

RESOLUCION CNPCT/MNP N°188/2023

“POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
2024 – 2028 DEL MECANISMO NACIONAL DE PREVENCIÓN CONTRA
LA TORTURA”

Asunción, 29 de diciembre de 2023

VISTO: El acta N°40/2023 de la sesión de la Comisión Nacional del Mecanismo Nacional de Prevención contra la Tortura y otras Penas o Tratos Inhumanos o Degradantes, de fecha 29 de diciembre de 2023, por medio de la cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional 2024/2028, por unanimidad.

La Ley 4288/11, de creación del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura y otros tratos o penas crueles e inhumanos o degradantes,

CONSIDERANDO: Que el Plan Estratégico Institucional es una herramienta de política y de gestión que permitirá, a través de sus objetivos estratégicos, definir directrices que promuevan la mejora continua de la institución y coadyuven al cumplimiento de la visión y misión del Mecanismo.

Que, se requiere contar con un Plan Estratégico Institucional que oriente las actividades que serán desarrolladas por la institución entre los años 2024 al 2028 en lo que respecta a su mandato legal, el monitoreo, la incidencia en políticas públicas y desarrollo institucional.

Que, el Plan Estratégico Institucional 2024-2028 del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura (MNP) del Paraguay es el resultado de un proceso altamente participativo que involucró a los Comisionados y funcionarios de todas las áreas de la institución. Durante los meses de octubre y noviembre del 2023, se llevaron a cabo 7 talleres que propiciaron un enriquecedor debate, integrando diversas perspectivas en la construcción de una visión consensuada del futuro deseado, así como en la delineación de las acciones clave para alcanzar los resultados esperados. Se relevó el parecer de sociedad civil a través de un formulario de consulta y un taller. Se socializó el documento preliminar con Escabinos en una jornada, relevando su aporte. Igualmente se relevó el parecer de ex comisionados.

Que, la formulación del PEI tomó como base los lineamientos establecidos en la “Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional”, elaborada por la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social.

Que, el artículo 2° de la Ley N° 4.288/11 “DEL MECANISMO NACIONAL DE PREVENCIÓN CONTRA LA TORTURA Y OTROS TRATOS O PENAS CRUELES, INHUMANOS O DEGRADANTES, establece: “El Mecanismo Nacional de Prevención Contra la Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes, en adelante ‘El Mecanismo Nacional’ , es un ente autárquico con personería jurídica de derecho público... ..el Mecanismo Nacional será dirigido por la Comisión Nacional de Prevención contra la Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes; denominado en adelante “La Comisión Nacional”. La Comisión Nacional ejercerá la



RESOLUCION CNPCT/MNP N° 188/2023

“POR LA CUAL SE APRUEBA EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
2024 – 2029 DEL MECANISMO NACIONAL DE PREVENCIÓN CONTRA LA
TORTURA”

representación del Mecanismo Nacional, conforme a esta Ley y al reglamento que la Comisión dicte para tal efecto,

Que, en el Acta N°40/2023, que aprueba el texto del PEI, se conforma el comité de implementación y seguimiento que estará integrada por la Presidencia de turno, y un comisionado/a, al efecto se designó a la Comisionada Nacional Claudia Sanabria, igualmente integra la Coordinación General, el Director General de Administración y Finanzas y la Dirección de Monitoreo, se establece el seguimiento de la siguiente forma, primero seguimiento en el mes de marzo, luego semestral junio y diciembre y disponer la socialización y que cada una de las dependencias trabaje en forma sistemática para el cumplimiento del PE

POR TANTO; de acuerdo con lo acordado por la Comisión Nacional.
LA PRESIDENCIA DE TURNO

DE LA COMISIÓN NACIONAL DE PREVENCIÓN CONTRA LA TORTURA

RESUELVE:

ARTICULO 1°: APROBAR el Plan Estratégico Institucional 2024-2028, del Mecanismo Nacional de Prevención contra la Tortura cuyo contenido queda anexo y se adjunta formando parte de la presente Resolución.

ARTICULO 2°: CONFORMAR el Comité de Implementación y Seguimiento del PEI, integrado por la Presidencia de turno, y un comisionado/a, al efecto se designa a la Comisionada Nacional Claudia Sanabria, igualmente integra la Coordinación General, el Director General de Administración y Finanzas y la Dirección de Monitoreo.

ARTICULO 3°: ESTABLECER el seguimiento de la siguiente forma, el primer seguimiento en el mes de marzo, luego semestral en los meses de junio y diciembre.

ARTICULO 4°: DISPONER la socialización del documento PEI, disponiendo que cada una de las dependencias trabaje en forma sistemática para su cumplimiento.

ARTICULO 5°: COMUNIQUESE a quienes corresponda y cumplido archivar.



Sonia Von Lepel
Presidenta de Turno

Comisión Nacional de Prevención contra la Tortura

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028



Mecanismo Nacional de
Prevención de la Tortura

2023

ASUNCIÓN, DICIEMBRE

Magdalena Palau
Magdalena Palau
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura

Sonia Van Leper
Sonia Van Leper
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura



CONTENIDO



- 3** I. PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
- 4** II. INTRODUCCIÓN
- 5** III. MARCO METODOLÓGICO
- 6** IV. MARCO LEGAL
- 9** V. INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA
- 11** VI. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
- 17** VII. AGENDA DE CAMBIO
- 18** VIII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 20** IX. MAPA ESTRATÉGICO
- 21** X. CUADRO DE MANDO INTEGRAL
- 23** XI. OBJETIVOS CON METAS PARA LOS SIGUIENTES CINCO AÑOS



02

Magdalena Palau
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura

Sonia von Lapek
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura



I. PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

COMISIONADOS NACIONALES

- Sonia Von Lepel Comisionada Nacional
- Claudia Sanabria Comisionada Nacional
- José Carlos Rodríguez Comisionado Nacional
- Magdalena Palau Comisionada Nacional
- Renzo Cristaldo Comisionado Nacional
- Orlando Castillo Comisionado Nacional

FUNCIONARIOS

- Lourdes Santander Coordinadora General
- María Elena Verdún Directora de Participación Ciudadana
- María Alejandra Fernández Directora de Monitoreo
- Fernando Encina Director de Gestión de Personas
- Juan Ibarrola Director de la DGAF
- Cecilia Aguirre Directora UOC
- Natalia Ruiz Díaz Directora de Comunicación
- Ricardo Lesme Director de Informática
- María Elisa Rivarola Secretaria General
- Richard Dolgoruco Auditor Interno
- Guillermo Kunzle Asesor Jurídico MAI
- Luz Angélica Ruiz Díaz Jefa de Contabilidad y Patrimonio
- Víctor J. Rocholl Jefe del Departamento de Servicios Generales y Transporte
- Arcenia Beatriz Fleitas Jefa del Departamento de Enlace
- Lorena Cristaldo Encargada Implementación MECIP
- Juana Francia Jefa del Departamento de Archivo Central
- Macarena Vila Secretaria de Comisión
- Jorge Bogado Auxiliar de Servicios General

La conducción del proceso de análisis y formulación de la estrategia estuvo a cargo del M.Sc. (Econ.) José Félix Bogado Tábacman.

