stratégico

Objetivos estratégicos

Atendiendo los focos estratégicos priorizados por el CD, para cada eje estratégico (EE) se definieron los objetivos estratégicos (OE) y las líneas de acción (LA) principales para alcanzarlos, así como los principales indicadores (I) para monitorear su cumplimiento e identificar ajustes eventuales.

Figura 10:
Estructura del
PE 2024-2028



El reporte que se expone a continuación representa el producto de un cuidadoso trabajo colaborativo que guiará las acciones de la INDDHH en el mediano y largo plazo. Cada EE presenta los OE definidos con el fin de alinear los esfuerzos de todos los equipos, atendiendo la Misión y la Visión institucional.

Figura 11:
Reporte de EE y OE



En las secciones siguientes se presenta el desglose detallado de cada EE y sus respectivos OE, se profundizará en las LA definidas para cada caso, y en los indicadores que se utilizarán para evaluar el progreso hacia la consecución de los mencionados objetivos.

Eje estratégico 1. Alianzas estratégicas

Objetivo estratégico 1

Consolidar la participación activa de la INDDHH en los espacios interinstitucionales e intersectoriales.

Líneas de acción

- LA 1. Definir los espacios de interés donde la Institución aún no tiene participación.⁶
- LA 2. Construir de forma colaborativa un calendario global institucional vinculado a los espacios de participación identificados y asegurar la actualización y su divulgación periódica.

Indicadores

- I 1- Reporte periódico de espacios de participación interinstitucional e intersectorial de la INDDHH.
- I 2- Tasa de participación de la INDDHH en espacios interinstitucionales e intersectoriales (participaciones/instancias realizadas).
- I 3- Tasa de instancias lideradas/convocadas por la INDDHH/instancias de participación identificadas en el I1.
- I 4- Mapeo de los actores que responden a las convocatorias generadas por la INDDHH.

.....
6 Desde el funcionamiento se coloca énfasis en la necesidad de prestar especial atención a la naturaleza de cada espacio, y la pertinencia del rol de la INDDHH en cada uno de ellos respectivamente, diferenciando roles: contralor, colaborador, diseño, asesor.

Se señala la importancia de que pueda participar de los mencionados espacios tanto el director referente del área/unidad correspondiente, como también al referente del área/unidad en cuestión.

Objetivo estratégico 2

Robustecer el relacionamiento de la INDDHH con las organizaciones de la sociedad civil.

Líneas de acción

- LA 1. Para las organizaciones sociales que integran el registro de la INDDHH:

Desarrollar espacios de trabajo con las organizaciones sociales que integran el registro de OSC de la INDDHH. Trabajar sobre los planteos recibidos en ocasión de las sesiones extraordinarias de la INDDHH (asambleas nacionales de derechos humanos).

- LA 2. Para las organizaciones sociales en general (organizaciones que asisten a la Asamblea, pero la Institución no tiene unidades o áreas específicas que aborden las temáticas concretas de interés, u otras organizaciones que no necesariamente participan de las asambleas nacionales):

Desarrollar espacios de participación social sistemáticos en torno a temas de derechos humanos.

Maximizar esfuerzos en materia de segmentación de públicos (distintos niveles de abordaje de un mismo problema), y mapeo en territorio, a efectos de desarrollar acciones de comunicación focalizadas.

Territorializar las acciones, adaptándolas a cada contexto a nivel socioeconómico, cultural y geográfico.

Sistematizar y formalizar los canales de comunicación con las OSC, mantener el registro de contactos y georreferenciación.

Indicadores

- I 1 - Reporte de espacios de participación sistemáticos liderados por la INDDHH.
- I 2 - Encuestas a las organizaciones participantes de los espacios de trabajo que recojan su funcionamiento, enfoques y aspiraciones.
- I 3 - Cantidad de recomendaciones o propuestas que surjan a partir de los espacios sistemáticos de participación liderados por la INDDHH.
- I 4 - Tasa de participación de OSC en los espacios de participación liderados por la INDDHH.

Objetivo estratégico 3

Promover y desarrollar instancias de formación en materia de derechos humanos dirigidas al funcionariado público.

Líneas de acción

- LA 1. Definir grupos prioritarios y establecer un ordenamiento respecto del funcionariado público a formar.
- LA 2. Incentivar, promover y profundizar acuerdos de trabajo con los organismos correspondientes.
- LA 3. Establecer temáticas específicas por público objetivo y por objetivo de formación.

