

**MARCO ESTRATÉGICO  
DE LA INSTITUCIÓN NACIONAL  
DE DERECHOS HUMANOS  
Y DEFENSORÍA DEL PUEBLO**

**2014-2016**

**URUGUAY**



Institución Nacional  
de Derechos Humanos  
y Defensoría del Pueblo

# CRÉDITOS

## Consejo Directivo de la INDDHH

Juan Raúl Ferreira Sienna  
Juan Alfonso Faroppa Fontana  
Mariana González Guyer  
Mirtha Alcira Guianze Rodríguez  
Ariela Peralta Distefano

## Integrantes del Equipo Técnico

Ariadna Lya Cheroni Felitto  
Álvaro Colistro Matonte  
Gianni Di Palma Borthagaray  
Rosana Medina Ciceri  
Carlos Montesano Laprovitera  
Ma. Alejandra Musacchio Ares  
Milka Pérez Masares  
Ana Virginia Romay Labandera  
Serrana Sienna Barboza  
Roxana Zanoni Espino

## Subgrupo de consultores:

*Ana Juanche Molina*  
*Marianela Fernandez Villa*  
*Pablo Manuel Méndez Delgado*

## Consultor especialista en planificación estratégica:

*Guido Fernández de Velasco Sert*

Fotos Jóvenes:  
Juan Miguel Petit

Diseño y maquetación:  
PABLO MANZANARES  
MARTÍNEZ [www.coroflot.com/fusko](http://www.coroflot.com/fusko)



República Oriental  
del Uruguay

La foto de portada corresponde a la sede adjudicada a la INDDHH. La ley de creación de la Institución establecía que la misma funcionaría en un edificio emblemático a su temática. Este edificio, ubicado en Bulevar Artigas 1488, fue un centro de inteligencia y lugar clandestino de detención durante la dictadura militar (1973-85). Una vez que se termine su adecuación física, será un lugar de referencia para el trabajo en la promoción y difusión de los derechos humanos.

Foto Copyright:  
Santiago Mazzarovich

Esta publicación se realizó en el marco del proyecto "Programa de Fortalecimiento de Gobernabilidad Democrática, la Participación Ciudadana y el Desarrollo Institucional - MP 2713/10" que la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en Uruguay lleva adelante junto al Instituto Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo. La AECID no se responsabiliza de las opiniones expresadas en este libro y puede no coincidir con su contenido.



Institución Nacional  
de Derechos Humanos  
y Defensoría del Pueblo

# Marco Estratégico de la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo 2014-2016 Uruguay

## ÍNDICE

### **¿Qué es la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo?**

*Página 4*

Visión y Misión

*Página 5*

### **¿Cuáles son nuestros valores?**

*Página 6*

### **¿Cómo trabajamos?**

*Página 8*

### **¿Cuáles son nuestros objetivos institucionales?**

A. Objetivos Institucionales

*Página 10*

B. Ejes Estratégicos

*Página 11*

### **¿En qué temas nos vamos a centrar en este período?**

*Página 14*

### **¿Qué resultados buscamos por tema prioritario?**

*Página 18*

### **¿Cómo integramos nuestros objetivos institucionales y nuestros temas prioritarios en nuestro trabajo diario?**

*Página 23*

---

# ¿QUÉ ES LA INSTITUCIÓN NACIONAL DE DERECHOS HUMANOS Y DEFENSORÍA DEL PUEBLO?

---

La Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo es un órgano estatal autónomo, que tiene por cometido la defensa, promoción y protección en toda su extensión, de los derechos humanos reconocidos por la Constitución y el derecho internacional.

Fue creada por Ley No. 18.446 de 24 de diciembre de 2008, como un instrumento complementario a otros ya existentes, para otorgar mayores garantías a las personas en el goce de sus derechos humanos y para que las leyes, las prácticas administrativas y políticas públicas, se desarrollen en consonancia con los mismos.

Después de un proceso interno de reflexión y autoevaluación acerca de los principales resultados y los retos actuales de la Institución Nacional de Derechos Humanos (INDDHH), se adopta el siguiente Marco Estratégico de la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo para el periodo 2014-2016.





