

# Plan Estratégico de la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo 2019-2023

Aprobado por el Consejo Directivo el 19 de febrero de 2019



Institución Nacional de  
Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo

**Consejo Directivo** (2017–2022)

María Josefina Plá Regules (presidenta)

Mariana Blengio Valdés.

Juan Faroppa Fontana

Mariana Mota Cutinella

Wilder Tayler Souto

ISBN versión digital: 978-9974-8689-8-4

ISBN versión impresa: 978-9974-8689-6-0

Imprenta: Mastergraf

Depósito legal: 375.7 19

# Presentación

La Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo (ИНДДНН) fue creada por la ley 18.446, de 24 de diciembre de 2008 (modificada por la ley 18.806, de 14 de setiembre de 2011).<sup>1</sup> Es un órgano estatal autónomo que funciona en el ámbito del Poder Legislativo y tiene por cometido la defensa, la promoción y la protección en toda su extensión de los derechos humanos (ДНН) reconocidos por la Constitución y el derecho internacional.

Es un mecanismo complementario de otros ya existentes, destinado a otorgar mayores garantías a las personas en el goce efectivo de sus derechos y a verificar que las leyes, las prácticas administrativas y las políticas públicas se ajusten a las normas internacionales protectoras de los ДНН.

El Plan Estratégico de la ИНДДНН 2019-2023 establece el marco político de la organización para el mejor cumplimiento de sus cometidos. Es un mapa de ruta que permite esclarecer el enfoque conceptual de la política, los objetivos y líneas de trabajo para los próximos cinco años. Da cuenta del acuerdo político del actual Consejo Directivo y funciona como ordenador de su gestión.

La formulación del Plan tiene como referencias sustanciales los mandatos, competencias y facultades legales asignados a la ИНДДНН, los Principios de París y los acuerdos nacionales e internacionales que definen la agenda de ДНН.

La elaboración del Plan se llevó a cabo mediante un proceso participativo y transparente con integrantes del Consejo Directivo, personal técnico y administrativo de la ИНДДНН. Un equipo especializado, liderado por un miembro del Consejo Directivo y apoyado por puntos focales de cada una de las áreas de la Institución, guio el proceso de trabajo.

En una primera etapa, se buscó acordar la misión, la visión y los valores de la organización. Para ello se analizaron el marco estratégico precedente, la normativa de referencia y la agenda institucional. Luego se definió un primer documento base que fue discutido por el Consejo Directivo y puesto a consideración del personal mediante un formulario web.

En una segunda etapa, se realizó un proceso de análisis de la situación actual, el contexto interno y externo de la organización, a partir del cual se debatieron las posibles estrategias tendientes a fortalecer y desarrollar la ИНДДНН. Se incluyeron

---

<sup>1</sup> La ИНДДНН fue creada en cumplimiento de los Principios de París, adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas por resolución 48/134 de 1993, así como de los compromisos asumidos en la Declaración y Programa de Acción de Viena, emanados de la Conferencia Mundial de Derechos Humanos de 1993.

el análisis de riesgos para algunas estrategias y el debate sobre el enfoque conceptual. Compilar, organizar y analizar información para esta etapa implicó realizar entrevistas individuales a integrantes del Consejo Directivo, conformar cinco grupos de discusión interáreas con todo el personal, abrir espacios de escucha para la recepción de aportes individuales del personal y llevar a cabo reuniones de discusión con el Consejo Directivo. A partir de cada una de estas instancias se produjeron documentos de trabajo que fueron colectivizados en la institución a fin de consolidar un proceso transparente, participativo y colaborativo. Finalmente, se acordaron los objetivos y líneas estratégicas de la INDDHH para el período de referencia. El Plan fue aprobado por el Consejo Directivo en febrero de 2019. El Plan Estratégico se complementará con la elaboración de los documentos operativos que estarán integrados por el Plan de Acción y el Plan de Evaluación.

El Plan se estructura en cinco ejes: I) Promoción y educación en DDHH, II) Exigibilidad de los DDHH, III) Mecanismos de supervisión en DDHH, IV) Relaciones interinstitucionales y V) Fortalecimiento institucional.

- I. Promoción y educación en DDHH integra diferentes líneas vinculadas al seguimiento de los planes de educación en DDHH de los organismos públicos, la generación de capacitación especializada dirigida a operadores públicos y la promoción en el marco del Sitio de Memoria.
- II. Exigibilidad de los DDHH propone iniciativas de mejora en los procesos de investigación de vulneraciones a los DDHH, incluyendo el abordaje de problemas de naturaleza sistémica. Asimismo, desarrolla herramientas de justiciabilidad y de exigibilidad política de los DDHH. En este último aspecto, profundiza en el despliegue de campañas de incidencia, la creación de un observatorio legislativo y el desarrollo de mecanismos de monitoreo de los DDHH.
- III. Mecanismos de supervisión en DDHH profundiza en las competencias de monitoreo y supervisión asignadas por mandato legal a la INDDHH, esto es: el Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura (MNP), las competencias de supervisión previstas en la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual y las competencias de monitoreo de la Ley de Salud Mental. A ello se agrega la gestación del Mecanismo Autónomo de Supervisión de la Convención sobre Derechos de las Personas con Discapacidad.
- IV. Relaciones interinstitucionales aborda las líneas de diálogo con la sociedad civil, el vínculo con los organismos gubernamentales y la cooperación con organizaciones internacionales de DDHH.
- V. Fortalecimiento institucional se basa en la mejora de la gestión organizacional, la comunicación e imagen institucional y el desarrollo del proceso de descentralización.

En todas sus acciones, el Plan busca incorporar la mirada de niñas, niños y adolescentes, integrándolos como sujetos específicos de actuación de la INDDHH, y promueve su participación activa. Esto significa transversalizar esa mirada al quehacer institucional, integrar niñas, niños y adolescentes como su-

jetos particulares de denuncias, del МНР, de educación y en la propia estructura institucional en la Asamblea Nacional de ДДНН.<sup>2</sup>

A su vez, el Plan se plantea incorporar la perspectiva étnico-racial en el desarrollo de sus acciones, a fin de contribuir a la defensa y la garantía del principio de igualdad y no discriminación, a la vez que abordar con una mirada política y en clave de derechos humanos los temas críticos que afectan y preocupan a las poblaciones étnico-raciales históricamente excluidas en Uruguay.<sup>3</sup>

El Plan integra en forma transversal la perspectiva de género con el fin de contribuir al cumplimiento del principio de igualdad de género y no discriminación, desarrollando para ello todas las herramientas de exigibilidad de derechos y los mecanismos de supervisión disponibles.<sup>4</sup>

De igual modo, el Plan persigue promover los derechos de las personas con diversidad sexual, procurando la efectiva aplicación de la normativa que ampara a estos colectivos.