Indicadores

- I 1 - Registro de la demanda de formación en cuanto a magnitud y temática
- I 2 - Registro de respuesta a las demandas identificadas en I 1 -
- I 3 - Demandas que surjan para generar nuevas instancias de formación
- I 4 - Cantidad de cursos diseñados e implementados
- I 5 - Cantidad de personas capacitadas/público objetivo definido
- I 6 - Cantidad de convenios con organismos/instituciones

Eje estratégico 2. Desarrollo organizacional

Objetivo estratégico 1

Analizar, revisar y actualizar los procedimientos de gestión interna y protocolos de actuación de la INDDHH.

Líneas de acción

- LA 1. Elaborar un manual de organización que complementará el organigrama aprobado de la INDDHH. Este incluirá una definición de los objetivos y actividades clave que desarrolla cada área/unidad, con su respectiva identificación de la dependencia jerárquica en cada caso.
- LA 2. Elaborar un manual de puestos de trabajo que incluirá una definición de la finalidad de cada puesto, así como información referente a los objetivos y funciones en cada caso, con el fin de constituir una herramienta clave para la planificación estratégica de gestión humana.

- LA 3. Revisar, sistematizar y divulgar protocolos vigentes, y generar nuevos protocolos que formalicen los procesos de actuación de las áreas/unidades. Se prevé incluir un registro adecuado de las colaboraciones interáreas/unidades, que permitan la actuación integral de la INDDHH. Además, se procura incorporar un sistema estandarizado de control de procedimientos para eventos públicos (internos y externos).
- LA 4. Desarrollar e implementar un plan de etapas para la incorporación integral del APIA en todos los asuntos de la INDDHH donde su aplicación sea posible y pertinente, sobre la base de protocolos estandarizados.⁷

Indicadores

- I 1 - Manuales elaborados y aprobados
- I 2 - Plan de etapas elaborado y aprobado

Objetivo estratégico 2

Establecer un espacio formal y sistemático de coordinación interna.

Líneas de acción

- LA 1. Compartir información relevante y alinear estrategias entre las áreas y unidades.
- LA 2. Implementar planes operativos vertebrados con un tema común y transversal por año.
- LA 3. Gestión de un calendario institucional.

Conformar una estructura dinamizadora del **objetivo estratégico** que incluya a Planificación y Monitoreo, Comunicación y a Gestión Humana.

Indicadores

- I 1 - Cantidad de reuniones por año
- I 2 - Registro de participación de cada área/unidad

.....
 7 Detalle que orientará plan de etapas: 4.1. Realizar un relevamiento de situación actual; 4.2. Establecer escala de niveles de usuarios (implica establecer usuarios y permisos sobre la base del organigrama aprobado); 4.3. Establecer protocolo de uso de APIA (incluye plazos, alertas del cumplimiento de esos plazos y adecuado registro de colaboraciones interáreas); 4.4. Recibir capacitaciones de APIA (implica distintos niveles de usuario: administrador, avanzado, entre otros); 4.5. Generar un equipo de trabajo con la función de mesa de ayuda, replicar capacitación y brindar primer nivel de soporte.

Objetivo estratégico 3

Fortalecer los sistemas de gestión e información, incluyendo el desarrollo de nuevas herramientas colaborativas y su correlato en la infraestructura requerida.

Líneas de acción

- LA 1. Realizar un plan de implementación de la metodología de trabajo remoto.⁸
- LA 2. Mejorar y actualizar la infraestructura tecnológica. Adquisición de equipos apropiados (VPN, internet, accesibilidad herramientas internas). Trabajo en etapas, testeo y ajustes.
- LA 3. Implementar un plan de ciberseguridad que incluya capacitación y sensibilización a todos los niveles de la INDDHH.

Indicadores

- I 1 - Plan para la implantación de la metodología de trabajo remoto elaborado y aprobado por el Consejo Directivo
- I 4 - Instancias de sensibilización impartidas y cantidad de personas capacitadas en la materia
- I 5 - Plan de ciberseguridad en etapas: elaborado y aprobado

Objetivo estratégico 4

Fomentar una cultura institucional de mejora de procesos y adaptabilidad.

Líneas de acción

- LA 1. Identificación de resistencias y acompañamiento de la gestión del cambio.
- LA 2. Implementación de programas de promoción del bienestar laboral y desarrollo de líderes, que incluyan sistemas de retroalimentación y aprendizaje organizacional.

