

# 2010 - 2013



## DESARROLLO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

INSTITUTO NACIONAL DE DERECHOS HUMANOS

# 2010 - 2013



## DESARROLLO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

INSTITUTO NACIONAL DE DERECHOS HUMANOS

# **DESARROLLO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN ESTRATÉGICA 2010-2013**

## **Instituto Nacional de Derechos Humanos**

### **Consejo del Instituto Nacional de Derechos Humanos**

Miguel Luis Amunátegui Monckeberg  
Carolina Carrera Ferrer  
Jorge Contesse Singh  
Sergio Fuenzalida Bascuñán  
Roberto Garretón Merino  
Claudio González Urbina  
Luis Hermosilla Osorio  
Enrique Núñez Aranda  
Manuel Núñez Poblete  
María Luisa Sepúlveda Edwards

### **Directora Instituto Nacional de Derechos Humanos**

Lorena Fries Monleón

### **Equipo de trabajo**

Viviana Cáceres Draper, asesora dirección  
Paula Salvo Del Canto, asesora dirección

### **Edición de textos**

Eliana Largo Vera

### **Fotografías**

Área de Comunicaciones

### **Diseño**

Michele Leighton Palma

### **Impresión**

Nuevamerica

**ISBN:** 978-956-9025-35-8

**Registro de Propiedad Intelectual:** 230.054

### **Primera Edición**

1.500 ejemplares  
Santiago de Chile  
Junio de 2013

**Impreso en papel reciclado**

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>1. VERTIENTES HISTÓRICAS QUE CONFLUYEN: EVOLUCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL EN DERECHOS HUMANOS</b>	<b>15</b>
1.1 Dictadura militar y restitución democrática	16
1.2 Exigencias de la comunidad internacional: los Principios de París	18
1.3 Tensiones históricas en torno a la afirmación de los derechos humanos en Chile	22
<b>2. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES DEL INDH</b>	<b>25</b>
2.1 Ley 20.405 de creación del INDH en Chile: organismo autónomo abocado a la protección y promoción de los derechos humanos	26
2.2 Noción de derechos humanos y proyecto Institucional	28
2.3 Relación con actores e Instituciones del Estado y la sociedad civil	30
<b>3. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL INDH</b>	<b>37</b>
3.1 Misión, visión y rasgos distintivos	39
3.2 Objetivos estratégicos	44
3.3 Plan y ejes de desarrollo institucional trianual (2010 – 2013)	44
3.4 Estructura organizacional	47
3.5 Programas de trabajo	52
3.6 Planificación y control de gestión Institucional	56
3.7 Mejoramiento de la gestión institucional	58
3.8 Políticas y normas de funcionamiento interno	59
<b>4. RESULTADOS ORGANIZACIONALES DEL INDH</b>	<b>63</b>

<b>5. DESAFÍOS FUTUROS DEL INDH</b>	<b>77</b>
5.1 Consolidación de un cuerpo único de derechos humanos	78
5.2 Democracia y participación ciudadana	79
5.3 Presencia del INDH en regiones	81
5.4 Medición del impacto institucional	81
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>87</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>91</b>
Anexo N°1: Directora del INDH y Composición del Consejo INDH	92
Anexo N°2: Composición del Consejo Consultivo Nacional	98

# PRESENTACIÓN



No hay etapa más relevante en la historia de una institución que su período fundacional. Lo que se haga o deje de hacer, lo bueno o malo de las decisiones que se adopten en el tramo que va desde su génesis a su consolidación, suele determinar los rumbos futuros y la capacidad de trascender los obstáculos que el entorno vaya presentando.

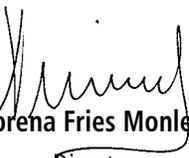
En estos primeros tres años, quienes constituimos el INDH hemos actuado con plena conciencia de esa circunstancia. La Dirección, el Consejo, los funcionarios y funcionarias hemos asumido tal responsabilidad con el compromiso y el rigor propios de la misión encomendada y altamente motivados por la especial naturaleza de nuestro mandato.

Así, se ha podido enmarcar el accionar institucional en procesos de planificación estratégica que, sobre ejes de desarrollo fundados en diagnósticos acerca de los principales problemas de derechos humanos del país, dan sentido y coherencia a los planes de trabajo de cada una de nuestras unidades, optimizando el uso de los limitados recursos disponibles y asegurando nuestra presencia allí donde los requerimientos son más urgentes. La implementación de sistemas de control de gestión y las instancias colectivas de evaluación y seguimiento han posibilitado el saludable ejercicio de la sistemática revisión de nuestras falencias y de la detección de las formas de mejorar permanentemente nuestra actuación.

Por otro lado, hemos enfrentado el complejo desafío de la promoción y defensa de los derechos humanos desde el inédito espacio del Estado y en el contexto de un país que debe avanzar en la conciencia de que tales derechos no se hallan sólo ligados a nuestro doloroso pasado, sino que envuelven parte fundamental de nuestro presente y del futuro que queremos construir como sociedad. El uso intensivo y riguroso de las normas internacionales y locales de derechos humanos, de su doctrina y jurisprudencia, tanto como una destacada capacidad de análisis y estudios de las distintas problemáticas que los afectan han validado la presencia y opinión del INDH en los más exigentes ámbitos. Prueba emblemática de aquello, así como de su indudable autonomía, es la calificación en el máximo grado (A) otorgada por el Comité de Coordinación de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos de Naciones Unidas.

Especial énfasis hemos puesto en la eficacia de nuestra vinculación con el entorno institucional. Incrementar sostenidamente nuestras relaciones con la sociedad civil, actor insustituible en la defensa de los derechos humanos, así como con los diversos organismos del Estado e internacionales con competencias en nuestros ámbitos de acción, ha sido un objetivo permanente y cotidiano. Ello nos ha valido un progresivo y acelerado reconocimiento como entidad solvente y confiable en el cumplimiento de su misión institucional.

En fin, y de eso trata la presente Memoria, creemos haber recorrido con éxito la primera parte de nuestro camino, logrando la efectiva consolidación de una institución inédita en nuestro país. Pero, sobre todo, creemos haber generado las condiciones para emprender con optimismo los desafíos que vendrán, cuestión fundamental para un Instituto que es, al mismo tiempo, producto del dolor de nuestra historia y encarnación del futuro de dignidad y respeto que los chilenos y chilenas anhelan con esperanza.



**Lorena Fries Monleón**  
Directora

Instituto Nacional de Derechos Humanos



# INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH) comenzó su instalación en julio de 2010, con el mandato de proteger y promover los derechos humanos de todas las personas que habitan en el territorio de Chile, reconocidos por la Constitución Política de la República y los tratados y principios vigentes del Derecho Internacional de los Derechos Humanos (DIDH). Su creación, a través de la promulgación de la Ley 20.405, constituyó un hito clave como parte de una política nacional mediante la cual el Estado de Chile avanzó en su deber de respetar y garantizar la vigencia de los derechos fundamentales<sup>1</sup>.

Desde su instalación, el INDH inició un proceso de desarrollo cuyo estado de avance lo erige hoy como una organización consolidada tanto en términos de su institucionalidad y gestión interna como en los resultados e impactos derivados de su quehacer. Dicha consolidación se expresa además en el posicionamiento que el INDH ha logrado como actor significativo y referente tanto a nivel nacional como internacional, en materia de promoción y defensa de los derechos humanos.

El proceso de desarrollo institucional delineado por la Dirección y el Consejo del INDH ha tenido como referencias fundamentales, por una parte, los Principios de París<sup>2</sup>, que establecen los estándares y lineamientos a los cuales este tipo de instituciones debe acogerse. Por otra parte, la ley nacional (Ley habilitante 20.405), que da existencia al INDH en términos jurídicos, fija su mandato institucional así como el conjunto de funciones que debe cumplir. Articulando

---

1. Las expresiones *derechos humanos* y *derechos fundamentales* se refieren indistintamente a las facultades que tienen las personas para, por una parte, vivir libres de la intervención arbitraria del Estado y, por otra, solicitar al Estado que realice determinadas acciones destinadas a permitirles desenvolverse en sus vidas. Tratándose de Chile, estos derechos están reconocidos en la Constitución Política de la República y en los tratados internacionales de derechos humanos ratificados y vigentes (INDH, 2012d, p. 7).

2. Los Principios de París, aprobados por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1993, consisten en un conjunto de estándares que las instituciones nacionales para la promoción y protección de los Derechos Humanos (INDH) deben cumplir para ser reconocidas como tales a nivel internacional. En particular, establecen niveles de referencia en función de los cuales las INDH pueden ser acreditadas por parte del Comité de Coordinación Internacional (CIC), lo que constituye un requisito fundamental para la credibilidad, legitimidad y reconocimiento de una INDH por parte de sus homólogos a nivel internacional (ONU, 2010, pp. 36-37).

ambos marcos normativos se definió el modelo y el plan de desarrollo institucional que ha guiado el recorrido del INDH en sus tres años de existencia.

El presente documento da cuenta del proceso de desarrollo y consolidación institucional experimentado por el INDH. Al mismo tiempo, sistematiza la actual lógica de gestión estratégica que articula la conducción y el quehacer del Instituto, conjugando sus desafíos presentes y perspectivas de desarrollo futuro.

En la primera sección se analizan las condiciones y tendencias que confluyeron para hacer posible la instalación del INDH en 2010. Dicha revisión resulta relevante para comprender los atributos centrales del modelo institucional establecido, al tiempo que permite entender los desafíos que fue necesario abordar para la creación de una institución que respondiera a las demandas del entorno local y a los estándares internacionales requeridos para este tipo de organismos.

La segunda sección, en tanto, expone algunas características institucionales fundamentales del INDH, definidas legalmente para insertarse como organismo autónomo del Estado chileno orientado a la protección y promoción de los derechos humanos.

La tercera sección se centra en el modelo de gestión estratégica del INDH, entendido como la forma en que actualmente se lleva a cabo la gestión institucional desde el punto de vista estratégico, los elementos que administra, y la lógica global que permite darles complementariedad y articulación.

En la cuarta sección se revisan los principales resultados organizacionales a los que ha llegado el INDH en estos años de funcionamiento. Finalmente, en la quinta parte del documento se presentan algunos ámbitos de desafío institucional respecto de la protección y promoción de los derechos humanos en Chile.



# 1. VERTIENTES HISTÓRICAS QUE CONFLUYEN: EVOLUCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL EN DERECHOS HUMANOS

# 1. VERTIENTES HISTÓRICAS QUE CONFLUYEN: EVOLUCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL EN DERECHOS HUMANOS

Desde el retorno al sistema democrático en Chile y hasta la instalación del INDH en 2010, transcurrieron dos décadas en las que confluyeron aspectos históricos nacionales y evoluciones globales que hicieron cada vez más evidente la necesidad de contar en el país con una instancia nacional, de carácter permanente y autónoma, encargada de promover y proteger los derechos humanos. La concurrencia de preocupaciones del pasado y del presente, de factores locales y globales, así como los déficits en materia de garantía y protección de derechos de los grupos más vulnerabilizados, marcarán la impronta con la que hasta ahora se ha desarrollado el INDH y perfilará sus desafíos a futuro.

## 1.1 DICTADURA MILITAR Y RESTITUCIÓN DEMOCRÁTICA

La concepción que se tiene de los derechos humanos (DDHH) en Chile ha estado fuertemente ligada al dramatismo y al daño que significó para la convivencia nacional su violación masiva y sistemática durante la dictadura cívico-militar (1973–1990). La violencia política ejercida principalmente por los agentes del Estado, a través de las Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad, involucró prácticas tales como la desaparición forzada de personas, ejecuciones arbitrarias, tortura y exilio, entre varias otras.

Como respuesta, el proceso de restitución democrática trajo consigo la demanda de la sociedad civil de que el Estado garantizara el acceso a la justicia antes denegada y la consiguiente reparación a las víctimas y familiares. Junto con ello se fueron generando paulatinos consensos entre las fuerzas políticas del país tendientes a que el Estado de Chile se hiciera cargo del establecimiento de la verdad histórica respecto a la violencia política ejercida. Asimismo, se fue

asentando la convicción de que este tipo de hechos no podían volver a producirse, lo que actuó como una fuerza favorable para que el Estado adoptara un rol activo en la promoción de los derechos humanos a futuro. En este sentido, la creación del INDH simbolizó un avance significativo en un proceso de maduración institucional que busca asegurar la promoción y defensa de los derechos humanos bajo una concepción integral que asume su carácter universal, indivisible e interdependiente, los cuales son reconocidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y en todos los tratados sobre la materia que el Estado de Chile ha ratificado y que se encuentran vigentes.

La restitución democrática significó el punto de partida de una política de Estado de derechos humanos orientada en sus primeras etapas hacia la reinserción del Estado de Chile en la comunidad internacional de los derechos humanos. Así, se incorporó como Estado-parte en los procesos de suscripción y ratificación de tratados, al tiempo que daba los primeros pasos en el proceso de justicia transicional que concretaba las obligaciones de verdad, justicia y reparación por las violaciones institucionalizadas y masivas cometidas durante dicho período.

Con este último objetivo se fue creando en Chile un conjunto de instancias a lo largo del período democrático, destacándose las siguientes:

- Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación (también conocida como Comisión Rettig)<sup>3</sup>
- Corporación Nacional de Reparación y Reconciliación<sup>4</sup>
- Programa de Derechos Humanos del Ministerio del Interior<sup>5</sup>
- Mesa de Diálogo<sup>6</sup>
- Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura (también conocida como Comisión Valech)<sup>7</sup>

---

3. Esta Comisión, cuyo objetivo principal era promover un proceso de reconciliación, fue creada en 1990 para “contribuir al esclarecimiento de la verdad sobre las más serias violaciones a los derechos humanos cometidas en los últimos años, ya sea en Chile o en el extranjero, en tanto estén relacionadas con la vida política de Chile” (INDH, 2012d, p. 3).

4. La Corporación Nacional de Reparación y Reconciliación (CNRR) se constituyó en 1992 como un servicio público descentralizado, sometido a la supervisión del Presidente de la República a través del Ministerio del Interior. Su función principal consistía en la coordinación, ejecución y promoción de las acciones necesarias para el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en el Informe de la Comisión Nacional de Verdad y Reparación.

5. Creado en 1997, centró sus funciones en la asistencia social a familiares de las víctimas calificadas por la Comisión Rettig y por la CNRR, y en la sustanciación y tramitación de las causas en las que se investiga la responsabilidad criminal en la desaparición forzada y ejecución de personas sin entrega de restos, calificadas por ambas Comisiones de Verdad.

6. Conformada en 1999, la Mesa de Diálogo recabó información sobre el destino final de 200 personas detenidas desaparecidas. Funcionó entre 1999 y 2000, y en ella participaron delegados/as de Gobierno, Carabineros y Fuerzas Armadas, entidades éticas y religiosas, abogados/as de derechos humanos y sociedad civil.

7. En 2003, el Presidente Ricardo Lagos propuso la creación de esta Comisión para investigar casos de prisión política y tortura durante la dictadura.

- Comisión para la calificación de detenidos/as desaparecidos/as, ejecutados/as políticos/as y víctimas de prisión política y tortura<sup>8</sup>
- Museo de la Memoria y los Derechos Humanos<sup>9</sup>

Dicha política de Estado y las consiguientes instancias establecidas generaron resultados relevantes para el establecimiento y reconocimiento de la verdad histórica, investigada y documentada, respecto a la ocurrencia de crímenes de lesa humanidad perpetrados entre 1973 y 1990. Ello ayudó a fortalecer la conciencia nacional acerca del valor intrínseco y fundamental de los derechos humanos y la necesidad de asegurar que bajo ninguna circunstancia estos hechos se volvieran a producir. No obstante, la institucionalidad destinada a la búsqueda y reconocimiento de la verdad sobre las violaciones masivas y sistemáticas de los derechos humanos durante la dictadura, se fue concretando de forma fragmentada mediante las sucesivas instituciones mencionadas, algunas transitorias en el tiempo. Ello evidenció la necesidad de asegurar un mayor grado de continuidad y consistencia en el abordaje de los desafíos que se presentaban en materia de derechos humanos, a la luz de lo cual los informes de las Comisiones de Verdad (Rettig y Valech) recomendaron al Estado de Chile la creación de una nueva institucionalidad permanente abocada a la promoción y defensa de los derechos humanos.

## 1.2 EXIGENCIAS DE LA COMUNIDAD INTERNACIONAL: LOS PRINCIPIOS DE PARÍS

La recuperación democrática en Chile dio inicio a un proceso de reinserción política y jurídica en el concierto internacional en materia de derechos humanos. En efecto, el Estado de Chile fue adquiriendo una serie de compromisos que se tradujeron en la adhesión a tratados de derecho internacional de derechos humanos, fundamentalmente en lo relativo al conjunto de normas convencionales o consuetudinarias que, junto con reconocer y proteger los derechos de todos los seres humanos, fijan las obligaciones que tiene el Estado para su respeto y garantía.

Por su parte, los órganos internacionales encargados de la supervisión del cumplimiento por parte de los Estados de los tratados de derechos humanos, reiteraron la necesidad de que Chile contara con una institucionalidad abocada a su promoción y defensa en términos amplios. Así por ejemplo, el

8. Inició sus funciones en 2010. En su informe, presentado al Presidente de la República en 2011, se reconocen 9.795 nuevos casos de prisioneros/as políticos/as y víctimas de tortura, y 30 nuevos casos de personas detenidas desaparecidas y ejecutadas políticas. Las personas calificadas como víctimas accedieron a los beneficios establecidos por las Leyes Núm. 19.123, 19.980 y 19.922, según correspondía.

9. Inaugurado en 2010, este Museo -tal como se señala en su sitio web- es "un espacio destinado a dar visibilidad a las violaciones a los derechos humanos cometidas por el Estado de Chile entre 1973 y 1990; a dignificar a las víctimas y a sus familias; y a estimular la reflexión y el debate sobre la importancia del respeto y la tolerancia".

Consejo de Derechos Humanos de la ONU en su 12º período de sesiones en el año 2009, y a través del Informe del Grupo con ocasión del Examen Periódico Universal (EPU), recomendó al Estado de Chile “acelerar las reformas para establecer cuanto antes, mediante esfuerzos decididos, y por la vía legislativa, una institución nacional de derechos humanos conforme a los Principios de París” (INDH, 2012d, p. 5).

Las exigencias de la comunidad internacional plantearon una serie de requisitos para el modelo institucional que daría forma al INDH, los que operarían también como criterio de legitimidad y reconocimiento internacional para la institución. Los Principios de París actuaron como parámetro de ciertos criterios de consenso entre distintos actores y visiones involucrados en el proceso de creación del INDH, ya que más allá de las legítimas diferencias de visión respecto a la institucionalidad que debía ser creada, se requería que esta cumpliera con una serie de estándares reconocidos mundialmente. Así, la ley que crea formalmente al INDH en Chile (Ley 20.405), buscó lograr altos grados de consistencia con lo establecido en los Principios de París, como una forma de asegurar el alineamiento del INDH con los estándares internacionales.