- 
- 2 El Equipo de Referencia Temático (ERT) de infancia y adolescencia ha desarrollado un proceso de conceptualización, generación de herramientas metodológicas y relaciones interinstitucionales en el tema que requiere ser capitalizado. Un aporte central a la transversalización de la perspectiva de infancia y adolescencia lo constituye la publicación *Derechos humanos de la niñez y de la adolescencia. En el ámbito de las Defensorías del Pueblo y las instituciones independientes*, publicado en 2018 por la INDDHH con el apoyo de la Cooperación Alemana (GIZ) en el Proyecto de Fortalecimiento de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (PROFIO-GIZ).
  - 3 En la INDDHH funciona un ERT étnico-racial que ha desarrollado acciones en la temática y conceptualizado el abordaje desde la perspectiva étnico-racial. El Equipo cuenta con un plan de trabajo para el período 2019-2023 que tiene como objetivo general "Contribuir a la defensa y garantía del principio de igualdad y no discriminación de todas las personas pertenecientes a las minorías étnicas" y como objetivos específicos "1: Promover el acceso a la justicia a partir del cumplimiento de las acciones afirmativas y la reparación integral; 2: Sensibilizar respecto a la temática étnico-racial en la INDDHH; y 3: Estimular la formación y capacitación permanente del ERT, integrantes del INDDHH y para la población en general".
  - 4 Asimismo, en la INDDHH funciona un ERT de género que ha desarrollado conceptualización y acciones en el tema y asesora al CD. Este equipo ha avanzado en el proceso de relación con los actores gubernamentales y de la sociedad civil especializados en género, lo que constituye un aspecto a profundizar en la implementación del Plan.



# Identidad de la INDDHH

## Misión

Defender, promover y proteger los derechos humanos reconocidos por el marco legal nacional e internacional vigente, dando cuenta de la innovación en el proceso de reconocimiento de derechos.

## Visión

Ser una herramienta efectiva para la defensa, promoción y protección de los derechos humanos ante el Estado para todas las personas.

## Valores

**Autonomía:** La INDDHH actúa con autonomía, sin recibir instrucciones u órdenes de ninguna autoridad que interfiera con sus cometidos.

**Calidad:** Llevar adelante la tarea de la INDDHH con una visión de superación continua en la búsqueda de la mejora de los procedimientos y la incorporación de los cambios del contexto.

**Informalidad y agilidad:** Garantizar la validez de los procedimientos de la INDDHH con independencia de las formas, así como la celeridad de los procesos, en atención a la tutela del derecho vulnerado.

**Igualdad y no discriminación:** Respeto y compromiso 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 de estos principios por parte de todos los organismos responsables de la función pública.

**Independencia:** Actuación independiente del Consejo Directivo, así como independencia técnica del personal de la INDDHH.

**Transparencia:** Cumplir con los principios de rendición de cuentas y transparencia según lo establecido en las disposiciones legales.

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

**Participación:** Promover el intercambio y la participación de las organizaciones de la sociedad civil en la defensa y promoción de los DDHH, facilitando el diálogo entre la ciudadanía, las organizaciones sociales y el gobierno.





# **I. Promoción y educación en derechos humanos**

## Enfoque

La promoción en derechos contribuye a la construcción de ciudadanía y a la generación de una cultura democrática respetuosa de los DDHH. Permite que las personas puedan incorporar conocimiento sobre DDHH, apropiándose de él y comprendiendo con claridad cuál es el significado de estos derechos y cómo se expresan en su vida. Asimismo, promueve que las personas conozcan los mecanismos de reparación ante los cuales pedir asesoramiento y reclamar cuando sus derechos son vulnerados, entre ellos la INDDHH. El conocimiento de la existencia de la INDDHH posibilita que sea utilizada como herramienta para exigir derechos. De este modo, la promoción y la difusión se combinan para dar visibilidad a la INDDHH en cuanto a la tarea que realiza y las funciones que cumple, a la vez que es un medio para hacerse conocer y tener presencia nacional.

La capacitación de operadores públicos es clave para comprender las obligaciones de la función pública en materia de DDHH, la identificación de prácticas acordes y la resolución de las dificultades de la administración pública para el cumplimiento de dichas obligaciones. Esa capacitación contribuye a la adopción de las recomendaciones formuladas por la INDDHH. En el marco de estas acciones, el Plan buscará alcanzar una cobertura nacional, acompañando el proceso de descentralización de la INDDHH con el desarrollo, entre otras acciones, de las nuevas tecnologías y la implementación de una plataforma educativa virtual.

La INDDHH se plantea hacia el 2023 reforzar el enfoque estructural en educación en DDHH, desempeñando un rol de garante específico y distinto al de cualquier organismo educativo. En esta línea, se privilegia el monitoreo de las instancias formativas en DDHH generadas por el Estado y la articulación con actores especializados: organismos públicos, academia y organizaciones de la sociedad civil. En este sentido, un lugar destacado lo ocupa el monitoreo del Plan Nacional de Educación en DDHH, por cuanto su efectiva implementación permite lograr importantes avances en la educación en DDHH de docentes y estudiantes en el marco de la educación formal obligatoria.

Por otra parte, con un enfoque operativo, la INDDHH se plantea participar en la promoción de los DDHH fomentando la participación de la ciudadanía y su involucramiento en actividades de información y sensibilización. Esto particularmente en áreas temáticas especializadas atravesadas por las perspectivas de niñez y adolescencia, étnico-racial y de género, así como en temas claves de la

agenda de DDHH y en aquellos asociados a las competencias específicas otorgadas por ley. Entre estas últimas se encuentran las acciones de promoción de derechos vinculadas al Sitio de Memoria, a la Ley de Salud Mental y a la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual.

El Sitio de Memoria<sup>5</sup> es una herramienta importante de difusión, promoción y participación de la sociedad civil en DDHH. Es una forma de mostrar que se tienen derechos pero que existen situaciones estructurales y coyunturales que facilitan la limitación y la pérdida de derechos. El tema *memoria del pasado reciente* vincula muchos derechos y permite tomar conciencia de que la sociedad en su conjunto fue vulnerada y que el impacto negativo en algunos grupos fue muy importante (personas detenidas, exiliadas, destituidas, etcétera) y en muchos casos perdura. Además, permite visualizar que la sociedad fue silenciada, que la censura y la restricción del derecho a opinar son vulneraciones que han quedado muy internalizadas y continúan limitando la libertad de expresión.

Complementariamente, la INDDHH integra y preside la Comisión Nacional Honoraria de Sitios de Memoria, creada por la ley 19.641 con el cometido específico de declarar y crear sitios de memoria. El derecho de la sociedad a conocer lo ocurrido en el pasado dictatorial se concreta, entre otras formas, en la preservación de los espacios donde el Estado cometió graves violaciones a los derechos humanos y su adecuación para que sean de acceso al público, a fin de que este, mediante el conocimiento de tales hechos, conceptualice la importancia de la vigencia y el respeto de los derechos en un régimen democrático que garantice su ejercicio.<sup>6</sup>

Por la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (SCA), 19.307, artículo 85, literal F, a la INDDHH le compete “Promover la educación de la ciudadanía para el ejercicio de la comunicación, la libertad de expresión y el derecho a la información, favoreciendo la recepción crítica y el uso inteligente y creativo de los servicios de comunicación audiovisual”. En ese marco, y cumpliendo el mandato legal, se coordinará con los organismos competentes la formulación, implementación y evaluación de un Plan Nacional de Educación para la Comunicación.