La coordinación del proceso en representación de la Comisión Nacional estuvo a cargo de la CN. Claudia Sanabria.

03

Magdalena Palau
Comisionada Nacional

Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura

Sonia Von Lepel
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura



II. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2024-2028 del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura (MNP) del Paraguay es el resultado de un proceso altamente participativo que involucró a los Comisionados y funcionarios de todas las áreas de la institución. Durante los meses de octubre y noviembre del 2023, se llevaron a cabo 7 talleres que propiciaron un enriquecedor debate, integrando diversas perspectivas en la construcción de una visión consensuada del futuro deseado, así como en la delineación de las acciones clave para alcanzar los resultados esperados.

Adicionalmente a los talleres internos, se realizaron entrevistas a ex Comisionados Nacionales (CN), una reunión y encuesta con miembros de la Sociedad Civil[1], como también se recibió una retroalimentación por parte de los Escabinos en el encuentro nacional de los mismos, evento en que se hizo la presentación y se debatió una versión preliminar del plan.

En la primera fase del proceso de planificación, se trabajó en el desarrollo de la intencionalidad estratégica de la institución, redefiniendo la misión, la visión y los valores, y estableciendo por primera vez el propósito de la institución. Posteriormente, en una segunda fase, se realizó un análisis exhaustivo de la situación actual, tanto del entorno como del ámbito interno, con el fin de comprender las oportunidades y fortalezas que deben ser aprovechadas y potenciadas, así como los desafíos y retos que deben ser asumidos y superados.

Además de las herramientas clásicas de análisis estratégico, se introdujo la Agenda de Cambio, la cual permite contrastar con claridad la situación actual con la futura deseada en diversas dimensiones consideradas críticas o prioritarias. El siguiente paso inmediato que se desprende de esta agenda es la definición de los objetivos estratégicos que se espera alcanzar en los siguientes años. Siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral, estos objetivos se agrupan en diversas dimensiones o perspectivas que permiten abordar la institución desde una visión sistémica. Para cada objetivo, se definen los indicadores, las metas y las acciones a realizarse para alcanzar dichas metas.

En paralelo a la formulación del nuevo plan, se llevó a cabo una evaluación del plan anterior 2018-2023, para lo cual se efectuó una encuesta a todos los participantes, y luego se extrajeron las conclusiones con énfasis en las lecciones aprendidas y aspectos de mejora a considerar para el nuevo plan estratégico, lo cual quedó plasmado en un documento aprobado por la Comisión Nacional del MNP.

Concluida la fase de formulación del Plan Estratégico para los siguientes cinco años, se tiene programado en un plano más concreto elaborar el plan operativo institucional (POI) y el Plan Operativo Anual (POA) para el 2024.

De esta manera, se tendrá una referencia clara y concreta de las actividades a desarrollar y los resultados que se espera lograr, lo que servirá de base para hacer el monitoreo, seguimiento y evaluación de los avances en la ejecución del plan, con el objetivo de consolidar y fortalecer las acciones del MNP en la prevención de la tortura, buscando garantizar el respeto a los derechos fundamentales en el sistema penitenciario y otros lugares de privación de libertad.

[1] Ver Anexo VI: Resultado de la encuesta a organizaciones de la Sociedad Civil.



III. MARCO METODOLÓGICO

La formulación del PEI tomó como base los lineamientos establecidos en la “Guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional”, establecida por la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social[2].

La misma estatuye seis etapas para el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional:

1. Etapa inicial de preparación.
2. Etapa de definiciones misionales:
Misión, Visión, Valores.
 1. Etapa de Análisis Situacional: Matriz FODA (oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas).
 1. Etapa de formulación estratégica: definición de objetivos, indicadores, metas.
 1. Etapa de consolidación técnica.
 2. Etapa de aprobación y divulgación.



La primera etapa (inicial) ha sido previa al proceso mismo de formulación del PEI. Este documento incluye las etapas 2, 3 y 4. Posteriormente se pasará a la etapa de “consolidación técnica” y finalmente a la fase de “aprobación y divulgación” a cargo de las autoridades de la institución.

En paralelo, este Plan Estratégico Institucional está elaborado siguiendo las Normas de Requisitos Mínimos del Método Estándar de Control Interno de (MECIP) del 2015.

Adicionalmente a las herramientas indicadas en la Guía de la STP, se introduce otras más recientes como la “Agenda de Cambio”, para la implementación del Plan se utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard desarrollada por los Dres. Robert Kaplan y David Norton[3] , y la variante aplicada al Sector Público desarrollada por Paul R. Nivel[4]

El Balanced Scorecard permite traducir la estrategia en acciones, con un sistema de indicadores que permite fácilmente hacer un seguimiento y monitoreo en el avance de los objetivos estratégicos. Además, a través del “Mapa Estratégico”[5] se puede visualizar de manera gráfica el relacionamiento de causa efecto entre los objetivos para alcanzar los resultados esperados.

[2] STP (mayo 2023).

[3] Kaplan & Norton (2008). Execution Premium. Editorial Planeta

[4] Balanced Scorecard paso a paso para el Sector Público y Organizaciones Sin Fines de Lucro, 2003

[5] Kaplan y Norton (2001) Mapas Estratégicos. Editorial Planeta.

IV. MARCO LEGAL

Dado que el origen de los Mecanismos Nacionales de Prevención de Tortura se encuentra en las convenciones internacionales, en primer lugar, se presenta los principales hitos[6] de estas convenciones, pasando en segundo lugar al análisis de la Constitución Nacional (CN) para luego abordar la ley que crea el Mecanismo Nacional de Prevención de Tortura (MNP) del Paraguay.

a) Convenciones, Pactos y Protocolos internacionales

La lucha contra la tortura y otros tratos crueles, inhumanos o degradantes ha sido una preocupación constante en el ámbito internacional de los derechos humanos. Desde la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, se ha buscado establecer un marco jurídico que garantice la protección de las personas contra estos actos.

1948: Declaración Universal de Derechos Humanos. El 10 de diciembre de 1948, Paraguay es uno de los países que votó a favor de la Resolución 217 de la Asamblea General de la ONU, que adoptó la Declaración Universal de los Derechos Humanos

1967: El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Paraguay ratifica este Pacto al año siguiente de haber sido adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en diciembre de 1996. Ratificado por Ley

1990: Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes (CAT), aprobada por la Asamblea General de las NN.UU. el 10 de diciembre de 1984, la cual es ratificado por Paraguay por Ley 69 del año 1990.