Institución Nacional  
de Derechos Humanos  
y Defensoría del Pueblo

**NUESTRA VISIÓN ES LA DE UNA SOCIEDAD INCLUSIVA SOLIDARIA CONSTRUCTORA DE DEMOCRACIA DONDE LA INDDHH SE CONSOLIDE COMO UN INSTRUMENTO EFICAZ PARA QUE EL ESTADO GARANTICE EL RECONOCIMIENTO, EJERCICIO Y DISFRUTE DE LOS DDHH.**

*Para lograrlo la **INDDHH** tiene la siguiente **MISIÓN**:*

**LA INDDHH ES UNA ENTIDAD DEL ESTADO URUGUAYO INDEPENDIENTE Y AUTÓNOMA ENCARGADA DE LA DEFENSA, PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN EN TODA SU EXTENSIÓN DE LOS DDHH DE TODAS LAS PERSONAS.**



## ¿CUÁLES SON NUESTROS VALORES?

**LA INDDHH**, orienta sus acciones hacia el cumplimiento de su mandato nacional e internacional, tomando como guía o fundamentos los siguientes valores:

**INDEPENDENCIA Y AUTONOMÍA**

**CONFIDENCIALIDAD**

**TRANSPARENCIA**

**PARTICIPACIÓN E INCLUSIÓN**

**APEGO AL MANDATO**

**RESPONSABILIDAD**

**INTEGRIDAD**

**SOLIDARIDAD**

**RESPECTO**

**CONFIABILIDAD**

**IGUALDAD / NO DISCRIMINACIÓN**



## ¿CÓMO TRABAJAMOS?

Desarrollando diferentes áreas para posicionarnos como INDDHH en la sociedad uruguaya y hacer nuestro trabajo más eficiente. Hemos estructurado las siguientes áreas para:



**INVESTIGACIÓN Y DENUNCIA**

**PROMOCIÓN Y EDUCACIÓN**

**FORMES Y RECOMENDACIONES**

**DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN**



## Resumen visual del Marco Estratégico de la INDDHH para el período 2014-2016

### VISION

Nuestra visión es la de una sociedad inclusiva solidaria constructora de democracia donde la INDDHH se consolide como un instrumento eficaz para que el Estado garantice el reconocimiento, ejercicio y disfrute de los derechos humanos.

### OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1. Ser referente en derechos humanos en Uruguay e incrementar la incidencia a todos los niveles de la sociedad.
2. Fomentar la comprensión y respeto de los derechos humanos por parte de la sociedad uruguaya.
3. Consolidar el Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura (MNP).
4. Lograr la excelencia como Institución.

### TEMAS PRIORITARIOS

1. **Acceso a la Justicia.** Abrir el debate e incidir en los procesos de cambio y adecuación de normas y prácticas institucionales para garantizar efectivamente los derechos.

2. **Promover la Igualdad de trato y la no discriminación** con énfasis en el acceso a derechos vinculados con la **discapacidad** y **salud mental**, con el objetivo primordial de visibilizar el problema ante la sociedad y comprometer al Estado uruguayo en el diseño e implementación de políticas públicas.

3. **Promover que el Estado incorpore el enfoque de DDHH** en el diseño e implementación de las políticas públicas para el tratamiento de la **violencia** y la **convivencia**.

2014-2016  
PERIODO

# ¿CUÁLES SON NUESTROS OBJETIVOS INSTITUCIONALES?

Una vez analizadas nuestras capacidades así como nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades nos hemos propuesto los siguientes objetivos institucionales para 2014-2016, teniendo en cuenta que la INDDHH es de reciente constitución y el objetivo a medio y largo plazo de consolidarse como referente de derechos humanos en el Uruguay.

## A. Objetivos Institucionales



- 1 Ser referente en DDHH en Uruguay e incrementar la incidencia a todos los niveles de la sociedad.
- 2 Fomentar la comprensión y respeto de los DDHH por parte de la sociedad uruguaya.
- 3 Consolidar el Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura.
- 4 Lograr la excelencia como Institución.

Para el desarrollo del marco estratégico de la INDDHH, cada objetivo se ha desarrollado como eje estratégico. A su vez, cada eje estratégico tiene sus resultados esperados y dispositivos específicos que dan idea de cómo se plantea trabajar para el logro de los resultados.