Los artículos 40<sup>7</sup> y 46<sup>8</sup> de la Ley de Salud Mental, 19.529, encomiendan a la INDDHH la defensa y la promoción de los derechos de las personas reconocidos en esta ley y, en coordinación con la Comisión Nacional de Contralor de la Atención en Salud Mental, la difusión de las normas, los derechos y los dispositivos

5 El Sitio está ubicado en un lugar histórico donde funcionó el Servicio de Información de Defensa (SID), que fue un organismo central de coordinación de las políticas represivas durante la dictadura hacia el conjunto de la sociedad uruguaya y como parte de la estrategia regional de represión (Plan Cóndor).

6 “La declaración y creación de Sitio de Memoria Histórica consagra el recordatorio y reconocimiento de aquellos lugares donde las personas víctimas de terrorismo o accionar ilegítimo del Estado sufrieron violaciones a sus derechos humanos por motivos políticos, ideológicos o gremiales y que son utilizados como espacios abiertos al público para la recuperación, construcción y transmisión de memorias, así como forma de homenaje y de reparación a las víctimas y a las comunidades” (artículo 3.º de la ley 19.641).

7 Ley 19.529, artículo 40, literal L (cometidos de la Comisión Nacional de Contralor de la Atención en Salud Mental): “En coordinación con la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo, difundir en la comunidad, con la mayor amplitud posible, información sobre las normas aplicables a la atención en salud mental, particularmente las que refieren a los derechos humanos de las personas con trastorno mental, así como sobre los dispositivos para la protección de los mismos a nivel nacional e internacional”.

8 Ley 19.529, artículo 46 (Protección especial). “Encomiéndase especialmente a la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo, creada por la Ley N.º 18.446, de 24 de diciembre de 2008, defender y promover los derechos de las personas reconocidos en la presente ley”.

orientados a la protección de las personas con sufrimiento mental. En referencia a ello, se plantea desarrollar acciones en derechos humanos y salud mental.

Al respecto, la INDDHH hace hincapié en la integración de la perspectiva de niñas, niños y adolescentes en todas las acciones de promoción de derechos.

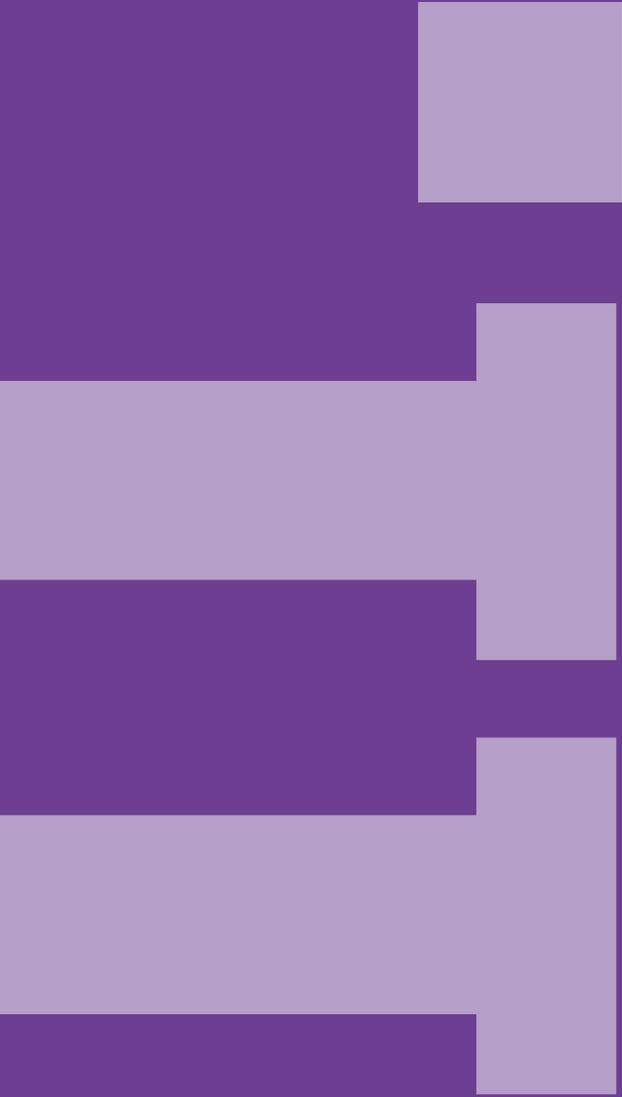
Asimismo, valora especialmente la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las acciones de promoción y de educación en DDHH, dado que estas facilitan el acceso a mayor cantidad de personas y permiten una comunicación más fluida con la sociedad de forma flexible y democrática.

### Objetivo estratégico

Favorecer la promoción y educación en derechos humanos con énfasis en la articulación con los ámbitos responsables de la capacitación de operadores públicos y la colaboración con las autoridades de la enseñanza en el plano formal y no formal, así como con otras autoridades competentes.

### Líneas de acción

- Desarrollo de la plataforma educativa y las nuevas tecnologías a los efectos de la proyección y colaboración en temas vinculados a la capacitación en derechos humanos con especial referencia al conocimiento general del mandato de la INDDHH.
- Implementación de un Programa de Educación Especializada en DDHH dirigido a operadores públicos y ciudadanía en general.
- Monitoreo del Plan Nacional de Educación en Derechos Humanos y otras acciones educativas que puedan articularse a nivel nacional.
- Desarrollo un Plan de Educación dirigido a la ciudadanía para el ejercicio de la comunicación, la libertad de expresión y el derecho a la información.
- Consolidación del Sitio de Memoria.



## **II. Exigibilidad de los derechos humanos**

## Enfoque

Una tarea central de la INDDHH es contribuir a la exigibilidad de los DDHH en pro de su concreción efectiva. 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. La INDDHH busca tener un rol de liderazgo en la defensa de los derechos, en particular aquellos con más denuncias de violaciones, y de los colectivos en situación de mayor vulnerabilidad. Con este fin, la INDDHH se propone utilizar todas las herramientas de exigibilidad disponibles, de forma proactiva e innovadora.

La INDDHH se plantea mejorar los mecanismos de denuncia de violaciones de los DDHH definidos en la ley 18.446, promoviendo su conocimiento por la ciudadanía en general en clave de territorialidad, asegurando la independencia y la celeridad de la investigación, promoviendo respuestas creativas y la concreción de resultados que den cuenta del avance efectivo de los derechos. Para ello se propone revisar los mecanismos de recepción y los procedimientos de investigación de denuncias, impulsar la especialidad temática en la investigación de denuncias y profundizar en la metodología de abordaje de los casos, de lo multidisciplinar hacia lo interdisciplinar. Se buscará fortalecer el alcance nacional acompañando el proceso de descentralización de la INDDHH.