1990: Convención Interamericana para Prevenir y Sancionar la Tortura, aprobada por la OEA el 9 de diciembre de 1985 y que entró en vigor el 28 de febrero de 1987, fue ratificada por Paraguay a través de la Ley 56 del año 1990.

2005: Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes (OPCAT), aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en diciembre del 2002. El objetivo del OPCAT es establecer un sistema de visitas periódicas a cargo de órganos internacionales y nacionales independientes a los lugares de privación de libertad, con el fin de prevenir la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.

[6] Adicionalmente a estos hitos principales, se cuenta a nivel internacional otros instrumentos que se refieren a la tortura y malos tratos que dan claras orientaciones para el abordaje de esta temática:

a. Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos, adoptadas por el Primer Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en Ginebra en 1955, y aprobadas por el Consejo Económico y Social en sus resoluciones 663C (XXIV), del 31 de julio de 1957, y 2076 (LXII), del 13 de mayo de 1977;

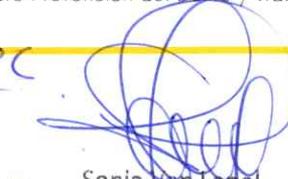
b. Conjunto de Principios para la Protección de Todas las Personas Sometidas a Cualquier Forma de Detención o Prisión, adoptado por la Asamblea General en su resolución 43/173, de 9 de diciembre de 1988;

c. Principios de Ética Médica Aplicables a la Función del Personal de Salud, Especialmente, los Médicos, en la Protección de Personas Presas y Detenidas contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, adoptados por la Asamblea General en su resolución 37/194, de 18 de diciembre de 1982;

d. Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley, adoptados por el Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en La Habana (Cuba) del 27 de agosto al 7 de septiembre de 1990.

06


Magdalena Palau
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura


Sonia von Lepel
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura



IV. MARCO LEGAL

Este protocolo Facultativo fue ratificado por el Estado de Paraguay por Ley No. 2754 del 27 de septiembre del 2005. Importante señalar que la adopción de este protocolo, obliga al país a crear el Mecanismo Nacional de Prevención de Tortura (MNP).

b) Fundamento Constitucional

El MNP en Paraguay encuentra su base fundamental en la Constitución de 1992, la cual prohíbe explícitamente la tortura y otros tratos crueles, inhumanos o degradantes.

Los siguientes son los artículos de la constitución que se refiere explícitamente a los derechos de las personas privadas de libertad:

Artículo 4:

El derecho a la vida es inherente a la persona humana. Se garantiza su protección, en general, desde la concepción. Queda abolida la pena de muerte. Toda persona será protegida por el Estado en su integridad física y psíquica, así como en su honor y en su reputación.

Artículo 5:

Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes. El genocidio y la tortura, así como la desaparición forzosa de personas, el secuestro y el homicidio por razones políticas son imprescriptibles.

Artículo 20:

Las penas privativas de libertad tendrán por objeto la readaptación de los condenados y la protección de la sociedad.

La reclusión de personas detenidas se hará en lugares a los destinados para los que purguen la condena

c) Ley 4288/11 que crea el MNP

En el año 2011 se aprueba la Ley 4288 del Mecanismo Nacional de Prevención contra la tortura y otros tratos o penas crueles e inhumanos o degradantes.

Esta ley es en consecución del compromiso contraído por el país con la aprobación en el 2005 del Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes, mencionado más arriba.

La Ley crea el MNP y establece su objetivo de prevenir la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.

07

Magdalena
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la T

Sonia Von Lepel
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura



IV. MARCO LEGAL

En el artículo 2 de esta Ley se establece que el MNP “es un ente autárquico con personería jurídica de derecho público, creado por esta Ley para reforzar y colaborar con la protección de las personas privadas de su libertad contra todo tipo de trato penas prohibidas por nuestra legislación vigente y las normas internacionales que rigen la materia, así como prevenir y procurar la erradicación de la Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.”

En el mismo artículo se establece que “será dirigido por la Comisión Nacional de Prevención contra la Tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes; denominado en adelante “La Comisión Nacional”. La Comisión Nacional ejercerá la representación del Mecanismo Nacional, conforme a esta Ley y al reglamento que la Comisión dicte para tal efecto”.

Además, en este mismo artículo se define que el MNP cumplirá sus funciones a través de:

- a) La Comisión Nacional;
- b) Los escabinos que integren la participación ciudadana en la gestión y consecución de los fines del Mecanismo, conforme a lo reglado en esta Ley;
- c) Los funcionarios técnicos permanentes o temporales, contratados conforme a su presupuesto;
- d) Los demás funcionarios afectados por la Comisión Nacional para actividades específicas;
- e) Las organizaciones de la sociedad civil, que integren el Mecanismo, conforme a lo reglado en esta Ley.

En el artículo 3 se recalca la independencia del MNP, el cual “se relacionará con los demás organismos públicos y privados con absoluta independencia para el cumplimiento de sus fines. Las Comisiones de Derechos Humanos del Congreso Nacional actuarán como articuladoras preferenciales de las funciones desarrolladas por el Mecanismo Nacional y el Poder Legislativo.

“Ningún Poder del Estado podrá modificar, ni alterar el mandato, la composición o las facultades del Mecanismo”

En el artículo 4 se define el ámbito de actuación, como los “lugares donde existan o se presuma que existan personas, connacionales o no, afectadas en su libertad, sean estos públicos o privados, de connacionales o no...”

En particular, se incluyen estos siete tipos de lugares:

1. Penitenciarías u otros establecimientos similares;
2. Centros educativos para adolescentes infractores;
3. Establecimientos policiales, militares, o educativos que cumplan funciones similares;
4. Establecimientos de internación de personas con discapacidades físicas o mentales; adicciones; o con capacidades diferentes;
5. Hogares abrigo:
 - a) Niños/as y adolescentes;
 - b) Mayores de edad;
 - c) Adultos mayores;

08


Magdalena Palau
Comisionada Nacional

Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura


Sonia Van Lepe
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura



IV. MARCO LEGAL

6. Unidades móviles de detención o aprehensión; y,
7. Lugares de tránsito de inmigrantes.

Además, de los mencionados, el MNP deberá actuar en “cualquier otro lugar o circunstancia de privación o afectación de la libertad o de albergue, oficial o no donde se produzcan o se suponga que se producen hechos que caen bajo la jurisdicción del Protocolo Facultativo. Esta relación es meramente enunciativa”

Por último, el artículo 9 se refiere al Presupuesto, señalando: “En la Ley de Presupuesto General de la Nación, por requerimiento de la Comisión Nacional, se incluirán las partidas presupuestarias para el buen funcionamiento del Mecanismo Nacional y la contratación del personal necesario para el cumplimiento de sus fines.

V. INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA

En esta sección se presenta definiciones de las declaraciones de Propósito, Misión, Visión y Valores del Mecanismo Nacional de Prevención de Tortura del Paraguay:

PROPÓSITO

Prevenir y erradicar la tortura y malos tratos.

MISIÓN

Somos una institución pública de derechos humanos que trabaja en prevenir la tortura y los malos tratos en personas afectadas en su libertad.

VISIÓN

Un Estado con políticas públicas y ciudadanía comprometidos con la erradicación de la tortura y los malos tratos.

09


Magdalena Palau
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura


Sonia von Opel
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura



V. INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA

VALORES

Compromiso

Asumir como propios todos los proyectos y propósitos de la institución

Dedicamos nuestros mejores esfuerzos para un servicio de calidad asumiendo los objetivos del MNP, siguiendo los lineamientos trazados para el logro de sus fines.

Transparencia

Informar las actuaciones y resultados de la gestión institucional

Brindamos información a la ciudadanía sobre la forma de utilización de los recursos públicos que administramos y de los resultados de nuestra gestión. Estamos abiertos al control ciudadano y de los organismos públicos de control.

Eficiencia y Eficacia

Lograr el propósito optimizando los recursos

Desarrollamos los planes y acciones trazados por la institución cumpliendo los plazos y optimizando los recursos.

Igualdad y no discriminación

Promover la inclusión y la dignidad de todas las personas

Dedicamos nuestros esfuerzos a fin de garantizar relaciones laborales en igualdad de condiciones para una gestión institucional con calidad y calidez.

Integridad

Nos comprometemos a llevar a cabo todas nuestras acciones y tomar decisiones con honestidad, transparencia y ética.

Comprendemos la importancia de actuar de manera íntegra en nuestros servicios que realizamos a personas o instituciones que son atendidas por nuestra institución.

Respeto

Brindamos un trato respetuoso en la gestión institucional.

Promovemos la comunicación asertiva para generar espacios colaborativos y saludables.

VI. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

7.1 Análisis del entorno externo

A continuación, se presenta las principales variables externas que pueden impactar positivamente como OPORTUNIDADES o negativamente como AMENAZAS

OPORTUNIDADES

Marco jurídico internacional de protección de los derechos humanos, que permite al MNP respaldar su trabajo en la prevención de la tortura y otros tratos inhumanos o degradantes.

Convenciones internacionales de prevención de la tortura y protección de los derechos de las personas privadas de libertad, que establecen estándares internacionales para la prevención de la tortura y otros tratos inhumanos o degradantes.

Disponibilidad de organizaciones dispuestas a cooperar en proyectos vinculados con la causa de la defensa de los derechos humanos de las personas privadas de libertad y otras personas en situaciones de encierro.

Crecimiento exponencial de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), lo que puede permitir al MNP utilizar herramientas digitales para mejorar la eficacia y eficiencia de su trabajo, como la recopilación y análisis de datos, la difusión de información y la comunicación con otros actores clave.

Organizaciones de la Sociedad Civil comprometidas con la vigencia de los Derechos Humanos, que pueden colaborar con el MNP en la promoción de la cultura de prevención de la tortura y otros tratos inhumanos o degradantes.

Presión internacional que exigen al país cumplir con reglas de transparencia y vigencia de los Derechos Humanos, lo que puede fortalecer el trabajo de prevención de la tortura y otros tratos inhumanos o degradantes.

Periodismo de investigación, que puede contribuir a la visibilización de casos de tortura y otros tratos inhumanos o degradantes, y a la promoción de la cultura de prevención

Expansión de las Redes Sociales lo cual permite llegar a un público más amplio, facilitando la promoción de la cultura de prevención de la tortura y otros tratos inhumanos o degradantes.

AMENAZAS

Histórico retroceso de la democracia en Paraguay.

Contrariamente al principio de una democracia representativa y participativa establecida en la CN, una pequeña elite con gran poder económico y político acapara el control de los Poderes del Estado, violentando la institucionalidad de la república.

Altos niveles de impunidad que inciden en la no penalización de los responsables de hechos de tortura.

Expansión del crimen organizado. Paraguay, de no figurar en el ranking, pasó a ocupar el cuarto lugar entre los países con mayor preeminencia del crimen organizado.

Organizaciones criminales controlan la gestión de los principales centros penitenciarios.

Expansión del tráfico de drogas. Paraguay es el principal productor de marihuana y base de operaciones del contrabando de cocaína. Expansión del consumo y tráfico de estupefacientes en las cárceles. Mafias instaladas en los centros penitenciarios controlan el microtráfico de estupefacientes en diferentes zonas del país.

Corrupción sistémica. Paraguay subió 8 niveles en el ranking de países con mayor nivel de corrupción según Transparencia Internacional. La corrupción en particular afecta al funcionamiento del sistema de justicia, favoreciendo la impunidad a las personas que disponen de recursos económicos, en tanto discrimina a los sectores más vulnerables.

Bajo nivel de conciencia y movilización ciudadana y relativa pasividad ante la situación de personas privadas de libertad o de encierro que son vulneradas en sus derechos más elementales.

Cambio climático con variaciones extremas en el clima que puede afectar con tormentas, inundaciones o altas temperaturas las precarias instalaciones en que se encuentran las personas privadas de su libertad.

Persistencia de diversas formas de prebendarismo, clientelismo y nepotismo, que en los últimos tiempos se han potenciado.

Nombramientos de personas con nefastos antecedentes en la gestión pública en puestos claves del gobierno, desplazando a personas altamente competentes o que han tenido un alto nivel de desempeño en dichos cargos.

Inestabilidad a nivel internacional y regional. Conflictos bélicos que pueden tener imprevisibles impactos en el país.

Creciente desigualdad económica, aumentando los niveles de pobreza y pobreza extrema, generando un clima propicio para la comisión de delitos, lo que incide a su vez en un aumento en la población privada de libertad.

12

Magdalena Palau
Comisionada Nacional

Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura

Sonia Von Lepel
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura



5 AÑOS ATRÁS

- En las jornadas estratégicas realizadas para la elaboración del PEI 2018-2023, realizadas en el mes de mayo del 2018, se realizó el siguiente análisis de contexto que a pesar del tiempo la mayoría de las observaciones sigue plenamente vigente.

Durante el desarrollo del proceso de la planificación estratégica, diversos temas surgieron como parte de los debates y reflexiones del equipo de trabajo del Mecanismo Nacional de Prevención contra la Tortura. Estos temas emergen como parte del contexto en el cual el equipo de trabajo debe realizar su labor, y permite tener una mirada más amplia sobre lo que debe cambiar para lograr disminuir o erradicar la Tortura en el Paraguay.