## B. Ejes Estratégicos

Eje 1. Desarrollo de una agenda temática acordada entre las partes, en función de las prioridades nacionales y la capacidad de dar respuesta de la propia INDDHH

Eje 2. Gestión del conocimiento y educación para el fomento y respeto de los DDHH



Eje 3. Definir los mecanismos de funcionamiento interno y personal necesario para llevar a cabo el mandato del MNP y sus funciones de manera independiente pero coordinada con la INDDHH

Eje 4. Definir e implementar arreglos operativos y de gestión que garanticen el correcto funcionamiento de la INDDHH para el debido cumplimiento de su mandato



## Eje Estratégico

Desarrollo de una agenda temática acordada entre las partes, en función de las prioridades nacionales y la capacidad de dar respuesta de la propia INDDHH

### Resultado Estratégico 1.1

Incrementada la incidencia de la INDDHH en la sociedad uruguaya sobre la protección de los DDHH teniendo a la INDDHH como referente nacional.

### Estrategias

- 1.1.- Diseñar e implementar el marco estratégico para el período 2014-2016 con sus respectivos planes operativos anuales.
- 1.2.- Formación de grupos de trabajo y relatorías; conversatorios con grupos de interés, con instituciones públicas y personalidades afines.
- 1.3.- Definir una estrategia de diálogo político.
- 1.4.- Desarrollar una metodología de trabajo permanente para la INDDHH en línea con la estrategia de diálogo.
- 1.5.- Establecer convenios y acuerdos con organismos internacionales y nacionales. Reforzar y mejorar la visibilidad con organismos internacionales.
- 1.6.- Diseñar una estrategia de comunicación y difusión de las áreas temáticas priorizadas para el período.



## Eje Estratégico

Gestión del conocimiento y educación para el fomento y respeto de los DDHH

### Resultado Estratégico 2.1

Incrementado el conocimiento y educación sobre los derechos humanos por parte de la sociedad uruguaya en su totalidad.

### Estrategias

- 2.1.- Acciones de promoción y difusión para fortalecer el concepto de INDDHH como socio colaborador de los entes del Estado pero con independencia de los mismos.
- 2.2.- Acciones en promoción de los DDHH.
- 2.3.- Fortalecer a la sociedad civil a través de la formación de grupos de trabajo y relatorías, conversatorios, etc.
- 2.4.- Apoyar al MEC en el diseño de la currícula para incidir en la educación sobre DDHH.



Eje Estratégico

**Definir e implementar arreglos operativos y de gestión que garanticen el correcto funcionamiento de la INDDHH para el debido cumplimiento de su mandato**

Resultado Estratégico 4.1

La INDDHH funcionando de forma efectiva, cumpliendo con su mandato y sus obligaciones.

Estrategias

- 4.1.- Estructurar y planificar reuniones trimestrales para revisar la dirección de las actividades.
- 4.2.- Desarrollar la planificación estratégica durante 2013 para que entre en vigor en el 2014. En función de la definición de una agenda para el período se definirán y repartirán las responsabilidades temáticas del equipo técnico.
- 4.3.- Establecer un protocolo de actuación para definir tareas:
  - 4.3.1.- *división de tareas;*
  - 4.3.2.- *comunicación interna.*
- 4.4.- Diseñar un protocolo de flujo de información prioritaria a compartir con el equipo técnico por parte del Consejo Directivo, en el marco de la estrategia de comunicación interna.
- 4.5.- Implementar un protocolo de funcionamiento interno.



Eje Estratégico

**Definir los mecanismos de funcionamiento interno y personal necesario para llevar a cabo el mandato del MNP y funciones de manera independiente pero coordinada con la INDDHH**

Resultado Estratégico 3.1

Fortalecido y posicionado el MNP para llevar a cabo sus funciones de forma efectiva.

Estrategias

- 3.1.- Conocer y monitorear la situación de los establecimientos estatales y no estatales en los que existan personas privadas de libertad, en detención, custodia o que no estén habilitadas a salir libremente del lugar donde se encuentran.
- 3.2.- Posicionar la labor del MNP para la prevención de la tortura y los malos tratos en el ámbito nacional e internacional, así como en la interna de la INDDHH.
- 3.3.- Lograr la excelencia como institución.