Asimismo, se buscará identificar casos paradigmáticos en los cuales se registra una violación derechos. Estos casos implican a un colectivo amplio de personas, se han sostenido en el tiempo y responden a problemas estructurales en el cumplimiento de las obligaciones del Estado. A partir de ello, se aspirará a movilizar el tema ante la opinión pública y los organismos que correspondan. Por otra parte, se trabajará con una metodología de *buenas prácticas* y análisis de jurisprudencia con el propósito de avanzar en la realización progresiva de derechos.

Una concepción amplia de *exigibilidad* integra dos dimensiones: la justiciabilidad y la exigibilidad política.

La justiciabilidad refiere a la capacidad de reclamar ante la justicia por la restitución de un derecho vulnerado. En este sentido, la INDDHH promoverá una línea de trabajo sobre *acceso a la justicia* y priorizará este derecho, por su carácter transversal a todos los derechos y porque la administración de justicia es

la última barrera de protección, incorporando las perspectivas de niñez, étnico-racial y de género. La INDDHH tiene un papel que desempeñar en la revisión del sistema de justicia con un enfoque de acceso a la justicia y con un enfoque de DDHH, por lo cual se plantea promover el debate en referencia a la reconfiguración del sistema de justicia en cuanto a actores, estructuras institucionales y organización.

La exigibilidad política de los DDHH se realiza a través de mecanismos de incidencia en las políticas públicas y los procesos legislativos. Para ello se plantean tres líneas de acción: desplegar una campaña de incidencia, crear un observatorio legislativo y desarrollar mecanismos de monitoreo de los DDHH.

Se propone desplegar una campaña permanente de incidencia fundada en el carácter exigible de los DDHH y orientada al logro de su plena y progresiva efectividad. Para ello se requiere generar una metodología de trabajo en la línea del activismo institucional, integrando herramientas de incidencia como *casos paradigmáticos*, *litigio estratégico* e *informes temáticos*, entre otras, que brinden evidencia y permitan abrir nuevas vías institucionales de acceso y materialización de derechos.

La INDDHH creará un observatorio legislativo con el objetivo de analizar los proyectos de ley a estudio del Parlamento a la luz de la normativa internacional ratificada por Uruguay y otras leyes vigentes que se consideren ampliatorias de derechos.<sup>9</sup> Se subraya la capacidad propositiva de la INDDHH en la generación de leyes, en particular orientada a legislar sobre nuevos derechos (por ejemplo, derechos ambientales).

Considerando esencial visibilizar y consolidar los avances concretados en el plano nacional, siempre apostando a la progresividad en materia de derechos, se plantea el desarrollo de mecanismos de monitoreo de DDHH que permitan dar cuenta del estado de situación y de los avances concretos en su efectiva implementación,<sup>10</sup> generando evidencia sobre la progresividad de los derechos. En este sentido, la Institución se sumará a los esfuerzos que se realizan en el país y en el mundo para el desarrollo de estudios, indicadores y otros instrumentos apropiados que contribuyan a la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones del Estado en esta área. De forma complementaria, se promoverán acuerdos con la academia para la generación de estudios y conocimiento en la materia.

Finalmente, los esfuerzos orientados a la exigibilidad de derechos requieren la profundización de los vínculos de la INDDHH con otras organizaciones que trabajan en DDHH. Por una parte, con la sociedad civil, promoviendo su capacidad de agenda de derechos y de denuncia de vulneraciones; por otra, con los organismos del Estado, tanto en su rol de ejecutores de políticas públicas

9 Esta iniciativa busca mejorar la incidencia en la actividad parlamentaria a partir de la implementación de las competencias de "emitir opiniones, recomendaciones y propuestas sobre proyectos de ley" o "propuestas de reformas constitucionales, y de aprobación, derogación o modificación de las normas del ordenamiento jurídico", otorgadas a la INDDHH por la ley 18.446, artículo 4, literales H e I respectivamente.

10 Alfonso Chacón Mata, "La justiciabilidad de los derechos económicos, sociales y culturales a través del desarrollo de indicadores: avances concretos en la Organización de las Naciones Unidas". *Revista Latinoamericana de Derechos Humanos*, vol. 21(1): 128, enero-junio 2010 (ISSN: 1659-4304). El autor señala que la noción de *justiciabilidad* no solo debe relacionarse exclusivamente con modelos judiciales (judicializar), sino que también debe incorporar un amplio concepto de la idea de *seguimiento* por parte de los llamados *órganos de control*, tanto nacionales como internacionales.

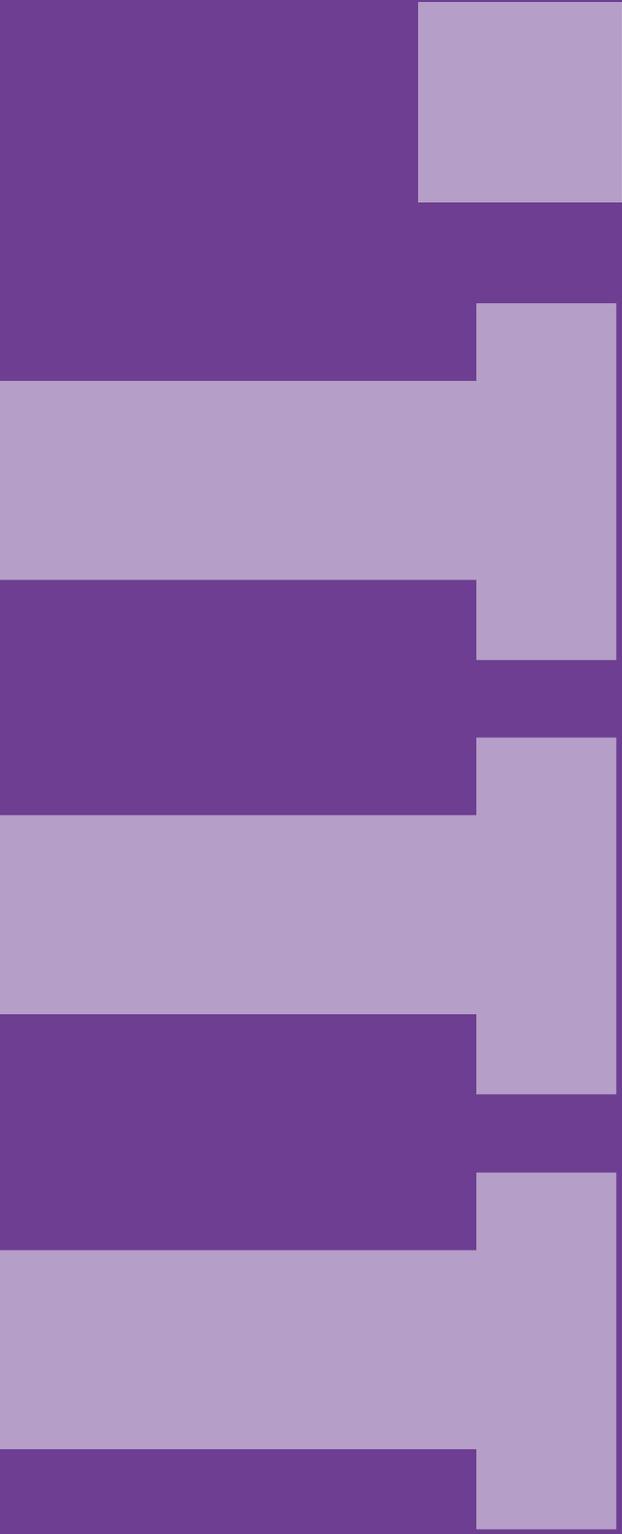
como de promotores de normativa. Este aspecto vincula el presente eje de Exigibilidad con el eje de Relacionamiento interinstitucional y será profundizado en el último.