Indicadores

- I 1 - Mecanismos formales de retroalimentación incorporados
- I 2 - Cantidad de iniciativas de mejora de procesos implementadas
- I 3 - Tasa de procesos evaluados por año; tasa de procesos mejorados por año

.....
8 Incluye considerar la conectividad en tiempo real de los equipos personales a los equipos institucionales, contemplando: seguridad de la información, bienestar laboral y supervisión efectiva por parte de la jefatura, con el fin de optimizar el uso de la infraestructura limitada.

Eje estratégico 3. Exigibilidad y monitoreo

Objetivo Estratégico 1⁹

Fortalecer todos los mecanismos de supervisión que se hallan bajo la órbita de la INDDHH.

Líneas de acción

- LA 1. Elaborar un plan de supervisión de implementación de la normativa que garantiza el goce pleno de los derechos humanos en Uruguay, así como una propuesta para su evaluación efectiva.
- LA 2. Profundizar la incidencia de la INDDHH a través de los instrumentos que la normativa pone a disposición.¹⁰
- LA 3. Organizar una agenda de debate público respecto al papel del sistema de justicia en cuanto al acceso a derechos.¹¹
- LA 4. Diseñar e implementar un mecanismo de seguimiento de los compromisos asumidos en las asambleas anuales.

Indicadores

- I 1 - Plan elaborado y aprobado por el CD
- I 2 - Propuesta de evaluación del plan elaborada y aprobada por el CD
- I 3 - Revisión de las herramientas utilizadas (tipo y frecuencia)
- I 4 - Identificar herramientas menos empleadas, y analizar factores que incidieron en cada caso
- I 5 - Tipo y cantidad de acciones de incidencia realizadas
- I 6 - Informes periódicos de avance de seguimiento

.....

9 Enfocar los problemas operativos de acceso a derechos de las personas, sobre la base de la mejora de la implementación de la normativa con foco en el acceso amplio e irrestricto, dentro de los límites jurídicos. Profundización en la participación activa de la INDDHH en cuanto a la resolución de conflictos por la vía no jurisdiccional.

10 En relación al empleo de las herramientas que la ley coloca a disposición de la INDDHH, como: acciones de amparo, *amicus curiae*, litigio estratégico, presentación de proyectos de ley y reglamentación, entre otros.

11 Incluye las necesarias mejoras organizacionales y normativas que se requieren en todos los poderes del Estado y en particular en el Poder Judicial, así como en cuanto al acceso a derechos, habilitando espacios de diálogo a todos los niveles.

Objetivo Estratégico 2

Promover la armonización de las normas y de la legislación nacional en relación al sistema internacional de protección de derechos humanos.

Líneas de acción

- LA 1. Establecer e implementar una estrategia de incidencia a nivel legislativo.
- LA 2. Establecer e implementar una estrategia de incidencia a nivel de los organismos involucrados.
- LA 3. Dar seguimiento a las innovaciones/modificaciones normativas y analizar su adecuación al criterio de armonización legislativa.

Indicadores

- I 1 - Estrategia definida y aprobada por el Consejo Directivo a nivel legislativo y a nivel de organismos involucrados
- I 2 - Cantidad de informes realizados por la INDDHH respecto a propuestas de ley
- I 3 - Cantidad de innovaciones/modificaciones normativas que adecúen las normas al sistema internacional de protección de derechos humanos en el período

Objetivo Estratégico 3

Realizar el seguimiento en cuanto a la incorporación de recomendaciones y resoluciones de la INDDHH.

Líneas de acción

- LA 1. Crear e implementar una metodología de seguimiento de las resoluciones y/o recomendaciones a nivel de cada uno de los mecanismos de supervisión.¹²

Indicadores

- I 1 - Metodología aprobada e implementada
- I 2 - Tasa de resoluciones implementadas/resoluciones emitidas en el período
- I 3 - Informes de seguimiento en el período

.....
¹² Incluye promover la participación del referente de la unidad específica, en caso de que corresponda.

Eje 4. Promoción de derechos e incidencia

Objetivo Estratégico 1

Adeuar las estrategias comunicacionales de los productos de la INDDHH, a efectos de posicionarse como referente en la promoción y protección de los derechos humanos.