---

## ¿EN QUÉ TEMAS NOS VAMOS A CENTRAR EN ESTE PERÍODO?

---

Una de las prioridades de la INDDHH es definir una agenda propia para promover temas de importancia en la defensa de los DDHH en Uruguay.

La INDDHH revisa periódicamente la situación de los DDHH en Uruguay para determinar dónde se debe tomar acción y por ende lograr mayor impacto e incidencia teniendo siempre en cuenta la voz de los diferentes actores recogida en las Asambleas Nacionales.

Para determinar los temas prioritarios se revisó y analizó la documentación relevada en las dos Asambleas Nacionales, así como el Informe Anual presentado a la Asamblea General. Se analizaron las denuncias recibidas por parte de la INDDHH durante el 2012 y 2013, y los informes y las recomendaciones elaboradas por la propia institución.



Los temas prioritarios son los siguientes:

**1. ACCESO A LA JUSTICIA.** Promover el debate e incidir en los procesos de cambio y adecuación de normas y prácticas institucionales para garantizar efectivamente los derechos.

La INDDHH comparte que el sistema judicial es esencial para la protección de los derechos y libertades fundamentales, así como para asegurar el derecho de toda persona a ser oída y juzgada por un tribunal imparcial e independiente, que pueda realizar los deberes de su cargo con las adecuadas garantías institucionales y funcionales.

El sistema judicial es garantía fundamental del Estado de derecho, un contrapeso clave en el sistema democrático y un contralor eficaz para que los actos de los demás poderes del Estado respeten los derechos humanos y las libertades fundamentales.

La INDDHH entiende que es necesario comenzar a construir en el país una agenda que logre los mayores acuerdos y consensos para seguir fortaleciendo nuestro estado de derecho y sus instituciones. Es esencial un Poder Judicial en plena conformidad con las normas contenidas en los instrumentos internacionales para la plena realización de los derechos humanos y resulta indispensable para el fortalecimiento democrático y el desarrollo sostenible. Para ello la INDDHH se centrará en los siguientes puntos:

- a. el cambio del marco legal (Consejo Superior de la Magistratura, Ley de Carrera Judicial y Código Procesal Penal);
- b. prácticas institucionales (trato a justiciable, testigos, víctimas e indagados, control de convencionalidad y adecuación al marco jurídico vigente, capacitación continua de operadores) y
- c. terrorismo de Estado y lucha contra la impunidad.

## 2. PROMOVER LA IGUALDAD DE TRATO

**Y LA NO DISCRIMINACIÓN** con énfasis en el acceso a derechos vinculados con la **DISCAPACIDAD** y la **SALUD MENTAL** con el objetivo primordial de visibilizar el problema ante la sociedad y comprometer al Estado uruguayo en el diseño e implementación de políticas públicas.

Este principio de no discriminación es transversal al goce y disfrute de todos los derechos y es reconocimiento esencial de la dignidad humana. La prohibición de discriminación se encuentra incorporada tanto en la Constitución uruguayo como en diversas leyes, y en los tratados de derechos humanos de los que el país es Parte. La prohibición de discriminación es la norma común a la mayor parte de los tratados de derechos humanos.

El principio de no discriminación está directamente relacionado con el de igualdad.

El propósito de normas y prácticas que combatan la discriminación es lograr la eliminación de obstáculos para el pleno disfrute de los derechos reconocidos para todos los individuos sin exclusión y particularmente por grupos sociales que han sufrido exclusión y postergación.

Esa situación de exclusión y retraso que varios grupos sociales y colectivos enfrentan, conlleva la falta o el limitado acceso a bienes y derechos sociales tales como los servicios de salud o la educación. Para ello la INDDHH se centrará en los siguientes puntos:

- a. equidad en el acceso a la educación;
- b. inclusión efectiva de personas con discapacidad en el acceso a derechos;
- c. fortalecimiento de un sistema integral de cuidados;
- d. promoción, prevención y rehabilitación en salud mental privilegiando el primer nivel de atención como alternativa al modelo manicomial.