## Objetivo estratégico

Contribuir a la exigibilidad de los derechos humanos como factor de cambio en el enfoque de la normativa y de las políticas públicas del Estado uruguayo.

## Líneas de acción

- Innovación y mejora de las herramientas defensoriales.
- Acciones permanentes de incidencia utilizando los mecanismos de presión y persuasión orientados a la exigibilidad de los derechos humanos.
- Promoción de una línea de trabajo de Acceso a la Justicia orientada a la justiciabilidad de derechos.
- Creación de un observatorio legislativo de DDHH.
- Desarrollo de un sistema de monitoreo de DDHH que integre estudios e indicadores en la materia.
- Coordinación con otros mecanismos de protección no jurisdiccional nacionales con el fin de potenciar la exigibilidad de derechos con base en el mandato INDDHH.



### **III. Mecanismos de supervisión en derechos humanos**

## Enfoque

La INDDHH tienen asignadas por ley funciones de supervisión en tres ámbitos específicos: Mecanismo de Prevención de la Tortura (ley 18.446), Salud Mental (ley 19.529) y Servicios de Comunicación Audiovisual (ley 19.307). Asimismo, en los últimos años se ha avanzado en la propuesta de otorgar a la INDDHH las competencias de mecanismo de supervisión de la Convención sobre Derechos de las Personas con Discapacidad. Si bien aún no hay una designación específica al respecto, es previsible su concreción durante el período de alcance del Plan (2019-2023), razón por la cual se incluyó en el presente documento.

En cada uno de estos mecanismos de supervisión es preciso avanzar en la construcción de un campo conceptual y metodológico propio y específico de la INDDHH.

### Mecanismo de Prevención de la Tortura (ley 18.446)

El artículo 83 de la ley 18.446<sup>11</sup> crea el Mecanismo Nacional de Prevención (MNP) en la órbita de la INDDHH, el cual inició sus funciones el 20 de noviembre de 2013. El MNP busca contribuir a la construcción de una cultura alternativa al encierro institucional que promueva la excepcionalidad y la brevedad de la privación de libertad, a la vez que priorice la desinternación y las medidas no privativas de la libertad. Se apunta a la apertura y la transparencia de los lugares de privación de libertad como un medio eficaz para prevenir prácticas abusivas y mejorar las condiciones de detención.

La situación deseada es un MNP bien consolidado en todo el territorio nacional que acompañe el proceso de descentralización de la INDDHH; un MNP en campaña permanente de incidencia que utilice todas las herramientas disponibles para el logro de su mandato (*habeas corpus* y *litigio estratégico*, entre otras). El desafío será mantener un MNP centrado en el mandato específico de la ley a partir del OPCAT y desarrollar los siguientes componentes: Monitoreo de los lugares de privación de libertad, Recomendaciones de mejora de los organismos, Incidencia-cabildeo, Investigación y generación de información, y Relaciones internacionales.<sup>12</sup>

11 La Ley 18.446 fue aprobada el 17 de diciembre de 2008 y promulgada el 24 de diciembre de 2008.

12 "LÍNEAS DE ACCIÓN: 1. MONITOREO: Examinar periódicamente el trato de las personas privadas de su libertad

El MNP continuará los esfuerzos por armonizar el marco jurídico con las normas internacionales en materia de prevención de la tortura. Asimismo, centrará sus esfuerzos en la modificación de las condiciones estructurales de riesgo y en el monitoreo de los lugares de privación de libertad donde habitan colectivos en peores condiciones de acceso a derechos y con mayor riesgo de vulneración (adolescentes privados de libertad, personas privadas de libertad con sufrimiento mental, niñas, niños y adolescentes en centros de atención integral de tiempo completo, y personas en situación de discapacidad internadas en instituciones psiquiátricas o en residenciales de larga estadía).

### Salud Mental (ley 19.529)

Los cometidos asignados por la ley 19.529 a la INDDHH plantean grandes desafíos institucionales en referencia a las notificaciones de las internaciones,<sup>13</sup> la coordinación por los temas de educación y difusión de derechos<sup>14</sup> y la defensa individualizada de las personas internadas.<sup>15</sup> Para dar cumplimiento a este mandato se identificarán acciones específicas a realizar y se definirán recursos humanos en el correspondiente Plan Operativo Anual.

### Servicios de Comunicación Audiovisual (ley 19.307)

La ley 19.307, de Servicios de Comunicación Audiovisual, fija cometidos espe-

---

en lugares de detención, con miras a fortalecer su protección contra la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes. 2. RECOMENDACIONES DE MEJORA: Hacer recomendaciones, establecer mecanismos de diálogo con las autoridades competentes y realizar el seguimiento de la implementación de recomendaciones. 3. INCIDENCIA/CABILDEO: Profundizar la sensibilización y cabildeo como herramientas de erradicación de la tortura, prevención de la violencia institucional y promoción de la excepcionalidad y brevedad de la privación de libertad. 4. INVESTIGACIÓN/INFORMACIÓN: Realizar estudios e informes sobre la situación nacional sobre derechos humanos de las personas en situación de privación de libertad, en sentido amplio, y las condiciones contextuales, normativas o estructurales que afecten directamente el marco de privación de libertad. 5. RELACIONAMIENTO INTERNACIONAL: Cooperar con el Subcomité para la Prevención, los Estados partes del Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, Asociaciones internacionales de la sociedad civil para la prevención de la tortura y otros mecanismos internacionales competentes en el tema".

13 Artículo 29 (Deber de notificación): "El Director Técnico del prestador de salud a cargo deberá comunicar a la Comisión Nacional de Contralor de la Atención en Salud Mental y a la Institución Nacional de Derechos Humanos, las hospitalizaciones voluntarias e involuntarias que se prolonguen por más de cuarenta y cinco días corridos, dentro de las setenta y dos horas de vencido dicho plazo".