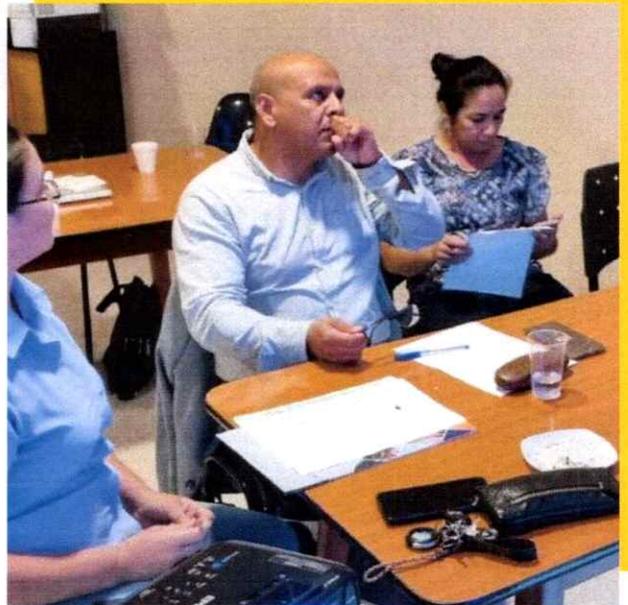
Los temas que ocuparon mayormente la atención de los participantes se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- El país ha vivido largos periodos de gobiernos autoritarios que condicionan en gran medida el Paraguay actual, caracterizado por un Estado de Derecho débil, en donde aún se da de manera constante en la violación de los derechos humanos de diversos sectores de la población;
- Durante 207 años de vida independiente, una pequeña élite ha dirigido la vida política del país, y ha sido la voluntad de unos pocos la que ha permeado el país que actualmente tenemos. Ello ha posibilitado la afirmación de una práctica autoritaria que ha impregnado la cultura socio-política del país, lo que en buena medida permitió que el uso de la tortura no sólo se valide sino se legitime en varios y diversos sectores de la sociedad paraguaya;
- La corrupción, el nepotismo, el clientelismo y el prebendarismo han acompañado a esta élite en la forma de hacer gobierno en el país.
- Durante mucho tiempo, la emergencia, tanto de manera oficial como clandestina, de aparatos de control social que utilizaban y utilizan la tortura como mecanismos de coacción han sido parte de las estructuras del Estado. En este contexto se han emitido, de manera constante, leyes de enorme y, en ocasiones, irracional severidad;
- El país soporta el embate de serios déficits sociales, productos de una deuda en materia de desigualdades de orden social arrastrada por décadas.
- El Sistema de Justicia ha sido disfuncional y ha posibilitado que en gran medida la impunidad tenga un buen recaudo en nuestra sociedad, a lo cual se debe agregar la existencia de un débil sistema, de rendición de cuentas que, sumado a la falta de mecanismos de denuncia, investigación y castigo, fortalece los muros de la corrupción existente.
- Existen, también como consecuencia de la enunciada disfuncionalidad del Sistema de Justicia, problemas claramente observables como la profunda indefensión por parte de las personas ante hechos de aprehensión y detención primaria sumada a un serio abuso de la prisión preventiva; la falta de protección de testigos y víctimas de tortura en situación de encierro; y vulnerabilidades de la niñez institucionalizada.

De esa cuenta, los miembros del equipo del Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura consideraron que la existencia de la tortura en el Paraguay es resultado de una serie de elementos que tienen que ver con el contexto sociohistórico, así como elementos impregnados en la cultura que no sólo legitiman el uso de la violencia, sino que la favorecen como medio de control social.

Estos elementos han propiciado:

- Largos periodos antidemocráticos que favorecieron la ausencia de una ciudadanía activa y demandante de derechos;
- Estructuras de seguridad estatal con fuertes rasgos autoritarios (policías, militares, agentes penitenciarios, etc.)
- Tentación por parte de cualquier persona con algún nivel de poder o autoridad en el sentido de utilizar la violencia como forma de presión no sólo sobre sus subordinados sino sobre personas en situación de vulnerabilidad.
- Fuertes elementos de impunidad en el ejercicio del poder;
- Ineficacia de los sistemas de control;
- Condicionamiento a una sociedad profundamente permeada y/o acostumbrada a la cultura de la sumisión;
- Aumento en el número de personas privadas de libertad, así como en el abuso de la prisión preventiva, como respuesta del Estado ante hechos delictivos;



5 AÑOS ATRÁS

- Sistema educativo que no ha sido ajeno a la falta de valores democráticos y ha reproducido en gran medida los modelos autoritarios de ejercicio del poder;
- Vida familiar condicionada por la corrección bajo el rigor como una forma de educar a los hijos, en donde el maltrato y la violencia son elementos a los que se recurre frecuentemente;
- Intolerancia al diferente
- Falta de Recursos Humanos formados en prevención y abordaje de la violencia y prevención del maltrato;
- Baja asignación presupuestaria para los organismos de DDHH.

A estos aspectos deben sumarse las múltiples observaciones y recomendaciones emanadas de los órganos de las Naciones Unidas con relación al cumplimiento de los Derechos Humanos en el país.[7]



[7] MNP. Plan Estratégico Institucional 2018-2023.

VI. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

7.2 Análisis de la situación interna

En el siguiente cuadro se presenta las principales Fortalezas y Debilidades internas del MNP.

FORTALEZAS

1. Institución autónoma: El MNP es una institución del Estado Paraguayo con autarquía funcional. Esta independencia le permite llevar a cabo sus tareas sin interferencia indebida y sin temor a represalias, lo que fortalece su capacidad para actuar de manera imparcial y efectiva en la prevención de la tortura.

2. Experiencia y reconocimiento: Con 10 años desde su creación, el MNP se ha establecido como una organización de protección de los derechos humanos de las personas privadas de libertad, lo que le ha permitido consolidarse como una institución relevante en el ámbito de la defensa de los derechos humanos en el país, con focalización en prevención de la tortura y otros malos tratos.

3. Sólido Marco Legal: El MNP se basa en un marco legal sólido establecido por la Ley 4288, creada en 2011 como resultado de la ratificación del Protocolo Facultativo a la Convención contra la Tortura y otros tratos crueles, inhumanos o degradantes por el Estado paraguayo. Esta base legal otorga al MNP un mandato claro y una sólida fundamentación para su labor.

4. Independencia y acceso a centros de reclusión: La Ley le otorga al MNP la independencia necesaria para llevar a cabo su trabajo de manera imparcial y efectiva. Además, tiene el poder de acceder a los centros de reclusión y encierro sin previo aviso y entrevistar a todas las personas privadas de libertad, lo que le permite realizar monitoreos de manera oportuna y sin restricciones indebidas.