### 3. PROMOVER QUE EL ESTADO INCORPORE EL ENFOQUE DE DDHH en el diseño e implementación de las políticas públicas para el tratamiento de la **VIOLENCIA** y la **CONVIVENCIA**.

La INDDHH entiende que la violencia institucional e interpersonal afectan la normal convivencia de la sociedad uruguaya. Esta violencia se manifiesta en diferentes formas, desde hechos delictivos tradicionales, como en situaciones de violencia familiar, en especial contra mujeres niños, niñas y personas de la tercera edad, lo que genera un impacto negativo para el respeto y garantía de los derechos humanos, así como para la constante construcción de una sociedad con amplios espacios de participación democrática.

La INDDHH debe aportar, junto a otros, en la promoción y difusión de prácticas no violentas, el respeto al Estado de derecho, el mejor desempeño de las fuerzas encargadas de hacer cumplir la ley así como, entre otros, la redimensión de valores esenciales para la dignidad humana en una sociedad democrática. Para ello la INDDHH se centrará en los siguientes puntos:

- a. contribuir a reducir la violencia institucional / estructural;
- b. contribuir a reducción de la violencia interpersonal;
- c. corresponsabilidad social como garantía para la convivencia;
- d. fomento de modelos y prácticas para la tramitación y resolución no adversarial de los conflictos.

## TEMAS TRANSVERSALES

Criterios que deben ser incorporados en las acciones específicas dentro de cada tema prioritario.

GÉNERO

GENERACIONES

ABORDAJE TERRITORIAL

1. ACCESO A LA JUSTICIA.

2. IGUALDAD DE TRATO

Y NO DISCRIMINACIÓN con énfasis

en el acceso a derechos vinculados con la DISCAPACIDAD y SALUD MENTAL

3. PROMOCIÓN DEL ENFOQUE

DE DDHH en las políticas públicas

para el tratamiento de la VIOLENCIA y la CONVIVENCIA.

ÉTNICO RACIAL y

RELACIÓN SOCIEDAD CIVIL-ESTADO

## ¿QUÉ RESULTADOS BUSCAMOS POR TEMA PRIORITARIO?

Para alcanzar esos resultados se acordaron productos y actividades que se desarrollarán durante el período conjuntamente con los socios y la sociedad en general.

A continuación se presentan los tres temas prioritarios y los resultados esperados con sus respectivos indicadores de éxito y metas para el período. Es importante resaltar que el logro de los resultados no es sólo responsabilidad de la INDDHH y su accionar, sino también de otros socios y actores.



---

## Tema prioritario 1

---

**ACCESO A LA JUSTICIA. Promover el debate e incidir en los procesos de cambio y adecuación de normas y prácticas institucionales para garantizar efectivamente los derechos.**

---

### Resultados

---

- |  |   |
|--|---|
| <b>1.1.-</b> El Estado cuenta con un Código del Proceso Penal más garantista.  | <b>1.4.-</b> Prácticas institucionales establecidas que mejoren el trato a testigos y víctimas en el marco del proceso penal.   |
| <b>1.2.-</b> El Estado dota de transparencia y garantías al proceso de designación y ascenso de los jueces.  | <b>1.5.-</b> Remoción de los obstáculos que impiden la prosecución de los trámites para la determinación de las responsabilidades emergentes de los delitos de lesa humanidad cometidos durante la dictadura. |
| <b>1.3.-</b> El Estado dota a la Defensa Pública de una estructura orgánica que garantice el acceso equitativo de todas las personas al sistema de justicia. |   |

---

### Indicadores y metas

---

- |  |  |
|--|--|
| <b>1.1.1.-</b> Puesta en funcionamiento del nuevo Código Procesal Penal modificado en el año 2015.         | <b>1.4.1.-</b> Disminución en un 10% el número de denuncias presentadas ante la INDDHH y ante la opinión pública.                      |
| <b>1.2.1.-</b> Anteproyecto de Ley de mecanismos de designación y ascenso de jueces presentado en el 2015. | <b>1.5.1.-</b> Reparación como un tema relevante en la agenda pública y presente en múltiples publicaciones sobre la temática en 2014. |
| <b>1.3.1.-</b> Presentado un Proyecto de Ley de Defensa Pública para el 2016.                              |  |