A continuación se revisan en forma sintética los aspectos de los Principios de París que resultan más significativos para efectos de la gestión estratégica del INDH:

**i. Mandato Amplio y Competencia:** se establece que las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos (INDH) deben contar con un mandato lo más amplio posible, expresado con claridad en un texto constitucional o legislativo de su país, que establezca los ámbitos de competencia institucional y la forma en que esta se conformará. La amplitud del mandato se refiere, por una parte, a incorporar el abanico completo de derechos reconocidos. Por otra, a que su objetivo abarque tanto el ámbito de la promoción como el de la protección:

**Proteger** los derechos humanos, incluso recibiendo, investigando y resolviendo denuncias, mediando en conflictos y supervisando actividades; y

**Promover** los derechos humanos mediante la formación, la proyección exterior, los medios de comunicación, las publicaciones, la capacitación y el fomento de la capacidad y la prestación de asistencia y asesoramiento a los gobiernos (ONU, 2010, p. 37).

El mandato relacionado con la promoción de los DDHH se refiere a la divulgación de información y conocimiento de estos hacia el público general y a determinados grupos seleccionados, contribuyendo así a *‘...crear una cultura de derechos humanos de forma que cada individuo de la sociedad comparta los valores que se recogen en el marco jurídico internacional y nacional de derechos humanos y actúe en consecuencia’* (ONU, 2010, p. 67). En este marco, se plantea que la promoción es necesaria para que los ciudadanos y ciudadanas: i) conozcan sus derechos y los mecanismos a que pueden recurrir si estos derechos son amenazados o vulnerados, y ii) asuman que las otras personas también tienen

derechos y que hay una responsabilidad compartida de cuidarlos y hacerlos respetar (ONU, 2010, p. 67).

Por su parte, el mandato de protección de los DDHH se centra en el estado de derecho, la administración de justicia y la lucha contra la impunidad. En estos términos, se requiere que las INDH estén facultadas para investigar y supervisar la situación de los derechos humanos en su país, aplicando conocimiento especializado y velando porque los DDHH sean respetados en toda su esfera de jurisdicción. Se establece la importancia de que se reconozca legalmente la atribución de las INDH para estudiar e investigar *‘...cualquier cuestión que quede dentro de sus competencias, sea cual sea su origen’* (ONU, 2010, p. 44) y que la decisión sobre qué investigar o indagar quede a criterio de la propia institución, sin que esta dependa de la aprobación previa de alguna otra instancia u autoridad. Sin perjuicio de lo anterior, las INDH deben operar como un complemento de las instituciones y mecanismos diseñados para garantizar la plena protección de ciudadanos y ciudadanas, sin sustituir ni a las fuerzas de orden ni al Poder Judicial en lo que a estos les corresponde (ONU, 2010, p. 88). Al mismo tiempo, las INDH deben propiciar reformas legislativas y el fortalecimiento de las instituciones judiciales y de seguridad (incluidos los sistemas de prisiones y la policía) en todo aquello que se estime pertinente para asegurar la plena protección de los derechos humanos en su país (ONU, 2010, p. 37).

**ii. Autonomía e Independencia:** según los Principios de París, debe reconocerse la condición autónoma de las INDH expresamente en la Constitución o en una ley respectiva, de manera que puedan ejercer la facultad de examinar cualquier cuestión que quede dentro de su ámbito de competencia y presentar con libertad sus opiniones, recomendaciones, propuestas e informes sobre todo aspecto que afecte la promoción y defensa de los derechos humanos (ONU, 2010, p. 119).

A esto se agrega la autonomía que deben tener las INDH frente a los tres poderes del Estado. Respecto del Poder Ejecutivo, los estándares internacionales establecen que la continuidad en la dirección de las INDH no puede depender de la voluntad o decisiones de los gobiernos de turno, de manera de garantizar la independencia de su conducción y formas de actuación. Así también se debiera consagrar por ley la independencia de las INDH respecto del Poder Legislativo, pudiendo formular observaciones sobre los proyectos de ley para velar porque las leyes sean compatibles con las normas internacionales de derechos humanos. En relación al Poder Judicial, se indica que las INDH deben poder vigilar –emitiendo su opinión, sin capacidad de intervención directa – y presentar informes sobre la actuación de los Tribunales, formulando recomendaciones independientes tendientes a mejorar la aplicación de los principios de derechos humanos en el ámbito judicial o eliminar dilaciones indebidas en los procedimientos judiciales (ONU, 2010, p. 41).

Como una forma de objetivar la condición de autonomía de las INDH, en los Principios de París se sugiere considerar factores estructurales y procedimentales, de acuerdo a los siguientes parámetros:

**a) Autonomía jurídica:** dotar a la institución '*...de personalidad jurídica propia para que pueda formular decisiones y actuar de manera independiente*' (ONU, 2010, p. 41). Esto, entendiéndose que habría más independencia rindiendo cuentas directamente a la autoridad máxima del Parlamento o al Jefe de Estado, que teniendo que responder por ejemplo a un Ministerio o repartición del Poder Ejecutivo.

**b) Autonomía operacional:** garantizar que la institución esté en condiciones de administrar sus asuntos cotidianos con independencia de influencias externas, lo que supone la existencia de un reglamento interno elaborado por la propia institución, que ninguna autoridad ajena al INDH pueda modificar. Del mismo modo, los informes, recomendaciones o decisiones de la institución no deberán estar sujetos a la aprobación ni revisión previa de ninguna autoridad externa. A esto se agrega la facultad de investigar y acceder a toda información y testimonio, en forma directa o indirecta (ONU, 2010, p. 48).

**c) Autonomía financiera:** se plantea que si una INDH no cuenta con los recursos económicos suficientes o no puede ejercer su control, no puede ser una institución realmente independiente. De acuerdo a esto, las INDH '*...deben gozar de plena autonomía financiera respecto de sus sistemas de financiación. Esto debe quedar reflejado en una partida presupuestaria separada sobre la que se tenga control y capacidad de gestión absolutos*' (ONU, 2010, p. 48).

**d) Independencia para el nombramiento y destitución de sus miembros:** esta debe plasmarse en los procedimientos definidos para tal efecto, reconocidos por la disposición constitucional o ley en virtud de la cual se haya creado la institución.

**iii. Pluralismo:** alcanzado mediante la composición de la institución o mediante una cooperación efectiva. La composición de las INDH y el nombramiento de sus miembros por vía de elección o de otro modo, deberán ajustarse a un procedimiento que ofrezca todas las garantías necesarias para asegurar la representación pluralista de las fuerzas sociales comprometidas con la promoción y protección de los derechos humanos, en particular mediante facultades que permitan lograr la cooperación eficaz o la participación de las y los representantes de: a) las ONG competentes en la esfera de los derechos humanos, los sindicatos, las organizaciones socio-profesionales interesadas, en particular juristas, médicos, periodistas y personalidades científicas; b) las corrientes de pensamiento filosófico y religioso; c) los universitarios y universitarias y especialistas calificados/as; d) el Parlamento; y e) las administraciones (ONU, 2010, p. 44).

### 1.3 TENSIONES HISTÓRICAS EN TORNO A LA AFIRMACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS EN CHILE

Si bien la creación del INDH en Chile fue impulsada desde el Poder Ejecutivo en el año 2005, la materialización final de la ley habilitante que estableció su existencia (Ley 20.405) no fue lograda sino en diciembre de 2009. Esto se debió a un extenso e intenso período de debate cuyo lugar de preferencia fue el Congreso Nacional. Este proceso dio cuenta de la existencia de distintas visiones en Chile respecto de la noción de derechos humanos, la forma de promoverlos y defenderlos, y particularmente acerca de cómo debía ser la institución que velaría por tales propósitos.

En torno a la creación del INDH existió un conjunto de posturas relativas a la necesidad o no de contar con una nueva institución. Así, algunas fuerzas políticas postularon la necesidad de este organismo bajo el argumento de que la promoción y defensa de los derechos fundamentales es una tarea permanente que presenta desafíos y formas de acción cambiantes en el tiempo, para lo que era necesario contar con una institución de carácter permanente y autónoma respecto de los poderes del Estado, que tuviese amplias facultades. Desde otra vereda se postulaba que no era necesario generar una nueva institucionalidad, que la obligación en materia de derechos humanos era para todos los órganos del Estado y que además ya se habían creado organismos e instancias específicas con el objeto de avanzar en materia de verdad, justicia y reparación de las víctimas de la dictadura. En última instancia, se señalaba que de crearse una nueva institución, esta debía tener atribuciones y grados de independencia más limitados en relación a la propuesta original emanada del Ejecutivo en 2005.

Dicho debate estuvo ligado al juicio histórico de los hechos ocurridos en dictadura sobre lo cual existía – y siguen existiendo – visiones diferentes. Por una parte, se argumentaba la necesidad de “superar estos hechos mirando hacia el futuro”, declarando que el país no podía quedarse anclado en diferencias irreconciliables al respecto. De otra parte, se señalaba que había un desafío permanente en torno a la preservación de la memoria histórica respecto de las violaciones masivas de derechos humanos ocurridas en el pasado, con el fin de favorecer en Chile una cultura respetuosa de los derechos humanos que sirviera de base para prevenir que las futuras generaciones repitieran los abusos cometidos.

En ese contexto, uno de los elementos importantes que contribuyó a la generación de los acuerdos necesarios fue la consideración de los estándares internacionales establecidos por Naciones Unidas para este tipo de organizaciones mediante los Principios de París. Este referente operó como un factor de objetividad en la discusión, allanando el camino para perfilar una nueva institución reconocida por los distintos sectores de la vida nacional.

Acerca de las definiciones estratégicas que tendría la institución naciente, también se articularon distintas posiciones, en particular sobre la noción de derechos humanos que estaría al centro del quehacer de la nueva institucionalidad. Así, desde 1990 el país comenzó a vivir distintos procesos que fueron configurando nuevos discursos en torno a los derechos humanos. Por una parte, la re inserción del país en la comunidad internacional en materia de derechos humanos, reforzó el carácter universal de estos. Paralelamente, de la mano del creciente y agudo proceso de globalización vivido con especial fuerza en las últimas décadas, se potenció la internacionalización de los derechos humanos al tiempo que comenzaban a estar más presentes en las percepciones de la ciudadanía, no sólo en los términos en los que hasta ese momento se conocían, sino que relevando la importancia de los derechos en temáticas tales como medio ambiente y algunos derechos básicos como alimentación o derecho al agua, entre otros aún en debate, como el derecho a la democracia o al desarrollo.

No obstante, la experiencia traumática de violación de derechos en dictadura, fundamentalmente de derechos civiles y políticos, marcó fuertemente las nociones y percepciones ciudadanas y de los diversos actores sociales relativas a derechos humanos. Durante la transición democrática, el centro del discurso de derechos humanos estuvo puesto en términos de una política pública que diera cuenta de las obligaciones de verdad y reparación, debilitando una mirada más amplia sobre los derechos humanos.

La articulación entre dicho pasado traumático y los intentos por apropiarse de él y responsabilizarse del conjunto de problemas, obstáculos y desafíos que implica, sigue generando tensiones desde el punto de vista del discurso pero también de la práctica, subsistiendo una perspectiva fragmentada tanto dentro del aparato del Estado como de las comunidades de derechos humanos y organizaciones sociales.

En nuestro país, la positivización de los derechos fundamentales en la Constitución Política de 1980 obedece a un período histórico que hoy no representa cabalmente las necesidades de la ciudadanía ni las posibilidades reales de protección que debe dar el Estado en materia de derechos humanos. La reforma constitucional de 1989 introdujo en el ordenamiento jurídico nacional los tratados internacionales ratificados por Chile, a través de su Art. 5, al limitar el ejercicio de la soberanía al respeto de los derechos esenciales que emanan de la naturaleza humana, señalando además que es deber de los órganos del Estado respetarlos y promoverlos de acuerdo a la Constitución y a los tratados internacionales. Se avanzó así en una mayor coherencia entre las normas de derechos humanos a nivel nacional y a nivel internacional, quedando aún pendiente una perspectiva más integral de los derechos humanos, cuestión que se constituye en uno de los desafíos para el INDH.

En el marco señalado, resulta evidente que el INDH es producto de una situación histórica específica, y su existencia debe ser entendida en dicho contexto. En este sentido, parte importante de las tensiones y desafíos institucionales dicen relación con la noción de derechos humanos que se concibe, con su amplitud y naturaleza.



## 2. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES DEL INDH

## 2.CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES DEL INDH

### 2.1 LEY 20.405 DE CREACIÓN DEL INDH EN CHILE: ORGANISMO AUTÓNOMO ABOCADO A LA PROTECCIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS



En diciembre de 2009 el Congreso Nacional de Chile aprobó la Ley 20.405 del *Instituto Nacional de Derechos Humanos*, estableciendo un conjunto de atributos que dan forma a un modelo institucional para el INDH. En esta se declara el objeto y mandato institucional del INDH, sus funciones y deberes principales así como las facultades conferidas al Instituto, de manera que esté en condiciones de lograr los resultados organizacionales esperados.

El INDH se crea legalmente ***'como una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio'*** (Artículo 1° de la Ley 20.405). Dicho aspecto resultó clave para posibilitar la independencia del Instituto en su posicionamiento y acción.

Por su parte, respecto al mandato y propósito principal del INDH, este ***‘tiene por objeto la promoción y protección de los derechos humanos de las personas que habiten en el territorio de Chile, establecidos en las normas constitucionales y legales; en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile y que se encuentran vigentes, así como los emanados de los principios generales del derecho, reconocidos por la comunidad internacional’*** (Artículo 2° de la Ley 20.405).

En términos más específicos, la Ley 20.405 establece funciones y ámbitos de acción a los que el INDH debe abocarse, de lo cual se desprenden los siguientes aspectos como altamente significativos para efectos de la gestión institucional (para mayor información, ver Artículo 3°, Ley 20.405):

- ***Informar*** a las máximas autoridades de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial respecto de la situación de los derechos humanos en Chile. En función de la situación diagnosticada, el INDH debe ***realizar recomendaciones*** a los organismos pertinentes de dichos poderes del Estado, orientadas a velar por el debido resguardo y respeto de los derechos humanos a nivel nacional. Lo anterior se materializa mediante la elaboración de un informe anual sobre la situación de los derechos humanos en Chile, sin perjuicio de otras iniciativas y productos adicionales que el INDH estime pertinentes a fin de cumplir con su función.
- ***Comunicar su opinión respecto de las situaciones relativas a los derechos humanos*** que ocurran en cualquier parte del país, al Gobierno y a los distintos órganos del Estado de Chile. Para estos efectos el INDH cuenta con la ***facultad legal de solicitar información*** – a dichos organismos – relativa a situaciones, prácticas o actuaciones en materia de derechos humanos.
- ***Proponer medidas a los órganos del Estado*** que deban adoptarse para favorecer la protección y la promoción de los derechos humanos.
- ***Promover que la legislación, los reglamentos y las prácticas nacionales se armonicen con los tratados internacionales de derechos humanos*** ratificados por Chile y que se encuentren vigentes, a fin de que su aplicación sea efectiva.
- ***Deducir acciones legales ante los tribunales de justicia***, en el ámbito de su competencia, frente a situaciones que impliquen violación de derechos fundamentales en el territorio nacional.
- ***Recopilar, analizar, sistematizar y custodiar información*** reunida por la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación, por la Corporación Nacional de Reparación y Reconciliación, por el Programa de Derechos Humanos, y por la Comisión de Prisión Política y Tortura, una vez concluidas las funciones de dichas entidades. A su vez el INDH debe ***impulsar, coordinar y difundir acciones de orden cultural y simbólico destinadas a complementar el respeto a los derechos humanos, a reivindicar a las víctimas y a preservar su memoria histórica***.
- ***Cooperar con instituciones internacionales*** (ONU, regionales, nacionales) en la promoción y protección de los derechos humanos, informando de ello al Ministerio de Relaciones Exteriores.
- ***Difundir el conocimiento de los derechos humanos***, favorecer su enseñanza en todos los niveles del sistema educacional – incluyendo Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad-, ***y realizar todo***

***aquello que propenda a consolidar una cultura de respeto a los derechos humanos en el país***, pudiendo al efecto celebrar convenios con organismos públicos o privados tanto nacionales como extranjeros.

- ***Prestar asesoría a organismos públicos y privados*** que lo soliciten, en materia de promoción y defensa de derechos humanos. ***Desarrollar cooperación, asesoría técnica e interlocución con organizaciones nacionales y extranjeras***, cuyos objetivos se relacionen con las funciones del Instituto.
- ***Mantener registro de instituciones vinculadas a la defensa y promoción de los derechos humanos*** que gocen de personalidad jurídica vigente.
- ***Comisionar a Consejeros/as, Director/a o personal para ingresar a recintos públicos donde se encuentren o puedan encontrarse personas privadas de libertad.***

## 2.2 NOCIÓN DE DERECHOS HUMANOS Y PROYECTO INSTITUCIONAL

Un aspecto clave para el INDH es la noción de derechos humanos que debe orientar la actividad de la Institución, cuya fuente se encuentra tanto en el Derecho Internacional de los Derechos Humanos como en el derecho nacional, principalmente en su Constitución Política. En el marco de la creación del INDH y la definición del proyecto institucional, la forma de definir y comprender los derechos humanos constituyó desde el inicio un insumo central en tanto delinearía en gran medida los ámbitos de acción y el quehacer de la nueva organización. En otras palabras, el INDH debía ser concebido y proyectado de acuerdo a una noción clara sobre la naturaleza de estos derechos, lo que delimitaría su ámbito de competencia y los temas en los cuales la presencia de esta nueva institución sería necesaria y pertinente.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas fija que estos son universales y que su titular es toda persona por el sólo hecho de serlo, independientemente de su condición de raza, etnia, género y nacionalidad, así como de sus creencias religiosas, políticas o filosóficas, o de cualquier otra circunstancia o adscripción. Estos derechos que se reconocen a todos los seres humanos, se definieron a su vez como un todo integrado cuya preservación es condición necesaria para el pleno respeto por la dignidad humana, lo que implica que el conjunto de derechos fundamentales es de naturaleza indivisible, interdependiente y no posible de jerarquizar.

Así, los principales instrumentos jurídicos internacionales de derechos humanos cubren una amplia gama de derechos, entre estos los civiles y políticos, económicos, sociales y culturales, a los que se sumarán en el tiempo convenciones y directrices que reconocen derechos para grupos y colectivos específicos como mujeres, niños y niñas, pueblos indígenas, personas migrantes, personas privadas

de libertad, entre otros. Los organismos internacionales en esta materia han señalado que se debe prestar la misma atención y consideración urgente a la aplicación, fomento y protección de todos estos derechos.

Siendo esta la noción de derechos humanos legitimada y aceptada internacionalmente, la nueva institución que se crearía (el INDH) debía hacerla propia y considerarla como el núcleo central que le daría sentido y razón de ser al proyecto institucional. Al adoptarse la visión amplia de derechos humanos propugnada por la ONU, de la cual el Estado chileno es parte, el INDH pondría los énfasis y relevaría aquellos aspectos deficitarios en la sociedad chilena de manera de avanzar hacia una comprensión más integral de los derechos humanos, al tiempo que focalizaría su accionar hacia los grupos e individuos que, dada la realidad chilena, se encontraran de hecho o potencialmente vulnerados en sus derechos fundamentales.