5. Concordancia con la Constitución Nacional: El accionar del MNP está enmarcado en la Constitución Nacional de Paraguay, que prohíbe toda forma de tortura, lo cual le permite desarrollar su accionar en consonancia con los principios constitucionales.

6. Recursos financieros: El MNP cuenta con recursos provenientes del Presupuesto General de la Nación (PGN) lo cual le permite contar con los recursos necesarios para llevar adelante sus actividades.

7. Alto nivel técnico en informes e investigaciones: Los estudios, trabajos de investigación e informes publicados por el MNP son de un alto nivel técnico, lo que le permite generar información relevante y de calidad sobre la situación de las personas privadas de libertad en el país.

8. Talento humano calificado: El MNP cuenta con un equipo de talento humano calificado y con experiencia en la prevención de la tortura y el tratamiento de personas privadas de libertad. La experiencia adquirida a lo largo de los años permite al MNP llevar a cabo su labor de manera efectiva y basada en evidencia.

DEBILIDADES

1. Trato respetuoso: Es fundamental que se promueva un ambiente de trabajo respetuoso, igualitario y no discriminatorio, para que todos los miembros del MNP se sientan valorados y respetados.

2. Clima Organizacional. Necesidad de mejorar el clima organizacional, lo que implica la necesidad de fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, motivador y de alta productividad, que a la vez promueva el bienestar físico y emocional de los colaboradores.

3. Insuficiencia de recursos para remuneraciones del personal, infraestructura y logística, lo que limita la capacidad del MNP para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y eficaz.

4. Espacios de reflexión interna: Se requiere establecer espacios formales de reflexión interna sobre las prácticas y procesos del MNP para identificar áreas de mejora y la implementación de cambios positivos

5. Falta establecer un mecanismo claro de remoción de la alta dirección.

6. MECIP. Falta de un sistema de control interno sólido lo cual puede dejar al MNP vulnerable a irregularidades y dificultades en la gestión de sus recursos y actividades.

7. Falta fomentar el trabajo en equipo y la articulación entre las diversas unidades del MNP, lo que puede afectar la capacidad del MNP para llevar a cabo su trabajo de manera coordinada y efectiva.

8. Falta de desarrollo organizacional: La falta de una estructura organizacional definida, procesos y procedimientos claros puede dificultar la eficiencia y la coherencia en las operaciones del MNP.

9. Falta completar la dotación de recursos humanos, lo que afecta sobrecargando al personal existente, y limitando la capacidad del MNP para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva.

10. Falta de indicadores y metas claras: La ausencia de indicadores y metas precisas dificulta la medición y evaluación del impacto del trabajo del MNP en la reducción de la tortura y los tratos crueles, inhumanos o degradantes.

11. Falta definir claramente los roles y el desempeño esperado de cada uno, lo que puede afectar la capacidad del MNP para llevar a cabo su trabajo de manera coordinada y efectiva

12. Falta de objetivos y metas realistas: La falta de objetivos y metas realistas puede llevar a la desmotivación y al incumplimiento de metas, comprometiendo el éxito del MNP.

13. Falta de sistema de monitoreo continuo: La carencia de un sistema de monitoreo continuo dificulta el seguimiento del progreso y la identificación de problemas en el trabajo del MNP.

14. Necesidad de construir consensos: Es fundamental construir consensos internos y un liderazgo coherente para tomar decisiones unificadas y actuar de manera eficiente y eficaz de libertad.



VII. AGENDA DE CAMBIO

En el siguiente cuadro se contrasta la situación actual con la situación futura deseada en diversas dimensiones consideradas críticas o relevantes. Esta agenda de cambio describe de manera simple y resumida los cambios que se desean lograr en la organización, incluyendo los aspectos que se debe mejorar para alcanzar los resultados esperados. La misma facilita la tarea posterior de definir los objetivos estratégicos, alineando los esfuerzos y recursos hacia metas concretas y compartidas.

SITUACIÓN ACTUAL	DIMENSIÓN	SITUACIÓN FUTURA
Ambiente de trabajo desmotivado, con stress, tensiones, disconformidades.	Clima organizacional	Buen clima organizacional
Limitadamente reconocida.	Imagen institucional	Ampliamente reconocida
Una vez al año ante la ciudadanía, sin espacios de retorno. Inconsistencias.	Rendición de Cuentas	Informaciones consistentes, coherentes, transparentes y enfocada a público objetivo.
Protocolo en proceso de implementación. Poca asunción del rol individual de comunicación.	Comunicación interna	Comunicación interna clara, precisa, bidireccional y sistemática.
Débil y ocasional. Compartimentos estancos. Falta de articulación y equipos fragmentados.	Trabajo en Equipo	Cultura de trabajo en equipo instalada. Buena coordinación y liderazgo claro.
Recursos financieros limitados, restringido a asignación del PGN. Supereditada por procesos burocráticos externos.	Disponibilidad de Recursos	En crecimiento, vinculado al PEI y a resultados. Diversificación de las fuentes de financiamiento
Cargos vacantes (10). Dotación insuficiente.	Recursos Humanos	Con cobertura efectiva de las vacantes Talento humano competente y comprometido
Deficiente. Reactiva. Limitación de recursos.	Capacitación	Recursos humanos capacitados
Inexistente	Espacios de reflexión interna	Espacios regulares de reflexión



VII. AGENDA DE CAMBIO

SITUACIÓN ACTUAL	DIMENSIÓN	SITUACIÓN FUTURA
En proceso	Sistema de control interno	Plenamente implementado Alta calificación en MECIP
Manual de funciones desactualizado	Desarrollo Organizacional	Manual de Funciones actualizado
Sin sistema	Definición de Procesos y Procedimientos	Sistema de gestión basado en procesos implementado
Sin sistema	Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) de los planes y proyectos	Implementado
Metas e indicadores presentados en POI (Ministerio de Economía, STP)	Mediciones con Indicadores y metas de Impacto	Herramienta de medición con indicadores y metas implementado
Equipamiento renovado Insuficiencia en sistemas	Tecnología de Información y Comunicación (TICs)	Con tecnología óptima para cubrir las necesidades institucionales
No se cuenta	Políticas por ámbitos de intervención.	Políticas definidas y documentadas
Figura Escabinado poco desarrollado Algunas experiencias exitosas	Escabinado	Escabinado potenciado a nivel nacional, con mayor poder de acción
Lazos débiles con la sociedad civil	Sociedad	Lazos fortalecidos Mapeos de referentes

VIII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tomando como base todo el análisis precedente, incluyendo la redefinición de la Misión, Visión y Valores, el análisis de la situación tanto externa como interna, los problemas críticos y grandes desafíos, la agenda de cambio, el siguiente paso consistió la definición de los Objetivos Estratégicos. Para el efecto, y siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral, se consideraron cuatro dimensiones o perspectivas:

- Perspectiva de Valor Público
- Perspectiva del Sistema de Prevención
- Perspectiva de Infraestructura y Recursos
- Perspectiva de los Procesos Internos
- Perspectiva de Desarrollo de Capacidades del MNP

Dentro de estas cuatro perspectivas, se definieron los siguientes 22 objetivos estratégicos:

1. PERSPECTIVA DE VALOR PÚBLICO

- **Contribuir en la reducción de los riesgos de tortura y otros malos tratos**

2. PERSPECTIVA DEL SISTEMA DE PREVENCIÓN

- **Fortalecer el Sistema de Monitoreo y Seguimiento**
- **Incidir en la sensibilización y capacitación**
- **Potenciar la incidencia en las políticas públicas para prevenir la tortura y los malos tratos**
- **Desarrollar acciones concretas para mejorar la situación de las PPL, en diversos ámbitos**
- **Promover la participación ciudadana**

3. PERSPECTIVA DE INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS

- **Contar con infraestructura y logística adecuada**
- **Obtener recursos de diversas fuentes**
- **Aumento en el presupuesto de F10**

VIII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

PROCESOS DE GESTIÓN

- Mejorar el sistema de control interno
- Implementar el sistema de planificación y gestión estratégica, operativa
- Desarrollar la capacidad de formular y gestionar proyectos
- Mejorar la Comunicación interna y externa

PROCESOS INTERNOS MISIONALES

- Fortalecer la figura del Escabinado
- Promover la articulación con otras organizaciones
- Revisión y actualización de las políticas de intervención para los diversos ámbitos
- Potenciar la investigación
- Reglamentar el marco legal

5. PERSPECTIVA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL MNP

TALENTO HUMANO

- Desarrollar el sistema de Gestión del Talento Humano

CAPITAL ORGANIZACIONAL

- Contar con un buen clima organizacional
- Fortalecer el desarrollo organizacional

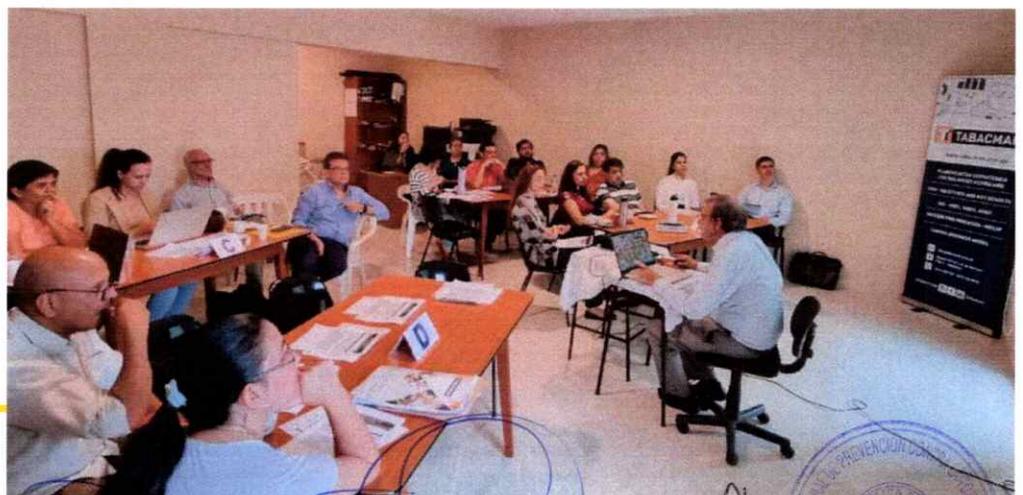
CAPITAL INFORMACIONAL

- Contar con tecnología adecuada y actualizada (en los distintos estamentos)



IX. MAPA ESTRATÉGICO

A continuación, los objetivos se presentan insertos en el MAPA ESTRATEGICO, en el cual además de las cuatro perspectivas, se agrega una quinta de "Valor Público" en el cual figuran los objetivos que representa el impacto del accionar del MNP en la Sociedad Paraguaya.



X. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	OE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	META 2024	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
VALOR PÚBLICO	OE 1	Contribuir en la reducción de los riesgos de tortura y otros malos tratos	Índice de medición de prevalencia de riesgo de tortura y otros malos tratos	≥ % 5 de mejora anual	Programa de desarrollo de índices de medición de riesgo de tortura y otros malos tratos
PERSPECTIVA DEL SISTEMA DE PREVENCIÓN	OE 2	Fortalecer el Sistema de Monitoreo y Seguimiento	No. de instituciones monitoreadas/No. de instituciones identificadas como Objetivo*100	≥ 95% de la meta establecida con Min. Econ.	Plan anual de Monitoreo, Seguimiento y Control con metas anuales acordadas con el Min. de Economía, con mediciones semestrales.
			No. instituciones que responden a recomendaciones/No. instituciones monitoreadas*100	≥ 90% de la meta establecida con Min. Econ.	
	OE 3	Incidir en la sensibilización y capacitación	% de cumplimiento del plan anual de Sensibilización y Capacitación	≥ 70%	Plan anual de Sensibilización y Capacitación
	OE 4	Potenciar la incidencia en las políticas públicas para prevenir la tortura y los malos tratos	% de avance en el Plan Anual de incidencia en políticas públicas	≥ 70%	Plan Anual de incidencia en las políticas públicas para prevenir la tortura y los malos tratos
	OE 5	Desarrollar acciones concretas para mejorar la situación de las PPL, en diversos ámbitos	Grado de ejecución de las acciones programadas en cada ámbito	≥ 70%	Planes de acción en cada uno de los 7 ámbitos
	OE 6	Promover la participación ciudadana	Grado de avance en la ejecución del Plan de Promoción de participación ciudadana	≥ 70%	Plan de promoción de la participación ciudadana
PERSPECTIVA DE INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS	OE 7	Contar con infraestructura y logística adecuada	Grado de avance en el plan de infraestructura	≥ 70%	Plan de Infraestructura
	OE 8	Obtener recursos de diversas fuentes	% de participación de otras fuentes de recursos en el total de disponibilidad de recursos	≥ 5%	Plan de movilización de Recursos
	OE 9	Aumento en el presupuesto de F10	% de incremento en el presupuesto en relación al año anterior	≥ 10%	Programación presupuestaria
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	PROCESOS DE GESTIÓN				
	OE 10	Mejorar el sistema de control interno	Calificación de MECIP	≥ 2.0	Programa de implementación del Método Estándar de Control Interno
	OE 11	Implementar el sistema de planificación y gestión estratégica, operativa	Grado de implementación del PEI, POA	≥ 80%	Plan de implementación del PEI, POA con sistema de monitoreo y evaluación
	OE 12	Desarrollar la capacidad de formular y gestionar proyectos	Grado de avance en el Plan de desarrollo de capacidades de formulación y gestión de proyectos	≥ 70%	Plan de capacitación de desarrollo de capacidades en formulación y gestión de proyectos
	OE 13	Mejorar la Comunicación interna y externa	Grado de satisfacción con la comunicación interna según encuesta de clima	≥ 80%	Actualización del plan de comunicación (Revisar, observar si incluye modificación de imagen institucional). Implementación del Manual de Comunicación
			Evaluación cualitativa de la comunicación externa (semestral)	mejora continua	
	PROCESOS INTERNOS MISIONALES				
	OE 14	Fortalecer la figura del Escabinado	Grado de avance en el programa de Fortalecimiento de la figura del Escabinado	≥ 70%	Programa de fortalecimiento de la figura del escabinado
	OE 15	Promover la articulación con otras organizaciones	Grado de avance en el Plan de articulación con otras organizaciones.	≥ 70%	Plan de articulación con otras organizaciones
	OE 16	Revisión y actualización de las políticas de intervención para los diversos ámbitos	Grado de avance en el programa de revisión y actualización de las Políticas de intervención	≥ 70%	Programa de revisión y actualización de las políticas de intervención en cada ámbito
	OE 17	Potenciar la investigación	No. de publicaciones de investigación publicadas	≥ 2	Programa de investigación
	OE 18	Reglamentar el marco legal	Grado de avance en la reglamentación del marco legal	≥ 70%	Plan de reglamentación del marco legal