Líneas de Acción

- LA 1. Generar una segmentación del público objetivo según producto y según contenido de la comunicación.
- LA 2. Adeuar el lenguaje y los contenidos sin afectar el fondo y la formalidad de los asuntos. Elegir una comunicación accesible y cercana a todas las personas, a efectos de facilitar la comprensión de lo que se busca visibilizar.
- LA 3. Establecer estrategias de comunicación por producto.
- LA 4. Lograr una presencia sistemática en los medios que permita una visibilidad constante y efectiva, así como la previsión de contingencias comunicacionales. Este punto se puede fortalecer a través del desarrollo de un único eje transversal que vertebre la actividad y la comunicación de la INDDHH.

Indicadores

- I 1 - Impacto en los medios
 - cantidad de visualizaciones de los recursos comunicacionales sobre el producto en web y redes
 - cantidad de apariciones en prensa (inherente a productos de la INDDHH)
 - cantidad de expresiones públicas de la INDDHH vinculadas a cada producto
- I 2 - Impacto en los públicos
 - devoluciones recibidas por actores relevantes (OSC, Estado, academia) vinculadas con el producto
 - evaluación de la comprensión del producto mediante encuesta a públicos específicos
- I 3 - Impacto en la Institución
 - plan de acción estratégico anual presentado
 - plan de acción estratégico anual aprobado

Objetivo Estratégico 2

Generar productos que agreguen valor a la información que obtiene y sistematiza la INDDHH.

Líneas de Acción

- LA 1 - Generar acciones (capacitaciones, sensibilizaciones, informes, adecuación normativa, entre otros) relacionadas al derecho y/ o población vulnerable.

Indicadores

- I 1 - Tipo de producto obtenido (categorizar)
- I 2 - Porcentaje de público alcanzado dentro del segmento definido

Objetivo Estratégico 3

Colaborar en la formación y promoción con la educación en derechos humanos.

Líneas de Acción

- LA 1. Identificar públicos destinatarios de la capacitación en derechos humanos a efectos de enfocar las acciones vinculadas a la formación y promoción.
- LA 2. Generar propuestas de capacitación que otros actores puedan replicar. Incorporar nuevos públicos destinatarios de los esfuerzos de promoción y capacitación con foco en niños, niñas y adolescentes.
- LA 3. Fortalecer Biblioteca abierta y Sitio de Memoria como instrumentos de difusión.

Indicadores

- I 1 - Cantidad de personas alcanzadas por público definido
- I 2 - Cantidad de instancias
- I 3 - Tipo de instancias en las que se participa

Acerca de los indicadores

En relación a los indicadores, se requerirá que en cada caso se complete una ficha que indique:

- Nombre del indicador
- Referencia a EE/OE/LA
- Frecuencia
- Responsable
- Unidad de medida
- Fuente de datos
- Comportamiento deseado

Consideración referente a cada Plan Operativo Anual

Se espera que el producto resultante de este trabajo funcione como guía marco para el trabajo en cada **Plan Operativo Anual** (POA). A partir del último trimestre del corriente año, las distintas áreas y unidades de la INDDHH deberán trabajar en el POA 2025, bajo las premisas establecidas en el presente PE 2024-2028. Corresponde aclarar que cada POA profundizará en las LA, y establecerá los indicadores acordes a las mismas.

Referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹³

Los ejes y objetivos estratégicos definidos por la INDDHH, se encuentran alineados con los compromisos establecidos en la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible («no dejar a nadie atrás»), aprobados por todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas. Corresponde señalar algunos objetivos estrechamente vinculados con las prioridades fijadas por el presente Plan:

ODS # 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. (EE3)

ODS # 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. (EE4)

ODS # 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas. (EE5)

ODS # 10. Reducir la desigualdad en y entre los países. (EE3)

ODS # 16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. (EE3)

ODS # 17. Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. (EE1)

Plan Estratégico 2024-2028	Objetivos de Desarrollo Sostenible		
EE 1 Alianzas estratégicas	<div>17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</div> 		
EE 2 Desarrollo organizacional	<div>OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</div> 		
EE 3 Exigibilidad y monitoreo	<div>3 SALUD Y BIENESTAR</div> 	<div>10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES</div> 	<div>16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</div> 
EE 4 Promoción de derechos e incidencia	<div>4 EDUCACIÓN DE CALIDAD</div> 	<div>5 IGUALDAD DE GÉNERO</div> 	

Figura 12:
Reporte gráfico de ODS
asociados a EE

Seguimiento del PE

En el mes de **octubre de cada año** se propone celebrar una **mesa de trabajo** (grupo de soporte y grupo reducido) que permita identificar prioridades que se pretenda abordar en el año siguiente, considerando los ejes estratégicos que guían el presente Plan.