Artículo 32 (Carga de la notificación): "Toda hospitalización involuntaria deberá ser notificada por el Director Técnico del prestador a cargo, a la Comisión Nacional de Contralor de la Atención en Salud Mental, la Institución Nacional de Derechos Humanos y al Juez competente dentro de las veinticuatro horas siguientes, con los fundamentos que sustenten la misma y las constancias a que refiere el artículo 31 de la presente ley".

Artículo 35 (Notificación de hospitalización por orden judicial): "En todos los casos de hospitalizaciones por orden judicial, el Director Técnico del prestador a cargo deberá notificar, dentro de las primeras veinticuatro horas a la Comisión Nacional de Contralor de la Atención en Salud Mental y a la Institución Nacional de Derechos Humanos".

14 Artículo 40 (Cometidos): "Son cometidos de la Comisión Nacional de Contralor de la Atención en Salud Mental: [...] L) En coordinación con la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo, difundir en la comunidad, con la mayor amplitud posible, información sobre las normas aplicables a la atención en salud mental, particularmente las que refieren a los derechos humanos de las personas con trastorno mental, así como sobre los dispositivos para la protección de los mismos a nivel nacional e internacional".

15 Ver nota 8.

cíficos a la INDDHH. Para su cumplimiento se requiere una posición institucional clara, que permita construir legitimidad y ser referente en el tema. Con ese fin, el Equipo a cargo<sup>16</sup> elaborará su plan de trabajo, que definirá las acciones específicas, involucrando el monitoreo, la respuesta a denuncias de vulneraciones, actuaciones de oficio y la construcción de definiciones conceptuales.

Las acciones se basarán en los siguientes componentes:

1. Difundir las competencias de la ley 19.307, a fin de darla a conocer como herramienta de defensa y promoción de los derechos de las personas hacia y ante los servicios de comunicación audiovisual. Modelizar la comunicación de la INDDHH como ejemplo de comunicación en derechos humanos.
2. Producir conocimiento, informes y procedimientos a fin de estar bien posicionados en el tema para dar respuestas a la demanda del público.
3. Monitorear e investigar en respuesta a denuncias y actuaciones de oficio.
4. Cooperar con organismos del Estado (UDELAR, ANEP) y organizaciones sociales, en particular para avanzar en las acciones de educación en los medios.

## Mecanismo de supervisión de la Convención sobre Derechos de las Personas con Discapacidad

El Comité sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, en el informe *Observaciones finales sobre el informe inicial del Uruguay*, de agosto de 2016, recomendó al Estado la designación de un “mecanismo de supervisión que se ajuste plenamente a los Principios de París” (CRPD/c/URY/co/, 2016: 20).<sup>17</sup>

En respuesta, la INDDHH convocó al Grupo de Trabajo para la Implementación de un Mecanismo Independiente, conforme al artículo 33.2 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, con participación del Poder Ejecutivo y la sociedad civil, con el objetivo de elaborar una propuesta de funcionamiento del mecanismo de supervisión de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD).<sup>18</sup>

16 El Equipo de Referencia Temático en Servicios de Comunicación Audiovisual ha desarrollado un proceso de trabajo que requiere ser capitalizado para el buen desarrollo del Plan. En primer lugar, como antecedente de trabajo en el tema, en la generación de conocimiento experto y capacidad para brindar asesoramiento al cd. En segundo lugar, en la constitución de vínculos con los actores involucrados y redes interinstitucionales, sobre la cual se ha avanzado en el proceso y se requiere profundizar para el desarrollo del Plan.

17 Comité de los Derechos de las Personas con Discapacidad, *Observaciones finales sobre el informe inicial del Uruguay*, 2016: “67. Preocupa al Comité que la Comisión Nacional Honoraria de la Discapacidad desempeña al mismo tiempo la función del mecanismo de supervisión independiente y del mecanismo de implementación de la Convención. 68. El Comité recomienda al Estado parte que adopte medidas para designar un mecanismo de supervisión que se ajuste plenamente a los Principios de París”. CRPD/c/URY/co/R.1 20.

18 Convención sobre Derechos de las Personas con Discapacidad, artículo 33.2: “Los Estados Partes, de conformidad con sus sistemas jurídicos y administrativos, mantendrán, reforzarán, designarán o establecerán, a nivel nacional, un marco, que constará de uno o varios mecanismos independientes, para promover, proteger y supervisar la aplicación de la presente Convención. Cuando designen o establezcan esos mecanismos, los Estados Partes tendrán en cuenta los principios relativos a la condición jurídica y el funcionamiento de las instituciones nacionales de protección y promoción de los derechos humanos”. Disponible en <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tcccconvs.pdf>.

La INDDHH continuará trabajando durante el período de ejecución del Plan con el propósito de instalar y poner en funcionamiento un mecanismo autónomo de supervisión de CDPD ajustado a los Principios de París.

En caso de asignación de las competencias de mecanismo de supervisión de la CDPD a la INDDHH, en el Plan se prevé la creación del mecanismo y su funcionamiento. Para cumplir este mandato se requiere contar con un equipo de trabajo y presupuesto. Asimismo, se avanzará en identificar prioridades de supervisión, definir el enfoque conceptual y metodológico, la periodicidad, las características de los informes de supervisión, las recomendaciones y su seguimiento. El mecanismo implementará los siguientes componentes: respuesta a denuncias de vulneraciones, monitoreo de la implementación de la normativa nacional e internacional en materia de discapacidad, y relaciones internacionales con las agencias específicas en temas de discapacidad.

## Objetivo estratégico

Ejercer plenamente las competencias que otorgan a la INDDHH la ley 18.446, en referencia al Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura, la ley 19.529, de Salud Mental, y la ley 19.307, de Regulación de la Prestación de Servicios de Comunicación Audiovisual, así como lograr un mecanismo autónomo de supervisión de la Convención sobre Derechos de las Personas con Discapacidad.

## Líneas de acción

- Consolidación del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura para el desarrollo de las competencias de la INDDHH previstas en la ley 18.446.
- Desarrollo de las acciones relativas a la temática de salud mental para el desarrollo de las competencias de la INDDHH previstas en la ley 19.529.
- Coordinación con los organismos competentes para la formulación, la implementación y la evaluación de un Plan Nacional de Educación para la Comunicación y Servicios de Comunicación Audiovisual para el desarrollo de las competencias de la INDDHH previstas en la ley 19.307.
- Instalación del mecanismo autónomo de supervisión de la Convención sobre Discapacidad.





## **IV. Relaciones interinstitucionales**

## Enfoque

La INDDHH fue creada para la defensa, la promoción y la protección de los DDHH en un entorno de complejidad y variabilidad crecientes. Afortunadamente, muchas otras organizaciones trabajan en esta misma tarea: agencias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales de derechos humanos.

El enfoque colaborativo interinstitucional permite desarrollar estrategias comunes, enfoques complementarios y sinergias hacia la mejora del goce de los derechos. Es una oportunidad para ampliar la cobertura y el impacto de las acciones en materia de DDHH. También es una apuesta a la innovación en DDHH y a la incorporación de otras acumulaciones de saberes que permitan a la INDDHH nutrirse del entorno. En particular, para la INDDHH es una oportunidad de reforzar su capacidad de incidencia e imagen pública con base en la proactividad, la legitimidad y la especificidad de su tarea.