---

## Tema prioritario 2

---

**IGUALDAD DE TRATO Y NO DISCRIMINACIÓN con énfasis en el acceso a derechos vinculados con la DISCAPACIDAD y SALUD MENTAL, con el objetivo primordial de visibilizar el problema ante la sociedad y comprometer al Estado uruguayo en el diseño e implementación de políticas públicas.**

---

### Resultados

---

- |   |   |
|---|---|
| <b>2.1.-</b> El Estado uruguayo garantiza el cumplimiento de las obligaciones que plantea la Ley N° 18.651.                                   | <b>2.3.-</b> Normativa en salud mental ajustada al paradigma de DDHH.                       |
| <b>2.2.-</b> El Estado cumple con las cuotas como acción afirmativa de la inclusión en la incorporación laboral de personas con discapacidad. | <b>2.4.-</b> Tomadores de decisión sensibilizados sobre la temática de salud mental y DDHH. |

---

### Indicadores y metas

---

- |   |   |
|---|---|
| <b>2.1.1.-</b> Ley N° 18.651 reglamentada en el segundo semestre de 2014.   | <b>2.3.1.-</b> Documento de proyecto de ley consensuado en 2016.  |
| <b>2.2.1.-</b> Al menos 4 organismos estatales cumplen con la cuota de acceso al trabajo para personas con discapacidad a 2015. | <b>2.4.1.-</b> Número de reuniones con tomadores de decisión en las que se logra involucrar al menos a un referente de cada partido político. |



---

### Tema prioritario 3

---

**PROMOVER QUE EL ESTADO INCORPORE EL ENFOQUE DE DDHH en el diseño e implementación de las políticas pública para el tratamiento de la VIOLENCIA y la CONVIVENCIA.**

---

#### Resultados

---

- 3.1.-** Organismos involucrados actuando de acuerdo a prácticas y procedimientos ajustados a normas y estándares de DDHH y mejoran la producción de información y/o datos estadísticos sobre casos de violencia institucional.
- 3.2.-** Organismos con capacidad para prevenir y reducir la violencia interpersonal.
- 3.3.-** Población sensibilizada en materia de violencia interpersonal.

---

#### Indicadores y metas

---

- 3.1.1.-** Al menos dos protocolos de actuación ajustados a normas y estándares de DDHH para 2016.
- 3.1.2.-** Reducción de un 10% el número de denuncias recibidas por violencia institucional a 2016.
- 3.2.1.-** Al menos tres organismos involucrados incrementan el número de protocolos, herramientas y dispositivos para 2016.
- 3.3.1.-** Al menos dos estudios sobre niveles de tolerancia a la violencia y la resolución no pacífica de los conflictos a fines de 2014 realizados.



# ¿CÓMO INTEGRAMOS NUESTROS OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y NUESTROS TEMAS PRIORITARIOS ESTRATÉGICOS EN NUESTRO TRABAJO DIARIO?

Nuestro proceso de planificación así como el sistema de seguimiento y evaluación de nuestras actividades, está alineado con este marco estratégico. Esto nos permite, en el tiempo, ver qué impacto o cambios estamos promoviendo al cumplir con nuestro mandato y objetivos. A tales efectos la INDDHH ha desarrollado el marco estratégico que luego se traduce en planes operativos anuales que ayudan al Consejo Directivo y a los equipos técnicos a concretar sus actividades.

El siguiente diagrama ilustra la relación entre las actividades de los equipos, el plan operativo anual y el marco estratégico:

**Plan Estratégico 2014-2016:**  
metas, resultados e indicadores

**Plan Operativo Anual:**  
productos concretos, actividades,  
responsables, metas



Planes de trabajo individuales



Institución Nacional  
de Derechos Humanos  
y Defensoría del Pueblo

Por más información:  
Juncal 1355 - Piso 10  
Montevideo. Uruguay  
Teléfono: (598-2) 1948

Sitio Web: [www.inddhh.gub.uy](http://www.inddhh.gub.uy)  
[secretaria@inddhh.gub.uy](mailto:secretaria@inddhh.gub.uy)



República Oriental  
del Uruguay