Por otra parte, y siguiendo la noción internacionalmente validada de derechos humanos, se asumió que el concepto de dignidad humana es de naturaleza dinámica en tanto evoluciona junto con un entorno social y cultural que le da contenido. Pero así como evoluciona la noción de dignidad, lo mismo ocurre con las formas en que esta es amenazada y transgredida en una sociedad determinada. Dado lo anterior, el organismo que se creaba en Chile debía ser capaz de hacer un seguimiento y estudio permanente de la evolución tanto de la concepción de dignidad y los derechos fundamentales consiguientes, como de las nuevas formas en que estos serían amenazados en nuestro país. Es por esto que la nueva institución fue concebida como un Instituto que junto con actuar eficazmente para la protección de los derechos humanos en tiempo presente, debía contar con una mirada prospectiva y anticipatoria basada en la generación de conocimiento especializado.

## 2.3 RELACIÓN CON ACTORES E INSTITUCIONES DEL ESTADO Y LA SOCIEDAD CIVIL



Como parte del entorno relevante del INDH se encuentra una serie de actores e instituciones que interactúan con el INDH, sea como observadores/as de su actividad, como grupos objetivo de los programas del Instituto, como proveedores o proveedoras de recursos de distinto tipo, como aliados y aliadas, o bien como organismos patrocinados por el INDH para la promoción y protección de los derechos humanos, entre otros. En este sentido, los actores con que el INDH se relaciona constituyen un factor clave para el quehacer de la organización, para el logro de sus objetivos estratégicos y el cumplimiento de su mandato, en última instancia.

Si bien en el modelo de gestión estratégica se ha incluido la relación del Instituto con distintos actores del entorno, es necesario mencionar que en general tienden a desarrollarse interacciones de doble vía entre las partes involucradas. Esto, en tanto el INDH es receptor de recursos y objeto de expectativas por parte de sus interlocutores/as, como en cuanto a que parte de dichos actores constituye a la vez un grupo objetivo para la promoción y defensa de los derechos humanos, o bien son receptores/as de información o asesoría por parte del INDH en esta materia.

Junto a lo anterior es preciso señalar que el INDH opera en su relación con tales actores preservando los principios de autonomía y gradualidad en su acción e intervención. Esto implica que el INDH debe actuar adoptando un rol de observador, de garante o de asesor en materia de derechos humanos. En ese sentido, el éxito del Instituto refiere a actuar indirectamente en la prevención y promoción de los derechos humanos en Chile, activando a las instituciones del Estado para el fiel cumplimiento de esta misión. Como desafío institucional, se espera que el INDH logre posicionarse frente a los

poderes del Estado chileno como una entidad legitimada en materia de derechos humanos, y que sus observaciones y recomendaciones sean consideradas. Los avances en relación a este desafío han sido consistentes, en especial respecto del Poder Judicial y el Poder Legislativo.

La gestión de la relación con diversos actores tiene directa relación también con dos de los objetivos estratégicos establecidos en el proyecto institucional del INDH, como son el de *Articular a nivel nacional un sistema eficaz de seguimiento y defensa de los derechos humanos; y el de Articularse y cooperar con las redes de actores de derechos humanos en la sociedad civil*. En este marco el INDH ha definido una política para la generación de dos tipos de vínculo convenidos formalmente, como son el de patrocinio y el de colaboración, que consisten en lo siguiente:

**Patrocinio:** Es el respaldo del Instituto Nacional de Derechos Humanos a una institución, organización con personalidad jurídica o persona natural que lo solicita, en relación con un determinado proyecto o actividad que se refieran siempre y de manera explícita a la protección, promoción y defensa de los derechos humanos. Este respaldo no involucra el desembolso de recursos económicos de parte del INDH. El patrocinio se acota al desarrollo del proyecto o actividad, de manera que se extingue una vez concluido dicho proyecto o actividad, o en el caso de que se modifiquen las condiciones en virtud de las cuales se otorgó. La difusión de la actividad y/o proyecto deberá considerar la imagen corporativa del INDH.

**Colaboración:** Es la participación del Instituto Nacional de Derechos Humanos en un determinado proyecto o actividad explícitamente relacionados con la protección, promoción, difusión y educación en derechos humanos. Esta participación involucra el respaldo institucional y el aporte bajo la forma de materiales y/o profesionales para el desarrollo de un proyecto o actividad común o conjunta entre ambas instituciones, y no implica el otorgamiento de otro tipo de recursos.

Teniendo esto en consideración, a continuación se revisa la relación del INDH con los actores principales de su entorno y la forma en que esta es administrada.

## i. Poderes del Estado de Chile

Tal como se indica en el marco institucional–legal, el INDH debe abocarse a la protección y promoción de los derechos humanos de quienes habitan el territorio chileno, vinculándose con las instituciones y mecanismos del Estado diseñados para tal efecto. Esto implica que el INDH debe propiciar que los órganos respectivos del Estado adopten las medidas legislativas, administrativas y prácticas apropiadas para garantizar la plena vigencia de los derechos fundamentales en nuestro país, para lo cual resulta fundamental desarrollar una relación de colaboración entre el INDH y estos organismos. Es así como desde sus inicios el INDH ha desarrollado una serie de acciones orientadas tanto al

fortalecimiento de las relaciones institucionales con los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, como al posicionamiento de los temas de derechos humanos en el seno de estos organismos. A continuación se revisan algunos aspectos específicos de la relación con los distintos poderes del Estado.

### ***a) Poder Ejecutivo***

El INDH ha desempeñado un rol de asistencia y colaboración sistemática, contribuyendo desde su área de experticia y en el marco de sus atribuciones al desarrollo de una serie de iniciativas orientadas a fortalecer el trabajo en materia de derechos humanos en el seno del Poder Ejecutivo. Esto se ha traducido en aspectos tales como el asesoramiento al Gobierno de Chile en su relación con organismos internacionales vinculados a derechos humanos (por ejemplo, ante comités especializados en DDHH de la ONU y de la OEA) y al trabajo bilateral de Chile con otros gobiernos en la materia. Otro aspecto tiene que ver con la formación dirigida a funcionarios/as de distintos servicios y reparticiones del Ejecutivo, en el marco de la promoción y defensa de los derechos humanos en el aparato público. Al mismo tiempo se han desarrollado instancias y comisiones de carácter interinstitucional, en las que se ha trabajado en forma permanente con organismos como el Ministerio del Interior (“Mesa sobre Trata de Personas”) y el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS).

### ***b) Poder Legislativo***

El INDH debe procurar que la legislación nacional esté alineada con los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por Chile, junto con velar por su aplicación efectiva, aspectos para los cuales resulta fundamental el desarrollo de una relación estrecha con el Parlamento en la que se distinguen distintas formas de interacción.

En tal sentido se han establecido instancias de trabajo en las que el INDH aporta su perspectiva en relación a los proyectos de ley en tramitación en el Congreso que tengan implicancia directa o indirecta en el campo de los derechos humanos. Por lo cual el INDH participa en las distintas Comisiones Legislativas de ambas cámaras, presentando su opinión jurídica a través de informes y minutas, y de la presencia y participación en audiencias de sus funcionarios/as y consejeros/as. Junto con ello, el INDH mantiene un diálogo permanente con las diferentes bancadas parlamentarias y realiza reuniones periódicas con distintos actores legislativos con miras a propiciar la incorporación de los estándares internacionales de derechos humanos en los procesos de debate y tramitación de las leyes. Adicionalmente, el INDH realiza estudios permanentes respecto de la legislación nacional vigente, identificando y priorizando aspectos susceptibles de modificación o mejora tendientes a la protección y promoción de los derechos fundamentales.

### **c) Poder Judicial**

En la relación del INDH con el Poder Judicial se pueden distinguir distintos niveles que dicen relación con el propósito del vínculo y el rol que debe adoptar el Instituto. Por una parte, se han establecido formalmente mecanismos para la incorporación de los estándares internacionales de derechos humanos relacionados con la actuación y procedimientos judiciales que son llevados a cabo en los Tribunales. Un ejemplo es la figura del *amicus curiae*, que permite '*...proporcionar a los magistrados elementos de juicio actualizados en materia de derechos humanos, relativos a la interpretación y la aplicación de los tratados internacionales sobre tal materia*' (Bazon, citado en Defensoría del Pueblo, 2009, p. 18). Asimismo, y en atención al mandato institucional asociado a la protección de los DDHH, el INDH ha jugado un rol activo mediante la presentación de distintas acciones judiciales (querellas, recursos de amparo y recursos de protección) en orden a hacer efectiva la armonización del derecho chileno con el derecho internacional.

Otro nivel de interacción se asocia a la promoción y educación en derechos humanos mediante la realización de una serie de actividades formativas dirigidas a miembros del Poder Judicial.

## **ii. Sociedad Civil**

### **d) Organizaciones vinculadas a la defensa y promoción de los derechos humanos en Chile**

La relación con los miembros de la sociedad civil es un objetivo estratégico para el INDH destinado a generar y fortalecer una red de organizaciones de derechos humanos que tiene el objeto de instalar un diálogo y colaboración mutua en la promoción y defensa de estos derechos. Lo anterior se materializa, además de las acciones de apoyo, colaboración e intercambio, mediante la creación y mantención en vigencia de un registro público en el que se inscriben las organizaciones mencionadas, para lo cual deben cumplir con los requisitos de tener personalidad jurídica vigente y una antigüedad de a lo menos un año desde su creación, junto con demostrar una trayectoria claramente vinculada a la defensa y promoción de los derechos humanos. Este registro actualmente está conformado por 40 organizaciones (algunas organizaciones no han actualizado sus antecedentes).

### **e) Consejo Consultivo Nacional<sup>10</sup>**

El Consejo Consultivo Nacional está integrado por representantes de los organismos sociales y académicos dedicados a la promoción y defensa de los derechos humanos y las libertades fundamentales en Chile. Este tiene como propósito brindar asesoría al Consejo del INDH en todas aquellas cuestiones de su competencia que requieran, para su adecuada resolución, del pronunciamiento de la sociedad civil.

Su conformación y funcionamiento está regido por un reglamento interno aprobado por el Consejo del INDH.

10. Ver lista de integrantes del Consejo Consultivo Nacional, a marzo de 2013, en Anexo N° 2 de este documento.

### **iii. Actores Internacionales**

Se ha desarrollado un trabajo permanente de fortalecimiento de las relaciones con las delegaciones diplomáticas y vínculos con organismos internacionales a través de acciones mutuas de colaboración e intercambio, que se han materializado en apoyo y patrocinio a actividades institucionales así como en el intercambio de información permanente con órganos de supervisión de derechos humanos. En tal sentido es destacable la colaboración estratégica entre el INDH y la Oficina Regional de la Alta Comisionada de Derechos Humanos (OACDH), y dentro de esta, el apoyo brindado por el INDH a la primera visita oficial a Chile del Grupo de Trabajo sobre Desapariciones Forzadas, realizada entre el 13 y 21 de agosto de 2012, así como el acuerdo para la realización de una campaña en conjunto en el año 2013.





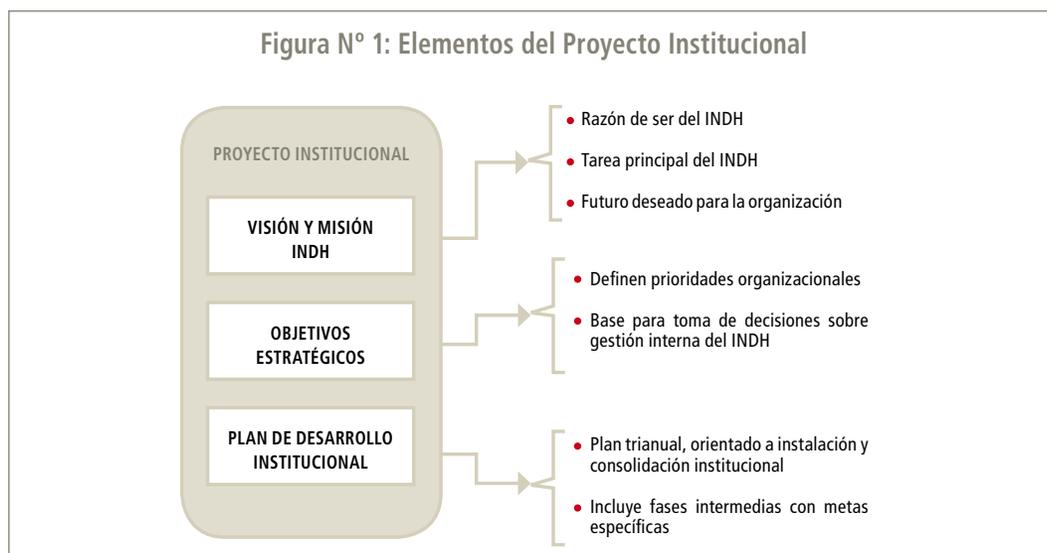
### 3. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL INDH

### 3. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL INDH

El modelo que la institución ha desarrollado con el objeto de sistematizar y explicar la lógica que sustenta su gestión estratégica, incluye los elementos involucrados en el quehacer institucional y la forma en que se articulan entre sí. El modelo de gestión se entiende como la forma en que se configura un conjunto interrelacionado de variables organizacionales relativas a la tarea principal y los procesos de trabajo de la organización, la estructura organizacional, las herramientas de gestión y los principios rectores que deben guiar la toma de decisiones (definición adaptada de Morris , Schindehutte, M., & Allen, 2005, p. 726).

En el marco del proceso de desarrollo institucional se asumió que una vez creado formalmente el INDH (mediante Ley 20.405), era necesario contar con un proyecto institucional que hiciera de carta de navegación para el proceso de instalación y puesta en marcha de la organización, y que a su vez trazara el camino para su evolución en el mediano y largo plazo. De acuerdo a lo anterior, el proyecto institucional se entiende entonces como la forma en que la Dirección del INDH se hace cargo del mandato institucional, en tanto implica una propuesta sobre cómo la institución se organiza internamente, respondiendo tanto a los estándares internacionales (Principios de París y DIDH) como a las necesidades propias del contexto chileno.

En este sentido, los contenidos centrales del proyecto institucional dicen relación con la Visión y Misión de la organización, sus Objetivos Estratégicos, y el Plan de Desarrollo Institucional. Estos se detallan en las páginas siguientes, adelantándose una síntesis de ellos en la presente figura.



El modelo ha implicado desarrollar un diseño de detalle de la organización, estableciendo en primer término cuáles son los procesos de trabajo y las funciones requeridas para llevar a cabo la tarea institucional y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos. Se optó por un diseño estructural que resolviera el problema básico de la división del trabajo, procurando mantener el necesario equilibrio entre la diferenciación e integración de las distintas partes de la organización.

Un componente clave para el funcionamiento interno del INDH dice relación con la definición, implementación y uso de un conjunto de herramientas y prácticas de gestión, cuya pertinencia se asocia a la consistencia que estas deben tener con la naturaleza de las tareas y funciones organizacionales. Estos elementos se entienden como mecanismos de apoyo para la ejecución de los procesos de trabajo y la toma de decisiones en la organización, lo que incluye aspectos tales como los métodos y herramientas para la planificación y control de la gestión institucional; políticas y normas referidas a temas internos de la institución; iniciativas orientadas al mejoramiento de la gestión y desempeño organizacional, entre otros.

### 3.1 MISIÓN, VISIÓN Y RASGOS DISTINTIVOS

Desde el punto de vista de la gestión organizacional, el contar con una postura estratégica definida, conocida y compartida entre sus integrantes constituye un aspecto clave para la eficacia de una institución. Esto es así en tanto ofrece un patrón de conducta y criterios para la toma de decisiones, permitiendo que la institución optimice la integración entre sus partes, así como el uso de sus recursos en función de las prioridades estratégicas definidas.

En el caso del INDH, la Misión y Visión organizacional se elaboraron mediante un proceso de discusión ampliado que involucró a distintos niveles y actores del Instituto, producto de lo cual se obtuvo una primera versión que posteriormente fue afinada y validada por el Consejo del INDH como instancia superior de la organización. Como resultado de aquello se obtuvieron los siguientes elementos:

## Misión

La Misión corresponde a una declaración sintética respecto de la razón de ser y el rol central del INDH, y en última instancia responde a la pregunta implícita respecto de cuál es su finalidad como institución. Es así como en la Misión se relevan determinados aspectos respecto del INDH y su propósito, como se expresa a continuación.

### *Misión INDH*

*‘Cautelar y promover la plena vigencia de los derechos humanos en Chile. En su calidad de institución de la República le corresponde observar, informar e intervenir en la defensa de los derechos humanos amenazados o vulnerados, como asimismo impulsar la construcción de una cultura que los reconozca y promueva en todos los ámbitos de la vida nacional.’*

Fuente: INDH, 2012a, p. 5.

En la declaración de Misión destaca en primer lugar el rol del INDH como organismo público orientado a velar por la plena vigencia de los derechos humanos en el territorio chileno. Con ello da una señal clara a los distintos actores e instituciones del país, de que el INDH se instala como un organismo que junto con observar y monitorear el estado de los derechos humanos en Chile, se orienta a la acción e intervención necesarias para propiciar el pleno respeto de los derechos fundamentales. Las posibilidades y límites para la acción e intervención del Instituto están enmarcadas dentro de las facultades y competencias establecidas en la ley habilitante del INDH (Ley 20.405).

En la definición de la Misión también se remarca la idea de que la plena vigencia de los derechos humanos se logra combinando dos lógicas de acción institucional, consistente por una parte en la acción correctiva, en la que el INDH debe responder con efectividad frente a situaciones en las que estos derechos se vean vulnerados o directamente transgredidos. La segunda se refiere a una lógica más bien preventiva, orientada a propiciar una cultura de respeto a los derechos humanos en Chile, con lo cual se enfatiza que el pleno respeto a los derechos fundamentales se hace realmente viable en la medida en que estos van siendo incorporados por los distintos sectores de la sociedad como un valor fundamental e intransable. En este sentido, la declaración de Misión se hace cargo del doble rol establecido en el mandato institucional, que refiere tanto a la *defensa* de los derechos humanos como a su *promoción*.

## Visión

Por su parte, la Visión organizacional apela a la consolidación de ciertos atributos que deberían ser distintivos del INDH, junto con indicar el impacto esperado de este organismo en el ejercicio de su mandato. Esta se formuló en los siguientes términos:

### *Visión INDH*

- 1. Cumple su función desde la autonomía, la independencia y el pluralismo.*
- 2. Contribuye de manera relevante a la promoción de una cultura de derechos humanos y a su vigencia en el país.*
- 3. Sus informes y declaraciones gozan de credibilidad ante la comunidad y los poderes del Estado en virtud de su consistencia, rigor y veracidad.*

Fuente: INDH, 2012a, p. 5.

Tanto la visión como la misión organizacional están inspiradas en una imagen de la institución que se busca desarrollar y consolidar, lo que se asocia a la presencia de una serie de rasgos a ser reconocidos tanto desde el interior de la institución como en el espíritu que esta proyecta hacia el medio externo. Dichos rasgos se basan en referentes tales como la noción de derechos humanos así como en los atributos exigidos a las instituciones nacionales de promoción y defensa de los derechos humanos establecidos en los Principios de París. Esta imagen de la organización resulta clave como fuente de legitimidad para el INDH en tanto le permite posicionarse como un actor reconocido y validado por los distintos sectores de la ciudadanía y por las instituciones con que el Instituto debe interactuar para el cumplimiento de su mandato y misión.