A pesar de las ventajas del enfoque colaborativo, desde la INDDHH se requiere tejer estas relaciones preservando su autonomía y especificidad, su rol e identidad. En este sentido, es preciso contar con herramientas que permitan manejar la tensión entre las acciones de colaboración y el rol de contralor de los organismos del Estado asignado a la INDDHH. Lo mismo se aplica a la tensión entre la publicidad como parte del trabajo de denuncia e incidencia de la INDDHH y la reserva requerida del trabajo dentro del Estado.

Por otra parte, es preciso capitalizar y resonar con las demandas y los esfuerzos de la sociedad civil sin que la INDDHH vea cooptada su agenda institucional y política. En este camino, el Plan Estratégico busca indagar sobre aquellas líneas de acción que permitan gestionar las tensiones y los dilemas de las relaciones interinstitucionales en el propósito común de los DDHH, privilegiando la misión institucional.

La conformación de estrategias colaborativas exige conocer y analizar las posiciones de los actores como insumo para la toma de decisiones, así como desarrollar la capacidad de la INDDHH para trabajar en redes, coaliciones y alianzas. También requiere desarrollar las herramientas de incidencia, poder argumentativo, flexibilidad y seguimiento sistemático de los temas.

## Relación con la sociedad civil

El vínculo de la INDDHH con la sociedad civil es muy importante, ya que su visión es la manifestación de cómo se están realizando y recibiendo las políticas del Estado y cuáles son las dificultades del Estado para el cumplimiento de sus obligaciones. La sociedad civil es la que reporta a la INDDHH de qué forma el Estado implementa las políticas públicas y hace notar las carencias que se verifican en el enfoque de derechos humanos. En ese sentido, se trata de generar un vínculo institucional permanente que permita el flujo de esa información y que sirva como herramienta de reclamo, reafirmación y difusión de derechos.

La relación con la sociedad civil es un mandato establecido por la ley 18.446, a través de la Asamblea Nacional de Derechos Humanos. Esta es una herramienta muy potente que permite integrar las visiones de los distintos colectivos de la sociedad como interlocutores válidos. Por tanto, se buscará profundizar en todas las posibilidades que brinda este mecanismo, apostando a la construcción de un diálogo constante y permanente con las organizaciones registradas ante la INDDHH. Asimismo, se procurará fortalecer las acciones de rendición de cuentas vinculadas a la Asamblea, promoviendo la incidencia pública y presentando los resultados concretos de respuesta de la INDDHH a los planteos de la sociedad civil.

Los Equipos de Referencia Temáticos (ERT) constituyen otra herramienta que ha desplegado la INDDHH para relacionarse con la sociedad civil. El Plan se propone potenciar la función de nexo de los ERT con las organizaciones de la sociedad civil a fin de desarrollar análisis, conocimiento experto, debate y posicionamiento en la agenda pública, orientados a la exigibilidad de derechos.

## Relación con los organismos del Estado

La INDDHH tiene un rol de contralor sobre los organismos del Estado a partir de los mecanismos de supervisión y defensoría de derechos. Asimismo, cumple un rol propositivo y de asesoramiento a las autoridades públicas.

La integración de un enfoque colaborativo con el Estado se orienta a profundizar el diálogo con los organismos gubernamentales a fin de mejorar la integración de la perspectiva de DDHH en todo el ciclo de las políticas públicas y en la normativa.

En particular, a la INDDHH le interesa la implementación de acciones de prevención, solución amistosa, mediación y conciliación de las diferencias. En este sentido, se requiere de la INDDHH una función proactiva que favorezca la relación con los organismos del Estado, en especial con aquellos que evidencian mayores riesgos o denuncias de vulneraciones de derechos. El enfoque colaborativo favorece la construcción de confianza, voluntad y disposición de las autoridades públicas a cooperar con la INDDHH, resolver diferencias entre las partes y evitar nuevas investigaciones. A la vez, favorece la adopción de medidas para la implementación de recomendaciones y su seguimiento.

Es importante que la relación con los organismos del Estado (tanto nacionales como departamentales) se base en el monitoreo sostenido, sistemático y

potente. Un monitoreo solvente que brinde evidencia empírica y sustento legal a la toma de posición de la INDDHH frente a las vulneraciones que se constatan. Esta forma de relación fundada en evidencia promueve y brinda legitimidad a la INDDHH.

También se entiende relevante señalar que estas acciones estarán enmarcadas en el enfoque de descentralización que la INDDHH está impulsando, que alcanzarán al Estado en su integralidad territorial.

Finalmente, la INDDHH se plantea el desafío de desarrollar la relación con el Parlamento. Para ello, frente a iniciativas legislativas, trabajará en la construcción de vínculos y acuerdos respetuosos de los derechos humanos con las diferentes comisiones, parlamentarios/as referentes, organismos públicos involucrados y organizaciones sociales especializadas.

## Relacionamiento con los organismos internacionales

La INDDHH logró en mayo de 2016 la calificación A del Subcomité de Acreditaciones de la Alianza Global de las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos (GANHRI). Esta le otorga reconocimiento y legitimidad internacional al concluir que la INDDHH cumple plenamente con los Principios de París.

La continuidad del proceso de mejora del posicionamiento internacional requiere la participación activa de la INDDHH en diferentes instancias con otras Instituciones Nacionales de DDHH, redes regionales, sesiones, informes y otras actividades de los organismos internacionales de DDHH. Estos vínculos fortalecen y enriquecen la actividad de la INDDHH y son una inversión para su posicionamiento internacional.

Es necesario que la INDDHH comience a explorar qué otras posibilidades tiene de actuación en el ámbito internacional, en especial para garantizar derechos de nacionales en el exterior. En esta línea se continuará promoviendo la suscripción de acuerdos internacionales con los organismos competentes de los sistemas regional y universal de protección de los DDHH.

Por otra parte, existen temas que ocupan lugares prioritarios en la agenda internacional y son aún incipientes en Uruguay. El tema derechos humanos y empresas ha evidenciado el impacto que la actividad económica tiene en la vida de las personas, al afectar sus derechos. Es importante que la INDDHH revise los tratados internacionales en la materia, en particular en lo referente a empresas transnacionales que puedan actuar en el territorio nacional, e incidir en la incorporación del enfoque de DDHH en el análisis de los acuerdos de inversión, tratados comerciales, etcétera. Esta mirada internacional del tema necesita ser emulada en lo interno y examinar el impacto de las empresas privadas y las públicas, apostando a que el desarrollo económico sea acorde al desarrollo social y a los derechos de las personas. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ods) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas brindan un marco muy interesante para problematizar, medir e intervenir en la agenda de desarrollo y DDHH.