Se espera que las propuestas presentadas por los miembros del grupo de soporte constituyan el resultado de un esfuerzo previo de intercambio a la interna de cada equipo de trabajo.

Durante cada año se celebrarán **dos reuniones de monitoreo**, una a mitad de año para verificar la marcha de la ejecución del instrumento de planificación y otra al finalizar el año para valorarla. En este sentido, se propone elevar al CD informes semestrales respecto a los avances del Plan. Los mencionados informes permitirán identificar ajustes requeridos.

Al finalizar la vigencia del PE, se realizará un **encuentro de cierre** que permita valorar la ejecución, así como los resultados alcanzados. Se propone elaborar un documento de lecciones aprendidas, identificando buenas prácticas implementadas, además, de las que se deben desestimar (gestión del cambio).

Gestión del cambio

Se requerirá que cada integrante de la INDDHH logre apropiarse del presente PE. La implementación del Plan generará ciertas transformaciones a nivel de la cultura organizacional. Será necesario acompañar el proceso, identificar las resistencias que se susciten y asegurar apoyo en el tránsito de las distintas fases que se desarrollen. Se sugiere que el **equipo que facilite el proceso** se encuentre integrado por representantes del Área de Gestión Humana y representantes del equipo a cargo de llevar adelante la estrategia de comunicación interna, en conjunto con las facilitadoras del PE, en el marco del Área de Planificación y Monitoreo.

Las acciones que se planifican y ejecutan para llevar adelante el PE en la Institución constituyen el plan de gestión del cambio, que se registra desde la aprobación de la metodología. En oportunidad de cada acción, se analiza el tipo de comunicación a realizar y las vías correspondientes, las recomendaciones inherentes al patrocinio, así como el nivel de participación que se habilita en cada caso.

La caracterización de la Institución fue abordada tanto a nivel de la fase de prediagnóstico como a lo largo del desarrollo del ciclo de talleres, con las características que se han detallado previamente.

Los cambios que se proponen en el marco del PE 2024-2028, se hallan orientados a:

Mejorar los protocolos institucionales

Mejorar la coordinación interna

Generar visión integral de la Institución

Acompasar la infraestructura institucional, con el crecimiento en número del funcionariado (considerando todos los tipos de vínculos contractuales), y las necesidades de trabajo virtual y remoto.

Las propuestas que se exponen son graduales y se sugieren planes de implantación por etapas. En ese sentido, corresponde señalar que no deberían suponer riesgos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos o en el bienestar organizacional, en tanto no se consideran propuestas disruptivas.

Resulta esperable que el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PE 2024-2028 tengan impacto mayormente en materia del desarrollo organizacional, favoreciendo principalmente:

Procesamiento de trámites internos

Incorporación de tecnología y nuevas herramientas colaborativas

Habilidades de las personas

Es posible referir que existe buena predisposición del funcionariado para llevar adelante las líneas de acción definidas, en la medida que las propuestas han sido realizadas por los equipos en el marco de espacios participativos.

Finalmente, es preciso indicar, que los POA correspondientes deberán incluir acciones tendientes a mitigar las eventuales dificultades que puedan presentarse a partir del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Lecciones aprendidas

Se logró captar una amplia cantidad de perspectivas, en tanto, en la primera etapa de trabajo en el Plan, se convocó a todo el funcionariado, sin distinción de vínculos funcionales o niveles jerárquicos. El ciclo de talleres llevado a cabo reunió opiniones y miradas del funcionariado de todas las áreas y unidades de la Institución.

La comunicación de todos los avances alcanzados a lo largo del proceso permitió recibir aportes y sugerencias que nutrieron el Plan y facilitaron un diálogo enriquecedor.

El diálogo entre los distintos equipos permitió realizar propuestas de mejoras de cara al fortalecimiento de la coordinación y comunicación interna.

La disposición de espacios descontracturados de encuentro con directores posibilitó la generación de conversaciones sobre temas cotidianos, así como en referencia a líneas de trabajo a mediano y largo plazo.