## Rasgos distintivos del INDH

De acuerdo a lo anterior, en el proyecto institucional se definen los siguientes rasgos como sello distintivo para el INDH:

### ***Pluralismo***

El carácter pluralista del INDH se constituye como un factor central para el proyecto institucional, en tanto se entiende que el INDH debe dar cabida a las distintas visiones y sensibilidades existentes en Chile respecto de los derechos humanos, con la condición que las diversas perspectivas sean consistentes con la noción de derechos establecida en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y otros tratados en la materia. Junto a lo anterior, se entiende que el INDH debe ser una institución accesible, que asegure en su composición la presencia de diferentes organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la promoción y defensa de los derechos humanos.

Otro aspecto asociado a la idea de pluralismo es la necesidad de que el INDH se nutra de una mirada diversa proveniente de distintas generaciones, entendiendo que la temática de los derechos humanos en Chile se liga necesariamente a la memoria histórica y a la experiencia de quienes han trabajado en pro de la defensa de estos derechos desde hace décadas, pero al mismo tiempo, a una perspectiva asociada a otras sensibilidades y experiencias más recientes que se complementan con la visión histórica y que expresan los nuevos procesos y necesidades que vive la sociedad chilena. Sin embargo, esta diversidad de perspectivas no implica relativizar la importancia de los derechos humanos como parte de un todo indivisible y el rol que le compete al INDH como institución cuya razón de ser es la protección y la promoción de dichos derechos.

### ***Imparcialidad y rigurosidad***

Otro elemento fundamental para la credibilidad, legitimidad y el correcto funcionamiento del INDH es el asegurar que esta institución actúe con imparcialidad frente a las distintas problemáticas y situaciones que debe abordar. Por tanto, la rigurosidad en la obtención, elaboración y análisis de la información referida a las situaciones en las que debe actuar el INDH es un aspecto relevante para dar plenas garantías de objetividad en las investigaciones que se llevan a cabo, lo que a su vez debe servir de fundamento para las intervenciones, opiniones y recomendaciones que emite. Lo anterior es válido no solamente en la relación de la institución con su entorno externo, sino también para la realización de las distintas tareas hacia el interior del INDH, lo que debe expresarse finalmente en los productos que este genera.

### ***Autonomía***

La autonomía representa un requisito fundamental para asegurar el ejercicio del rol del INDH como organismo defensor y promotor de los derechos humanos en Chile. Esto, en tanto se asume que cualquier relación de dependencia del Instituto respecto de otras reparticiones y poderes del Estado afectaría sus posibilidades de actuación como organismo independiente. Dicha autonomía debe reflejarse por lo tanto en ciertas condiciones estructurales del INDH, así como en las facultades que este tiene para la toma de decisiones y la elaboración de sus productos. Al mismo tiempo, la autonomía debe estar respaldada por el aseguramiento de los recursos financieros y de infraestructura requeridos para su funcionamiento, de manera que el INDH cuente con amplios grados de libertad para ejercer sus funciones. Finalmente, más allá de los requisitos estructurales y de recursos, el INDH asume la importancia que reviste mantener su conducta como institución autónoma e independiente, reflejada en todas sus intervenciones y acciones de cara a la ciudadanía.

### ***El INDH como actor influyente***

Otro rasgo central es hacer del INDH un actor con efectiva capacidad de influencia en el medio chileno, lo cual requiere desarrollar estrategias de posicionamiento frente a las entidades y actores clave para cumplir su mandato asociado a la protección y promoción de los derechos humanos. Esto se complementa con una serie de facultades del INDH respaldadas por ley, que le permiten hacerse presente con autoridad y legitimidad legal en las distintas problemáticas y situaciones que enfrenta. Por otra parte, resulta fundamental que el INDH sea capaz de generar puentes de vinculación con la ciudadanía de manera de potenciar la representatividad de sus actuaciones, lo que se acompaña del desarrollo de una estrategia de posicionamiento en términos comunicacionales para influir en la opinión pública y en el debate sobre el acontecer nacional en todo aquello que tenga relación con el ámbito de los derechos humanos.

### ***Principio de gradualidad***

El principio de gradualidad dice relación con el rol que el INDH debe adoptar en su relación con una serie de actores relevantes de su entorno externo, como son por ejemplo los distintos poderes e instituciones del Estado. La gradualidad en este contexto se refiere a que las intervenciones del INDH deben propiciar que las instituciones o actores respectivos asuman el rol que les corresponde en materia de promoción y defensa de los derechos humanos, preservando el Instituto su rol como organismo que hace ver una situación, realiza sugerencias a otras instituciones, o asume la defensa de determinados sectores de la ciudadanía que puedan estar siendo vulnerados en sus derechos fundamentales. Este principio debe estar presente también en el quehacer interno del INDH, en tanto criterio que permite orientar a las unidades en su actuar así como en la forma en que el INDH desarrolla sus distintos programas y productos.

## 3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Apuntando hacia el logro de la Misión y Visión, el Consejo definió los objetivos estratégicos del INDH, los que constituyen un insumo operacional para la gestión organizacional en tanto suministran criterios de pertinencia y relevancia para orientar el quehacer de la organización. De esta manera los programas e iniciativas que el Instituto define llevar a cabo, deben contribuir al logro de uno o más de los siguientes objetivos:

### *Objetivos estratégicos*

- 1. Integrar en su gestión diversas perspectivas vinculadas a los derechos humanos.*
- 2. Articular a nivel nacional un sistema eficaz de seguimiento y defensa de los derechos humanos.*
- 3. Ampliar la comprensión social de los derechos humanos en todas sus dimensiones.*
- 4. Articularse y cooperar con las redes de actores de derechos humanos en la sociedad civil.*

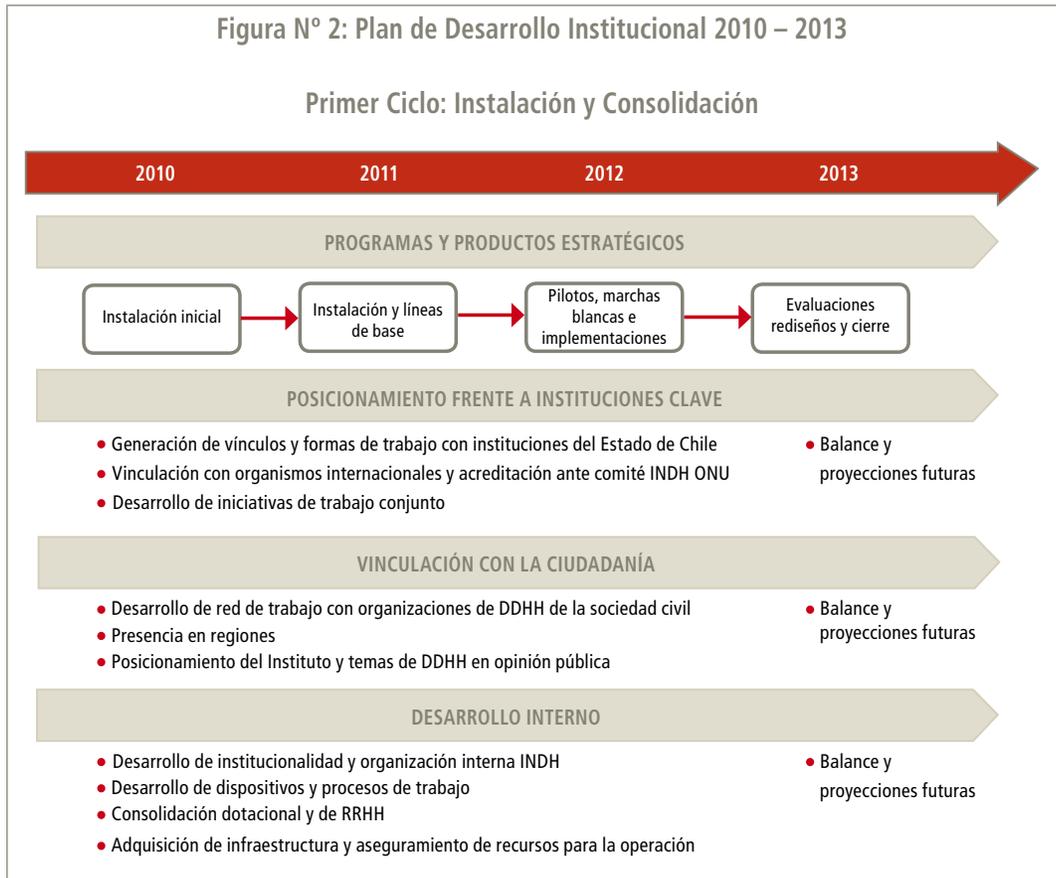
Fuente: INDH, 2012a, p. 5.

En forma complementaria con lo anterior, se estableció que junto con actuar en función de dichos objetivos, el INDH debe contar con los márgenes de flexibilidad necesarios para responder a problemáticas emergentes en el entorno chileno, como han sido por ejemplo los eventos de conflicto y movilización social ocurridos en 2011, que demandan una capacidad de respuesta dinámica y efectiva por parte del Instituto.

## 3.3 PLAN Y EJES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL TRIANUAL (2010 -2013)

La Dirección del Instituto definió un plan de desarrollo para el primer ciclo de vida organizacional, el que opera como una hoja de ruta para dar pleno cumplimiento en 2013 a las exigencias establecidas para el INDH tanto por la ley nacional que crea al INDH como por lo establecido en el DIDH y los Principios de París.

Visto en su globalidad, el plan de desarrollo del INDH apunta a la instalación y consolidación institucional, para lo cual se distinguen cuatro ejes centrales cuyo contenido se sintetiza en la siguiente figura, y se detalla en las páginas siguientes.



En el marco del proyecto institucional del INDH se estableció un horizonte de trabajo para el primer ciclo de vida de la organización, el que considera fases sucesivas de desarrollo. Estas fases se refieren a la instalación inicial llevada a cabo en 2010, en donde se hizo un diseño de tipo conceptual de los ejes de trabajo, estableciéndose cuales serían estos y las temáticas principales que en ellos se abordarían. Para 2011 el trabajo se concentraría en la realización del diseño de detalle a través de programas de trabajo, señalándose la participación y el aporte específico de cada unidad organizacional dada su especialidad y funciones, al tiempo que se establecía cuál era la situación en Chile respecto de las temáticas involucradas en cada programa, lo que permitió contar con una línea de base necesaria para definir los productos y avances posteriores.

Una vez desarrollado lo anterior, correspondió en 2012 elaborar los primeros pilotos y su consiguiente puesta en marcha para cada uno de los programas, lo que a su vez permitiría hacer los ajustes pertinentes a partir de la operación efectiva de las iniciativas respectivas. Finalmente se considera el año 2013 como un primer hito de cierre tras la operación en régimen de los programas, lo que incluye una evaluación de los logros obtenidos y la definición de las líneas de desarrollo futuro para

cada temática. Considerando dicho diseño transversal, el contenido y estructura de cada uno de los programas se revisa en el punto 3.5 de este documento en el marco de los procesos principales de trabajo del Instituto.

Considerando la instalación y consolidación institucional, se estableció que un desafío central para el primer ciclo de vida de la organización era el de posicionar al INDH frente a un conjunto de instituciones tanto chilenas como internacionales con las que se debía interactuar para el cumplimiento efectivo del mandato y rol institucional. El posicionamiento en este contexto significa constituir al INDH como actor validado y reconocido por los organismos e instituciones con los cuales debe desarrollar distintos tipos de relaciones, considerando el rol que a éste y a sus interlocutores les cabe en la protección y defensa de los derechos humanos en Chile.

Con este fin se desarrolló una red de relaciones institucionales con organismos propios de los tres poderes del Estado de Chile con miras a consolidar vínculos permanentes y mecanismos de trabajo conjunto que contribuyan a un seguimiento y defensa eficaces de los derechos humanos en el país, aspecto directamente vinculado al objetivo estratégico N° 2 del proyecto institucional.

En el ámbito internacional, en tanto, el INDH debía generar redes de alianza y cooperación con organizaciones similares abocadas a la promoción y defensa de los derechos humanos en la región y en otras latitudes, al tiempo que era necesario asumir los estándares internacionales referidos al modelo institucional y las formas de trabajo establecidos en los Principios de París.

Para la consolidación del rol institucional se consideró la generación de una red de colaboración entre el INDH y las distintas organizaciones y actores de la ciudadanía abocados a la promoción y/o defensa de los derechos humanos en Chile.

Consistente con lo anterior, el INDH cuenta con un registro de agrupaciones y organizaciones civiles asociadas al ámbito de los derechos humanos en Chile, y ha generado canales de participación y oportunidades para el potenciamiento de la acción de dichas entidades. En la misma línea se definió la necesidad de desarrollar relaciones e iniciativas de alianza entre el INDH y los organismos académicos, centros de estudio y redes de expertos/as nacionales que pudieran contribuir a la generación de conocimiento y al desarrollo de una cultura nacional de respeto a los derechos humanos.

Como cuarto eje dentro del proyecto institucional se distinguió el ámbito interno de la organización, el que exige hacerse cargo del proceso de instalación, puesta en marcha y consolidación del quehacer y la gestión del Instituto. Así, se pueden distinguir aspectos tales como la definición e implementación de fórmulas de organización del Instituto que permiten materializar el modelo

institucional establecido en el marco normativo–legal bajo el cual se creó formalmente el INDH. Otro aspecto se refiere a la configuración de los principales procesos de trabajo del Instituto, y a la identificación e implementación de los dispositivos y herramientas de gestión necesarios para apoyar dichos procesos.

El eje de desarrollo interno requiere identificar e incorporar una serie de recursos clave para el funcionamiento de la organización. Esto incluye, por una parte, conformar el cuerpo dotacional del INDH comprendido por un equipo definido de profesionales y personal administrativo de alta calificación. Junto con ello se debe asegurar la disponibilidad de recursos financieros requeridos para la operación autónoma de la organización, aspecto que si bien se asegura en cierta medida mediante la ley habilitante del INDH, ha requerido desarrollar una planificación que permita solicitar anualmente los recursos pertinentes al Congreso Nacional. Otro aspecto fundamental en materia de recursos consiste en la adquisición de la infraestructura e instalaciones físicas para la operación del Instituto, lo cual se materializó en la habilitación de la sede del INDH durante 2010.

### 3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del INDH se elaboró adoptando una lógica de diseño orientada a resolver distintos aspectos, como es la división del trabajo que remite al problema básico de sistematizar tanto la distribución de tareas como el poder formal y la toma de decisiones, procurando el necesario equilibrio entre diferenciación e integración dentro del sistema organizacional. Respondiendo a este criterio es que se adoptó un modelo funcional para la creación de las distintas unidades organizacionales, entre las que se distinguen aquellas asociadas a las funciones principales y aquellas vinculadas a las funciones del personal o apoyo de tipo administrativo, y las que cumplen un rol estratégico.

Sin embargo, era necesario agregar un segundo componente en la estructura que permitiera visualizar y canalizar el aporte específico de cada unidad para el desarrollo de las tareas transversales de la organización, representadas por los programas del INDH (que se explican en el punto 3.5). Es así como, considerando los programas que implican en forma distinta a cada unidad de la organización, se estableció una lógica matricial de funcionamiento para la estructura organizacional del Instituto, lo que ofrece la ventaja de responder como organización a las crecientes necesidades y demandas derivadas de un entorno externo cada vez más complejo, mediante una mirada interdisciplinaria y funcional. De esta manera, la estructura adoptada se caracterizaría por favorecer los siguientes atributos para el funcionamiento institucional:

- Capacidad de reacción y flexibilidad.
- Articulación de las distintas líneas de acción y objetivos establecidos.
- Transversalidad en el trabajo de las distintas unidades que tienen funciones y productos específicos.
- Focalización y optimización de la gestión presupuestaria.

Teniendo dicha lógica de diseño en consideración, se expone a continuación la función, atribuciones y contenido del trabajo tanto de las unidades organizacionales como de las instancias correspondientes a la dirección del INDH.

## i. Consejo



*El Consejo del INDH haciendo entrega del Informe Anual Situación de los Derechos Humanos en Chile, a Su Excelencia el Presidente de la República Sebastián Piñera.*

La instancia y actores/as que ejercen la dirección superior del Instituto corresponde al Consejo del INDH, el cual cumple con la condición de ser representativo de distintos sectores y puntos de vista existentes en Chile, condición fundamental para garantizar la **naturaleza pluralista del INDH** exigida en los estándares internacionales para este tipo de instituciones. El Consejo del INDH, tal como lo indica la Ley 20.405 en su artículo 6°, se conforma de la siguiente manera<sup>11</sup>:

- a) Dos consejeros designados por el Presidente de la República, quienes deberán ser de distintas regiones del país.
- b) Dos consejeros designados por el Senado.
- c) Dos consejeros designados por la Cámara de Diputados.
- d) Un consejero designado por los decanos de las facultades de derecho de las universidades integrantes del Consejo de Rectores y de universidades autónomas.

11. En el Anexo N° 1 de este documento se hace una breve reseña respecto de cada integrante del Consejo del INDH.

e) Cuatro consejeros representantes de las organizaciones vinculadas a la defensa y promoción de los derechos humanos que gocen de personalidad jurídica vigente, inscritas en el registro respectivo que llevará el Instituto.

Al mismo tiempo, en el artículo 8° de la Ley 20.405 se establecen las funciones y atribuciones definidas para el Consejo. Algunas de estas funciones particularmente relevantes para efectos de la gestión estratégica del INDH, son:

1. Proponer los Estatutos de la Corporación y sus modificaciones.
2. Presentar al Presidente de la República, al Congreso Nacional y al Presidente de la Corte Suprema, el informe anual del INDH.
3. Emitir pronunciamiento acerca de las consultas que el Presidente de la República, el Congreso Nacional o los Tribunales de Justicia le hagan, en el marco de sus competencias.
4. Aprobar, a proposición del Director o Directora, los planes y programas de acción del Instituto para el cumplimiento de su cometido.
5. Pronunciarse acerca del informe de gestión presupuestaria que anualmente deberá presentar el Director o Directora.
6. Dictar todas las normas internas para su funcionamiento, incluidas las relativas a su organización interna, y resolver todo asunto que sea necesario para el adecuado desarrollo de la labor del Instituto.