## Objetivo estratégico

Incidir en la integración del enfoque de DDHH en las leyes y las políticas públicas, con base en el desarrollo de relaciones interinstitucionales con el Parlamento, organismos públicos, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales.

## Líneas de acción

- Consolidación de la Asamblea Nacional de Derechos Humanos y conformación de espacios sistemáticos de diálogo con la sociedad civil (informes, relatorías, grupos de trabajo, conforme al artículo 66 de la ley 18.446).
- Desarrollo de ámbitos de cooperación, intercambio y asesoramiento con los organismos gubernamentales.
- Promoción de ámbitos de cooperación y asesoramiento con el Parlamento.
- Participación y cooperación con los organismos internacionales de DDHH.
- Participación activa ante órganos internacionales de protección de los derechos humanos de los diferentes sistemas interamericano y universal.
- Intercambio y articulación de actividades y cooperación con otras Instituciones Nacionales de Derechos Humanos en la región y en el mundo.
- Incorporación de la Agenda de ODS y DDHH.





## **V. Fortalecimiento institucional**

## Enfoque

Desde su creación, en 2008, la INDDHH ha trabajado en el desarrollo de las herramientas otorgadas por la ley 18.446 para el cumplimiento de su mandato. En esta nueva etapa es preciso consolidarse formalmente en la estructura del Estado como órgano independiente y extrapoder; avanzar en la adecuación de su estructura funcional y de los procesos de gestión institucional; a su vez, fortalecer la imagen institucional y las acciones de comunicación que le permitan ser conocida y utilizada plenamente como mecanismo de garantía de los DDHH. Finalmente, se requiere progresar en el proceso de descentralización territorial, orientado a alcanzar una fuerte presencia en todo el país.

## Estructura funcional y procesos de gestión institucional

La capacidad institucional es una condición previa para el cumplimiento de cualquier cometido del Estado y para dar todas las garantías a la ciudadanía. Se aspira a una institución que funcione con todas las herramientas de gestión: cumplimiento del principio de legalidad; pautas de funcionamiento y procedimientos administrativos claros, transparentes y conocidos; procedimientos de toma de decisiones; personal calificado para el cumplimiento de las funciones. Se busca mejorar la coordinación entre las áreas transversales y las sustantivas de la INDDHH a efectos de optimizar la relación entre acciones y presupuesto.

La INDDHH necesita generar solidez y adecuar su estructura a una lógica jerárquica con diferentes niveles de mandos. Es preciso trabajar en la organización sobre la definición de los lineamientos políticos y la claridad para comunicarlos. Se requiere avanzar en la definición programática y en los procesos de toma de decisiones del Consejo Directivo asumiendo un principio de especialidad y responsabilidad. Este marco asegura el respaldo a la autonomía técnica de los equipos y permite mejorar el clima laboral.

Llevar a cabo determinadas funciones de forma adecuada requiere una estructura burocrática y personal calificado, profesional en sentido amplio. Se necesita contar con un grupo de funcionarios/as que tengan una identidad clara, estén calificados para las funciones que deben cumplir y cuenten con todas las garantías para el estímulo de una carrera profesional de acuerdo a sus capaci-

dades. Para ello es clave disponer de capacitación especializada y continua para el personal; en particular, para aquellos aspectos novedosos del Plan Estratégico que requieran incorporar habilidades nuevas (por ejemplo, formación en herramientas de incidencia).

## Imagen institucional y acciones de comunicación

La INDDHH se plantea acercar las garantías y herramientas de DDHH a todas las personas, más allá de aquellas que ya vienen transitando un camino de apropiación de derechos. Para esto se propone generar una identidad clara, específica y propia, que le permita ser conocida y construir la *cercanía* necesaria para constituirse en una auténtica herramienta para la ciudadanía. La imagen institucional ha de anclarse a los tres verbos del artículo 1 de la ley 18.446, *promover*, *proteger* y *defender* los DDHH, que tienen que marcarse como una impronta institucional. A su vez, existe un compromiso con la sociedad civil, en cuyo caso se integran los verbos *contemplar*, *escuchar* y *dialogar*.<sup>19</sup>

Dado que la INDDHH no tiene herramientas coercitivas para exigir el cumplimiento de sus resoluciones —carece de poder de *imperium*—, es fundamental fortalecer la imagen institucional con base en la legitimidad social y política como herramienta de incidencia. En este marco, se plantea desarrollar una estrategia de comunicación, para lo que es preciso establecer prioridades claras a fin de enfocarse en un público o asunto determinado y maximizar el impacto con una mirada descentralizadora, que refleje la diversidad territorial del país. La relación con los medios de comunicación es clave para amplificar el impacto y alcanzar más público.

Finalmente, la comunicación es un derecho y corresponde garantizarlo también en la comunicación institucional de la INDDHH. Para ello se plantea que la INDDHH sea un ejemplo de cómo se comunica con enfoque de DDHH y a partir de esta práctica modelizar la comunicación.

## Descentralización

La INDDHH aspira a tener una presencia intensa en todo el país, contribuyendo al principio de igualdad y no discriminación territorial. La descentralización es un objetivo que ha de permear toda la actividad de la INDDHH, con vistas a abordar situaciones de vulneración de derechos en el interior y desplegar sus funciones en todo el territorio de Montevideo. Esto implica ir físicamente al interior y a toda la capital, a la vez que incrementar las relaciones con los organismos del Estado y con la sociedad civil en todo el país. El enfoque supone trabajar sobre todo mediante actividades de promoción y capacitación, buscando que la INDDHH sea conocida y referente en DDHH en todo el territorio nacional

<sup>19</sup> Contemplar en el sentido de observar, conocer cómo se manejan las personas y las organizaciones en diferentes lugares. Conocer los temas relevantes en el ámbito público. Dialogar implica disfrutar de la cantidad de encuentros con las personas y organizaciones como parte de las relaciones de la Institución, tejer vínculos interpersonales.

y, a su vez, que la recepción e investigación de denuncias de vulneración de derechos pueda efectuarse en todo el país, para lo que habrán de facilitarse las herramientas necesarias (por ejemplo, la implementación de trámites en línea para la recepción de denuncias).

### **Objetivo estratégico**

Fortalecer la INDDHH para la defensa, la promoción y la protección de los DDHH en toda su extensión, con base en el desarrollo de una estrategia de descentralización, la generación de acciones de comunicación, la consolidación de su estructura funcional y el desarrollo de todas las herramientas de gestión necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

### **Líneas de acción**

- Mejora de la gestión institucional en referencia a toma de decisiones, procedimientos, estructura organizativa y desarrollo del personal.
- Promoción de la imagen y comunicación institucional orientada a la exigibilidad de los DDHH y la incidencia política.
- Desarrollo de la estrategia de descentralización de la INDDHH.





Institución Nacional de  
Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo

Bv. Artigas 1532  
Montevideo, Uruguay  
Tel.: (598 2) 1948  
[secretaria@inddhh.gub.uy](mailto:secretaria@inddhh.gub.uy)  
<http://inddhh.gub.uy>