21



X. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERPECTIVA	OE	OBJETIVOS E STRATEGICOS	INDICADOR	META 2024	INICIATIVAS E STRATEGICAS
PERPECTIVA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL MNP	TALENTO HUMANO				
	OE 19	Desarrollar el sistema de Gestión del Talento Humano	Mejora en la calificación del IGP	≥ 10%	Plan de mejora en la GTH
	CAPITAL ORGANIZACIONAL				
	OE 20	Contar con un buen clima organizacional	Grado de satisfacción con el clima laboral según encuesta	≥ 70%	Plan de mejora en el clima organizacional
	OE 21	Fortalecer el desarrollo organizacional	Grado de cumplimiento del plan	≥ 80%	Plan de fortalecimiento organizacional (O&M, manual de cargos y funciones, procesos)
	CAPITAL INFORMACIONAL				
OE 22	Contar con Tecnología adecuada y actualizada (en los distintos estamentos)	Grado de cumplimiento del plan de TICs	≥ 70%	Plan de actualización de TICs en los distintos estamentos.	
		Grado de avance en el Programa de Digitalización	≥ 70%	Programa de digitalización ("cero Papel)	



22

Magdalena Palau
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura

Sonia von Lade
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura



XI. OBJETIVOS CON METAS PARA LOS SIGUIENTES CINCO AÑOS

PERSPECTIVA	OE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	METAS					INICIATIVAS ESTRATEGICAS
				2024	2025	2026	2027	2028	
PERSPECTIVA DEL SISTEMA DE PREVENCIÓN	OE 2	Fortalecer el Sistema de Monitoreo y Seguimiento	No. de instituciones monitoreadas/No. de instituciones identificadas como Objetivo 100	≥ 95% de la meta establecida con Min. Econ.	≥ 95% de la meta establecida con Min. Econ.	≥ 95% de la meta establecida con Min. Econ.	≥ 95% de la meta establecida con Min. Econ.	≥ 95% de la meta establecida con Min. Econ.	Plan anual de Monitoreo, Seguimiento y Control con metas anuales acordadas con el Min. de Economía, con mediciones semestrales.
			No. instituciones q' responden a recomendaciones/No. instituciones monitoreadas*100	≥ 90% de la meta establecida con Min. Econ.	≥ 90% de la meta establecida con Min. Econ.	≥ 90% de la meta establecida con Min. Econ.	≥ 90% de la meta establecida con Min. Econ.	≥ 90% de la meta establecida con Min. Econ.	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	PROCESOS DE GESTIÓN								
	OE 10	Mejorar el sistema de control interno	Calificación de MECIP	≥ 1.5	≥ 2.0	≥ 2.3	≥ 2.6	≥ 3.0	Programa de implementación del Método Estándar de Control Interno
PERSPECTIVA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL MNP	PROCESOS INTERNOS MISIONALES								
	OE 16	Potenciar la investigación	No. de publicaciones de investigación publicadas	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	Programa de investigación
OE 20	Contar con un buen clima organizacional	Grado de satisfacción con el clima laboral según encuesta	Medición base	≥ % 3 de mejora anual	Plan de mejora en el clima organizacional				

De acuerdo al sistema de monitoreo y seguimiento del PEI 2024-2028, las metas no son rígidas para los próximos cinco años, sino que se revisan y ajustan según el nivel de desempeño del año que culmina, los cambios en la situación interna y externa, y la experiencia adquirida en la gestión del plan con los indicadores, las metas y las iniciativas.

ANEXOS

Anexo I - MNP PEI 2024-2028 Cuadro de Mando Integral (editable)

Anexo II - MNP CMI Indicadores y Metas a 5 años (editable)

Anexo III - Objetivos priorizados y Unidades Responsables para formulación del POA (editable)

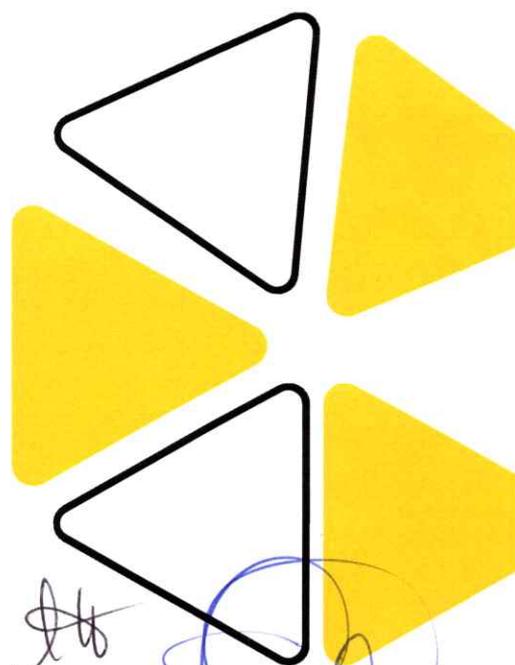
Anexo IV - MNP PEI 2024-2028 Mapa Estratégico (editable)

Anexo V - Aclaraciones del Consultor en relación al cumplimiento de los TDR

Anexo VI - Resultado de encuesta de consulta a Organizaciones de la Sociedad Civil



Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura




Magdalena Palau
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura



Sorja von Hegel
Comisionada Nacional
Mecanismo Nacional de Prevención de la Tortura