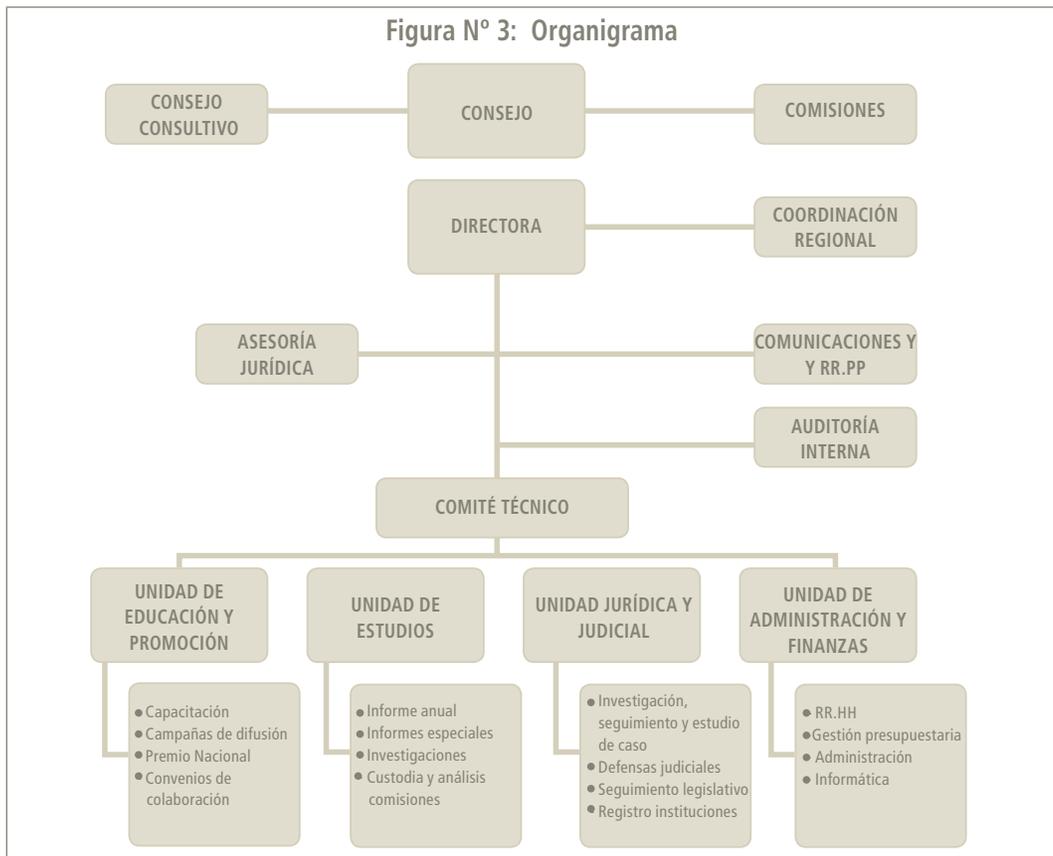
Asimismo, dictar una norma general en materia de personal que regule las relaciones laborales que vinculen al Instituto con sus trabajadores/as, y que deberá contener normas sobre la forma en que se efectuarán los nombramientos y la provisión de cargos vacantes, los mecanismos de ascensos y promociones, y los sistemas de calificación y capacitación del desempeño laboral.

## **ii. Director/a del INDH**

En complemento con el Consejo del Instituto, el modelo institucional establecido por ley define el cargo de Director/a del INDH. Este tiene por función principal llevar a cabo la conducción del Instituto, lo que implica considerar los aspectos tanto estratégicos como administrativos que resulten pertinentes. Algunas de las funciones establecidas por la Ley 20.405, artículo 9°, son:

1. Dirigir administrativamente el Instituto.
2. Presidir las sesiones del Consejo.
3. Representar judicial y extrajudicialmente al Instituto, así como ejercer su representación internacional.

4. Dictar las resoluciones necesarias para dar cumplimiento a los acuerdos del Consejo.
5. Elaborar una propuesta del Informe Anual del INDH y de los demás informes pertinentes, presentándolos al Consejo para su aprobación.
6. Realizar todas las acciones que el Consejo le encomiende.



### iii. Unidad de Educación y Promoción

El principal objetivo de la Unidad de Educación y Promoción es impulsar la enseñanza formal e informal de los DDHH. Ello involucra el trabajo en todos los niveles del sistema educacional, en las Fuerzas Armadas, de Orden y de Seguridad, así como la promoción de los derechos humanos en los grupos más vulnerados y la ciudadanía en general. De este modo, la Unidad de Educación y Promoción lidera el desarrollo de investigaciones, estudios y publicaciones en materia de educación, formación y capacitación en derechos humanos; organiza el otorgamiento de premios e implementa la política de patrocinio de actos y eventos relativos a estas materias, elabora materiales pedagógicos y comunicables para el conocimiento y ejercicio de derechos, e implementa redes de colaboración con

universidades y organismos públicos para el desarrollo de programas en el ámbito de la educación, formación y capacitación.

Cabe a esta unidad también un relevante trabajo de promoción de la memoria sobre las masivas, graves y sistemáticas violaciones a los derechos humanos a partir del análisis y sistematización de los antecedentes de las comisiones de verdad de las que el INDH es custodio.

#### **iv.Unidad de Estudios**

La Unidad de Estudios es la encargada de dotar al INDH de los insumos e información necesarios para el posicionamiento del Instituto en diversos ámbitos y situaciones de vulneración de derechos y la elaboración de recomendaciones dirigidas a los distintos órganos del Estado en materia de garantía y respeto de los derechos humanos. Su principal función es elaborar el Informe Anual sobre la situación de los Derechos Humanos en Chile, del que se desprende un conjunto de informes específicos dirigidos a los órganos internacionales y regionales de derechos humanos. Todo ello se traduce en el diseño e implementación de una línea de publicaciones a partir de las investigaciones, estudios y reportes que desarrolla.

#### **v. Unidad Jurídica y Judicial**

El campo de acción de esta unidad es la promoción y la defensa de los derechos humanos desde una perspectiva jurídica y judicial. Le corresponde activar los mecanismos judiciales frente a la vulneración de derechos de acuerdo a lo establecido legalmente, elaborar informes a partir de la constatación de situaciones de afectación de derechos, y en general atender la demanda de personas y grupos por protección en esta materia. Realiza además el seguimiento al proceso legislativo y jurisprudencial en materia de derechos humanos con el objetivo de contar con un panorama sobre la adecuación e integración de los derechos humanos en leyes, reglamentos y resoluciones de las entidades competentes en la materia, en consistencia con los estándares internacionales y los acuerdos respectivos suscritos por el Estado de Chile que se encuentran vigentes.

#### **vi. Unidad de Administración y Finanzas**

A la Unidad de Administración y Finanzas le corresponde velar por una eficiente, correcta y proba gestión de los recursos humanos, físicos, financieros e informáticos del Instituto, ejecutando una política de recursos humanos e implementando una política de contratación de bienes y servicios para el INDH. Junto a lo anterior, esta Unidad debe realizar la ejecución presupuestaria, llevando la contabilidad del Instituto de acuerdo a las normas de Administración Financiera del Estado. Le corresponde, también, administrar el patrimonio del Instituto y proponer al Director/a la formulación

del presupuesto anual de la institución, generando los estados financieros correspondientes y controlando el correcto cumplimiento de la normativa interna y externa en las rendiciones de cuentas de recursos transferidos a personas naturales y jurídicas, en los distintos programas de la institución.

## **vii. Comité Técnico**

El comité técnico – que se reúne semanalmente – está compuesto por las jefaturas de las Unidades más la Dirección del Instituto, y opera como una unidad de enlace orientada a fortalecer la planificación, monitoreo y la toma de decisiones respecto del trabajo realizado en el ámbito de las distintas unidades organizacionales y los programas del INDH. En otras palabras, se trata de una instancia de análisis y coordinación de las acciones que permite ir resolviendo problemas, optimizar coordinaciones, entregar informaciones y potenciar el trabajo con una mirada global.

## **3.5 PROGRAMAS DE TRABAJO**

Las orientaciones del mandato institucional y las atribuciones definidas para el Instituto requerían ser operacionalizadas para efectos de planificar y conducir el quehacer del INDH, en función de lo cual la Dirección definió los programas de trabajo que canalizarían la labor de la organización. De esta manera es que se definieron seis programas cuyo contenido deriva tanto del mandato legal del INDH como de los objetivos estratégicos definidos en el proyecto institucional.

La definición de los programas del INDH ha sido concebida por su actual Dirección en el contexto del primer ciclo de vida trianual 2010 – 2013. En tal sentido, los programas tienen una condición temporal en la medida que son iniciativas cuya proyección futura se evaluará en función de las necesidades venideras de la organización. Esto implica también que los programas se entienden como un mecanismo de integración y coordinación interna del trabajo del INDH, los cuales son complementarios al diseño organizacional permanente de carácter funcional.

### **i. Programa de educación en derechos humanos**

Consistente con el objetivo principal de la Unidad de Educación y Promoción, el programa de educación en derechos humanos está orientado a promover la enseñanza formal e informal de los derechos humanos en Chile, lo que involucra un trabajo en todos los niveles del sistema educacional, en las Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad, así como también en la ciudadanía en general y particularmente en los grupos vulnerados. Para ello el INDH propicia el desarrollo de estudios, investigaciones y publicaciones que dicen relación con la formación y capacitación de distintos actores

e instituciones, y al mismo tiempo ha implementado una política de reconocimiento público (premios) y de patrocinio a eventos asociados a los derechos humanos. Junto a lo anterior, el INDH elabora una serie de materiales pedagógicos y de difusión, y desarrolla redes de colaboración con universidades y organismos públicos mediante los cuales se han implementado programas específicos de formación en la materia dirigidos a distintos grupos objetivo.

Los productos asociados a este programa se enmarcan dentro del mandato legal establecido en el Art. 3° N° 9 de la Ley 20.405, de difundir el conocimiento de los derechos humanos y favorecer su enseñanza en todos los niveles del sistema educacional, incluida la formación impartida al interior de las Fuerzas Armadas.

## ii. Programa de promoción de los derechos humanos



El programa de promoción de los derechos humanos busca que la ciudadanía en general así como determinados grupos tengan un mayor acercamiento y conocimiento de los derechos humanos, de modo que estén conscientes de estos y en condiciones de exigir que sean respetados tanto para sí como para las demás personas. En el marco de dicho programa, el

INDH realiza un trabajo referido a identificar y diagnosticar situaciones de discriminación junto con impulsar acciones educativas, legislativas y de política pública que contribuyan al desarrollo de una cultura de respeto y tolerancia a la diversidad. Esto se complementa con el diseño y ejecución de acciones de difusión y sensibilización orientadas a la ciudadanía, que dicen relación con temáticas particularmente relevantes en la materia en función de la realidad y necesidades del país.

## iii. Programa de protección de los derechos humanos y acceso a la justicia



El programa de protección de los derechos humanos tiene por objeto identificar todas aquellas situaciones que pueden ser constitutivas de un atropello o vulneración de los derechos humanos en Chile, junto con llevar a cabo todas las acciones pertinentes que, dentro de las facultades conferidas al INDH, permitan proteger dichos derechos

fundamentales. Esto incluye diversas tareas, tales como detectar problemas en materia de garantías

de debido proceso y tutela efectiva de derechos, identificar casos de violación de DDHH y juicios de alta relevancia pública, así como establecer mecanismos de observación y veedurías. Por otra parte, se inscriben en este programa los esfuerzos que el INDH debe realizar tendientes a la incorporación de los estándares internacionales en derechos humanos a la administración de justicia.

Los productos asociados a este programa apuntan al cumplimiento de la función institucional de presentar al Presidente, al Congreso Nacional y a la Corte Suprema, un informe anual sobre la situación nacional en materia de derechos humanos en el cual el INDH realiza una serie de recomendaciones para la superación de los problemas identificados. Al mismo tiempo, este programa se asocia a las tareas de comunicar a los distintos órganos del Estado su opinión sobre las situaciones de derechos humanos que ocurran en cualquier parte del país, proponer medidas para favorecer la protección y promoción de estos derechos propiciando a su vez que la legislación y prácticas nacionales se armonicen con los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por Chile, asegurando que su aplicación sea efectiva.

#### **iv. Programa de fortalecimiento de la memoria histórica**



Respondiendo a la relevancia de los hechos de nuestra historia reciente asociados a la dictadura cívico-militar, este programa se orienta a preservar y proyectar la memoria histórica como factor clave para el respeto presente y futuro de los derechos humanos en Chile. En este marco, el INDH debe cumplir con el imperativo legal de custodiar y guardar los antecedentes reunidos por diversas instancias públicas en temas

de investigaciones de violaciones de DDHH verificadas en el pasado, debiendo solicitar, recopilar y sistematizar toda la información útil para estos efectos, como asimismo impulsar, coordinar y difundir acciones de orden cultural y simbólico destinadas a complementar el respeto a los derechos humanos, reivindicar a las víctimas y preservar su memoria histórica. Al mismo tiempo incluye la tarea propia del INDH de contribuir a los procesos de justicia en relación a las graves violaciones de derechos humanos.

## v. Programa de fortalecimiento de la participación de la sociedad civil en derechos humanos



Las acciones vinculadas a este programa apuntan al cumplimiento de la tarea de promoción y protección de los DDHH de las personas que habiten en todo el territorio nacional, con lo que se requiere presencia en todas las regiones y el desarrollo de las funciones institucionales de prestar asesoría a organismos públicos y privados en materias de su competencia. Ello implica desarrollar mecanismos de cooperación,

asesoría técnica e interlocución con entidades y organizaciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, y mantener debidamente actualizado el registro de instituciones vinculadas a la defensa y promoción de los derechos humanos, propias de la sociedad civil organizada.

La implementación de las acciones relacionadas con este programa permiten que el INDH cumpla con los estándares internacionales exigidos por los Principios de París respecto a establecer grupos de trabajo y contar con secciones locales o regionales de modo de establecer relaciones con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de la protección y promoción de los derechos humanos.

## vi. Programa de desarrollo institucional



Este programa se orienta a definir e implementar las políticas, procesos y herramientas de gestión requeridos para optimizar la administración interna del INDH y dar cumplimiento al proceso de consolidación institucional en el contexto de su primer ciclo de vida que comprende el período 2010 – 2013.

En este marco cabe mencionar las políticas y criterios desarrollados en materia de gestión de recursos humanos como factor clave para el funcionamiento y el desarrollo estratégico de la organización. Respondiendo a los desafíos planteados por el proceso de instalación y consolidación institucional, un eje central de acción en materia de gestión de personas ha sido la incorporación de profesionales y personal administrativo. El criterio que ha regido dicho proceso ha sido el de asegurar la competencia

técnica y ajuste de los candidatos y candidatas al perfil altamente profesionalizado de sus integrantes requerido por el INDH.

## 3.6 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

### **i. Planificación anual y monitoreo cuatrimestral**

Para efectos de programar el quehacer institucional, el INDH realiza al inicio de cada período anual una jornada de planificación en la que participa la totalidad de trabajadores y trabajadoras de las distintas áreas organizacionales, quienes presentan propuestas de trabajo para el período respectivo que tienen como referente los programas del Instituto.

En este contexto se realiza un trabajo conjunto en el cual las propuestas de las unidades se someten a análisis mediante la utilización de una matriz que permite considerar las acciones y productos propuestos evaluando su contribución a los propósitos y metas comunes de la organización. Una vez realizado esto, tiene lugar una segunda etapa de planificación en la que se realizan los ajustes necesarios a los productos, derivados del análisis colectivo previo y de su posterior discusión con la Dirección del Instituto. Finalmente se presenta una propuesta unificada al Consejo del INDH para su aprobación, la que una vez aprobada por este se operacionaliza mediante la elaboración de planes de trabajo que especifican plazos con hitos de cumplimiento cuatrimestrales y medios de verificación respectivos, los cuales se suben a una plataforma web de trabajo colaborativo.

Cabe mencionar el rol que ocupa el Consejo del INDH en materia de control de gestión, en tanto dicha instancia es la encargada de recibir y analizar los informes cuatrimestrales de gestión que contienen los avances y productos generados por cada unidad de acuerdo a lo establecido en la planificación realizada a inicios del período anual. Junto con ello, el Consejo realiza una evaluación final al término de cada año, en que observa el cumplimiento de lo programado.

### **ii. Gestión Presupuestaria**

La gestión presupuestaria del INDH se enmarca en una serie de criterios definidos en atención a su condición de institución pública que forma parte del Estado de Chile; en tal sentido se pueden distinguir dos aspectos centrales: los mecanismos de financiamiento del Instituto, por un lado, y la forma en que se monitorea el uso de dichos recursos, por otro.

Respecto a las fuentes de financiamiento, la principal proviene de la Ley de Presupuesto de la Nación, de acuerdo a la cual se transfiere un monto anual de recursos al INDH en función del plan presupuestario anual que este mismo debe presentar. Este es elaborado por la Dirección del Instituto en conjunto con la Unidad de Administración y Finanzas, y es aprobado en última instancia por el Congreso Nacional. Por otra parte, existen fuentes complementarias de financiamiento asociadas a aportes provenientes de fondos de cooperación que son asignados por organismos internacionales en función de iniciativas específicas que el Instituto desee llevar a cabo, a lo que se suman eventuales fondos aportados por organizaciones que establezcan alianzas o proyectos a implementar en forma compartida con el INDH.

Otro aspecto relevante dice relación con las asignaciones de ejecución presupuestaria cuyo panorama general da cuenta de la actividad realizada por el INDH en cada período anual. A modo de ejemplo, en el período presupuestario de 2012, el principal monto de recursos correspondió al ítem de Gastos (\$1.902.015.000) seguido de las distintas modalidades asociadas a remuneraciones, como son Gastos en Personal (\$1.139.170.000), Remuneración Código del Trabajo (\$931.099.280), Honorarios a Suma Alzada (\$102.745.705) y Servicios Técnicos y Profesionales (\$231.354.590). Un tercer aspecto de relevancia en el presupuesto dice relación con Bienes y Servicios de Consumo (\$596.025.000) junto con Gastos para Funcionamiento (\$283.339.934) (INDH, 2012f, p. 359).

En cuanto a la lógica del uso de los recursos, un aspecto importante de mencionar es el rol que juegan los programas transversales en la planificación anual del presupuesto para el INDH. Como ya se indicó, los programas contemplan etapas sucesivas de desarrollo que tienen un horizonte anual que coincide con los períodos de tiempo contemplados para la estructura presupuestaria, de manera que los avances obtenidos año a año permiten fundamentar los requerimientos de recursos para el año siguiente. A esto se debe agregar el mecanismo al cual se acoge el INDH para efectos de compras y adquisiciones, el que se rige por el sistema de adquisiciones públicas en uso para los diversos organismos y servicios públicos de la Nación, conocido como sistema de Mercado Público. Por su parte, el control de gestión y gasto presupuestario del INDH, en tanto institución pública, es objeto de auditorías financieras periódicas, al tiempo que tiene la obligación de presentar sus estados financieros a la Contraloría General de la República. Consistente con los criterios de transparencia adoptados por el INDH, los resultados de las auditorías financieras se encuentran a disposición de toda persona que quiera acceder a ellos, mediante el sitio web de la institución.

### 3.7 MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

En forma complementaria a los dispositivos y procesos de gestión interna que son parte del funcionamiento permanente del Instituto, se han ido incorporando paulatinamente distintas iniciativas tendientes a optimizar y fortalecer dicho funcionamiento. En este contexto es preciso mencionar ciertos elementos que han contribuido significativamente a las mejoras mencionadas.

#### **i. Prácticas y herramientas de trabajo colaborativo**

Un aspecto importante para el desempeño organizacional del Instituto tiene que ver con potenciar en forma creciente una lógica transversal y una mirada integradora respecto de la labor de cada una de las partes de la institución, con miras a orientar y focalizar los esfuerzos colectivos hacia las metas y prioridades estratégicas del INDH. Se ha establecido así un conjunto de procedimientos y prácticas orientadas a desarrollar una lógica de trabajo colaborativo entre las cuales se puede mencionar la creación de una plataforma digital (wikis) en la que las distintas áreas de la organización documentan en forma sistemática la planificación y avances de sus respectivas tareas, facilitando el acceso a dichos contenidos al resto de la organización. De esta manera, cada unidad cuenta con una plataforma digital con sus productos y medios de verificación, información que está disponible para que cada equipo pueda estar al tanto de lo que realizan los otros equipos. En la misma línea se han desarrollado avances en términos de gestión de la información, en tanto se adoptó la práctica de instalar en la plataforma digital interna todo tipo de documentación que requiera estar disponible para distintos actores organizacionales, como es el caso de reportes ejecutivos asociados a determinados programas, minutas temáticas, actas del Consejo, entre otros. Por último, se ha desarrollado e instalado un conjunto de software que potencian en las distintas áreas un trabajo más coordinado y eficaz, tal es el caso del Sistema de Atención a la Ciudadanía (SIAC), orientado a garantizar respuestas oportunas y de calidad; el Sistema de Gestión Documental; el Sistema de Seguimiento Legislativo (SEGLE), y la Intranet institucional.