Un plan estratégico flexible hace posible que la Institución pueda incorporar oportunidades emergentes a lo largo del plan de trabajo, sin que ello afecte los plazos de trabajo programados.

Indices

Índice de figuras

1. Organigrama INDDHH
2. Nube de expectativas de integrantes de la INDDHH
3. Línea de tiempo con etapas, fechas y productos asociados
4. Esquema de temas de los talleres
5. Imágenes de los talleres
6. Enunciados de misión, visión y valores
7. Diagrama de ejes y focos
8. Integración de mesas de trabajo
9. Imágenes de mesas de trabajo
10. Estructura PE 2024-2028
11. Reporte gráfico EE y OE
12. Reporte gráfico ODS asociados a EE

Índice de siglas

- CD - Consejo Directivo
- DDHH - Derechos humanos
- EE - Eje estratégico
- INDDHH - Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo
- LA - Línea de acción
- ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible
- OE - Objetivo estratégico
- OSC - Organizaciones de la sociedad civil
- PE - Plan Estratégico

Índice de actas del Consejo Directivo

Acta nº. 42/2023 (26/09/2023) - Aprobación de la metodología para el desarrollo del Plan Estratégico 2024-2028.

Acta nº. 48/2023 (7/11/2023) - Informe de avance sobre el PE 2024-2028. Presentación preliminar de los enunciados de Misión, Visión y Valores institucionales.

Acta nº. 50/2023 (21/11/2023) - Presentación de la versión ajustada de los enunciados de Misión, Visión y Valores institucionales.

Acta nº. 51/2023 (28/11/2023) - Aprobación de los primeros productos del PE 2024-2028. Enunciados.

Acta nº. 52/2023 (5/12/23) - Sesión en la que se fija fecha para la sesión extraordinaria en que se definirán ejes estratégicos y focos prioritarios.

Acta nº. 9/2024 (20/02/2024) - Trabajo en calendario institucional en conjunto con Área de Comunicación. Aprobación del diseño de la comunicación interna inherente a los enunciados institucionales generados a nivel del PE y recordatorio de cronograma de trabajo en el PE 2024-2028.

Acta nº. 11/2024 (27/02/2024) - Colaboración con el Área Gestión Humana en el marco del proyecto “Entornos de trabajo y relaciones de cooperación”.

Acta nº. 12/2024 (28/02/2024) - Sesión extraordinaria para definición y aprobación de ejes estratégicos del PE 2024-2028.

Acta nº. 13/2024 (05/03/2024) - Aprobación de los/las integrantes de las mesas de trabajo y agenda a desarrollar durante el mes de marzo.

Acta nº. 15/2024 (19/03/2024) - Entrega de productos preliminares de mesas de trabajo correspondientes a los ejes estratégicos números 4 y 2.

Acta nº. 16/2024 (02/04/2024) - Entrega de productos preliminares de mesas de trabajo correspondientes a los ejes estratégicos números 1 y 3.

Acta nº. 17/2024 (9/04/2024) - Referente a la aprobación del organigrama institucional.

Acta nº. 22/2024 (14/05/2024) - Referente a la aprobación de los objetivos estratégicos, líneas de acción e indicadores del PE 2024-2028.

Acta nº. 24/2024 (28/05/2024) - Referente a la aprobación del documento PE 2024-2028.

Acta nº. 25/2024 (04/06/2024) - Referente a la rectificación de valor “Participación” en Enunciados de Valores.

Índice de bibliografía

AGESIC (2022). Fundamentos de metodologías de gestión de proyectos.

Goncalves, V. & Campos, C. Gestión del Cambio Organizacional. El factor humano en el liderazgo de proyectos. Río de Janeiro.

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. (2003). The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases.

John P. Kotter (2012). Leading Change.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Exploring Strategy: Text and Cases. Pearson Education Limited.

Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. (2000). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Pág. 155 – 184. Paidós. Grupos & Instituciones.

Marco Jurídico INDDHH.

Pepe-Arias, A. (2016). Los desafíos de la administración de organizaciones, en contextos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Documento de trabajo.



Institución Nacional
de Derechos Humanos
y Defensoría del Pueblo



Junio de 2024



Institución Nacional
de Derechos Humanos
y Defensoría del Pueblo



Bulevar Artigas 1532, CP 11600, Montevideo
Teléfono: (598 2) 1948
www.inddhh.gub.uy
contacto@inddhh.gub.uy