Lo anterior se ha complementado con la creación de instancias de intercambio y colaboración que consisten en la realización periódica de comités técnicos, en los cuales se convoca a integrantes de distintas áreas para el análisis y seguimiento de iniciativas que requieren de su aporte específico.

Por otra parte, se ha desarrollado un proceso de informatización del área de administración y finanzas al implementar un sistema que contiene módulos de Control Presupuestario, Contabilidad, Servicios Generales y Recursos Humanos, el cual le permite gestionar en forma eficaz y efectiva los recursos instituciones, contar con información clara y oportuna de presupuesto institucional, otorgar apoyo logístico a las Unidades de INDH, así como optimizar los tiempos de proceso y entrega de información, generando informes en relación a presupuesto, ingresos y gastos.

### 3.8 POLÍTICAS Y NORMAS DE FUNCIONAMIENTO INTERNO

Respondiendo a la naturaleza de la tarea y a la condición de organismo público del INDH, la institución ha definido un conjunto de políticas que apelan a principios de funcionamiento interno, los que en última instancia operan como criterios para la toma de decisiones en relación a determinados temas clave de la organización, parte de los cuales se indican en las líneas siguientes.

#### **i. Política de gestión de personas**

Teniendo en consideración el contenido del trabajo y la misión institucional, se ha asumido desde la creación del INDH la centralidad que adquieren los equipos de trabajo que lo conforman, constituyéndose sus recursos humanos en un factor clave para el cumplimiento de su mandato. Bajo esta perspectiva, se elaboró una política de gestión de personas que orienta la administración de esta función y otorga criterios para la toma de decisiones en la materia.

Es así como en la definición estratégica de las políticas de recursos humanos del INDH se han considerado determinados ejes transversales cuya operacionalización e implementación se ha dado en forma gradual de acuerdo a los tiempos y posibilidades que ofrece el desarrollo de la organización. Estos ejes son los siguientes:

- Facilidades e incentivos crecientes, dentro del marco normativo vigente, a la innovación, autonomía, creatividad y flexibilidad de las personas en la ejecución de sus funciones al interior de la institución.
- Compatibilidad de la vida familiar, personal y laboral.
- Establecimiento y monitoreo de prácticas que resguarden la no discriminación y la igualdad de acceso a oportunidades de empleo.
- Relaciones laborales proactivas de respeto y cooperación.
- Cumplimiento de la normativa vigente

Al mismo tiempo, la gestión de personas ha respondido a la consideración estratégica según la cual se fue asentando con cada vez mayor claridad la necesidad de hacer del INDH una institución altamente profesionalizada, que requiere la presencia de integrantes con estándares de formación de excelencia y con una trayectoria que garantice el aporte esperado de cada cual al desarrollo de la tarea organizacional. Esto se ha traducido en una política de contrataciones que junto con acogerse al sistema de Alta Dirección Pública para el caso de las jefaturas de unidades, ha considerado la realización de procesos de selección públicos para la contratación de profesionales en los que se han establecido requisitos exigentes para su incorporación. Producto de lo anterior es que el INDH cuenta

hoy en día con un *staff* de profesionales altamente calificado, de los cuales más del 60% cuenta con estudios de magíster o doctorado, que realiza un trabajo que, pese a lo acotado de los recursos disponibles, ha logrado significativos resultados en términos de desempeño organizacional.

## **ii. Ley de Transparencia y *accountability***

En tanto institución pública, el INDH se acoge a la ley de transparencia y acceso a la información pública cumpliendo con los requerimientos sobre transparencia activa exigidos por la Ley N° 20.285, lo que fue constatado luego de una fiscalización efectuada en 2011 por el Consejo para la Transparencia que determinó que el nivel de cumplimiento de los estándares legales en esta materia fue de un 98,85%. Relativo a la transparencia pasiva se elaboró un procedimiento y se puso en funcionamiento un software para registrar y tramitar las solicitudes. Cabe señalar que ambas instituciones han firmado un convenio marco de colaboración para realización de acciones de interés común.

En cuanto a prácticas orientadas al aseguramiento de la transparencia en la gestión institucional, se realizan auditorías internas de carácter anual y semestral, relativas a gestión presupuestaria, ejecución de lo planificado y cumplimiento de metas. En forma complementaria a lo establecido por la ley de transparencia, el INDH considera la idea de *accountability* o rendición de cuentas como un principio íntimamente ligado a la naturaleza de la organización.

## **iii No discriminación**

La noción de no discriminación se encuentra altamente ligada a la razón de ser del INDH en tanto forma parte de los contenidos centrales de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, aspecto que necesariamente se ha entendido debe ser respetado y puesto en práctica hacia el interior de la institución.

Lo anterior opera en cuanto a establecer la no discriminación en base a género, etnia, edad, identidad de género, orientación sexual, discapacidad y origen social como un valor que debe ser respetado en toda decisión relacionada con incorporación, oportunidades de desarrollo y desvinculación de los/las integrantes actuales o potenciales del Instituto. En consistencia con lo anterior, el criterio de no discriminación ha sido aplicado en las decisiones de contratación que se han llevado a cabo en el Instituto, como parte de sus prácticas en materia de gestión de personas.





# 4. RESULTADOS ORGANIZACIONALES DEL INDH

## 4. RESULTADOS ORGANIZACIONALES DEL INDH

Para efecto de que los resultados organizacionales puedan ser utilizados como insumos en la planificación y control de la gestión institucional, se ha optado por focalizar esta revisión en los principales productos e iniciativas desarrollados en el marco de los programas del INDH. Dichos programas han permitido organizar la tarea global del Instituto con una mirada transversal, considerando el aporte que cada una de las áreas de la organización debe realizar según su especialidad, en virtud del mandato organizacional y los objetivos estratégicos establecidos en el proyecto institucional.

La relación objetivos estratégicos–programas del INDH–resultados organizacionales, se grafica en el siguiente esquema, el cual enfatiza la idea de que tanto los productos como las iniciativas desarrolladas en el marco de los programas adquieren valor y pertinencia en la medida en que contribuyen concretamente al logro de las prioridades estratégicas del INDH. Teniendo en mente dicha relación, es posible a su vez fundamentar la toma de decisiones respecto de iniciativas y productos que debieran ser desarrollados en el futuro, considerando los logros obtenidos y las eventuales líneas de desarrollo siguientes. La revisión de lo desarrollado en materia de productos e iniciativas, junto con las dinámicas y exigencias del entorno organizacional entendido como una entrada de naturaleza dinámica, permite asimismo considerar la eventual creación de nuevos programas o bien la finalización de aquellos que en virtud de las exigencias y necesidades futuras debieran ser concluidos.



En las páginas siguientes se presenta una tabla de síntesis de los productos e iniciativas desarrollados en el marco de los programas del INDH, los que vistos en su conjunto dan cuenta de un trabajo consistente por parte de la organización, en el cual los resultados obtenidos han permitido avances significativos en términos del proceso de instalación y consolidación institucional.

Los productos e iniciativas incluidos aquí corresponden a una selección de una parte de lo desarrollado en el marco de los programas, adoptándose como criterio de selección aquellos elementos de mayor alcance estratégico<sup>12</sup>.

Otro aspecto importante de destacar es que gran parte de lo implementado demuestra ser una contribución clara hacia el logro de uno o más de los objetivos estratégicos definidos para el INDH en el marco del primer ciclo de vida organizacional. Este es el caso, por ejemplo, de las iniciativas de promoción de derechos para sectores discriminados (ver tabla siguiente) desarrolladas en conjunto con organizaciones abocadas a esta materia, las que resultan ser un aporte relevante para la *integración de diversidad de perspectivas vinculadas a los derechos humanos* (obj. estratégico N° 1), *para la ampliación de la comprensión social de los derechos humanos en todas sus dimensiones* (obj. estratégico N° 3), y *para la articulación y cooperación con redes de actores de derechos humanos en la sociedad civil* (obj. estratégico N° 4)

12. Una lista detallada y pormenorizada de los productos e iniciativas desarrollados se puede obtener en los respectivos Informes de Gestión anuales del INDH, disponibles en el sitio web de la institución, [www.indh.cl](http://www.indh.cl).

Por otra parte, es interesante constatar el carácter complementario que adquieren entre sí los productos generados, cuyo eje central de articulación es el cumplimiento del mandato institucional establecido en la ley habilitante del INDH (Ley 20.405), referido a la *promoción y protección de los derechos humanos de las personas que habiten en el territorio de Chile*. Es así como desde el punto de vista del modelo de gestión estratégica del INDH es posible observar también un grado importante de consistencia entre el mandato institucional y los productos e iniciativas desarrollados (resultados organizacionales) como salidas del quehacer organizacional.

Finalmente se debe agregar que, observando la tabla siguiente, dentro de cada programa se da un criterio de continuidad temporal y desarrollo continuo de los productos respectivos, en tanto lo implementado en 2011 ha servido de base para el desarrollo de productos e iniciativas consecutivos materializados en 2012.

Un ejemplo de aquello se puede observar en el caso del programa de educación en derechos humanos, en el cual se realizó un diagnóstico y línea base inicial en 2011 respecto de la situación de la educación en derechos humanos (EDH) en los ámbitos de enseñanza escolar y superior; organismos públicos; y Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad. De manera que en 2012 se elaboraron programas y material educativo para dichos ámbitos teniendo como referente el diagnóstico realizado el año anterior. En la misma línea es destacable el desarrollo que muestran ciertos productos e iniciativas que son de carácter permanente, como es el caso de la creciente incorporación de organizaciones o entidades vinculadas a la promoción y defensa de los derechos humanos en Chile al registro respectivo, en el marco del programa de fortalecimiento de la participación de la sociedad civil.

Tabla de Síntesis de Productos e iniciativas desarrollados en el marco de los Programas INDH

Programa	Productos e iniciativas desarrollados	Año	Objetivo Estratégico			
			1	2	3	4
<b>EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS</b>	Elaboración de diagnósticos, bases de datos y líneas base respecto de situación de EDH en enseñanza escolar y superior; organismos públicos; Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad	2011				
	Realización de Diplomado Introductorio sobre Derecho Internacional de DDHH, dirigido a funcionarios/as públicos/as (1 versión por año)	2011 2012				
	Elaboración de material formativo en DDHH (syllabus) para las Fuerzas Armadas	2012				
	Convenio con Gendarmería para realización de jornadas de difusión y formación en DDHH	2012				
	Diseño de guía metodológica y mensajes educativos para docentes de ámbito escolar	2012				
	Elaboración de convenio de colaboración con el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS)	2012				
	Elaboración de estándares en derechos humanos para sistemas de acreditación de universidades, en conjunto con Consejo Nacional de Acreditación, CNA	2012				
	Acuerdo con universidades en proceso de acreditación para integración curricular de EDH en carreras de pregrado, y apoyo al desarrollo de Diplomado para docentes en la materia	2012				
	Realización de Concurso "Cuenta tu Tesis en Derechos Humanos", con participación de 15 universidades	2012				
	Informe sobre la presencia de EDH en mallas curriculares de las carreras de periodismo	2012				

Programa	Productos e iniciativas desarrollados	Año	Objetivo Estratégico			
			1	2	3	4
<b>PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS</b>	Elaboración de contenido (minutas, informes, indicadores) sobre temas atinentes a la labor del INDH tanto en sus líneas permanentes de trabajo como aquellos relevados por la coyuntura	2011				
	Publicación de material de difusión pública (cartillas temáticas y otros) sobre derechos humanos	2011				
	Promoción de derechos para sectores discriminados en conjunto con organizaciones abocadas a esta materia	2011				
	Presencia de INDH en medios de comunicación: declaraciones, columnas de opinión, entrevistas en radio y TV	2011				
	Realización de encuesta nacional de estado de derechos humanos 2011 y difusión de resultados mediante estrategia diferenciada para distintos actores/as (profesionales y directivos/as sector público; periodistas; académicos/as e investigadores/as; niños, niñas y adolescentes)	2011 2012				
	Realización de seminario en conjunto con Museo de la Memoria: "Participación de las mujeres: avanzar hacia la igualdad y no discriminación"	2011				
	Instauración de Premio Nacional de Derechos Humanos	2011				
	Desarrollo de cuadernillos sobre temas emergentes en derechos humanos (ej. "acceso a información pública", "empresas y derechos humanos")	2012				
	Primer Concurso "Arte y Derechos Humanos" dirigido a jóvenes, con participación de 123 obras	2012				

Programa	Productos e iniciativas desarrollados	Año	Objetivo Estratégico			
			1	2	3	4
	Realización de coloquios y seminarios, con alto nivel de convocatoria ("IV Coloquio Interamericano de Educación y Derechos Humanos"; "Seminario sobre Trata de Personas y Tráfico de Migrantes", y "Seminario Internacional sobre Seguridad Democrática y Derechos Humanos")	2012				

Programa	Productos e iniciativas desarrollados	Año	Objetivo Estratégico			
			1	2	3	4
<b>PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y ACCESO A LA JUSTICIA</b>	Implementación del plan piloto de seguimiento y monitoreo de manifestaciones sociales y violencia policial	2011				
	Iniciativas de orden judicial para colaborar en el reconocimiento de instrumentos internacionales de derechos humanos por parte de los tribunales superiores de justicia	2011				
	Realización de estudios en materia de mecanismos de tutela de derechos, violencia policial, sistematización de políticas de reparación, y sobre el estado de la reconstrucción post terremoto	2011				
	Acopio de jurisprudencia, estudios y sistematización de sentencias de primera y segunda instancia, y de la Corte Suprema, sobre violaciones masivas y sistemáticas de derechos humanos del pasado	2011				
	Realización de informe sobre situación de DDHH de inmigrantes en Chile	2011				

Programa	Productos e iniciativas desarrollados	Año	Objetivo Estratégico			
			1	2	3	4
<b>PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y ACCESO A LA JUSTICIA</b>	Atención, registro y derivación de solicitudes directas por parte de la ciudadanía, en complemento con política de convenios de derivación de casos con instituciones y organismos expertos en las materias consultadas discriminación"	2011				
	Elaboración de Informe Anual que da cuenta de la situación de los derechos humanos en el país	2010 2011 2012				
	Identificación y realización de misiones de observación en juicios emblemáticos, en particular aquellos relativos a la aplicación de la Ley Antiterrorista a personas pertenecientes a la etnia mapuche	2012				
	Acciones de asesoría y defensa legal en casos emblemáticos de violaciones a los derechos humanos	2012				
	2ª fase de sistema de seguimiento y control del abuso policial que da origen a Informe Programa de Derechos Humanos y Función Policial, entregado al Parlamento y Poder Ejecutivo	2012				
	Plan de seguimiento de condiciones carcelarias y estudio sobre jurisprudencia de recurso de protección en materia de igualdad y no discriminación	2012				
	Informes en derecho e informes sobre jurisprudencia en derechos humanos nacional e internacional, junto con desarrollo de estudio sobre experiencias internacionales de Instituciones Nacionales de Derechos Humanos y su relación con el trabajo legislativo	2012				

Programa	Productos e iniciativas desarrollados	Año	Objetivo Estratégico			
			1	2	3	4
<b>PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y ACCESO A LA JUSTICIA</b>	Desarrollo de informe con sistematización de las recomendaciones internacionales realizadas a Chile en materia de derechos humanos	2012				
	Desarrollo de marcha blanca de medición de indicadores DESC: derecho a la salud y derechos laborales, junto con primera parte del informe sobre el proceso de reconstrucción post 27F, que cubre hasta diciembre de 2011	2012				
	Atención, registro y derivación de solicitudes directas por parte de la ciudadanía	2012				
	Incorporación de buenas prácticas recomendadas al INDH por parte del Consejo para la Transparencia, dando cumplimiento a normas legales e instrucciones recibidas de parte de dicho organismo	2012				

Programa	Productos e iniciativas desarrollados	Año	Objetivo Estratégico			
			1	2	3	4
<b>FORTALECIMIENTO DE LA MEMORIA HISTÓRICA</b>	Identificación y sistematización de organizaciones, personas, publicaciones académicas y recursos multimediales en torno a la memoria con la finalidad de relevarlas y visibilizarlas	2011				
	Elaboración de micro biografías (70 aprox) de defensores y defensoras de derechos humanos, en trabajo conjunto con comunidades de memoria	2011				

Programa	Productos e iniciativas desarrollados	Año	Objetivo Estratégico			
			1	2	3	4
<b>FORTALECIMIENTO DE LA MEMORIA HISTÓRICA</b>	Patrocinio a diversas entidades para la realización de acciones vinculadas a la memoria (Serv. Médico Legal; Consejo de usuarios Prais y derechos humanos Talcahuano-Hualpén Alejandro Arévalo; Agrupación Metropolitana de ex Presos/as políticos/as, entre otros)	2011				
	Estudio sobre la inclusión de la memoria en educación	2011				
	Diseño de metodología para la educación en memoria y derechos humanos mediante uso de piezas audiovisuales realizadas desde la perspectiva de los DDHH	2012				
	Registro y sistematización de información de víctimas de violaciones a los derechos humanos (microbiografías) como material orientado al rescate y circulación de la memoria histórica en materia de derechos humanos	2012				
	Trabajo coordinado con Contraloría, Ministerios del Interior y Defensa para materializar mandato del INDH relativo al depósito y custodia de los antecedentes generados por las comisiones de verdad y reconciliación	2011 2012				
	Realización de mesas de trabajo referidas al fortalecimiento de la memoria histórica en el marco del IV Coloquio Interamericano sobre Educación en Derechos Humanos	2012				

Programa	Productos e iniciativas desarrollados	Año	Objetivo Estratégico			
			1	2	3	4
<b>FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL EN DERECHOS HUMANOS</b>	Realización de diálogos regionales; 6 eventos efectuados en las regiones de La Araucanía, Biobío, Antofagasta, Valparaíso, Maule, y Arica y Parinacota; con participación de 209 organizaciones	2011				
	Elaboración de reglamento y acreditación de organizaciones de la sociedad civil vinculadas a derechos humanos	2011				
	Formación a Orgs. Soc. Civil en convenciones y tratados de derechos humanos	2011				
	Diseño e implementación de reglamento para otorgamiento de patrocinio desde INDH a grupos e instituciones	2011				
	Diversificación y ampliación del registro de instituciones vinculadas a la defensa y promoción de los derechos humanos que establece la ley, reflejando la variedad de organizaciones y temáticas que incorpora la agenda de derechos humanos hoy	2012				
	Patrocinio a Orgs. Soc. Civil en actividades ligadas a protección, promoción y defensa de derechos humanos. Se respaldaron (no de forma monetaria) 11 iniciativas tales como seminarios, talleres, concursos y grupos de investigación	2012				
	Entrega de material de educación y promoción DDHH (cartillas y documentos de apoyo) a Orgs. Soc. Civil, con contenidos específicos según temática de la organización y su entorno regional	2012				

Programa	Productos e iniciativas desarrollados	Año	Objetivo Estratégico			
			1	2	3	4
<b>DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	Desarrollo de políticas y normas de funcionamiento interno relativas a distintos aspectos del quehacer del INDH	2011				
	Concurso y contratación de profesionales (20 cargos) consolidándose planta profesional de 32 personas	2011				
	Diseño e implementación de sistemas de gestión de personal, contabilidad y finanzas	2011				
	Desarrollo de procedimientos de planificación y monitoreo basados en gestión colaborativa alojados en plataformas web	2011				
	Creación de instancias permanentes de integración inter-unidades (comités técnicos) orientados a potenciar lógica transversal en diseño organizacional	2011				
	Diseño e implementación de un sistema y flujo de información informáticos para gestión de información interna	2011 2012				
	Acreditación del INDH ante Comité Internacional de Coordinación de las Instituciones Nacionales para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos (CIC), perteneciente a Naciones Unidas (ONU)	2012				
	Creación y puesta en funcionamiento del Consejo Consultivo Nacional	2012				
	Desarrollo de software para atención directa a la ciudadanía mediante "ventanilla única" que facilite gestión interna y respuesta a solicitudes	2012				
	Desarrollo de política de gestión de recursos humanos, aprobada por el Consejo del INDH	2012				
Licitación e inicio ejecución de obras para remodelación de instalaciones del Centro de Documentación de derechos humanos, CEDOC	2012					

## **Acreditación Internacional del INDH**

Un aspecto que merece ser particularmente destacado como resultado del programa de desarrollo institucional es la acreditación conferida al INDH por parte del Comité Internacional de Coordinación de las Instituciones Nacionales para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos (CIC), perteneciente a la Organización de Naciones Unidas (ONU). Esta acreditación certifica la conformidad del INDH con los estándares internacionales establecidos para las organizaciones nacionales de derechos humanos establecidos en los Principios de París, en la cual el CIC ha otorgado al INDH el máximo grado de reconocimiento (acreditación de clase A).

En el grado de acreditación conferido, destaca el establecimiento del INDH mediante una base legislativa (Ley habilitante 20.405) que establece un mandato amplio junto con sólidas garantías de pluralismo e independencia para el Instituto. Junto con ello se reconoce expresamente "...el trabajo significativo y efectivo realizado por el INDH en sus dos primeros años de existencia" (ONU, 2012, p. 2). Más aún, y desde el punto de vista del proceso de desarrollo del Instituto, es posible sugerir que la acreditación obtenida es una clara señal de que el INDH ha logrado avances significativos de acuerdo al camino trazado en el proyecto institucional, que se enmarca en el ciclo de vida organizacional marcado por la instalación y consolidación institucional.

## **Reconocimiento a la Gestión del INDH**

Como aspecto complementario a los resultados obtenidos en el marco de los programas del INDH, es pertinente mencionar que este Instituto ha sido distinguido con el premio Institución de Excelencia 2012, otorgado por el Colegio de Administradores Públicos de Chile. Mediante esta distinción se ha reconocido la labor realizada por el INDH en sus acciones para la defensa de los derechos humanos en Chile durante 2012, lo que es un indicador más de que la institución está logrando niveles significativos de impacto a través de su quehacer.



## 5. DESAFÍOS FUTUROS DEL INDH

## 5. DESAFÍOS FUTUROS DEL INDH

### 5.1 CONSOLIDACIÓN DE UN CUERPO ÚNICO DE DERECHOS HUMANOS

Teniendo como desafío la promoción y protección integral de los derechos humanos, se requiere de acciones que contribuyan a reactualizar los temas de derechos humanos del pasado en problemas del presente, sin dejar de lado la agenda de verdad, justicia y reparación. Aun cuando el contexto difiere radicalmente, la tortura, la violencia policial, la libertad de expresión y/o de reunión, e incluso la discriminación de ciertos grupos o colectivos, pueden ser reelaborados en el presente desde la experiencia y conocimiento acumulados. Así también, temas actuales como el reconocimiento y protección de los derechos sociales, nuevas formas de discriminación o el medioambiente, pueden contribuir a afianzar una mirada que permita dotar de continuidad histórica a los derechos humanos.

Ello pasa, en primer lugar, por asumir el carácter universal e integral de estos derechos. En efecto, se trata de comprender que los derechos humanos son indivisibles, interdependientes y del mismo valor y jerarquía. Todos los derechos, sean civiles y políticos, económicos, sociales, culturales, o derechos que refieren a grupos específicos, dan cuenta de ámbitos y necesidades de los seres humanos que se encuentran interrelacionados.

En Chile, sin embargo, los derechos económicos y sociales si bien hacen parte del catálogo de derechos constitucionales, no cuentan con una formulación que cubra todos los aspectos que requiere su pleno goce y ejercicio. El énfasis en el acceso por sobre requisitos de adaptabilidad, aceptabilidad y accesibilidad, sumado a las limitaciones que presenta el recurso de protección para exigirlos, dan cuenta del déficit que existe en el reconocimiento y protección de dichos derechos. El desafío del INDH es relevar las obligaciones que tiene el Estado en esta materia de manera de extraerlas de un registro que las ubica como simples prestaciones del Estado y no como garantías a cuyos mínimos tiene derecho la población para lograr una vida digna.

Por otra parte, el reconocimiento de la diversidad como fuente que nutre el principio de igualdad y no discriminación requiere transitar desde una concepción formal de la igualdad a una noción que apunta a lograr resultados, esto es, a que en la práctica se erradiquen las discriminaciones que afectan a determinados sectores de la población, a través de medidas afirmativas y de una redistribución efectiva de poder y de recursos.

Chile y su sociedad empiezan recién a abrirse a una noción de igualdad que se origina en el reconocimiento de la diferencia. En efecto, subsisten miradas sobre el/la otro/a que niegan o limitan el acceso y goce al conjunto de derechos reconocidos, como en el caso de las mujeres, los pueblos indígenas, las personas migrantes, las personas privadas de libertad o de las diversidades sexuales, entre otros. Las medidas afirmativas que permiten acelerar de hecho el camino hacia la plena igualdad no son aún parte integral del instrumental jurídico y político del Estado, lo que ha contribuido a retrasar las posibilidades de inclusión en igualdad de condiciones y de oportunidades.

Un país en vías de desarrollo que hace parte del intercambio global a nivel comercial y tecnológico, requiere también adecuarse a los cambios y desarrollo que este mundo global le presenta en materia de derechos humanos, e integrarlos sin temor al desarrollo de la sociedad puesto que se trata en definitiva de proveer de las mejores condiciones para el desarrollo individual y colectivo de todas las personas que habitan en nuestro territorio.

## 5.2 DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La gestión estratégica del INDH también requiere considerar la evolución presente y futura del entorno organizacional, haciéndose cargo de nuevas realidades que afectan el ámbito de los derechos humanos, así como de las necesidades e inquietudes de la ciudadanía con las consiguientes tareas que esto implica para la organización. Lo anterior plantea desafíos importantes en términos de adaptabilidad en la actuación del Instituto en la medida que debe equilibrar la atención y cobertura a problemáticas de carácter relativamente estable junto con situaciones que exigen la presencia y respuesta inmediata del INDH, en orden a asegurar la protección de los derechos fundamentales de individuos o sectores de la sociedad civil que puedan estar siendo vulnerados o amenazados. Esta exigencia de equilibrio ha sido evidenciada en estos años por temáticas como la situación colectiva e individual de personas pertenecientes a la etnia Mapuche, las movilizaciones y demandas del movimiento estudiantil, las reivindicaciones de los colectivos representativos de las diversidades sexuales, o el problema de la discriminación e igualdad de oportunidades de las mujeres en el trabajo y otras esferas de la vida.

Desde el momento de su creación y puesta en marcha el INDH ha debido articular dos niveles de actuación institucional que incluyen, por una parte, el quehacer referente a los programas con una lógica de desarrollo planificado y gradual, y por otra el quehacer vinculado a las problemáticas de derechos humanos asociadas a situaciones emergentes en un escenario nacional de alto dinamismo y tensión social que por su naturaleza ha exigido la presencia y respuesta inmediata por parte del Instituto. En este marco se ha venido instalando el desafío de responder en ambos niveles – el de lo planificado y el de respuesta a situaciones de contingencia nacional – buscando un equilibrio que permita hacer un uso óptimo de los recursos con que cuenta la organización. Dicho desafío se instala además considerando que tanto el nivel de la contingencia como el nivel de la actuación planificada han mostrado un sostenido crecimiento en cuanto a la ampliación de problemáticas que deben ser cubiertas, con el consiguiente volumen de trabajo que esto demanda al INDH. En el caso particular de los programas del INDH, vale mencionar que estos han seguido una lógica de desarrollo incremental a medida que se ha ido ampliando tanto la cobertura temática como las redes de colaboración con distintos tipos de actores y entidades, lo cual abre cada vez más nuevas áreas y posibilidades de intervención.

El escenario aquí descrito se complementa con un segundo aspecto referido a las expectativas que distintos actores, grupos e instituciones se han venido formando respecto del rol y forma de actuación del INDH, expectativas que en muchos casos parecen desajustadas respecto del mandato, funciones y atribuciones con que cuenta el Instituto en su labor de promoción y defensa de los derechos humanos en Chile. Este aspecto es comprensible considerando la reciente creación del INDH, el que transita por un ciclo de vida actual dado por el proceso de instalación y consolidación institucional, y en atención al carácter inédito en nuestro país de un organismo como es el INDH. A esto se agrega el conocimiento parcial, por parte de la opinión pública, respecto de los derechos humanos – considerando sobre todo su acepción integral y amplia – y cuál es el papel que deben jugar las distintas instituciones del Estado para su preservación y defensa.

Es así como, visto en su globalidad, el desafío aquí comentado plantea la tarea de explorar caminos de desarrollo institucional futuro que permitan articular las lógicas de trabajo planificado y contingente, junto con continuar la labor formativa hacia la ciudadanía respecto a la naturaleza de los derechos humanos y el rol que al INDH le compete en términos de su promoción y defensa, como organismo que actúa en forma complementaria con otras instituciones del país.

### 5.3 PRESENCIA DEL INDH EN REGIONES

En la revisión de productos e iniciativas derivados de los programas del INDH se aprecia una creciente presencia del Instituto en las distintas regiones del país, lo que se ha verificado mediante iniciativas tales como la realización de Diálogos Regionales y misiones de observación del INDH en procesos judiciales que han afectado a ciudadanos/as pertenecientes a la etnia Mapuche, entre otras iniciativas.

No obstante, la experiencia de trabajo acumulada en los primeros años de funcionamiento del INDH ha evidenciado la creciente necesidad de ampliar y fortalecer la presencia del Instituto en las distintas regiones del país, teniendo en consideración la amplia gama de necesidades y problemáticas existentes asociadas a los derechos humanos. Dicha demanda se traduce en la necesidad de asegurar una mayor cobertura y presencia permanente del INDH en el ámbito regional, lo que exige contar con profesionales y/o unidades de trabajo estables que puedan articularse con los actores locales, de manera de conformar redes efectivas que potencien la capacidad de respuesta de la institución. Al mismo tiempo, la presencia permanente en regiones se relaciona con la necesidad de responder como institución a la realidad particular de cada zona del país, lo que requiere una mirada y formas de trabajo específicas en atención a las dinámicas socio-culturales propias de cada región.

Este desafío ha sido relevado también por el CIC<sup>13</sup> en el marco del proceso de acreditación internacional del INDH, en tanto una de las observaciones que dicho organismo realizó fue la de animar al Instituto a proseguir con la solicitud de recursos económicos al Estado de Chile destinados a posibilitar la creación de oficinas regionales del INDH, tanto en la zona norte como sur del país.

### 5.4 MEDICIÓN DEL IMPACTO INSTITUCIONAL DEL INDH

La discusión acerca de la medición de la eficacia institucional del INDH debe basarse en el análisis de los avances ya existentes en la institución. De diversas maneras, el Instituto realiza esfuerzos sustantivos por medir tanto su quehacer institucional como la situación de los derechos humanos en Chile. Se requiere, de todos modos, de un modelo de medición de indicadores que logre integrar estas iniciativas ya existentes y permita definir nuevos espacios de medición pertinentes.

Como marco estructurador de esta reflexión, se ha utilizado la distinción de tres niveles posibles de distinguir en la medición de la Eficacia de las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos, propuesto por el Consejo Internacional para Estudios de Derechos Humanos (CIEDH, 2005).

13. Comité Internacional de Coordinación de las Instituciones Nacionales para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos, perteneciente a la Organización de Naciones Unidas (ONU).

En un primer nivel, los *Puntos de Referencia* aluden a ciertas condiciones mínimas que requiere la institución para lograr sus objetivos, tanto en su fundamento legal, su composición, el tipo de mandato o la lógica de financiamiento. Es posible afirmar que la certificación que ha obtenido el INDH parece ser suficiente para garantizar la medición y evaluación de este nivel “puntos de referencia”. La *certificación clase A* otorgada al INDH por el Subcomité de Acreditación del Comité Internacional de Coordinación de Instituciones Nacionales para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos (CIC), de la OACDH, da cuenta de manera suficiente ante las instituciones del Estado y las instituciones internacionales acerca de la independencia del Instituto, su mandato amplio y las garantías de pluralismo.

En un segundo nivel se distinguen los *Indicadores de Desempeño*, que aluden a la ejecución de sus actividades y a la obtención de los productos o resultados definidos a partir de las metas institucionales. Diversos sistemas de medición existentes actualmente en el INDH se centran en este nivel del desempeño: sistemas de control de gestión en torno a productos institucionales, informes de gestión, certificaciones, auditorías y evaluaciones.

Los *Indicadores de Impacto* constituyen el tercer nivel de profundidad en la medición de la eficacia institucional del INDH, y refieren a los cambios efectivos en la situación de los derechos humanos del país como consecuencia de la actividad del Instituto. Evidentemente, la institución no ha realizado iniciativas sistemáticas para la medición del impacto institucional, pero sí existen algunas referencias preliminares necesarias de considerar para un futuro sistema de medición, vinculadas fundamentalmente a la información contenida en los Informes Anuales de la Situación de los Derechos Humanos y en la Encuesta Nacional de Derechos Humanos.

El INDH tiene una buena oportunidad de ajustar las mediciones existentes y desarrollar nuevos sistemas de medición para medir integralmente su eficacia institucional. El desafío es instalar un sistema de indicadores de manera progresiva y pertinente. Para asegurar el sentido de la medición, el principal requisito es que esta sea coherente con el momento de desarrollo del INDH (a tres años de su instalación en el país).

Se sugiere entonces consolidar la medición de los *Puntos de Referencia*, sistematizar la medición de *Indicadores de Desempeño*, y desarrollar progresivamente la medición de *Indicadores de Impacto*, priorizando estratégicamente algunos de ellos para instalar formas de medición sistemática.

La revisión de referentes estratégicos del INDH muestra que los Programas (2011) ofrecen las pistas más claras y sistemáticas para la definición de *Indicadores de Impacto*, en cuanto logran vincular actividades del Instituto (*Indicadores de Desempeño*) con situaciones deseadas a nivel de la sociedad

en diferentes ámbitos. Los programas vienen estructurando progresivamente la actividad del INDH y han permitido aclarar los aportes de las diferentes Unidades a la actividad global de la institución.

La conveniencia de utilizar los Programas como referente estratégico queda explícita en la siguiente tabla, que identifica un potencial estado deseado que se pretendería lograr en cada programa (base para la definición de *Indicadores de Impacto*), así como las actividades y/o productos que el INDH ha fijado como relevantes (*Indicadores de Desempeño*).

Se excluye de este ejercicio analítico el Programa 6 de Desarrollo Institucional, ya que al centrarse en la consolidación institucional a través de políticas, procesos y herramientas de gestión requeridos para optimizar la administración interna del INDH, no está orientado directamente al impacto institucional en la sociedad.

	<b>Impacto deseado</b>	<b>Actividades y productos del Programa</b>
<b>PROGRAMA DE EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS</b>	Mayor enseñanza, tanto formal como informal, de los derechos humanos en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios, investigaciones y publicaciones para la formación y capacitación</li> <li>• Materiales pedagógicos y de difusión</li> <li>• Redes de colaboración con universidades y organismos público</li> </ul>
<b>PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS</b>	Ciudadanía consciente de los derechos humanos y en condiciones de exigir que sean respetados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y diagnóstico de situaciones de discriminación</li> <li>• Acciones educativas, legislativas y de política pública que contribuyan al desarrollo de una cultura de respeto y tolerancia a la diversidad</li> <li>• Diseño y ejecución de acciones de difusión y sensibilización orientadas a la ciudadanía</li> </ul>

	<b>Impacto deseado</b>	<b>Actividades y productos del Programa</b>
<b>PROGRAMA DE PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y ACCESO A LA JUSTICIA</b>	Situaciones de atropello o vulneración de los derechos humanos identificadas y acciones pertinentes para proteger dichos derechos fundamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de problemas en materia de garantías de debido proceso y tutela efectiva de derechos</li> <li>• Identificación de casos de violación de ddhh y juicios de alta relevancia</li> <li>• Mecanismos de observación y veedurías del debido proceso</li> <li>• Incorporación de los estándares internacionales referidos al sistema de administración de justicia</li> <li>• Informe anual sobre la situación nacional en materia de derechos humanos, con recomendaciones</li> <li>• Comunicación a los distintos órganos del estado de la opinión sobre las situaciones de derechos humanos</li> </ul>
<b>PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA MEMORIA HISTÓRICA</b>	Preservación y proyección de la memoria histórica como factor clave para el respeto presente y futuro de los derechos humanos en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custodia de los antecedentes reunidos en investigaciones de violaciones de DDHH</li> <li>• Acciones de orden cultural y simbólico destinadas al respeto, reivindicación de las víctimas y preservación de la memoria histórica</li> <li>• Contribución a los procesos de justicia en relación a las graves violaciones de derechos humanos</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL EN DERECHOS HUMANOS</b></p>	<p>Promoción y protección de los DDHH de las personas que habiten en todo el territorio nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría a organismos públicos y privados en materias de su competencia</li> <li>• Cooperación, asesoría técnica e interlocución con entidades y organizaciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras</li> <li>• Actualización del registro de instituciones vinculadas a la defensa y promoción de los derechos humanos</li> </ul>
--	--	--

Es precisamente la segunda columna, centrada en los impactos deseados de cada Programa, la que deberá orientar la creación de *Indicadores de Impacto*.

La construcción de *Indicadores de Impacto* exige apegarse a algunos criterios de rigor y de viabilidad que permitan la construcción de un sistema de medición de impacto institucional sustentable en el largo plazo.

Para asegurar la legitimidad de los indicadores, estos deben ser construidos en base a la participación de diversos actores, considerando las perspectivas de las contrapartes de las instituciones nacionales y de los/as beneficiarios/as de sus actividades y programas. Esto implica que tanto la selección como la medición y el análisis de los indicadores deben ser procesos participativos que implican incluso instancias sistemáticas y públicas de interpretación.

Como todo indicador, deben además responder a los principios de validez (que sean pertinentes para medir el impacto efectivo del Instituto en la sociedad chilena) y de confiabilidad (que sean replicables en el tiempo), lo que en general puede implicar una complementación entre indicadores de naturaleza cuantitativa y otros de naturaleza cualitativa.

Así también, se requiere que la instalación de indicadores sea progresiva, aprovechando las oportunidades que hoy ofrecen las instancias de medición ya existentes en la Institución.



## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consejo Internacional para Estudios de Derechos Humanos. (2005). *Evaluar la Eficacia de las Instituciones Nacionales de Derechos Humanos*. ONU, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.

Instituto Nacional de Derechos Humanos. (2012a). *Tercer Informe Cuatrimestral e Informe Anual de Gestión Período Enero-Diciembre 2011*. Santiago, Chile.

Instituto Nacional de Derechos Humanos. (2012b). *Informe Anual 2011: Situación de los Derechos Humanos en Chile*. Santiago, Chile.

Instituto Nacional de Derechos Humanos. (2012c). *Reglamento Orgánico de Estructura y Funcionamiento Interno*. (Documento Interno INDH). Santiago, Chile.

Instituto Nacional de Derechos Humanos. (2012d). *Declaración de Conformidad con los Principios de París del Instituto Nacional de Derechos Humanos de Chile*. Santiago, Chile.

Instituto Nacional de Derechos Humanos. (2012e). *Declaración de Conformidad con los Principios de París del Instituto Nacional de Derechos Humanos de Chile*. (Documento Interno INDH). Santiago, Chile.

Instituto Nacional de Derechos Humanos. (2012f). *Informe Anual 2012: Situación de los Derechos Humanos en Chile*. Santiago, Chile.

Instituto Nacional de Derechos Humanos. (s/f). *Aporte de Programas INDH a Cumplimiento de Normativa y Mandato*.

Losada C. (ed.). (1999). *¿De Burócratas a Gerentes? Las Ciencias de la Gestión Aplicadas a la Gestión del Estado*. Washington DC: Banco Interamericano del Desarrollo.

Ministerio Secretaría General de la Presidencia (Segpres). (2010). *Ley N° 20.405 Del Instituto Nacional De Derechos Humanos*. Santiago, Chile.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*. En: *Journal of Business Research*, 58 , 726 – 735.

Organización de Naciones Unidas. (2010). *Instituciones Nacionales de Derechos Humanos: Antecedentes, Principios, Funciones y Responsabilidades*. Serie Capacitación Profesional N° 4 Revista 1. Nueva York – Ginebra.

Organización de Naciones Unidas. (2012). *Carta Recomendaciones Realizadas por Subcomité de Acreditación CIC para Re-Acreditación INDH Chile*. Ginebra.

República del Perú. Defensoría del Pueblo. (2009). *¿El amicus curiae: ¿qué es y para qué sirve? Jurisprudencia y labor de la Defensoría del Pueblo*. Serie Documentos Defensoriales, Documento N° 8. Lima, Perú.



## 7. ANEXOS

## 7. ANEXOS

### ANEXO N° 1: DIRECTORA DEL INDH Y COMPOSICIÓN DEL CONSEJO INDH

En el presente anexo se presenta una breve reseña de la Directora del INDH, así como de los integrantes del Consejo que rige a esta institución.

#### **Perfil Directora del INDH**

##### ***Lorena Fries Monleón: Directora del INDH y Miembro del Consejo***

Lorena Fries Monleón es Abogada y Máster en Derecho Internacional de los Derechos Humanos de la Universidad de Oxford. Ha desarrollado programas pioneros en DDHH con Fuerzas Armadas, Policías, Jueces y funcionarios públicos en América del Sur; ha coordinado la presentación de informes sombra ante el Sistema de Derechos Humanos de Naciones Unidas e informes regionales para el Sistema Interamericano, manteniendo un rol clave en procesos de negociación de tratados internacionales en derechos humanos y justicia como representante de la sociedad civil.

Ha sido consultora en derechos humanos de las mujeres para instancias gubernamentales, no gubernamentales y agencias internacionales, y autora de diversas publicaciones en la materia.

Es profesora de posgrado en el Diplomado "Derechos Humanos de las Mujeres: Teoría y práctica", de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile. Fue Presidenta de Corporación Humanas, Centro Regional de Derechos Humanos y Justicia de Género hasta el 20 de julio de 2010, fecha en que es elegida para dirigir el Instituto Nacional de Derechos Humanos.

## Composición y Perfil de Integrantes del Consejo INDH

El Consejo del INDH debe cumplir con la condición de ser representativo de los distintos sectores y puntos de vista existentes en Chile, en relación a la promoción y defensa de los derechos humanos. En consistencia con ello la composición del Consejo se estructura como se indica a continuación, presentándose además una breve reseña respecto de cada integrante.

Parte de los consejeros aquí incluidos dejan su cargo de acuerdo a lo establecido en los estatutos respectivos del INDH, en el cual se establece el criterio de sorteo para definir los/as integrantes que serán reemplazados/as<sup>14</sup>.

**a) Dos consejeros/as designados/as por el *Presidente de la República*, quienes deberán ser de distintas regiones del país.**

### **1. Manuel Núñez Poblete**

Abogado y Doctor en Derecho. Profesor de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica de Valparaíso. Ha impartido clases en programas de pregrado en las Universidades Católica del Norte, de Valparaíso, Adolfo Ibáñez (Viña del Mar) y Central de Chile.

En la Universidad Católica del Norte organizó el Foro Norte para el Estudio del Derecho y los Derechos de los Pueblos Indígenas, dirigiendo proyectos de investigación y coordinando diversas publicaciones. Docente en la Academia Judicial de Chile, el Instituto de Estudios Judiciales Hernán Correa de la Cerda y la Defensoría Penal Pública. Fue consultor de la Biblioteca del Congreso Nacional (Programa Innova BCN) en materia de derechos humanos.

Miembro de la Asociación Chilena de Derecho Constitucional, de la Sociedad Latinoamericana de Derecho Internacional y otros destacados organismos, hoy es consejero del Instituto Nacional de Derechos Humanos designado por el presidente Sebastián Piñera.

### **2. María Luisa Sepúlveda Edwards** *(deja el Consejo a partir de julio de 2013)*

Asistente Social de la Universidad Católica de Valparaíso. Su aporte en derechos humanos se inició en el año 1974 en el Comité pro Paz y luego en la Vicaría de la Solidaridad, donde alcanzó el cargo de secretaria ejecutiva. Jugó roles protagónicos en las Comisiones de Verdad, que han constituido una importante contribución en materia de verdad, justicia y reparación en casos de detenidos/as desaparecidos/as, ejecutados/as políticos/as, presos/as políticos/as y torturados/as.

Fue asesora del Presidente Lagos en relación a los resultados de la Mesa de Diálogo. Presidió la Comisión

14. Antes del 2 de julio de 2013, según la Ley 20.405, día de la constitución formal del nuevo Consejo del INDH, la Presidencia de la República, el Senado de la República y la Cámara de Diputados de la República deberán nombrar a sus respectivos/as representantes en los cupos que, vía sorteo, han sido seleccionados para dejar el Consejo.

Asesora Presidencial para Políticas de Derechos Humanos bajo el Gobierno de la ex presidenta Michelle Bachelet, que entre otras tareas tuvo a cargo concretar la creación del Museo de la Memoria y los Derechos Humanos, coordinar esfuerzos para instalar un sistema de identificación forense de víctimas de violaciones de los derechos humanos y el seguimiento a la ley que creó el Instituto Nacional de Derechos Humanos.

Actualmente es presidenta del directorio del Museo de la Memoria y los derechos humanos, y forma parte de los directorios de la Fundación Archivos de la Vicaría de la Solidaridad, del Hogar de Cristo y de las Aldeas Cardenal Silva Henríquez. Es consejera del Instituto Nacional de Derechos Humanos designada por la ex mandataria Michelle Bachelet.

Pendiente designación de reemplazante por parte del Presidente de la República.

## **b) Dos consejeros/as designados/as por el *Senado*.**

### **1. Luis Hermosilla Osorio** (*renunció en marzo de 2013*)

Abogado de la Universidad Católica de Chile. Comenzó su carrera en la defensa de los derechos humanos como abogado de la Vicaría de la Solidaridad. En el ámbito académico, fue decano de la Facultad de Derecho de la Universidad Andrés Bello.

Dentro de su vida profesional, ha participado en connotados casos de interés público vinculados a materias de derechos humanos, entre ellos la defensa del asesinado senador Jaime Guzmán; la familia Zamorano Jones, y los profesores degollados durante la dictadura, Santiago Nattino y Manuel Guerrero.

En su reemplazo fue designado **Carlos Frontaura Rivera** (se integra al Consejo a partir de julio de 2013)

Abogado de la Universidad Católica de Chile y profesor universitario, actualmente es vicedecano de la Escuela de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha sido asesor de la Fundación Jaime Guzmán.

### **2. Carolina Carrera Ferrer**

Psicóloga de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, magíster en Estudios Teóricos Psicoanalíticos Universidad Andrés Bello. Posee una larga trayectoria en materia de derechos humanos, tanto desde el punto de vista académico como en acciones desde la sociedad civil. Su área de especialización tiene un marcado énfasis en derechos humanos de las mujeres y justicia de género, tanto en Chile como en la región.

Asimismo, ha trabajado profusamente en la gestión a nivel nacional e internacional para la defensa de los derechos humanos de las mujeres. Actualmente es presidenta de Corporación Humanas, y Consejera del Instituto Nacional de Derechos Humanos por designación del Senado.

**c) Dos consejeros/as designados/as por la *Cámara de Diputados*.**

**1. Roberto Garretón Merino**

Abogado de la Universidad de Chile y reconocido defensor de los derechos humanos durante la dictadura militar, desde su labor en el Comité de Cooperación para la Paz en Chile, y luego, en la Vicaría de la Solidaridad (1974-1990).

Fue embajador ante organismos internacionales de derechos humanos (1990-1994): Relator de la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas sobre la República Democrática del Congo, ex Zaire (1994-2001); miembro del Grupo de Trabajo sobre Detenciones Arbitrarias; Representante de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos para América Latina y el Caribe (2001-2005), e integrante del Consejo Asesor de las Naciones Unidas sobre Prevención de Genocidios.

Integrante del Directorio del Colegio de Abogados de Chile por más de 10 años. Director del Instituto de la Mujer. Ha efectuado misiones de derechos humanos en 34 países del mundo. Es Consejero del Instituto Nacional de Derechos Humanos designado por la Cámara de Diputados.

**2. Miguel Luis Amunátegui Monckeberg**

Abogado de la Universidad Católica de Chile, con una dilatada experiencia tanto en docencia como en los ámbitos profesional y gremial, ocupando el cargo de profesor de Introducción al Derecho por 25 años, y Director del Departamento de Ciencias del Derecho en la Universidad de Chile, decano de la Facultad de Derecho de la Universidad Andrés Bello, consejero del Colegio de Abogados, por tres períodos, y de la Academia Judicial por dos períodos, con nombramiento presidencial y acuerdo del Senado.

Es socio del Estudio Amunátegui y Cía., y miembro del Cuerpo Arbitral de la Cámara de Comercio de Santiago. Fue Abogado integrante del Tribunal Constitucional y ha sido miembro del directorio del Instituto Libertad y Desarrollo, y lo es del Instituto Libertad, así como Vicepresidente de la Corporación Participa. Integró la Comisión de Derechos Humanos del partido Renovación Nacional y de la Comisión de Prisión Política y Tortura, entre 2003 y 2005, y posteriormente, entre 2010 y 2011, por designación presidencial con acuerdo del Senado. Actualmente es consejero del Instituto Nacional de Derechos Humanos por designación de la Cámara de Diputados.

**d) Un/a consejero/a designado/a por los decanos de las Facultades de Derecho de las universidades integrantes del *Consejo de Rectores y de Universidades Autónomas*.**

**1. Jorge Contesse Singh (deja el Consejo a partir de julio de 2013)**

Abogado de la Universidad Diego Portales, Máster y candidato a Doctor en Derecho por la Universidad de Yale. Es profesor de derecho constitucional y teoría política en la Universidad Diego Portales, donde dirigió también el Centro de Derechos Humanos. Actualmente es investigador afiliado al Schell Center for International Human Rights de la Facultad de Derecho de Yale. Ha sido profesor visitante en la Universidad de Miami e investigador visitante del Centro de Derechos Humanos de la Universidad de

Fordham, en Nueva York, y del Centro de Derechos Humanos de la Universidad de Texas. También ha sido consultor e investigador de organismos internacionales como Human Rights Watch, el International Council on Human Rights Policy, y la Fundación Ford, entre otros.

Es consejero del INDH designado por los decanos de las facultades de derecho del país.

**Mario Fernández Baeza** *(se integra al Consejo a partir de julio de 2013)*

Abogado por la Universidad de Chile, experto en derecho constitucional, filósofo y académico. Entre 2000 y 2003 ocupó los cargos de Ministro de Estado en las carteras de Defensa Nacional y Secretaría General de la Presidencia. Entre junio de 2003 y fines de 2005 se desempeñó como Embajador de Chile en la República Federal de Alemania.

Es autor y coautor de ocho libros y de una cincuentena de artículos académicos sobre temas de Ciencia Política y Derecho Público. Designado por el Senado a propuesta de la Cámara de Diputados, asumiendo como Ministro del Tribunal Constitucional el 1 de enero de 2006. Su período venció el 3 de enero de 2013.

**e) Cuatro** *consejeros/as designados/as en la forma que establezcan los estatutos, por las **instituciones** vinculadas a la defensa y promoción de los **derechos humanos** que gocen de personalidad jurídica vigente, inscritas en el registro respectivo que llevará el Instituto.*

**1. Lorena Fries Monleón:** *Directora del INDH y Miembro del Consejo*

(Ver perfil en página 92)

**2. Claudio González Urbina**

Profesor de Filosofía por la Universidad Católica de Chile. Posee una trayectoria en docencia, especialmente en educación no formal con niños y niñas en situación de calle, hasta fines de 1973. Tras el golpe de Estado desempeñó tareas en el Comité de Ayuda a Refugiados, primer organismo de asistencia a víctimas de la dictadura, y en 1975 se le encomienda la formación de la Fundación de Ayuda Social de las Iglesias Cristianas (FASIC), para la realización de programas en beneficio de presos/as políticos/as, familiares de personas detenidas desaparecidas y ejecutadas, en los planos legal, social y psicológico.

Actualmente es Secretario Ejecutivo de FASIC y en representación de dicha Fundación integra el Directorio de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Es consejero del Instituto Nacional de Derechos Humanos elegido por organizaciones de la sociedad civil.

**3. Enrique Nuñez Aranda** *(deja el Consejo a partir de julio de 2013)*

Destacado defensor de los derechos humanos en la Región de Valparaíso, se abocó a la defensa de estos desde la elaboración y difusión, en su taller personal, de propaganda para contrarrestar la censura y denunciar los abusos que aplicaba el régimen imperante.

Actualmente es miembro de la Coordinadora de Ex Presos Políticos de la Región de Valparaíso y parte del Consejo del Instituto Nacional de Derechos Humanos, elegido por organizaciones de la sociedad civil.

**4. Sergio Fuenzalida Bascuñán** *(deja el Consejo a partir de julio de 2013)*

Abogado de la Universidad Católica de Chile, especialista en Derechos Humanos. En su experiencia profesional destaca su trabajo en el Centro por la Justicia y el Derecho Internacional (CEJIL), instancia en la que representó a numerosas víctimas ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, en países como Argentina, Uruguay y Paraguay.

Ha desarrollado una labor destacada en la defensa de los derechos indígenas; además, es profesor en la Universidad Central de Chile y tiene el grado de Magíster en Derecho Constitucional e Instituciones Públicas por la Universidad Diego Portales. Fue elegido por la sociedad civil como consejero del Instituto Nacional de Derechos Humanos.

**José Aylwin Oyarzún** *(se integra al Consejo a partir de julio de 2013)*

Abogado de la Universidad de Chile especialista en derechos humanos y pueblos indígenas. Participó a comienzos de los 90 en la Comisión Especial de Pueblos Indígenas (CEPI) en la elaboración del anteproyecto de la ley indígena actual. Fue Director del Instituto de Estudios Indígenas de la UFRO entre 1994 y 1997, posteriormente Coordinador del Programa de Derechos Indígenas del mismo (2002-2004). Ha realizado estudios e investigación sobre derechos de pueblos indígenas en América del Norte (maestría en Universidad de British Columbia, Canadá) y Latinoamérica para CEPAL (ONU), Universidad de Montana, el Instituto Interamericano de Derechos Humanos, e IWGIA de Dinamarca. Ha asistido a múltiples encuentros internacionales relacionados con la temática del proyecto, manteniendo relaciones con organizaciones nacionales e internacionales en el campo de los derechos indígenas y la temática medio ambiental. Ha escrito varias publicaciones sobre la temática de los derechos humanos y los pueblos indígenas en Chile y el exterior. Es profesor de Derecho Indígena en la Universidad Austral de Chile.

**Consuelo Contreras Largo** *(se integra al Consejo a partir de julio de 2013)*

Trabajadora Social de la Universidad de Chile, es una de las Fundadoras de Corporación OPCIÓN (1990), Organización No Gubernamental de protección y defensa de los derechos de niños, niñas y adolescentes, que cuenta con Estatus Consultivo Especial ante el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas. En 2012 crea el Centro de Estudios de la Niñez (CEN), a través del cual se canalizan de manera más metódica el conjunto de estudios, investigaciones y propuestas en materias de política pública y modificaciones legislativas que los equipos de OPCIÓN venían realizando.

Ha trabajado en la generación de instancias de colaboración técnica entre ONG, por lo cual es presidenta del Foro Chileno por los Derechos de la Infancia, y representante de las Organizaciones de la Sociedad Civil, como miembro del Consejo Consultivo Nacional del SENAME y del Comité Nacional Contra el Trabajo Infantil en MINTRAB. Fundadora e integrante de la Red Latinoamericana y del Caribe de ONG de Infancia y Adolescencia (REDLAMYC), y hasta el año 2008 miembro del Consejo Internacional Marcha Global contra el Trabajo Infantil.

## ANEXO N° 2: COMPOSICIÓN DEL CONSEJO CONSULTIVO NACIONAL

El Consejo Consultivo Nacional está integrado por los siguientes personeros, de acuerdo a su conformación a marzo de 2013.

**Humberto Nogueira Alcalá**, abogado, Profesor del Departamento de Derecho Público de la Universidad de Talca

**Sonia Cristina Montecino Aguirre**, antropóloga y Vicerrectora de extensión de la Universidad de Chile

**Eduardo Aldunate Lizana**, abogado, Profesor de la Escuela de Derecho de la Universidad Católica de Valparaíso

**Viviana Elisa Díaz Caro**, primer Premio Nacional de los Derechos Humanos

**Cecilia Medina Quiroga**, abogada, Investigadora adjunta de la Facultad de Derecho de la Universidad Diego Portales

**Paula Vial Reynal**, abogada, ex Defensora Penal Pública

**Pedro Cayuqueo Millaqueo**, periodista, director de Azkintuwe y MapucheTimes

**Ximena Gauché Marchetti**, abogada, Profesora asociada de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Concepción

**Leonardo Moreno Núñez**, abogado, director ejecutivo de la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza.