

**PRESENTADO AL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN  
DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA  
ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS**

**EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE UNA MUESTRA DE  
PROYECTOS DEL SECTOR DE DERECHOS HUMANOS  
DENTRO DE LA OEA**

**INFORME FINAL: SÍNTESIS**

por el consultor: DR. RÉMY BEAULIEU

**23 de junio de 2017**

## **Agradecimientos**

Deseo agradecer a los dirigentes y equipos técnicos del DPE, de la Comisión y de la Corte Interamericanas de Derechos Humanos y otros profesionales de entidades internacionales, regionales y nacionales que han aceptado dedicar parte de su tiempo para responder a las entrevistas, proporcionar datos y documentos, o contribuir a la encuesta en línea para la presente evaluación.

Es importante mencionar que, a pesar del tiempo transcurrido entre la fecha de inicio de los proyectos de la muestra y la realización de la presente evaluación, se tuvo la posibilidad de analizar una base muy sólida de información consistente en: los documentos elaborados por la OEA, la Comisión y la Corte y de otras entidades.

Como contribuciones a la presente evaluación también valoro el apoyo recibido de Laurence Beaulieu-Morency en cuanto a la encuesta en línea y el análisis estadístico y de Olga Marina Pinto del Grupo de Profesional Cambios de Guatemala, que contribuyó a la revisión de los documentos.

Después de haber finalizado el proceso de recolección y análisis de la información, se puede decir que la relación de la Cooperación Española con los dos órganos, la Comisión y la Corte IDH se ha reforzado en el camino, desde los primeros proyectos en 2006 hasta los últimos en 2016, o sea más de diez años. Esta colaboración no fue afectada negativamente por el periodo de reforma por el cual pasó el Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH) entre 2011 y 2013.

Considerando las dificultades que podrían afectar el contexto de los derechos humanos en la Américas en los años que vienen, el SIDH y los actores de la cooperación internacional tendrán que redoblar de vigilancia, de eficacia y de eficiencia si desean fortalecer de forma sostenible los dos pilares que son la Comisión y la Corte IDH.

Sinceramente gracias,

Dr. Rémy Beaulieu  
Evaluador independiente  
Ottawa, Canadá

## Tabla de Contenidos

Lista de siglas y abreviaturas .....	5
Resumen ejecutivo .....	6
1. Contexto y metodología .....	12
1.1 Introducción .....	12
1.2 Objetivos de la Evaluación.....	12
1.3 Metodología de la Evaluación.....	13
1.4 Limitaciones .....	16
1.5 Actualización de Matrices de Marco Lógico .....	16
2. Contexto de los Derechos Humanos en las Américas .....	17
2.1 Reformas del Sistema Interamericano de Derechos Humanos .....	17
2.2 La situación financiera de los dos órganos.....	18
2.3 La Cooperación española y otros donantes .....	19
2.4 Análisis institucional y recursos humanos .....	20
2.5 Peticiones recibidas y casos tratados.....	20
3. Proyectos de la CIDH .....	21
3.1 Contexto .....	21
3.2 Relevancia .....	21
3.3 Eficacia.....	22
3.4 Eficiencia.....	25
3.5 Diseño de proyectos .....	27
3.6 Perspectiva de género.....	27
3.7 Sostenibilidad .....	28
3.8 Lecciones aprendidas .....	29
4. Proyectos de la Corte IDH .....	30
4.1 Contexto .....	30
4.2 Relevancia .....	30
4.3 Eficacia.....	31
4.4 Eficiencia.....	34

4.5	Diseño de proyectos .....	35
4.6	Perspectiva de género .....	36
4.7	Sostenibilidad .....	36
4.8	Lecciones aprendidas .....	39
5.	Hallazgos.....	39
5.1	Relevancia .....	39
5.2	Eficacia.....	40
5.3	Eficiencia.....	41
5.4	Diseño de proyecto.....	41
5.5	Perspectiva de género.....	42
5.6	Sostenibilidad.....	42
5.7	Lecciones aprendidas .....	43
6.	Recomendaciones .....	44
	ANEXO I: Proyectos de la muestra del FEPO .....	49
	ANEXO II: Listado de personas involucradas.....	50
	ANEXO III: Calendario del proceso de evaluación .....	51
	ANEXO IV: Protocolo de Entrevistas Semi-Estructuradas.....	52
	ANEXO V: Sistema de medición .....	53
	ANEXO VI: Cuadros de Análisis Financiero .....	55
	ANEXO VII: Cuadros de Análisis Estadístico .....	57
	ANEXO VIII: Organigramas de la Comisión y de la Corte IDH.....	59
	ANEXO IX: Matriz de Evaluación.....	61

## Lista de siglas y abreviaturas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ACNUDH	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
CAAP	Comisión de Asuntos Administrativos y Presupuestarios de la OEA
CAJP	Comisión de Asuntos Jurídicos de la OEA
CDH	Código de proyectos relacionados a derechos humanos de la OEA
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
Corte IDH	Corte Interamericana de Derechos Humanos/La Corte
DDHH	Derechos humanos
DMS	Sistema de manejo de documentos (Document Management System)
DOITS	Departamento de Servicios de Información y Tecnología de la OEA
DPE	Departamento de Planificación y Evaluación de la OEA
ECM	Sistema de manejo de información y contenido
FEPO	Fondo Español para la OEA
FIDH	Federación Internacional de Derechos Humanos
GRAP	Grupo de Revisión y Apertura de Peticiones
GP	Grupo de Protección (encargado de revisar pedidos de medidas cautelares)
IIN	Instituto Interamericano del Niño, la Niña y Adolescentes
IIDH	Instituto Interamericano de Derechos Humanos
ILANUD	Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente
IPEP	Informe de progreso en la ejecución del proyecto
OEA	Organización de los Estados Americanos
ONG	Organizaciones no gubernamentales
PCMS	Sistema de manejo de peticiones y casos (Petition & Case Management System)
PES	Periodo extraordinario de sesiones
POS	Periodo ordinario de sesiones
PPP	Portal público de peticiones (Public Petition Portal)
RPPL	Relatoría para Personas Privadas de Libertad
RRJPJ	Red Regional para la Justicia Previa al Juicio - América Latina
SAF	Secretaría de Administración y Finanzas de la OEA
SIDH	Sistema Interamericano de Derechos Humanos
SG/OEA	Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos

## Resumen ejecutivo

La presente versión Síntesis del Informe Final ha sido elaborada con base a la revisión de los comentarios recibidos de parte del Departamento de Planificación y Evaluación (DPE), de la Cooperación Española, y representantes de los equipos administrativos y técnicos de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

### 1. Metodología

La consultoría para la “Evaluación de la Efectividad de una Muestra de Proyectos del Sector de Derechos Humanos dentro de la OEA”, fue iniciada el 23 de diciembre de 2016, con la recepción de los documentos básicos relacionados con los ocho proyectos a evaluar (véase la lista de proyectos en ANEXO I). La muestra incluyó cuatro proyectos de la **Comisión Interamericana de Derechos Humanos** y cuatro proyectos de la **Corte Interamericana de Derechos Humanos**. El presupuesto de los proyectos ha sido aproximadamente de cinco millones de dólares. El Fondo Español para la OEA (FEPO) ha contribuido con alrededor de cuatro millones que corresponde al 80% del valor total de estos proyectos. Los proyectos han sido implementados en el periodo 2010-2016, con excepción de uno que fue completado recientemente. La mayoría se concentran en el fortalecimiento o mantenimiento de capacidades de los dos órganos, para responder de manera eficiente y eficaz a las demandas relacionadas con los derechos humanos en las Américas.

#### 1.1 Enfoque

La presente evaluación tiene por objetivo evaluar la eficacia y la eficiencia de los proyectos mediante el análisis de los resultados a nivel de propósitos y de productos. Para el logro del objetivo anterior la consultoría ha utilizado los siguientes criterios: i) la **pertinencia** ii) la **eficacia** iii) la **eficiencia** iv) el **diseño, la gestión y seguimiento** de cada proyecto financiado, v) la **perspectiva de género**, vi) la **sostenibilidad institucional y financiera**. Además, la evaluación ha permitido: i) documentar las **lecciones aprendidas** y ii) hacer **recomendaciones** a fin de mejorar la implementación y el diseño de proyectos similares y futuros. Véase el capítulo de conclusiones y la Matriz de Evaluación en ANEXO IX.

#### 1.2 Recolección de datos

Se logró la revisión de los documentos de tipo administrativo (Perfiles de proyecto, Documentos de Proyecto, IPEP, Informes financieros, Informes finales) que fueron proporcionados en forma electrónica por la OEA, cuyo contenido asciende a 1,300 páginas. Además, se logró analizar los documentos técnicos de otras entidades involucradas en derechos humanos en las Américas.

Fueron entrevistados los encargados de proyecto y profesionales de la Comisión, de la Corte y de otras entidades involucradas en los derechos humanos en las Américas y se realizó una encuesta en línea en relación a un proyecto de la Comisión (Soluciones amistosas).

Es importante mencionar que en el proceso de evaluación se identificaron cinco limitaciones, entre ellas las siguientes: i) el hecho de no poder considerar el punto de vista de las personas afectadas (presos o personas cuyos derechos fueron o pudieron ser violentados, etc.), ii) el hecho de no contar con estudios de caso por temas, sectores o países, iii) la ausencia de perspectiva comparativa con las intervenciones de otros donantes; iv) el tiempo transcurrido desde la implementación de los primeros proyectos; v) la imposibilidad de realizar un análisis de costo-beneficio. A pesar de las limitaciones anteriormente mencionadas, se puede afirmar que los diferentes métodos de recolección de datos han permitido responder de forma confiable a las preguntas relacionadas con los criterios y otros componentes de la evaluación.

## **2. Contexto y hallazgos**

### **2.1 Contexto de los Derechos humanos en las Américas**

Con base en la lectura de varios estudios externos e internos de la OEA, así como las entrevistas con varios interlocutores, se puede afirmar que durante el periodo 2010-2016, sobre todo en los años 2011-2013, el SIDH ha pasado por un proceso de discusión y reformas, llamado de “fortalecimiento”, incluyendo propuestas que habrían podido poner en riesgo el mandato y la eficacia del Sistema. Esto ha creado una situación muy difícil para los dos órganos, y especialmente para la Comisión, ya que los administradores de la misma han tenido que duplicar sus esfuerzos para responder a las exigencias administrativas tanto internas, como las externas de la cooperación internacional.

De manera general, los dos órganos consideran el aporte de la Cooperación Española como una contribución muy valiosa que les ha permitido asumir con mayor efectividad sus respectivos mandatos en cuanto a la defensa y promoción de los derechos humanos en las Américas.

### **2.2 Proyectos de la Comisión**

Durante el periodo 2010-2016, la Comisión ha sido beneficiada con el apoyo de la Cooperación Española en cuatro proyectos, por un total de 2.122.672 \$US. Gracias a este apoyo, la Comisión ha podido mejorar su capacidad de enfrentar el atraso procesal (CDH-0903), impulsar el uso de las soluciones amistosas (CDH-1301), desarrollar y promover estándares en cuanto a detención preventiva (CDH-1107 y CDH-1404). En términos de relevancia, todos los proyectos apoyados por la Cooperación Española han permitido a la Comisión enfrentar problemas importantes relacionados a la protección de los derechos humanos de los países de la región.

En términos de eficacia, en general, los proyectos, han alcanzado sus objetivos en forma más que satisfactoria a nivel de propósitos y productos. En cuanto a eficiencia, los proyectos han logrado movilizar los recursos humanos especializados necesarios para enfrentar algunos de los numerosos desafíos de la Comisión. Con respecto al diseño y seguimiento de los proyectos se han presentado algunos desafíos, debido a los cortos periodos para la preparación de los informes de seguimiento de implementación (IPEP) y finales. Sin embargo, los administradores de la

Comisión han podido responder a las exigencias administrativas a pesar de “un contexto institucional de reforma” muy exigente. En relación a la perspectiva de género, la misma ha sido considerada en la formulación de los dos proyectos sobre prisión preventiva y varios productos, informes y guías contemplan ofrecer alternativas a los Países Miembros en esta área.

Por otra parte, la sostenibilidad institucional ha sido considerada dado que los proyectos relacionados con el problema de atraso procesal y soluciones amistosas han sido integrados en el organigrama de la Comisión, donde existen divisiones encargadas de estos problemas. La sostenibilidad financiera es un asunto pendiente, ya que depende de un financiamiento más previsible. Es importante mencionar que, durante la presente evaluación, la Comisión se encontraba en la ejecución del proceso consultivo sobre un nuevo Plan estratégico de cinco años, que contempla el apoyo institucional y financiero de largo plazo. La mayoría de las lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro, sugieren un mayor ajuste entre las exigencias administrativas (diseño de proyectos, Matrices de Marco Lógico, Informes de progreso y finales, así como el sistema de desembolso), la naturaleza de los proyectos y del trabajo de la Comisión.

### **2.3 Proyectos de la Corte**

Durante el mismo periodo (2010-2016), la Corte se ha beneficiado de la Cooperación Española de 2.241.689 \$US (Nota: las cifras varían según la toma o no en cuenta de las contribuciones de la OEA), los cuales han sido invertidos en el fortalecimiento de capacidades y seguimiento de la implementación de las decisiones de la Corte, tanto de las sentencias, de medidas provisionales, o como de casos de especial complejidad. En términos de relevancia, todos los proyectos han contribuido a enfrentar el principal problema que sufre la Corte, y que se relaciona con la falta de implementación de sus decisiones por parte de los países signatarios.

En términos de eficacia, el apoyo de la Cooperación Española ha permitido a la Corte mejorar su efectividad en forma más que satisfactoria en cuanto al seguimiento de las decisiones de juicio, de las medidas provisionales y de casos complejos. Con relación a la eficiencia, los recursos proporcionados han permitido a la Corte tener recursos humanos especializados para realizar estudios técnicos y de jurisprudencia. La Corte ha podido responder plenamente a las numerosas exigencias administrativas, entre ellas las relacionadas con el diseño, seguimiento de los proyectos a pesar de problemas de flujo de caja. La perspectiva de género ha sido incluida en varios proyectos y como resultado no esperado se ha firmado un acuerdo con México, para dar impulso a este tema en el contexto jurídico y judicial. La Corte estableció una Unidad de seguimiento a sus decisiones para asegurar mayor sostenibilidad institucional, cuando la sostenibilidad financiera sigue cuestionable tomando en cuenta los desafíos de la organización. En este tema es importante indicar que la Corte obtiene aproximadamente el 47% de su financiamiento de fuentes externas a la OEA, y no se observan soluciones a tal situación en el corto plazo.

Las lecciones aprendidas y recomendaciones en el caso de la Comisión, también tienen que ver con el ajuste entre las necesidades administrativas y las exigencias de protección de los derechos humanos en las Américas.



### **3. Actualización de las Matrices de Marco Lógico**

Uno de los subproductos de la presente evaluación era realizar una actualización de las Matrices de Marco Lógico (MML). El presente Informe con base a las consultas que han sido realizadas en el transcurso del proceso evaluativo incluye un análisis de las Matrices de Marco Lógico y sugiere algunas modificaciones para el futuro. De manera general se observa que los indicadores se han ajustado a los principios del método SMART.

Con base a lo anterior, y con base en las discusiones llevadas a cabo con los equipos administrativos y técnicos de los dos órganos, se sugiere ajustar las Matrices del Marco Lógico a las áreas de responsabilidades de los dos órganos (Ver recomendación sobre objetivos alcanzables).

### **4. Recomendaciones**

De manera general se considera que el apoyo de la Cooperación Española ha permitido al SIDH implementar resultados importantes. Se sugiere para el futuro realizar menos proyectos de mayor magnitud en términos de resultados, recursos y tiempo con un proceso administrativo aliviado.

#### **4.1 Los desafíos fundamentales del SIDH**

**Recomendación:** En el caso que la Cooperación Española quisiera seguir asistiendo el SIDH para enfrentar sus desafíos más importantes, podría apoyar los esfuerzos de la Comisión para reducir el atraso procesal y otras las prioridades del nuevo Plan Estratégico 2017-2021, y ayudar la Corte a establecer un sistema de seguimiento que permita lograr un mayor nivel de implementación de sus decisiones. Considerando la magnitud de estos desafíos, la contribución para solucionarles podría requerir un esfuerzo significativo y coordinado con otros actores de la cooperación internacional.

#### **4.2 Perspectiva estratégica**

**Recomendación:** Se sugiere que el FEPO considere adoptar una perspectiva estratégica basada en intervenciones de mayor magnitud en términos de resultados esperados, recursos financieros y de duración que permitan aliviar los requerimientos administrativos para los dos órganos.

#### **4.3 Objetivos alcanzables y manejables**

**Recomendación:** Se sugiere que, en la formulación de las Matrices de Marco Lógico, los propósitos y productos con sus respectivos indicadores, correspondan al límite de las responsabilidades específicas de los dos órganos, cuando los fines incorporen las responsabilidades de los Estados Miembros con los cuales colaboran.

#### **4.4 Análisis del efecto institucional de mediano y largo plazo**

**Recomendación:** Que DPE en colaboración con los dos órganos definan una metodología adecuada para medir los fines de proyectos que implican cambios legales, legislativos o administrativos de mediano y largo plazo en los Estados Miembros.

#### **4.5 Sistema de gestión ajustado**

**Recomendación:** Que DPE y el FEPO podrían iniciar un proceso de discusión con los responsables administrativos de la Comisión y de la Corte, para determinar un modelo de gestión de los acuerdos ajustando las exigencias administrativas al tamaño y la duración de los diferentes proyectos con un calendario de trabajo que correspondan a los flujos de caja reales.

#### **4.6 Perspectiva de género**

**Recomendación:** La Comisión y la Corte podrían colaborar con entidades de la región que tienen experiencia relacionada con el tema de género, incluyendo a la experiencia con México, para determinar una metodología que permita que los dos órganos vayan al mismo ritmo para aplicar la perspectiva de género en todas sus actividades, procesos administrativos, técnicos y legales.

#### **4.7 Capacitación**

**Recomendación:** Ambos órganos deberían focalizar sus esfuerzos de capacitación en temas donde tienen ventajas comparativas (Ex: Soluciones amistosas en el caso de la Comisión y Conformidad de jurisprudencia en el caso de la Corte), o en el marco de visitas de trabajo o de Corte itinerante que ofrecen un entorno que favorece un efecto sistémico. Por otro lado, para temas más generales, la Comisión y la Corte podrían coordinar con el Instituto Interamericano de Derechos Humanos, para desarrollar una estrategia que permita movilizar las capacidades de cada institución, crear las condiciones impacto real y sostenibilidad de las actividades de capacitación, al menor costo para los dos órganos.

#### **4.8 Sostenibilidad financiera**

**Recomendación:** Los dos órganos podrían discutir opciones para decidir cómo aprovechar más recursos de fuentes externas y privadas, establecer reglas, criterios y un plan de trabajo al respecto, con base a varias oportunidades resaltadas en el transcurso de la evaluación (Ex: contribuciones de los Países miembros para la Corte itinerante o pago de actividades de capacitación, confiar la realización de estudios a entidades académicas externas para estudio de impacto por ejemplo, programa de becarios para profesores universitarios en año sabático, etc.).



## 1. Contexto y metodología

### 1.1 Introducción

La presente versión Síntesis del **Informe Final** constituye el último producto en el contexto de la Evaluación de la Efectividad de una muestra de proyectos del sector de los Derechos Humanos de la OEA financiados por el Fondo Español para la OEA (FEPO). El mismo incluye: i) la metodología utilizada ii) el contexto de los derechos humanos en las Américas, iii) el análisis de los proyectos de la Comisión, iv) el análisis de los proyectos de la Corte, v) las conclusiones y lecciones aprendidas y vi) recomendaciones.

Esta evaluación pretende sistematizar y documentar los resultados de las intervenciones, capitalizar las experiencias para futuras formulaciones y diseños e institucionalizar mejores prácticas en la etapa de monitoreo y evaluación dentro de la Organización. En los últimos 6 años (2010 a 2016), el Fondo Español para la OEA ha financiado entre otros, 8 proyectos dentro del sector de Derechos Humanos, 4 de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (Comisión IDH) y 4 de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH). El presupuesto de estos proyectos suma más de 4.9 M\$US, de los cuales el FEPO financió aproximadamente el 80%. (Véase en ANEXO I: Listado de la Muestra de Proyectos).

La mayoría de los proyectos se concentran en el fortalecimiento o mantenimiento de capacidades, mientras que un número reducido se enfocan a la promoción de medidas que mejoran los servicios, estándares y mecanismos en la implementación del sistema interamericano de derechos humanos.

Es importante resaltar esta evaluación se ha realizado en un momento muy oportuno para iniciar un proceso de reflexión y modernización en el campo de los derechos humanos en las Américas, tomando en cuenta que la Comisión celebrará en el año 2019 sus 60 años de existencia y la Corte sus 40 años.

### 1.2 Objetivos de la Evaluación

La presente evaluación tiene como objetivo evaluar la eficacia y la eficiencia de las acciones impulsadas en una muestra de proyectos orientados al fortalecimiento institucional de la Comisión IDH y de la Corte IDH y al mejoramiento del Sistema Interamericano de Derechos Humanos en el hemisferio, mediante el análisis de los resultados a nivel de “productos” y de efectos directos o “propósitos”. La evaluación se ha enfocado según corresponda en el análisis con el fin de estimar los **resultados** de la muestra de proyectos. Para el logro del objetivo anterior, se ha analizado los siguientes criterios:

- i) Determinar la **pertinencia**: referida a la adecuación y coherencia de los objetivos y los resultados del sistema en el contexto en el que se ha llevado a cabo su implementación;
- ii) Analizar la **eficacia**: o sea el cumplimiento de los objetivos y resultados inicialmente formulados, y de otros no previstos, de las acciones financiadas;

- iii) Analizar la **eficiencia**: o sea el análisis del uso de los recursos humanos, técnicos y tiempo;
- iv) Analizar críticamente el **diseño, la gestión y seguimiento** de cada proyecto financiado;
- v) Determinar si durante la conceptualización y/o ejecución de los diversos proyectos seleccionados se empleó la **perspectiva de género**, y si se usó para analizar sus resultados;
- vi) Evaluar la **sostenibilidad institucional y financiera** de los beneficios generados por los proyectos;
- vii) Documentar las **lecciones aprendidas** relacionadas con la formulación, diseño, implementación, gestión y sostenibilidad de cada operación;
- viii) Hacer **recomendaciones** a fin de mejorar la implementación y futuras formulaciones y diseños de programas o proyectos similares.

### 1.3 Metodología de la Evaluación

La metodología ha utilizado varias modalidades que permitan ofrecer múltiples perspectivas en cuanto a fuentes de información y actores involucrados.

#### 1.3.1 Revisión de documentos

En el proceso de Evaluación se revisaron diferentes tipos de documentos, entre ellos los siguientes:

- i) Perfiles y documentos de proyectos, informes de progreso y ejecución de proyectos (IPEPs), informes de verificación, informes de terminación o finales, matrices de marco lógico elaboradas al inicio de los proyectos;
- ii) Productos derivados, como material de implementación, manuales de procedimientos, medios de verificación;
- iii) Documentos técnicos emitidos por la Comisión IDH, la Corte IDH y el Instituto Interamericano de Derechos Humanos, relevantes para los proyectos.
- iv) Además, fueron identificados numerosos documentos que no son de la OEA, pero que son pertinentes para un mejor entendimiento de la problemática relacionada con los derechos humanos en las Américas.

A la firma del contrato y en el transcurso del periodo de inepción se recibieron 67 documentos administrativos, los cuales totalizan 1,300 páginas. El volumen promedio de páginas es de 162.5 páginas por proyecto, lo que implica una alta carga de trabajo administrativo en la formulación, el manejo y el seguimiento de los proyectos, sobre todo cuando se habla de proyectos muy cortos de uno o dos años.

Este número no incluye la mayoría de los anexos, lo cuales son muy numerosos. Debido al carácter “complementario” y muy detallado de estos anexos, el evaluador no consideró necesario (y probablemente imposible en el tiempo disponible) revisarles durante este proceso de evaluación. Pero, para dar un ejemplo, en el proyecto CDH-1301 sobre “Soluciones amistosas” de la Comisión, se ha estimado que los 18 anexos contienen aproximadamente 1,500 páginas; lo que se considera demasiado, partiendo de que el objetivo es promover la eficiencia en el uso de las soluciones amistosas en el contexto latinoamericano.

### **1.3.2 Entrevistas y encuentros con actores relevantes**

En la metodología sugirió entrevistar representantes de los siguientes grupos: i) El Equipo del Departamento de Planificación y Evaluación de la Secretaría general de la OEA; ii) Equipos de proyecto y coordinadores de la Comisión y la Corte IDH; iii) Gobiernos o instituciones nacionales contrapartes; en ambos casos las repuestas han sido muy limitadas; iv) Organismos regionales e internacionales; v) Donantes: a pesar de que hubiera sido interesante obtener información de la coordinación entre donantes, se priorizó a la Cooperación Española en Washington.

En el DPE fueron entrevistadas todas las personas involucradas en los proyectos de la Cooperación Española. En cuanto a la Comisión y la Corte, afortunadamente, los dos órganos tuvieron personas especializadas en formulación y gestión de proyecto que han sido involucradas en el diseño, la implementación y el seguimiento de todos los proyectos financiados por el FEPO. Con relación a las entidades externas, a pesar de repetidas demandas para entrevistas se obtuvo pocas respuestas (DPLF, IIDH, ADHDHI-Universidad Americana, etc.). Tuvimos una respuesta limitada de parte de los países participantes.

### **1.3.3 Análisis estadístico y financiero**

Debido a la existencia del Sistema de Manejo de Peticiones y Casos (PCMS por sus siglas en inglés), desde 2003, se logró consultar la base estadística de las actividades de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, incluyendo: i) número de peticiones recibidas al año entre 2011 y 2016, ii) número de informes de admisibilidad aprobados, iii) número de soluciones amistosas publicadas por año, iv) total de casos archivados, v) número de solicitudes de medidas cautelares recibidas por año, vi) número de medidas cautelares otorgadas por año. El ANEXO VII contiene los principales datos referentes a la Comisión y a la Corte.

Además, tomando en cuenta la disponibilidad de los informes financieros se analizó el uso de los recursos financieros para estimar las principales categorías en cuanto a su uso (recursos humanos, costos administrativos, viajes, traducción, etc.). Se comparó los recursos recibidos por parte de la OEA entre 2011 y 2016 y los recursos recibidos de otras fuentes, para tener una adecuada dimensión de la importancia de la contribución española, la de otros donantes y la contra-parte de la OEA y estimar el nivel de sostenibilidad financiera de los dos órganos. Por favor notar que en ANEXO VI las cifras disponibles varían según se toma en cuenta o no la contribución de la OEA.

### **1.3.4 Análisis Institucional**

La mayoría de los proyectos contemplan reforzar las capacidades institucionales tanto de la Comisión como de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, por lo que la metodología

incluyó tal componente. Según varios informes, la Comisión adoptó nuevas políticas y nuevos reglamentos entre 2011 y 2013. Tanto la Comisión como la Corte sugieren la puesta en marcha de “mecanismos” que permitan aumentar la eficacia y eficiencia de estos dos órganos. Una manera de analizar este elemento fue revisar los organigramas u otros elementos de cambios estructurales a nivel administrativo con el fin de entender los cambios institucionales establecidos para mejorar la eficiencia. (Véase los organigramas de los dos órganos en ANEXO VIII)

La Comisión contaba con un Plan estratégico para el período 2011 - 2015 (CIDH, Plan Estratégico 2011-2015, OEA, 2011), que contemplaba reforzar la capacidad técnica y administrativa de la institución. La Corte, por su lado, elaboró en 2011 un documento llamado “Lineamientos 2011-2015: fortaleciendo la justicia interamericana, a través de un financiamiento previsible y armónico, (Corte IDH, San Salvador, 2011); por lo que se intentó analizar la consistencia de los proyectos financiados por España con los objetivos de estos documentos estratégicos.

### **1.3.5 Encuesta en Línea**

La Comisión y la Corte han realizado una serie de talleres, cursos, seminarios que pretendían “fortalecer la capacidad de los recursos humanos involucrados en la defensa, gestión o monitoreo de asuntos relacionados con los derechos humanos a nivel local, nacional o regional”. Varios proyectos realizaron numerosas actividades de este tipo (especialmente los proyectos CDH-1107 y CDH-1301 de la Comisión -18 eventos realizados en 2013-14, y CDH-0902 y CDH-1110 de la Corte-42 eventos realizados en 2011-2012), con la participación de cientos de personas de muchos países de la región. Hubiera sido importante monitorear y verificar en qué medida los conocimientos han producido un efecto sostenible y/o institucional; sin embargo, una de las limitantes es que tales actividades fueron realizadas varios años atrás, sobre todo en el caso de las actividades de la Corte, lo que incidiría en el número de personas que brindarían la información y la calidad de la misma.

Durante la visita en Washington, los días 1, 2 y 3 de febrero, se obtuvo de la Comisión, listados de participantes de varios eventos, y se discutió con los representantes del DPE y de la Comisión la oportunidad y pertinencia de realizar la encuesta en línea con base únicamente a los proyectos de la Comisión. Finalmente se envió el cuestionario largo a aproximadamente cien personas colaboradoras en el proyecto de soluciones amistosas, de las cuales se obtuvo una respuesta de 12%, por lo que se considera bajo el nivel de participación. Lamentamos no haber podido aplicar esta metodología a otros proyectos, dado que a pesar de la baja participación, los resultados fueron muy positivos.

### **1.3.6 Análisis con sistema de “rating”**

Durante la visita de inicio en Washington, los días 1, 2 y 3 de febrero, para discutir del Informe de Incepción, el Departamento de Planificación y Evaluación de la OEA, pidió que se aplicara

una metodología de evaluación que permitiera realizar un “rating” de los resultados obtenidos de los diferentes proyectos. A pesar de la carga extra de trabajo que esto suponía, y del grado de complejidad que eso añadía al mandato, el Consultor aceptó esta propuesta en forma experimental. Tomando en cuenta que la OEA no ha adoptado una metodología “oficial” en este entorno, se elaboró un método basado en la experiencia pasada del evaluador. Esta metodología se ha aplicado en forma experimental a cuatro criterios: i) relevancia, ii) eficacia, iii) perspectiva de género, iv) sostenibilidad. Sin embargo, se consideró que los criterios relacionados con “Eficiencia” y “Diseño, gestión y seguimiento de proyectos” implicaba analizar demasiados componentes (Ex: recursos humanos, tiempo, recursos financieros, manejo de datos, etc.), para aplicar esta metodología en el presente contexto. (Véase en ANEXO IV una nota técnica y una hoja de resultados por proyecto y órgano).

#### **1.4 Limitaciones**

La presente evaluación no contaba con las condiciones de recolectar datos de una “muestra” de los beneficiarios como lo sugiere los términos de referencia, ya que los mismos estipulaban que “en la presente consultoría no se había contemplado la realización de visitas de campo”. En este contexto, se puede considerar las siguientes limitaciones: i) No se puso entrevistar personas usuarias del sistema aunque tuvimos algunos contactos con grupos representando a las personas afectadas; ii) no pudimos realizar estudios de casos iii) no hemos podido realizar análisis comparativo de experiencia de varios donantes; iv) el tiempo transcurrido desde la realización de los primeros proyectos hace cinco años o más podía afectar la cantidad y la calidad de la información recopilada para la presente evaluación; v) análisis de costo-beneficio: se considera difícil realizar un estudio de costo-beneficio debido al contexto y la realidad de los derechos humanos en las Américas. A pesar de estas limitaciones, consideramos la base de información confiable dado los documentos e interlocutores bien informados de la Comisión y la Corte.

#### **1.5 Actualización de Matrices de Marco Lógico**

La presente versión del Informe Final incluye un análisis de las Matrices de Marco Lógico. La principal recomendación que se hizo fue que el ejercicio de Actualización de las Matrices de Marco Lógico, como se solicitaba en los TDR, se hiciera de forma preliminar en el Informe de Incepción y que, mediante un proceso participativo a realizar en el transcurso de la evaluación misma, los actores involucrados en el diseño y manejo de los proyectos fueron consultados sobre este tema. Este enfoque fue aceptado por DPE. Una manera de apreciar las Matrices es aplicar el método SMART, el cual se utiliza desde hace algún tiempo en evaluaciones de la comunidad internacional.

De manera general se considera que los indicadores utilizados por la Comisión y la Corte responden adecuadamente a estos criterios. La mayoría son específicos, medibles, alcanzables, realistas y fijados por determinados periodos de tiempo:



- **Específicos:** si, bastante específico (Ej.: número de decisiones, número de criterios adoptados, etc.);
- **Medibles:** todos los indicadores son cuantitativos; no hay indicadores cualitativos;
- **Alcanzables:** si, los dos órganos han sido bastante prudentes en el establecimiento de las metas;
- **Realistas:** si, sobre todo cuando los objetivos caen dentro de las responsabilidades de los dos órganos; si caen dentro de las responsabilidades de los Estados son menos realistas;
- **Tiempo:** si, todos los indicadores han sido formulados para ser medibles en el transcurso de un tiempo bastante corto (un año o dos).

En varios casos se constató que las autoridades de la Comisión y de la Corte pidieron una extensión en el tiempo para implementar completamente las actividades y alcanzar los productos y propósitos previstos. Posiblemente en estos casos, las autoridades de los dos órganos han pecado de optimismo, especialmente, en lo que tiene que ver con la capacidad o “voluntad” de los Estados Miembros de responder a las demandas en los periodos establecidos y en la forma requerida. Desde la perspectiva del evaluador, el periodo de los proyectos es, en general, demasiado corto (12 o 24 meses). Para mejorar el sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos se sugiere: i) reformular los **propósitos** y sus indicadores de manera que correspondan al área de responsabilidades de los dos órganos, y ii) formular el **Fin** e identificar indicadores que permitan medir el nivel de implementación de resultados asumidos por los actores externos a la Comisión o la Corte.

## 2. Contexto de los Derechos Humanos en las Américas

### 2.1 Reformas del Sistema Interamericano de Derechos Humanos

En cuanto al contexto de los derechos humanos en las Américas durante el periodo cubierto por esta evaluación, 2010-2016, es importante resaltar que fue una etapa extremadamente complicada para el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, debido al proceso de “fortalecimiento” que se llevó a cabo dentro de la OEA, especialmente durante los años 2011 a 2013.

Según algunos observadores, casi fue puesto en cuestión el futuro de la Comisión, debido a las discusiones y divergencias que ocurrieron tanto en el “Comité de reforma” que fue puesto en marcha, como en las otras instancias de la OEA. Dentro de estos observadores, destaca la Due Process and Law Foundation (DPLF) que ha publicado varios informes incluyendo la revista Aportes de abril de 2014 y el libro “The Inter-American Human Rights System: changing times, on-going challenges” (Washington DC, 2016, 298 páginas). Los informes y publicaciones de la DPLF tienen la ventaja de ser el resultado de varias contribuciones originadas de actores involucrados en la defensa y protección de los derechos humanos en varios países de las Américas.

Afortunadamente, a pesar de las diversas orientaciones políticas de los gobiernos de la región, predominó el consenso basado en la buena voluntad, pero también el reconocimiento de la

importante e irremplazable contribución que los dos órganos han aportado a la protección de los derechos humanos en la Américas, así como el deseo de que sigan contribuyendo.

Todos estos debates, discusiones, reuniones de trabajo, encuentros del “Comité de reforma”, y otras de las instancias de la OEA, han generado un nivel de demanda y esfuerzos enormes tanto de parte de los dirigentes como de los profesionales de los dos órganos, en el manejo de una alta carga de trabajo de las mismas, a lo que se suma la de los proyectos “extras” financiados por la cooperación externa.

## **2.2 La situación financiera de los dos órganos**

En el mismo periodo, los dos órganos considerados como los pilares del Sistema de Derechos Humanos Interamericano, han hecho un fuerte llamado a las instancias superiores de la OEA y los Países Miembros, para tener un financiamiento previsible y sostenible que corresponda a la importancia de sus obligaciones, las que han aumentado considerablemente y cada vez son más complejas.

En el Plan Estratégico (2011-2015), la Comisión IDH identificó como uno de sus desafíos para asegurar su eficiencia “la disponibilidad de recursos necesarios para asegurar una respuesta adecuada a las demandas de los peticionarios”. La Corte por su lado, hace del tema financiero, el sujeto principal de sus “Lineamientos 2011-2015” publicados en 2011. Dicen “Para que la Corte pueda atender en tiempo, forma y modo los diferentes casos de alegadas violaciones de derechos humanos que llegan a su conocimiento y se requiere de un financiamiento previsible y armónico”.

Observadores externos señalan en un artículo llamado “Counting coins: Funding the Inter-American Human Rights System” (Raisa Cetra y Jefferson Nascimento de la CONCETAS Foundation): “La sostenibilidad financiera de los órganos del Sistema Interamericano de derechos humanos se ha deteriorado en las últimas décadas...Actualmente, los dos órganos, la CIDH y la Corte, operan con aproximadamente la mitad de los recursos necesarios para ser plenamente operacionales” (traducido del inglés, IAHR, DPLF, p.56). En el periodo 2011-2016, el presupuesto de los dos órganos paso de 6,7 M\$US a 8,39 M\$US o sea un aumento de 4% por año. En relación al presupuesto total de la OEA, que incluye el presupuesto conjunto de la Comisión y la Corte, pasó de 7,8% en 2011 a 10,05 % en 2016 (fuente, página Web de la OEA), o sea un aumento de 2,25%. De forma general, podemos decir que, a pesar de las dificultades presupuestarias de la OEA en este periodo, la situación financiera de los dos órganos ha sido protegida en comparación a los demás sectores.

Esta situación es complicada por el hecho que tanto la Comisión como la Corte tienen ahora una proporción casi equivalente de sus recursos en forma extra-presupuestaria, aportada por la cooperación internacional. La Comisión por su parte, recibió en los últimos seis años en promedio el 46,3 % de sus recursos de fuente externa. Es importante mencionar por otra parte que, de las fuentes externas, el mayor contribuyente ha sido los Estados Unidos ya que proporcionaron el 42,5 % de todos los recursos de cooperación Internacional.

En cuanto a la Corte, recibió el 46,9 % de sus recursos de origen externo. Los mayores contribuyentes fueron los países observadores que proporcionaron aproximadamente 70% de las contribuciones externas. Resalta por otro lado que la Corte tiene una limitación “extra”, en el sentido que los países miembros de la OEA, pero que no están sujetos a las decisiones de la Corte (como Estados Unidos y Canadá entre otros), no contribuyen financieramente a través de proyectos de cooperación como lo hacen con la Comisión. (Véase las Estadísticas financieras en el ANEXO VII).

### **2.3 La Cooperación española y otros donantes.**

En este marco, tanto los funcionarios de la Comisión como de la Corte reconocen que el apoyo constante de la Cooperación Española ha sido importante y valioso. Entre 2006-2016, el Fondo Español ha contribuido con aproximadamente 62,3 MUS\$ para la OEA. De este total, 15,09 % han sido invertidos en el tema de derechos humanos, en la Corte y la Comisión IDH.

Entre 2010 y 2016, la Cooperación Española ha contribuido aproximadamente con 4 millones de dólares para la CIDH y para la Corte, siendo el mayor contribuyente de los países observadores (véase Estadísticas en ANEXO VII). Este esfuerzo responde a la prioridad proporcionada a los derechos humanos en los dos Planes Directores de la Cooperación Española (2009-2012 y 2013-2016- ver el cuadro abajo), lo cual es confirmado por un representante de la Misión Española ante la OEA, Juan Carlos Villanía Ugarte, quien declaró “España resalta el firme compromiso como socio estratégico en la lucha por los derechos humanos en la región, tanto en el ámbito bilateral, como en su mediación y apoyo a instancias internacionales y mediante el fortalecimiento del Sistema Interamericano de Derechos Humanos promovido por la OEA (página Web de la CIDH).

En relación a los otros donantes de recursos extra-presupuestarios, resalta que los países miembros han contribuido con la CIDH, durante el periodo 2011- 2016, aproximadamente con 15 M\$US (principalmente Estados Unidos y Canadá), por su parte los países observadores han contribuido aproximadamente con 11 M\$US, incluyendo contribuciones de España y la Comisión Europea que han sido los principales contribuyentes. En cuanto a la Corte, esta ha recibido sumas parecidas de los países observadores, pero la contribución de los países miembros es mucho más reducida, esto debido a que Estados Unidos y Canadá no están sujetos a las decisiones de la Corte, de manera que no realizan contribuciones directamente para su financiamiento.

Las contribuciones de la Cooperación Española a la Comisión y la Corte IDH sumaron 3,914 M\$US entre 2011 y 2016, sin embargo, aportaron más a la Comisión, ya que recibió 2,12 M\$US sea el 55%, y la Corte recibió 1,794 M\$US, o sea el 45% de las contribuciones. (Véase las Estadísticas financieras en el ANEXO VI).

## **2.4 Análisis institucional y recursos humanos**

Tomando en cuenta que todos los proyectos tienen que ver con el desarrollo de capacidades institucionales, en el Informe de Incepción sugirió analizar las transformaciones institucionales (Estructura organizacional, reglamentos, recursos humanos), tanto de la Comisión como de la Corte. (Ver los organigramas de la Comisión y la Corte en ANEXO VIII).

En relación a la Comisión resalta que durante el periodo 2011-2016, esta ha adoptado una nueva estructura organizacional y nuevos reglamentos. Inicialmente la CIDH creó un Departamento de Registro y Casos el cual incluye varias unidades: i) Grupo atraso procesal, ii) Sección de registro, iii) Sección de Peticiones. iv) una Sección de Soluciones Amistosas y Seguimiento, entre otras. Estas unidades responden directamente a las exigencias de los proyectos de Fortalecimiento de Capacidades de Protección y Promoción: Fase II (CDH-0903) y del proyecto de Promoción del uso del mecanismo de soluciones amistosas (CDH-1301). En cuanto a los dos proyectos de Promoción de estándares y la implementación de medidas que permiten reducir el uso de la prisión preventiva (CDH-1107 y CDH-1404), están bajo la Dirección de Monitoreo Temático.

De las aproximadamente 75 personas con que cuenta la Comisión, 31 son pagadas con los fondos regulares de la OEA, 43 con fondos específicos de proyectos y una con recuperación de costos indirectos, lo que significa un alto nivel de dependencia de la Comisión en cuanto al financiamiento externo. A pesar de esta situación, afortunadamente, en el caso del manejo de los proyectos financiados por el FEPO, se puede concluir que la CIDH ha contado con el personal bastante estable para los proyectos, porque los entrevistados habían participado desde el inicio en el diseño, el seguimiento y preparación de los informes finales de los proyectos de la Cooperación Española.

Uno de los cambios organizativos hecho por la Comisión para enfrentar el desafío del atraso procesal, fue cambiar la estructura organizativa por país asignando a un Relator, a una estructura organizativa basada en grupos de países y temas (Ejemplo: un Relator tiene Argentina, Uruguay y Venezuela, cuando otro tiene Bolivia, Chile, Paraguay y Perú). Dichas agrupaciones pueden cambiar en cuanto al número de casos que se apliquen. En relación al reglamento utilizado por la Comisión IDH, este fue adoptado en 2009 y cambiado en 2011 y 2013. Sobre el particular, se puede mencionar que los cambios más recientes implican la parte II que tiene que ver con los “procedimientos”. Según los administradores de la Comisión “Todo fue tomado en cuenta para agilizar el trabajo de la Comisión como: i) periodo de sesiones ii) procedimiento de presentación de solicitudes, iii) facilitar el acceso al uso de las soluciones amistosas, iv) los plazos de análisis de casos.”

## **2.5 Peticiones recibidas y casos tratados**

Cuando se visualiza el cuadro de Peticiones recibidas y casos tratados en diferentes formas por la Comisión IDH, se puede notar un aumento importante de peticiones recibidas de 1325 en 2006, a

1598 recibidas en 2010 y 2164 nuevas peticiones en 2016, o sea un aumento promedio de 5% por año. Con base a datos disponibles, el número de peticiones acumuladas pendientes de estudio inicial pasó de 6,134 en 2011 a 5,297 en 2016. Eso implica una carga de trabajo enorme que sobrepasa los recursos humanos existentes. Esta situación puede tener un impacto importante sobre el deseo de cualquier peticionario de presentar un caso, sobre todo cuando hay costos implicados para la preparación y defensa del caso. En cuanto a la Corte hay cuatro cifras importantes: i) hay 24 casos archivados, ii) 169 casos en etapa de supervisión, iii) y 23 casos en etapa de fondo (en espera de sentencia). Lo que hace un total de 216 casos. Existen también numerosas medidas provisionales. (Ver ANEXO VII-B).

### **3. Proyectos de la CIDH**

Debido a las similitudes de los proyectos de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, apoyados por la Cooperación Española, durante el periodo 2010 a 2016, se escogió hacer una presentación conjunta en base a los diferentes criterios. Sin embargo, realizar un análisis de cada criterio por cada proyecto hubiera sido redundante. En cuanto a la eficacia, se ha hecho referencia a cada proyecto. Para asuntos administrativos (diseño y seguimiento de proyectos, eficiencia, etc.) no existen diferencias marcadas que justificarían un análisis separado. Este comentario es válido tanto en el caso de la Comisión como de la Corte.

#### **3.1 Contexto**

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, durante el periodo 2011-2013, la Comisión ha sido afectada por el proceso de reforma. En este contexto, la Comisión ha efectuado el esfuerzo de reiterar su rol en la defensa de los derechos humanos en las Américas y formuló el “Plan Estratégico para los años 2011-2015”.

El Plan tiene tres partes: la primera resalta los resultados y desafíos que han ocurrido en el transcurso de sus 60 años de trabajo, la segunda identifica los programas y las acciones previstas en los años que vienen y la tercera propone un sistema de monitoreo y evaluación. Tres de los proyectos financiados por la Cooperación Española (CDH-1107, CDH-1301, CDH 1404), tienen como objetivo general: contribuir a la implementación de este Plan.

Actualmente, la Comisión IDH se encuentra en el proceso de elaboración de un nuevo Plan estratégico para los años 2017- 2023. La forma participativa de trabajo para su elaboración podría favorecer las oportunidades de apoyo de parte de los actores nacionales e internacionales.

#### **3.2 Relevancia**

La CIDH fue creada por la OEA en 1959 y la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH) fue instalada en 1979, ambas conforman el Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH).

El SIDH se inició con la adopción de la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre en la Novena Conferencia Internacional Americana celebrada en Bogotá en 1948, en el marco de la cual también se adoptó la Carta de la OEA (la Carta) mediante la cual los “Estados americanos proclaman los derechos fundamentales de la persona humana” como uno de los principios de la Organización. El Plan Estratégico 2011-2015 tiene como primer pilar “el Sistema de Peticiones Individuales” incluyendo el mecanismo de soluciones amistosas, como segundo pilar el “Monitoreo de las situaciones de los derechos humanos de los países de la región” y como tercero “las Áreas temáticas” donde se encuentra el equipo responsable del tema de las personas privadas de libertad (prisión preventiva).

La relevancia del proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de Protección y Promoción de la CIDH-Fase II (CDH-0903), es altamente satisfactoria, considerando que se trata de enfrentar el problema principal de la Comisión que es **“el atraso procesal”**, el cual es calificado de crónico. La relevancia del proyecto de “Promoción del Uso del Mecanismo de Soluciones Amistosas” (CDH 1301), es muy satisfactoria porque responde a demandas y necesidades de los peticionarios, reduciendo de facto todos los procesos judiciales.

La relevancia de los dos proyectos de la Comisión haciendo la “Promoción de Estándares y de Medidas que Permitan Reducir el Uso de la Detención Preventiva en las Américas” (CDH-1107 y CDH 1404), es satisfactoria porque intenta aportar soluciones a un problema estructural en la región. Las cifras presentadas por la Comisión como justificación de los proyectos, son alarmantes en cuanto al porcentaje de personas encarceladas sin sentencia condenatoria firme, llegando hasta el extremo de 90% del total de la población reclusa en el caso de un país en particular. A eso se añade el hacinamiento, la violencia, los problemas de salud y agresión, especialmente de las mujeres, los jóvenes, las personas con discapacidad y con enfermedades mentales. Esa situación demuestra las fallas y debilidades de los sistemas policiales para realizar las investigaciones necesarias, así como las deficiencias del sistema judicial para juzgar en su debido momento y del sistema carcelario.

### **3.3 Eficacia**

Los términos de referencia de la presente evaluación incluían la medición de la eficacia en el ámbito de los productos y propósitos de los proyectos. Los objetivos y metas del proyecto para la reducción del atraso procesal eran bastante ambiciosos y reflejaban los objetivos del Plan Estratégico. En los otros tres proyectos (soluciones amistosas y dos sobre prisión preventiva), los objetivos y los indicadores para su medición fueron formulados de manera muy prudente. Se puede decir que la duración de los proyectos del FEPO, de uno o de dos años sugiere esta actitud de prudencia, por la naturaleza de los procesos jurídicos de los casos de los derechos humanos, ya sea en las Américas o en otras partes del mundo. No se cuenta con cifras exactas, pero varios interlocutores mencionaron que el periodo promedio para concluir un caso es de cinco a diez años, desde su inicio en la Comisión, hasta su juzgamiento, aplicación de sentencia y cierre de la Corte.

#### **3.3.1 Fortalecimiento de las capacidades de la CIDH (CDH-0903)**

El proyecto de “Fortalecimiento de las Capacidades de la CIDH: fase II (CDH-0903), es la segunda parte de un proyecto iniciado en 2007, realizado para reducir el atraso procesal, considerado “crónico”. Al cierre de la fase I, se permitió la eliminación del atraso de la etapa inicial del procedimiento, o sea el registro, de tal manera que al final de 2009, sería excepcional encontrar una petición que viniera de antes de enero de 2005, lo que significa cuatro años de atraso. La fase II tenía una duración de 24 meses entre enero de 2010 y diciembre de 2011.

A nivel de propósito el proyecto ha reducido el tiempo máximo de procesamiento, entre la recepción de la petición en la etapa inicial y su evaluación en 47 %, o sea a 25,4 meses (inferior a la meta de reducir un 62%, pasando de 48 a 18 meses), pero los ejecutores argumentan que esto se ha debido al mayor número de solicitudes y su complejidad. Además, el propósito del proyecto permitió aumentar el número de informes en etapas de admisibilidad y fondo, aprobados por la CIDH, superando la meta de 30% al finalizar la ejecución del proyecto, con un incremento de 40.5%. Finalmente, también se proponía reducir en 73%, pasando de 30 a 8 días el tiempo máximo para el procesamiento entre la recepción de la medida cautelar y su envío a la Comisión. Al finalizar la ejecución del proyecto alcanzó el 53% de la meta debido a que se redujo el tiempo de 30 días a 14 días.

Los resultados alcanzados a nivel de producto fueron también muy satisfactorios. Sin embargo, lo más importante es que la Comisión ha puesto en marcha un mecanismo que incluye una entidad organizacional, un sistema de análisis, adoptado y mejorado, de tal manera que se puede responder positivamente a la pregunta relacionada a la creación de las condiciones institucionales para asegurar la sostenibilidad del proceso.

Pero a pesar de los esfuerzos realizados por la Comisión, el problema del atraso procesal, sigue siendo crónico. En el análisis estadístico en el ANEXO VII, siguen existiendo miles de peticiones pendientes de estudio inicial. Según, algunos interlocutores externos, la CIDH debería poner en segundo plano la mayoría de las otras tareas, como se ha indicado en el Plan Estratégico 2011-2015; incluyendo los informes sobre la situación de los derechos humanos en los países de la región, para concentrarse en este problema. Diferentes entidades pueden analizar, estudiar, promover, capacitar en el tema de los derechos humanos en la región, pero hay una sola organización que puede tratar los casos individuales, eso es, o debería de ser el mandato principal de la Comisión.

### **3.3.2 Promover el uso del mecanismo de soluciones amistosas (CDH-1301)**

El proyecto para promover el uso del mecanismo de soluciones amistosas tenía una duración de 24 meses, previstos entre julio de 2013 a agosto de 2015, sin embargo, fue extendido algunos meses.

En cuanto al propósito, el proyecto de promoción del uso del mecanismo de “soluciones amistosas” no alcanzó la meta de aumentar el número de informes de homologación aprobados, porque este resultado depende de las reglas del sistema, que permite aprobar un informe solo

cuando se ha completado el proceso en el 100% de cumplimiento de las cláusulas. Sin embargo, el proyecto ha sido muy satisfactorio en cuanto al nivel de productos relacionados al área de control y responsabilidades de la Comisión. Otros indicadores a nivel de productos, como la existencia de una guía práctica sobre el mecanismo de soluciones amistosas, el entrenamiento de funcionarios y peticionarios, la publicación en la página Web de la situación de los casos procesados, la existencia de relatorías y recomendaciones en los informes anuales de 2013, 2014, 2015, demuestran la envergadura y el potencial del proceso de promoción en el uso del mecanismo de soluciones amistosas para responder a las demandas de los peticionarios de la CIDH.

Como se ha indicado anteriormente, la CIDH ha creado una unidad en su estructura organizativa con recursos humanos (aunque no sean suficiente y tampoco en situación de permanencia), que demuestra el potencial de esta área de trabajo. La presente evaluación indica que la inversión de más recursos financieros y humanos en este campo podría contribuir a desbloquear tanto el problema de atraso procesal de la Comisión, como el problema de falta de implementación de las decisiones de la Corte IDH. Para eso, la CIDH debe invertir recursos en el proceso de negociación para llegar a estos acuerdos, también en el seguimiento de los acuerdos firmados y en demostrar el nivel de cumplimiento de los mismos.

En general podemos considerar los resultados del conjunto de actividades (reunión de trabajo, negociación, talleres, etc.), como bastante positivos. Resalta el nivel de pertinencia de 100% y la contribución a las soluciones amistosas del 73,7%. También el uso del conocimiento y el fortalecimiento institucional es considerado muy fuerte por los participantes. Debido al carácter positivo de los resultados de la encuesta, es lamentable no haber podido extenderla a más actividades de capacitación y proyectos para tener una opinión más representativa de las conclusiones.

### **3.3.3 Promoción de estándares de detención preventiva (CDH-1107)**

El proyecto para promover estándares de detención preventiva tenía una duración muy corta de 12 meses, entre julio de 2012 y agosto de 2013. Ha cumplido con los objetivos que fueron formulados en forma bastante prudente, tomando en consideración la magnitud del problema de prisión preventiva y el tamaño limitado del proyecto en términos financieros y de duración.

Tanto en los Informes de Progreso como en el Informe final se mencionan varios ejemplos de efectos o impactos no previstos, especialmente en cuanto a las medidas tomadas por las autoridades en relación a un caso particular y que puede haber impacto en otros casos relacionados. Como ejemplos, el Informe final del proyecto menciona el nuevo proyecto de Ley en Colombia para limitar el uso de la prisión preventiva y las medidas implementadas por la USPEC, la entidad responsable del sistema carceral en Colombia.

Tomando en cuenta las condiciones de implementación del proyecto se sugiere realizar ajustes al marco lógico para que el propósito esté dentro de los límites de las responsabilidades de la



CIDH, o sea el fortalecimiento de la Relatoría para personas privadas de libertad, con recursos humanos y técnicos que ofrezca a los países de la región: métodos, protocolos, estándares que se pueden aplicar para reducir el uso de la prisión preventiva. En cuanto al FIN podría implicar la adopción y cambios por parte de los países miembros, pero la Comisión solo podría contribuir en este nivel sin obligación de resultados, ya que esto depende de la voluntad de los Países miembros.

### **3.3.4 Promover medidas para reducir la prisión preventiva (CDH-1404)**

Igualmente, el proyecto CDH-1404, pretende “Promover la Implementación de Medidas que Permitan Reducir el Uso de la Prisión Preventiva”. Tenía previsto una duración de 24 meses, entre enero de 2015 hasta el final de 2016, pero fue extendido hasta julio de 2017, sin aumento de fondos.

El propósito es:” Promover la implementación de medidas que permitan reducir el uso de la prisión preventiva”, y los dos productos, un proceso de seguimiento de las recomendaciones de la CIDH y una Guía práctica que incluye medidas administrativas, legislativas y de política pública. Los indicadores de productos incluyen una encuesta sobre el nivel de aplicación por parte de los Estados miembros, y la formación de funcionarios sobre el uso de la Guía.

El IPEP de febrero de 2017, indica como principal razón del atraso en cuanto al alcance del propósito y de los productos, la disponibilidad interna del Relator movilizado por otras tareas y señalan como lección específica para este proyecto” La importancia de elaborar un cronograma realista de preparación y ejecución de cada uno de los productos, en el que se tomen en cuenta, entre otros factores: el ritmo de trabajo propio de la CIDH, y la disponibilidad del actual Relator sobre los Derechos de las Personas Privadas de Libertad, que durante el 2016, tiene el carácter de Presidente interino de la CIDH”.

El “Informe sobre medidas dirigidas a reducir el uso de la prisión preventiva” que cubre el periodo entre enero de 2014 a abril de 2017 demuestra varios avances de parte de diversos países en cuanto a la reducción de los plazos, el establecimiento de nuevos procedimientos, decisiones de varios tribunales que han representado avances y el uso de medidas alternativas.

## **3.4 Eficiencia**

### **3.4.1 Recursos humanos**

En el capítulo sobre el contexto institucional se ha mencionado la dependencia de la CIDH de la cooperación externa en cuanto a la contratación de sus recursos humanos. En general, las personas entrevistadas reconocen la alta calidad de los recursos humanos de la CIDH. A pesar de eso, algunos colaboradores externos mencionaron la rotación del personal y los cambios de portafolio, de manera que varios técnicos podían intervenir en un mismo caso en el transcurso de su procedimiento. El personal técnico de la CIDH se alegra de la disponibilidad de pasantes o

becarios, cuando los defensores de casos de varios países tienen la impresión de “formar”, o poner a disposición varias personas de la CIDH para hacer avanzar sus casos.

Como se ha indicado anteriormente, fue una gran ventaja tener estabilidad en el equipo técnico y administrativo y poder entrevistar a las personas involucradas en todo el proceso de los proyectos desde su formulación, seguimiento, ejecución, hasta su finalización.

### **3.4.2 Recursos financieros**

La mayoría de los recursos proporcionados por la Cooperación Española han sido utilizados para la contratación de recursos humanos de “apoyo técnico y administrativo”, honorarios de miembros de Comisiones y consultoría en una proporción de casi 75%. Otros costos incluyen becas, imprenta, traducción, promoción, servicios de conferencia, costos de viaje y el ICR (Recuperación de costos indirectos). El hecho de pagar principalmente recursos humanos con recursos externos para realizar actividades que caen dentro del mandato regular de la Comisión, no favorece la sostenibilidad.

Los encargados administrativos de los diferentes proyectos resaltaron el problema de flujo de caja, sobre todo cuando se trata de contratación de personal profesional externo en base a reglas administrativas que exigen un proceso competitivo. Este problema tiene varias dimensiones: i) el proceso de aprobación, ii) las etapas de entrega de recursos iii) los procesos administrativos de la OEA. Las dificultades parecen comenzar, con la determinación del inicio del proyecto. Según, los administradores esta fecha tendría que ser la de la aprobación del Perfil, cuando en realidad los gruesos de los recursos son entregados después de la aprobación del Documento de proyecto, frecuentemente aprobado entre 4 a 6 meses después. Es preciso notar que los Documentos de proyecto (ProDoc), no tienen fecha de aprobación, aunque exista en el sistema de información de DPE, la minuta de aprobación. De manera que las contribuciones que se reciben no corresponden a las necesidades reales y a veces no acordadas con los plazos de contratación y pagos. Por otra parte, algunas personas mencionan, que la condicionalidad de los pagos con base a la entrega y aprobación de los informes finales, complican el asunto. El DPE parece manejar los proyectos de cooperación como si fueran contratos con consultores externos, según resultados y entrega de informes y no de acuerdo a las necesidades financieras de los órganos.

### **3.4.3 Calendario de trabajo**

Uno de los problemas frecuentemente expresados tanto en los informes como en las entrevistas con los administradores de la CIDH, tiene que ver con la dificultad de adecuar los calendarios de trabajo de proyectos muy cortos, con los procesos de tratamiento de casos de derechos humanos que se demoran varios años.

### **3.4.4 Manejo de información**

En el contexto de otro proyecto, la Comisión ha tenido el apoyo del Departamento de Servicios de Información y de Tecnología de la OEA para establecer los sistemas de manejo de información: i) el PCMS (Sistema de peticiones y casos), ii) el DMS (Sistema de manejo de documentos, iii) el PPP (Portal Público de Peticiones). Con estos sistemas la Comisión ha podido responder de manera efectiva a las demandas del público y peticionarios.

### **3.5 Diseño de proyectos**

Todos los proyectos tienen: i) Un Perfil de proyecto, ii) Un documento de proyecto, iii) Una Matriz de Marco Lógico, iv) Uno o varios Informes de Progreso de Ejecución de Proyecto (IPEP) v) y un Informe final (salvo el último proyecto CDH-1404 cuya fecha de terminación ha sido postergada a Julio de 2017). Además, DPE produce informes de verificación de los informes de seguimiento.

La existencia de estos instrumentos proporcionados por el Departamento de Planificación y Evaluación (DPE) indica en general, buenas prácticas administrativas. Por otra parte, varios administradores de la CIDH afirman haber tenido algunas dificultades para adecuar las necesidades de protección y promoción de los derechos humanos con estas herramientas, pero ha sido un proceso de aprendizaje.

Sin embargo, de manera general, el comentario más frecuente sugiere “simplificar para agilizar”. En este informe se ha hecho el comentario en cuanto al número de páginas de los diferentes informes, lo que constituye una carga administrativa bastante alta, sobre todo cuando se incluyen los anexos que muchas veces cuentan varias centenas de páginas. A pesar de que DPE no exige un número de páginas mínimas, la cultura de rendición de cuenta tiende a favorecer la exigencia de más informaciones y detalles en cada aspecto de los proyectos.

En este contexto, se mencionan algunas sugerencias que permitirían simplificar el proceso: i) Ajustar el tipo y número de informes según la magnitud del proyecto ii) Medición de resultados cuantitativos y cualitativos.

### **3.6 Perspectiva de género**

El proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades del CIDH-Fase II (CDH-0903), no tenía ninguna referencia de la perspectiva de género. Este fenómeno afectó y continúa afectando tanto a hombres como mujeres. El atraso procesal perjudica a todos (hombres y mujeres). Sin embargo, en el Informe final del proyecto (CDH-0903), se menciona como recomendación para el futuro que la plataforma tecnológica (PCMS) permita tener datos desagregados por género o tipo de daños a los derechos humanos que afectan hombres y mujeres. Esta es la primera etapa necesaria para aplicar una perspectiva de género en el proceso de manejo de casos de los peticionarios de la Comisión.

En cuanto al proyecto sobre la “Promoción del Mecanismo de Soluciones Amistosas” (CDH-1301), tanto el Perfil de proyecto como el Documento de Proyecto no estipulan ningún enfoque o

consideración especial en cuanto a la perspectiva de género. Pero en los Informes de Progreso en la Ejecución del Proyecto (IPEP), y en el Informe final se mencionan varios casos que tienen impacto en la vida de hombres y mujeres.

En cuanto a los proyectos relacionados al uso de la “Prisión preventiva” (CDH-1107 y CDH-1404) en “consideraciones especiales”, se menciona que el derecho internacional reconoce como grupos vulnerables en situación de riesgo, particularmente a los niños, niñas, las mujeres, los indígenas, los miembros de comunidades afro-descendientes y las personas LGBT, entre otros. Por otra parte, añaden “si estas personas se encuentran privadas de libertad, se les coloca en una situación agravada de vulnerabilidad”. En el Informe sobre “Estándares de prisión preventiva” hay un capítulo sobre género en el cual se incluye un análisis de información desagregada por género. El Informe ofrece estudios de casos en países como Argentina, Brasil y Guatemala. Además, ofrece medidas preventivas con perspectiva de género.

A pesar de no tener referencia en el Perfil o Documento de Proyecto, el Informe “Impacto del procedimiento de solución amistosa”, CIDH 2013, tiene una sección sobre “derechos de las mujeres” (p.55-56). En estos párrafos del Informe se menciona en particular que “las medidas de no repetición” pueden generar efectos significativos en sectores de la población que han sido históricamente discriminados como las mujeres. Se da el ejemplo del Código electoral de Argentina, de esterilización forzada en Perú, y caso de mujeres carabineras en Chile. El esquema del Informe temático de la Relatoría sobre personas privadas de libertad (relacionada al proyecto sobre prisión preventiva-CDH-1404) tiene una sección sobre las mujeres y otros grupos vulnerables refiriéndose a las prácticas de los Estados y medidas alternativas. Una “Guía práctica sobre medidas dirigidas a reducir el uso de la prisión preventiva” está prevista y actualmente en proceso de revisión e incluirá una sesión sobre mujeres y otros grupos en situación de riesgo.

Derivado de lo anterior, se puede concluir que la perspectiva de género no recibió una atención especial en el diseño de los proyectos relacionados al atraso procesal y soluciones amistosas (CDH-0903 y CDH-1301), pero fue resaltado el asunto como resultado y como recomendación para el futuro. En cuanto a los proyectos sobre prisión preventiva, los documentos de proyectos demuestran claramente la pertinencia del tema. Se espera que, en el último proyecto, cuya fecha de terminación ha sido postergada, se analice con mayor énfasis este tema como se ha indicado en esquema de los informes.

### **3.7 Sostenibilidad**

#### **3.7.1 Sostenibilidad institucional**

La Comisión ha realizado un gran esfuerzo para enfrentar de manera sostenible los desafíos que se le presentan.

En cuanto al “atraso procesal” se ha creado un grupo específico dentro de la Dirección de peticiones y casos. Desafortunadamente, son solamente tres personas para analizar, clasificar, procesar más de dos mil casos que llegan cada año. El grupo de la Sección de registro que

cuenta con cinco profesionales que reciben el apoyo de becarios. Desde hace algunos años, el sistema en línea permite a los peticionarios y sus representantes tener acceso a información sobre la situación en la cual se encuentra el caso, pero según interlocutores externos, hay que esperar meses, a veces años hasta que aparezcan los casos más recientes.

En cuanto a las Soluciones Amistosas se ha creado en 2012 una unidad responsable del asunto. El problema parece ser el de “finalizar y cerrar los casos”, debido a que cada parte intenta llegar al máximo. Según los datos disponibles esta unidad contaba con tres profesionales hasta 2014, sin embargo, actualmente tiene una Coordinadora Senior y una abogada junior. En cuanto a la problemática de “prisión preventiva”, en 2004, fue creada la “Relatoría sobre personas privadas de libertad”, a cargo de un Relator, con profesionales especializados y fondos específicos.

También durante el periodo cubierto por los proyectos, la Comisión ha revisado sus reglamentos de forma importante, siempre para agilizar la capacidad de la Institución de enfrentar un número mayor de casos. Por ejemplo: i) se han determinado criterios y parámetros para establecer la mayor gravedad, urgencia e inminencia de los casos; ii) se ha dado prioridad al establecimiento del Portal para Usuarios y un sistema de búsqueda en la página Web; iii) varias medidas han sido tomadas para facilitar el trámite de soluciones amistosas (guía, seguimiento, informe, etc.), iv) varias acciones relacionadas con medidas cautelares (visita de trabajo, protocolo de revisión periódica, plazos, planes de trabajo, etc.)

### **3.7.2 Sostenibilidad financiera**

En el Informe final del proyecto sobre el Fortalecimiento de capacidades: fase II (CDH-0903), la CIDH indica que el Plan Estratégico 2011-2015, que había sido publicado el año anterior a la finalización del proyecto, sería el mayor instrumento de captación de recursos externos.

Debido a que la CIDH recibe aproximadamente 50% de los recursos necesarios (que se utilizan actualmente para realizar las actividades corrientes que corresponden solo a una parte de lo previsto en el Plan Estratégico), es difícil concluir si la continuidad de los proyectos apoyados por la Cooperación Española tenga una sostenibilidad a corto, mediano o largo plazo. Como se ha indicado en la sección sobre sostenibilidad institucional, la existencia de sistemas, manuales y cambios administrativos permiten pensar que pueda existir una sostenibilidad, pero debido a que los esfuerzos de registro de casos, o promoción de soluciones amistosas y de medidas alternativas de la prisión preventiva deben repetirse; si el financiamiento de los recursos humanos no existe, la sostenibilidad financiera de los proyectos es nula o a lo mejor muy parcial.

### **3.8 Lecciones aprendidas**

**Nota:** debido a la consistencia entre las lecciones aprendidas de los proyectos de la Comisión y los de la Corte, se ha elaborado una sola sección sobre este tema en el último capítulo del presente Informe (Ver Sección 5.7 sobre Lecciones aprendidas).

## **4. Proyectos de la Corte IDH**

### **4.1 Contexto**

En 2011, la Corte elaboró un documento llamado “Lineamientos 2011-2015: Fortaleciendo la Justicia Interamericana, a través de un financiamiento previsible y armónico”. En sus primeros capítulos, el documento presenta la evolución de la Corte, su trabajo y su funcionamiento, pero, como lo indica el título, insiste en la realidad presupuestaria de la institución, y propone tres áreas de fortalecimiento: i) Funcionamiento del Órgano Colegiado y de sus integrantes, ii) Fortalecimiento del área legal, iii) y Fortalecimiento de la capacidad administrativa operativa.

Además, el documento “Los Lineamientos” indica que “hoy en día, la duración promedio de un caso ante la Corte es aproximadamente de 18 meses” (p.9) para el juicio, cuando la aplicación de la sentencia puede demorar varios años. A pesar del hecho que no haya rezago judicial, pero debido al aumento constante del número de casos tanto de fondo como de medidas provisionales, indican que el tiempo de audiencia de 10 semanas al año, al momento del informe, lo consideran insuficiente y proponen una estrategia que permita que el Órgano Colegiado de la Corte (o sea los siete jueces), sea “a tiempo completo” a partir de 2023.

En el ANEXO VII se encuentran los principales datos relacionados a los 200 casos que la Corte ha tratado en el transcurso de los años, con el estado de cumplimiento. Es importante indicar que la lista de casos en periodo de juicio que se encuentra en la página Web de la Corte no tiene el año de inicio de cada caso; por lo que sería una buena práctica ofrecer este dato.

### **4.2 Relevancia**

La Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH) es un órgano judicial de la Organización de los Estados Americanos, que goza de autonomía. Tiene su sede en San José, Costa Rica. La primera reunión de la Corte se celebró el 29 y 30 de junio de 1979, en la sede de la OEA en Washington DC y la ceremonia de instalación en San José Costa Rica se realizó en septiembre de 1979 y celebrará sus 40 años en el año 2019.

La Corte IDH es uno de los dos pilares esenciales del Sistema interamericano de derechos humanos. “La Corte tiene competencia para dictar decisiones vinculantes para los Estados Partes de la Convención Americana (22 signatarios: Argentina, Barbados, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Dominica, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. Trinidad y Tobago se retiró de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, por comunicación dirigida al Secretario General de la OEA, el 26 de mayo de 1998 al igual que Venezuela en el 2012)”. Se observa que los Estados Unidos, Canadá, o la mayoría de los países del Caribe no son parte.

En los diferentes perfiles de proyectos apoyados por la Cooperación Española, los representantes de la Corte dicen: “La implementación efectiva de las decisiones de la Corte IDH es la pieza

clave de la verdadera vigencia y eficacia del sistema interamericano de protección de los derechos humanos”. Al respecto, algunos interlocutores indican: “Si no se aplican las decisiones de la Corte, la justicia no ha sido rendida”. “Por eso, si la Corte no realiza una fiscalización constante del estado de las medidas de los beneficiarios, podría resultar un daño o peligro a los derechos (a la vida, a la integridad, entre otros), de las personas que se encuentran en situación de riesgo”.

Desafortunadamente, estos procesos pueden demorarse varios años hasta que los Estados cumplan con sus obligaciones, y la Corte no tiene ningún instrumento, salvo su propia obligación moral para llevar a cabo estos emprendimientos: reiterar sus decisiones, resaltar la importancia de proteger los peticionarios para que ningún daño irreparable sea causado, dar a conocer la falta de compromiso de los Estados involucrados en cuanto a reparaciones. Todos los documentos de la Corte insisten en que sus decisiones son vinculantes (tiene carácter de obligatoriedad), para los Estados signatarios de la Convención, pero cuando los países condenados no quieren aplicar la sentencia, o parte de la sentencia, exigen el respeto de su soberanía. ¿Qué más puede hacer la Corte?

Por eso los cuatro proyectos tienen que ver con el seguimiento tanto de las sentencias (CDH-0902), como de medidas provisionales y casos complejos no resueltos (CDH-1110, CDH-1302, CDH-1401). No se cuestiona la pertinencia del seguimiento de las decisiones, pero si se cuestiona la metodología utilizada. Habría que preguntarse, si la Corte IDH podría considerar otras formas alternativas para asegurar la implementación de sus decisiones como: i) encuentros periódicos con los representantes gubernamentales de cada país para monitorear las decisiones pendientes, ii) uso de los mecanismos políticos de la OEA, iii) uso de actores intermediarios (Defensor del pueblo, etc.), iv) relación con Cortes nacionales.

### **4.3 Eficacia**

Los cuatro proyectos de la Cooperación Española relativos a la Corte tienen que ver con la capacidad de la Corte IDH de realizar el seguimiento de las decisiones de la Corte en general o relacionadas en forma específica a reparaciones no pecuniarias o a medidas provisionales.

#### **4.3.1 Fortalecimiento de la efectividad (CDH-0902)**

El proyecto de “Fortalecimiento de la efectividad en la implementación de las decisiones de la Corte”, de una duración de dos años, implementado entre abril de 2010 y marzo de 2012, fue el más importante en términos financieros.

El informe final del proyecto CDH-0902 indica: “En su historia (de 40 años), la Corte ha resuelto un total de 160 casos, de los cuales 154 culminaron con una sentencia en la que se ordenaron medidas de reparación. A la fecha de inicio de este proyecto de cooperación, solamente 12 de esos casos habían sido archivados por cumplimiento total de las reparaciones ordenadas, y durante la ejecución del mismo fueron archivados 4 casos más. De los 130 casos en etapa de

supervisión de cumplimiento al inicio de ejecución de este proyecto, más de 10 reportaban más de una década de retraso en la ejecución de la sentencia. En la actualidad, la Corte cuenta con 144 casos en etapa de supervisión de cumplimiento.”

En general, se puede concluir que, en base a los indicadores establecidos, la Corte ha cumplido de manera altamente satisfactoria con los objetivos del proyecto, tanto al nivel de propósito como de productos, superando en ciertos casos las metas. Se efectuaron audiencias y se emitieron resoluciones. El problema es que la emisión de resoluciones tiene poco efecto en la implementación de las decisiones de la Corte porque dependen de los Estados Miembros.

El Marco Lógico sugiere como indicador de propósito: “Aumentar en 5 puntos porcentuales, el cumplimiento de las reparaciones”. En cuanto a los productos de “establecer un mecanismo de supervisión” y “la difusión de la jurisprudencia de la Corte”, el primero tenía cinco indicadores relacionados a la emisión de resoluciones y la realización de audiencias y el segundo la elaboración de boletines, su difusión y la realización de actividades de capacitación.

#### **4.3.2 Supervisión de reparaciones no pecuniarias (CDH-1110)**

El proyecto de ‘Supervisión sobre medidas de reparaciones no pecuniarias’, con duración de 12 meses, implementado entre abril de 2012 y marzo de 2013, tenía como propósito el “Fortalecimiento de la supervisión sobre la implementación de las decisiones, de la Corte” y como indicador “aumentar el cumplimiento de las medidas de reparaciones no pecuniarias en 3 puntos porcentuales”.

Además, tenía dos productos: “Mecanismo de supervisión del cumplimiento de las medidas de reparación no pecuniarias y medidas provisionales ordenadas por la Corte” y “Difusión de la jurisprudencia de la Corte con énfasis en las medidas de reparación no pecuniarias y su cumplimiento”. Los indicadores son casi iguales a los del proyecto anterior, solo que en lugar de mencionar “audiencias” se hace referencia a “resoluciones” y medidas.

El Informe final reitera “La Corte IDH se complace en informar que este se llevó a cabo de manera satisfactoria”. Y añade “la implementación efectiva de las decisiones de la Corte IDH, es la pieza clave de la verdadera vigencia y eficacia del Sistema Interamericano de Protección de los Derechos Humanos” con el cual concordamos. Y sigue diciendo “Un problema arraigado desde la constitución del Tribunal ha sido el bajo nivel de ejecución pronta y cumplida de sus decisiones, lo cual ha dependido, en su mayoría, de la buena fe de los Estados y gobiernos de turno”, con lo cual concordamos.

Para estimar el nivel de cumplimiento, la Corte ha establecido tres niveles: i) totalmente cumplidas, ii) parcialmente cumplidas, iii) pendientes de cumplimiento. (Véase en ANEXO VII un cuadro indicando el número de medidas y niveles de cumplimiento). Con base al análisis del Marco Lógico, se han cumplido de manera muy satisfactoria los objetivos y metas del proyecto



tanto al nivel de propósito y de productos. Nuevamente, en base al modelo lógico del proyecto, según el cual más resoluciones permitirán el cumplimiento de más decisiones, se debe apreciar de manera positiva el proyecto, pero se cuestiona el modelo teórico.

#### **4.3.3 Cumplimiento de medidas provisionales y casos contenciosos (CDH-1302)**

Este proyecto de seguimiento de medidas provisionales y casos complejos fue de una duración de 2 años, realizado entre junio de 2013 y mayo de 2015. Como en el caso anterior, el proyecto pretende reforzar la capacidad de la Corte en cuanto al seguimiento. El proyecto ha alcanzado todos los objetivos superando todas las metas.

El hecho que el proyecto se dedica a dos áreas de trabajo (casos contenciosos y medidas provisionales), crea un nivel de dificultad adicional para medir sus resultados. En términos de propósito relacionado a casos contenciosos, dos fueron resueltos y ocho estudios de jurisprudencia realizados. En cuanto a medidas provisionales, 100% fueron revisadas. Se puede decir entonces que, cuando la Corte pide “mantener” su capacidad de seguimiento, sugiere apenas realizar en forma continua una actividad que cabe dentro de su mandato ordinario, y que debería ser financiada por el presupuesto ordinario del órgano.

#### **4.3.4 Cumplimiento de medidas provisionales y casos contenciosos (CDH-1401)**

El último proyecto de seguimiento de medidas provisionales y casos complejos fue de un año, realizado entre enero y diciembre de 2015. El propósito del proyecto sugiere “Mantener la capacidad de la Corte para evaluar el estado de cumplimiento y vigencia de las medidas provisionales y para resolver casos contenciosos de especial complejidad” con dos productos: i) estado de cumplimiento y vigencia de las medidas provisionales adoptadas por la Corte IDH actualizado y ii) capacidad de realizar estudios de derecho comparado para resolver casos contenciosos de especial complejidad reforzado.

Con base a la información disponible, los objetivos han sido logrados y las metas han sido superadas en todas las categorías, ya sea de propósitos o de productos.

#### **4.3.5 Sistema de supervisión alternativos**

Analizando la eficacia del sistema de supervisión de la Corte (audiencias, resoluciones, implementaciones), se llega a la conclusión que el nivel de los efectos es bastante limitado. Lo que es reconocido por la Corte. Hasta el momento solo 24 casos en 40 años de existencia han sido archivados, a pesar de la gran cantidad de procesos (Ejemplo: CDH-0902: un total de 36 audiencias y 127 resoluciones, para un nivel de cumplimiento de entre 6.52 y 7.2% de cumplimiento, CDH-1110: 12 audiencias, para 50 resoluciones con un nivel de cumplimiento de 2,52 %). Por eso se ha estimado como meramente satisfactorio la relevancia de tal mecanismo de seguimiento, ya que ¿Porque invertir tanto si el mecanismo da pocos resultados efectivos?.

La Secretaría Ejecutiva de la Corte ha realizado un esfuerzo importante para encontrar sistemas más eficientes de seguimiento de las decisiones y medidas provisionales, firmando varios acuerdos de cooperación con varias entidades regionales e internacionales para complementar su trabajo de seguimiento. En 2016, firmó un acuerdo con Costa Rica y la Federación Iberoamericana de Ombudsmán (FIO), para asegurar el seguimiento de las sentencias de la Corte IDH. En años anteriores la Corte IDH había firmado acuerdos similares con la Comisión Nacional de Derechos Humanos o Defensores del pueblo en varios países (Honduras, México, Nuevo León-México, Colombia, Bolivia, Panamá). Estos acuerdos no son actividades o productos de los proyectos de la Cooperación Española, pero son buenos ejemplos de cómo el seguimiento de las sentencias y medidas provisionales puede realizarse a costo compartidos y de forma sostenible.

En los últimos años, la Corte ha realizado encuentros anuales con representantes locales y visitas en los Países Miembros (Casos de Argentina, Guatemala, Panamá, Venezuela), para encuentros con diferentes actores locales y revisar el portafolio de las decisiones pendientes. Valdría la pena analizar el nivel de resultado de tales visitas de seguimiento in situ.

#### **4.4 Eficiencia**

El criterio de eficiencia en el contexto de esta evaluación se refiere a cuatro elementos: i) recursos humanos y técnicos, ii) recursos financieros, iii) tiempo, o calendario de ejecución iv) y manejo de información.

##### **4.4.1 Recursos humanos y financieros**

En cuanto a recursos humanos y técnicos se considera un hecho excepcional que se haya podido encontrar y entrevistar a las personas que han sido involucradas en todos los proyectos de la Corte financiados por la Cooperación Española, a diferencia de lo que se ha observado con muchos otros sectores de actividad de la OEA. La rotación del personal es también un problema del cual sufre la mayoría de los países de la región. Afortunadamente, no es el caso de la Corte IDH. De las diez personas identificadas como, personas involucradas en el diseño y seguimiento de los proyectos, se logró entrevistar a seis. Tres no estaban presentes en el momento de la visita y una había renunciado a su puesto. Eso permite asegurar la continuidad y los encargados de DPE y de la Cooperación Española indicaron que eso ha constituido una de las fortalezas de la Corte en cuanto a la eficiencia del proceso.

Según la información disponible, los recursos financieros proporcionados por la Cooperación Española fueron utilizados para la remuneración de recursos humanos especializados. De manera general, debido a que la remuneración de un especialista corresponde a un promedio de 90,000 \$US; se estima que el proyecto CDH-0902 habría permitido a la Corte beneficiarse con el

apoyo de 5 especialistas durante dos años, el proyecto CDH-1110 de 5.5 especialistas, y los dos proyectos CDH-1302 y CDH-1401 de aproximadamente 2 especialistas durante dos años.

#### **4.4.2 Plazos y calendarios de ejecución**

En cuanto al análisis del tiempo, ha sido difícil determinar las fechas exactas de desembolsos en los informes financieros de la Corte. Sin embargo, a través de las entrevistas fue obvio determinar que entre la aprobación de los Perfiles de proyecto que permite obtener un primer desembolso, y después el diseño y la aprobación del Documento de proyecto (ProDoc, como lo llaman los interlocutores), hasta el primer Informe de progreso de ejecución del proyecto (IPEP) es muy difícil manejar el flujo de caja, y la contratación de los especialistas. A veces, los administradores han asumido el riesgo de contratar abogados por un periodo superior a los recursos que tenían en caja. El hecho de que los desembolsos sean según la producción y aprobación de los informes (ProDoc, IPEP, Informe Final), puede ser un modo de funcionamiento efectivo cuando se trata de manejar los servicios de consultores externos, pero muy difícil de aplicar cuando se trata de pedir los servicios de abogados implicados en casos jurídicos complejos.

#### **4.4.3 Manejo de información**

La Corte tiene un sistema de manejo de información digitalizada, y en los últimos años se ha beneficiado de la cooperación externa (Noruega), para digitalizar archivos más antiguos. Esta situación permite el trabajo a distancia y el acceso del público y especialistas de derechos humanos a información sobre los casos en proceso y decisiones de la Corte.

#### **4.5 Diseño de proyectos**

Con base al número de documentos (33) y de páginas (8230 sin contar los anexos (38)), consideramos que el nivel de esfuerzo administrativo para el diseño y seguimiento de los proyectos de la Corte ha sido bastante fuerte.

En el caso del proyecto CDH-0902, con una duración de 24 meses, el proceso generó 7 documentos (Perfil de proyecto, Documento de proyecto, primer IPEP-dos versiones, segundo IPEP-dos versiones, e Informe Final), y aproximadamente 255 páginas, si se cuenta una sola versión de los dos IPEP y sin anexos. En el caso del proyecto CDH 1302, de una duración de 24 meses, el proceso generó la producción de cinco documentos (Perfil de Proyecto, Documento de proyecto, Matriz de Marco Lógico, IPEP, Informe Final) que suman 156 páginas.

Desde la perspectiva del evaluador, esto genera un enorme trabajo y crea dificultades en cuanto al proceso de gestión, tomando en cuenta las fechas de desembolso ligadas a la presentación y

aprobación de los informes y no la implementación real de las actividades y resultados. Además, el hecho que los últimos desembolsos sean ligados al cumplimiento de las tareas administrativas crea dificultades en cuanto a la gestión administrativa de contratos.

#### **4.6 Perspectiva de género**

En los dos primeros proyectos de la Corte (CDH-0902, CDH-1110), no se observó ninguna mención de la perspectiva de género, ya sea en los Perfiles, los Documentos de proyecto, los Informes de progreso o los Informe finales. En los dos últimos (CDH-1302 y CDH- 1401), se menciona “Además con la sistematización temática por sujeto protegido que se realizará de todas las medidas provisionales, que ha conocido la Corte IDH en sus 34 años de funcionamiento, serán identificadas aquellas en las cuales las beneficiarias son mujeres, y las medidas provisionales hayan sido ordenadas tomando en cuenta una perspectiva de género, con lo cual la búsqueda de jurisprudencia en este tema será más fácil y accesible”. Durante la visita realizada a la Corte en San José, se solicitó un listado o mecanismo de búsqueda. Al respecto se hizo referencia a algunos casos con implicación de género, entre ellos los siguientes: i) Caso Veliz Franco Vs Guatemala, ii) Caso Velásquez Paiz y otros de Guatemala, Miembros de la Aldea de Chucupa y Comunidades Vecinas del Municipio de Rabinal Vs Guatemala.

A pesar de eso, la Corte tuvo una experiencia importante en México. Con base en tres decisiones de la Corte, el gobierno mexicano a través de la Suprema Corte de la Nación, decidió elaborar un Protocolo para juzgar con perspectiva de género (subtítulo: Haciendo realidad el derecho a la igualdad). El documento presenta los objetivos, la justificación, el marco jurídico, el marco conceptual y los elementos para la aplicación de la perspectiva de género en el juzgar. Este documento constituye un precedente, en la medida que además de ofrecer un instrumento práctico para el mundo legal y judicial, propone el establecimiento de un instrumento y estrategias de capacitación y formación en perspectiva de género y derechos de las mujeres. La Corte podría establecer un grupo de trabajo incluyendo tanto a la Comisión IDH como a la Comisión Interamericana de Mujeres que permita ver si esta metodología se puede aplicar a otros países en el marco de la protección y promoción de los derechos humanos en la Américas.

#### **4.7 Sostenibilidad**

Según los términos de referencia, se ha requerido analizar la sostenibilidad en dos niveles: i) sostenibilidad institucional; ii) sostenibilidad financiera.

##### **4.7.1 Sostenibilidad institucional**

En cuanto a la sostenibilidad institucional, se partió de la pregunta indicada en los términos de referencia: ¿Se fortaleció la capacidad de la Corte de manera sostenible? Los cuatro proyectos apuntan al “fortalecimiento de la capacidad de seguimiento de las decisiones de la Corte”. Varias

formulaciones son utilizadas. Dos de los proyectos (CDH-0902 y CDH-1110), que plantean como producto establecer un “Mecanismo de supervisión del cumplimiento de las medidas de reparación o medidas provisionales”, cuando los otros dos (CDH-1302 y CDH-1401), sugieren “mantener la capacidad de la Corte para evaluar el estado de cumplimiento y vigencia de las medidas provisionales”. Los dos últimos proyectos hacen suponer que ya el “mecanismo” estaría establecido, y que habría que utilizarlo para mantener la capacidad de la Corte. Pero, ¿de qué mecanismo estamos hablando?

En respuesta a esta pregunta el Informe Final del proyecto CDH-1110 dice (p. 5): “Durante la ejecución de este proyecto la Corte ha celebrado cuatro (4) Periodos Ordinarios de Sesiones y tres (3) Periodos Extraordinarios de Sesiones”. ¿Serían las sesiones de la Corte el mecanismo? En las recomendaciones del Informe Final del proyecto CDH-1110 se dice: Fortalecer los mecanismos de supervisión de cumplimiento a través de: i) realización de estudios detallados, ii) celebración de audiencias, iii) realización de resoluciones (p.58). Un mecanismo podría ser también un “sistema” con metodología, guía o protocolo acordado, podría ser también recursos humanos dedicados. No se dice. Se sabe que la Corte adoptó un sistema de clasificación de las medidas de reparaciones: i) restitución, ii) rehabilitación, iii) satisfacción, iv) garantías de no repetición, obligación de investigar y sancionar, vi) indemnización y reintegro de costas y gastos.

Se trató de revisar si tales mecanismos existen en la estructura institucional de la Secretaria Ejecutiva de la Corte. Sin embargo, según la información recolectada durante la visita a la sede en San José, Costa Rica, evidencia que existe una división o unidad permanente responsable del seguimiento de la decisión en cuanto a sentencias, pero aparentemente no existe una unidad o división permanente responsable del seguimiento de medidas provisionales. (Véase el Organigrama de la Corte en ANEXO VIII).

#### **4.7.2 Sostenibilidad financiera**

En el documento titulado “Lineamientos 2011-2015”, la Corte sugiere que la primera forma de fortalecer la justicia interamericana es “proporcionarle un financiamiento previsible y armónico”. Con base a los datos oficiales, la Corte recibió de la OEA la suma de 2,05 M\$US en 2011 con un crecimiento promedio de 5 % hasta llegar a 2,75 M\$US en 2016, a pesar de la ausencia de crecimiento entre 2013 y 2015. Durante el mismo periodo los aportes de la cooperación internacional pasaron de 1,62 M\$US en 2011 a 2,39 M\$US en 2016, o sea el 46.5%. Es decir que la Corte depende tanto de apoyo ordinario como extraordinario para su sostenimiento.

¿Cuál es el grado de sostenibilidad financiera de los beneficios generados por los proyectos? Según las cifras existentes y las discusiones que se sostuvieron con los encargados administrativos de la Corte es obvio que la respuesta a la pregunta es negativa y que el grado de sostenibilidad financiera es bajo. ¿Qué haría la Corte si no tuviera el apoyo de la Cooperación Española para el seguimiento de sus decisiones?, probablemente tendría que buscar otro donante. ¿Hasta cuándo? Probablemente hasta que los Países miembros decidan un alza sustantiva, casi duplicación, de los recursos ordinarios dedicados a la Corte, lo que en el contexto actual de la

dinámica regional se reconoce que sería muy difícil e improbable. “De no existir estas contribuciones voluntarias, la Corte interamericana tendría que reducir drásticamente sus actividades jurisdiccionales, dejando sin eficacia la protección de los derechos humanos en las Américas” (Informe Final, Proyecto CDH-1110, p.55).

Tomando en cuenta que la Cooperación Española ha financiado actividades de seguimiento de sentencias y medidas provisionales que deben realizarse en forma continua, esto permite concluir que, si el FEPO interrumpe su apoyo financiero y de no existir financiamiento de otro donante, la Corte tendrá que interrumpir sus actividades de seguimiento, reducirlas drásticamente o confiar en los acuerdos de cooperación suscritos con los actores locales.

Desde la perspectiva del evaluador, es absolutamente imperante que la Corte IDH encuentre la forma de asegurar la sostenibilidad institucional y financiera de todas las actividades de seguimiento de las decisiones de la Corte tanto de sentencias como de medidas provisionales.

## 4.8 Lecciones aprendidas

Aquí se encuentran dos lecciones específicas a la Corte. Para “lecciones aprendidas” más generales, vea el capítulo 5 (sección 5.7) sobre “Hallazgos” donde se presentan lecciones aprendidas que se aplican tanto a la Corte como a la Comisión.

- **Colaboración con las cortes nacionales:** la difusión de los estándares jurisprudenciales de la Corte IDH, en las cortes de mayor jerarquía en los países involucrados, puede contribuir a un mejor entendimiento y diálogo entre los distintos tribunales de la región.
- **Corte itinerante:** aunque no había proyecto apoyando la Corte itinerante en la presente muestra del FEPO, esta experiencia iniciada por la Cooperación Española en 2007 y apoyo posterior de Noruega, fue mencionada en varias ocasiones como una forma de tener un impacto mayor y agilizar tanto el cumplimiento de las sentencias como de medidas provisionales (Véase a continuación una nota técnica sobre este asunto).

## 5. Hallazgos

En la presente sección se presentan las respuestas preliminares a las preguntas básicas sugeridas en los Términos de referencia o las definiciones de los criterios en la Matriz de Evaluación.

### 5.1 Relevancia

**Pregunta:** ¿En qué medida los proyectos responden a las orientaciones del donante, mandatos y necesidades de los órganos (Comisión y Corte) o de los países involucrados?

**Respuesta:** No hay duda que los proyectos son pertinentes en cuanto a las orientaciones y Planes de trabajo de la Cooperación Española. También son pertinentes en cuanto a las necesidades de la Comisión y de la Corte tanto en términos financieros, técnicos y temáticos. Corresponden a los pilares más importantes de la OEA. En cuanto a los países de las Américas, es obvio que una mayor capacidad de respuesta a casos individuales y seguimiento de parte de la Comisión en temas como ‘soluciones amistosas’ o ‘prisión preventiva’, y por parte de la Corte en temas como “medidas provisionales” y “casos complejos”, responden a necesidades de protección de los derechos humanos.

En el caso de la Comisión el problema principal es “el atraso procesal” y en el caso de la Corte es la falta de implementación de sus decisiones. Estas dos problemáticas afectan tanto la efectividad de los dos órganos, como la credibilidad del Sistema Interamericano de Derechos Humanos.

Se puede resaltar el hecho que la Cooperación Española ha sido capaz de apoyar tanto a la Comisión como a la Corte en áreas transversales (atraso procesal, soluciones amistosas,

seguimiento de decisiones, etc.), de tal manera que permitió evitar la crítica de “orientar” a los dos órganos del SIDH hacia ciertos temas en particular.

## 5.2 Eficacia

**Pregunta:** ¿Se han logrado los objetivos a nivel de producto y propósito que se fijaron en los diversos proyectos? De ser así ¿existe la posibilidad de atribución a dichos resultados?

**Respuesta:** Si, de manera general tanto la Comisión, como la Corte han logrado los objetivos a nivel de productos y propósitos de los diferentes proyectos y se pueden atribuir estos resultados al manejo adecuado de los dos órganos. Esta conclusión tan positiva, se debe a que, en sus formulaciones, siete de los ocho proyectos (salvo en el caso del proyecto CDH-0902 sobre atraso procesal que se enfrentaba a un problema gigante), han sido formulados en forma bastante prudente, y no sufrieron formulaciones demasiado enfáticas y ambiciosas. De tal manera que sí, se puede concluir formalmente, que cuando los resultados obtenidos correspondían a la esfera de responsabilidades administrativas de la Comisión y de la Corte, se han concretado. En algunos casos se ha pretendido asumir responsabilidades fuera del campo de las organizaciones involucradas (soluciones amistosas y medidas provisionales). El ejercicio de actualización de las Matrices de marco Lógico propone criterios y metas alternativas (Véase ANEXO XI y XII).

**Pregunta:** El fortalecimiento fue uno de los principales objetivos de los proyectos sujetos a este ejercicio de evaluación: ¿Fue este objetivo razonable/viable, ¿Cómo fue el alcance de los mismos y su financiamiento?

**Respuesta:** Si, al igual que la respuesta anterior, el objetivo fue viable, ya que ha sido bastante razonable, porque se limitó al fortalecimiento “interno” de los dos órganos, la Comisión y la Corte. Y cuando se refería a instituciones externas, siempre se formulaban objetivos y resultados esperados “muy razonables” (Ej.: que las entidades colaboradoras adopten, una buena práctica, dos nuevos criterios o medidas se aumenten a tres puntos porcentuales, etc.). El fortalecimiento institucional, implica también establecer “nuevos mecanismos, procesos, metodologías”. Allí es donde es cuestionable, si estos procedimientos o cambios institucionales han sido implementados y si serán sostenibles. El resultado puede ser variable según los proyectos, y según las organizaciones.

**Pregunta:** Consistente con el punto anterior ¿Se fortaleció la capacidad de la CIDH y de la Corte IDH de manera sostenible?

**Respuesta:** Si. Cada órgano ha adoptado nuevos sistemas. En el caso de la Comisión adoptó el PCMS y el DMS, publicó el libro sobre detención preventiva y guía obre soluciones amistosas. Además, la Comisión ha transformado su estructura organizacional



para hacer frente a los nuevos desafíos estableciendo unidades responsables de administrar el registro, estudio de las peticiones y para las soluciones amistosas. En cuanto a la Corte se ha creado una unidad responsable del seguimiento de sus decisiones. También ha establecido procesos de resoluciones, de estudios técnicos y de jurisprudencia y de estudios de casos complejos, boletines, etc. que siguen como parte de la herencia. El futuro de los proyectos depende de la experiencia adquirida por las personas involucradas y de la capacidad financiera de los dos órganos.

### 5.3 Eficiencia

**Pregunta:** ¿Fue eficiente la gestión de los proyectos en el logro de sus objetivos? y ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que se enfrentaron y cómo se abordaron?

**Respuesta:** Sí. Una de las grandes ventajas de los dos órganos fue que conservaron casi el mismo equipo técnico para todo el periodo de implementación de los ocho proyectos. Este elemento permitió establecer una dinámica que favoreció tener buenas condiciones de gerencia de los proyectos. Una de las principales dificultades fue la aplicación de las herramientas de administración y gestión utilizadas por la OEA (Perfil de proyecto, Documento de proyecto, MML, IPEP, Informe final), normalmente diseñadas para proyectos de mayor duración, a iniciativas de muy corto plazo. Aunque la Cooperación Española funciona con base a presupuesto anual, es factible concebir proyectos de mayor duración, con instrumentos adaptados. En este caso debería haber un ajuste entre el tamaño del proyecto y los requerimientos administrativos.

**Pregunta:** ¿Se mejoró la eficiencia (ahorro en tiempo y recursos) de los procesos internos de la CIDH y de la Corte IDH de manera sostenible? ¿Qué evidencia hay al respecto?

**Respuesta:** Cuestionable. El proceso fue uno de aprendizaje y de acercamiento entre los dos órganos, por un lado, y DPE y la Cooperación Española por otro lado. Al principio, los dos órganos consideraban difícil ajustar los instrumentos administrativos con el trabajo de defensa de derechos humanos. ¿Hubo, un verdadero mejoramiento en el proceso? Los administradores de los dos órganos sugirieron que había trabajo que hacer para tener una relación más colaborativa y mutuamente beneficiosa entre las partes para hacer un ajuste entre el tamaño de los proyectos y los instrumentos.

### 5.4 Diseño de proyecto

**Pregunta:** ¿Existen posibilidades de mejorar el proceso de diseño de proyectos?

**Respuesta:** Seguro que sí. La carga administrativa es pesada. Los interlocutores tanto de la Comisión, como de la Corte han sugerido varias formas de mejorar el proceso de formulación, gestión y seguimiento de los proyectos, adoptando un sistema que permita

ajustar los instrumentos al tamaño y duración de los proyectos. Lamentablemente no se pudo realizar un análisis comparativo con proyectos de otros donantes.

## 5.5 Perspectiva de género

**Pregunta:** ¿Es pertinente aplicar una perspectiva de género en el campo de los derechos humanos?

**Respuesta:** Absolutamente. Y es de absoluta pertinencia debido a que las mujeres sufren una doble carga en cuanto al respeto de sus derechos. Un buen ejemplo sería en el proyecto de “detención preventiva”, donde las mujeres sufren doblemente del hacinamiento, por causa de violencia y agresión o desde la perspectiva de su estado de salud si se encuentran embarazadas o con hijos e hijas menores de edad. Tanto en el proyecto de soluciones amistosas como en uno de los proyectos de seguimiento de medidas provisionales, se han podido identificar casos ejemplares que demuestran la pertinencia de la perspectiva de género. La experiencia de México podría servir tanto para la Corte como para la Comisión. De forma general, es un tema donde los proyectos financiados por el FEPO tienen bastantes oportunidades para mejorar el diseño, el seguimiento y los resultados a futuro.

## 5.6 Sostenibilidad

**Pregunta:** ¿Cuál es el grado de sostenibilidad tanto institucional como financiera de los beneficios generados por los proyectos?

**Respuesta:** En cuanto a la sostenibilidad institucional, en la evaluación se ha utilizado una definición más amplia que la definición sugerida en los términos de referencia, que sugiere analizar si los resultados (decisiones, manuales, guías, etc.) siguen existiendo y/o utilizados. Para medir la sostenibilidad institucional, hemos analizado si los dos órganos han establecido las condiciones institucionales para que los resultados sean aplicados en el futuro y si se van a reproducir. A este nivel, hemos notado un esfuerzo importante de parte de la Comisión que ha adoptado nuevos reglamentos, nueva estructura organizacional, nuevas guías, etc. Los esfuerzos de la Corte en este entorno parecen menos significativos.

**Respuesta:** En cuanto a la sostenibilidad financiera es muy cuestionable para ambos órganos. Eso, constituye uno de los problemas estructurales más importantes al cual se enfrentan ambos órganos. Tanto en términos financieros como en términos de recursos humanos, tomando en cuenta que la mayoría de los recursos de la Cooperación Española han sido utilizados para adquirir y pagar recursos profesionales (especialistas en derechos humanos, nivel P-1-2-3-4, etc.), si no se aumenta el presupuesto ordinario de los dos órganos, no hay forma de absorber estos costos en forma sostenible.

## 5.7 Lecciones aprendidas

En los informes de los proyectos de la CIDH como de la Corte se evidencian varias propuestas de lecciones aprendidas, y algunas se repiten con frecuencia. En general se resalta la especificidad del área de derechos humanos donde las cosas no ocurren como en otros sectores más técnicos. Especialmente, se mencionan las siguientes:

**Pregunta:** ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas en la ejecución de los proyectos seleccionados? y ¿cuáles fueron sus efectos?

**Respuesta:** Como algunos dijeron “es difícil insertar las problemáticas y exigencias de las personas cuyos derechos sociales, cívicos, a veces físicos son afectados, con el sistema de gestión por resultados y sus instrumentos (Ex: Matriz de Marco Lógico), con sus exigencias de objetivos e indicadores medibles en tiempos cortos.

- **Proyectos de corto plazo y resultados de largo plazo:** en materia de derechos humanos, los resultados se concretizan en mediano y largo plazo, raramente en corto plazo; por eso es muy difícil hacer coincidir las exigencias de proyectos e informes de corto plazo de los proyectos con las exigencias del sector;
- **Responsabilidades compartidas entre CIDH-Corte y los Estados Miembros:** tanto el trabajo de la Comisión como el de la Corte, implica relaciones múltiples y trabajo con los Estados miembros: ya sea en casos de pedido de información complementaria sobre algunos casos, de medidas cautelares, de soluciones amistosas o de visitas para audiencias locales; eso implica que tanto en el cumplimiento de los plazos (para realización de eventos, por ejemplo), como para medir resultados sea difícil;
- **Resultados cuantitativos y cualitativos:** sobre todo en materia de derechos humanos existe la necesidad de informar los resultados, tanto en forma cuantitativa como cualitativa; el cambio de una ley puede incidir en la vida de miles de personas; un caso “ejemplar” puede afectar el proceso de varios casos similares;
- **Medir el efecto de mediano y largo plazo:** en relación a los dos asuntos anteriores, es importante mencionar, como se ha indicado en varios informes” que el mandato tanto de la CIDH como de la Corte es lograr la defensa y protección de los derechos humanos de las personas en las Américas. En este contexto sería importante encontrar una metodología que permita a la Comisión y a la Corte, documentar el efecto de mediano y largo plazo (que los administradores de la Comisión y de la Corte llaman “análisis de impacto”) de sus decisiones y resoluciones en los Países Miembros, sin que haya una obligación de resultados, debido a que la responsabilidad está fuera del control de la CIDH o de la Corte.

- **Necesidad de ajustes de los instrumentos de gestión:** en relación al tema anterior, surge la necesidad de ajustar tanto el contenido como los plazos de los informes semestrales (IPEP); no tiene mucho sentido tratar de reportar resultados a mediados del año; el IPEP podría hacerlo en asuntos administrativos y financieros, pero los informes de contenido sobre resultados podrían ser anuales.

## **5.8 Tema transversal: la capacitación o desarrollo de capacidades**

En el transcurso de la evaluación apareció un tema transversal: la “capacitación”. Revisando las actividades y productos, se observa que tanto la Comisión como la Corte han realizado numerosos talleres, conferencias, cursos, etc. que tenían como objetivo: “reforzar las capacidades de los recursos humanos de la región en cuanto a varios aspectos de protección de los derechos humanos”. La pregunta que se hizo, fue “¿hasta qué punto fueron efectivas estas actividades?”. La experiencia en evaluación de proyectos de desarrollo de capacidades indica que una sesión de entrenamiento o una charla de algunas horas o aún un curso o seminario de algunos días, raramente producen un efecto efectivo de cambio de comportamiento o llevan a la aplicación de los conocimientos adquiridos. Seamos claros, solo se cuestiona la pertinencia de “sembrar a todos vientos” como dice el proverbio, y esperar que algo ocurra y que la planta germine. La experiencia en este sector sugiere que se necesita mucho más. El enfoque “integral” de desarrollo de capacidades sugerido por la Comisión en su Documento de proyecto CDH-0903 el cual parece muy oportuno.

Por una parte, la Comisión y la Corte podrían focalizar sus actividades de capacitación donde tienen una ventaja comparativa y donde se encuentran condiciones que permitan alcanzar un cierto nivel de impacto (reuniones de trabajo ofreciendo metodología, manuales, presencia de actores claves, etc). Se puede mencionar como ejemplo las sesiones de las Soluciones amistosas para la Comisión, y la Corte itinerante para la Corte CIDH.

Por otro lado, para temas más generales, se considera que tanto la Comisión como la Corte tendrían interés de reflexionar sobre este asunto y que el Instituto Interamericano de derechos humanos (IIDH) sea involucrado en este proceso. Se podría revisar el convenio existente entre la Comisión, la Corte y el IIDH y reforzarlo.

## **6. Recomendaciones**

En la siguiente sección se presentan algunas de las principales conclusiones de la evaluación y las recomendaciones correspondientes. De manera general se considera que el apoyo de la Cooperación Española ha permitido al SIDH implementar importantes resultados. Se sugiere para el futuro realizar menos proyectos de mayor magnitud en términos de resultados, recursos y tiempo con un proceso administrativo aliviado y agilizado.

### **6.1 Los desafíos fundamentales del SIDH**

En el periodo 2010-2016, la Cooperación Española ha contribuido de manera significativa a mejorar la efectividad de los órganos más importante del Sistema Interamericano de Derechos Humanos. Pero el SIDH sigue enfrentando dos desafíos fundamentales: en el caso de la Comisión, el problema principal es “el atraso procesal” y en el caso de la Corte es “la falta de implementación de sus decisiones” que afectan tanto la efectividad de los dos órganos, como la credibilidad del SIDH.

**Recomendación:** En el caso que la Cooperación Española quisiera seguir asistiendo el SIDH para enfrentar sus desafíos más importantes, podría apoyar los esfuerzos de la Comisión para reducir el atraso procesal y otras las prioridades del nuevo Plan Estratégico 2017-2021, y ayudar la Corte a establecer un sistema de seguimiento que permita lograr un mayor nivel de implementación de sus decisiones. Considerando la magnitud de estos desafíos, la contribución para solucionarles podría requerir un esfuerzo significativo y coordinado con otros actores de la cooperación internacional.

**Comentario:** No se puede interferir en determinar en qué tipo de programa desee invertir el FEPO en el futuro, pero es recomendable que en el caso de la Comisión lleve a cabo todo tipo de actividades que permitan reducir drásticamente el atraso procesal, en la etapa de revisión, de registro o de soluciones amistosas (SA) serían oportunas. En cuanto a la Corte, se podría buscar o experimentar varias formas de seguimiento in situ (SIS), a través de visita de la Corte en los Países Miembros, basado en la experiencia de la Corte itinerante.

## 6.2 Perspectiva estratégica

El carácter muy corto de los proyectos, su limitación financiera (en el caso de seis de los ocho proyectos) por una parte, y las exigencias administrativas que implican una gestión por resultados (con documento de proyecto detallado, matriz de marco lógico, informes de seguimiento, etc.) por otro lado, han creado un entorno administrativo muy pesado para los órganos del SIDH.

**Recomendación:** Se sugiere para el futuro, que el FEPO considere adoptar una perspectiva estratégica, basada en intervenciones de mayor magnitud en términos de resultados esperados, recursos financieros y de duración que permitan aliviar los requerimientos administrativos para los dos órganos.

## 6.3 Objetivos alcanzables y manejables

Varios proyectos han tenido dificultades en el proceso de implementación porque algunos propósitos y productos se salían de la esfera de responsabilidades de los dos órganos.

**Recomendación:** Se sugiere que, en la formulación de las Matrices de Marco Lógico, los propósitos y productos con sus respectivos indicadores, correspondan al límite de las responsabilidades específicas de los dos órganos, cuando los fines incorporen las responsabilidades de los Estados Miembros con los cuales colaboran.

## 6.4 Análisis del efecto institucional de mediano y largo plazo

La metodología actual de diseño y seguimiento de proyectos está basada principalmente en objetivos cuantitativos. Pero, en varias ocasiones los administradores tanto de la Comisión como de la Corte insistieron en la necesidad de medir el efecto de medio plazo (que llaman de impacto) de casos individuales sobre cambios administrativos y legales, en los países donde se aplican las sentencias, medidas provisionales o soluciones amistosas.

**Recomendación:** Que DPE en colaboración con los dos órganos determinen una metodología, para medir a nivel de fines de proyectos, que implican cambios legales, legislativos o administrativos de largo plazo en los Estados Miembros.

**Comentario:** en la presente recomendación, el concepto del efecto de mediano plazo, no se utiliza en el mismo sentido tradicional de “evaluación de impacto”, lo que implica una metodología muy sofisticada (estudio ex ante/ex post, grupo de control, etc.). En el contexto “jurídico-legal” un análisis de impacto solo significa documentar y registrar las medidas legales, administrativas (nuevos reglamentos, protocolos, etc.), que podría haber efecto en otras situaciones similares a la de un caso particular, adoptadas por un gobierno o una Corte nacional como seguimiento de una sentencia o recomendación por parte de la Comisión o la Corte IDH.

## 6.5 Sistema de gestión ajustado

En los últimos años, el Departamento de Planificación y Evaluación de la OEA ha hecho un trabajo valioso introduciendo varios instrumentos de gestión por resultado (Documento de proyecto, MML, Matrices de monitoreo y evaluación, IPEP, etc.). Estos instrumentos implican cargas administrativas que en casos de proyectos cortos se vuelve muy difícil de implementar. En el contexto actual, los órganos del SIDH reciben los recursos financieros proporcionados por la cooperación internacional en base a ciertos reglamentos y exigencias (Ex: presentación y aprobación de Informes) que no necesariamente corresponden a los plazos de los gastos y requerimientos en cuanto al uso de estos recursos, especialmente cuando es necesario contratar recursos humanos externos.

**Recomendación:** En el futuro, DPE y el FEPO podrían iniciar un proceso de discusión con los responsables administrativos de la Comisión y de la Corte, para determinar un modelo de gestión de los acuerdos ajustando las exigencias administrativas al tamaño y la duración de los diferentes proyectos con un calendario de trabajo que correspondan a los flujos de caja reales.

**Comentario:** Esta recomendación hace referencia al paquete de herramientas que DPE tiene y propone a los órganos u otras entidades de la OEA que se benefician de financiamiento externo o interno. Eso implicaría una actitud más colaborativa entre DPE y los equipos administrativos para encontrar un balance entre el alivio y la agilización de los procesos de diseño, gestión y seguimiento de los proyectos, por un lado y la calidad profesional y administrativa por otro. En cuanto al DPE debería establecer una diferencia clara entre “un proyecto de cooperación” y un contrato de consultor basado en resultados y entregables.

## 6.6 Perspectiva de género

Los ocho proyectos tenían previsto tomar en cuenta la perspectiva de género. Desafortunadamente, pocos resultados concretos han sido realizados y monitoreados. Ningún informe o guía producidos en el transcurso de los proyectos propone una metodología para tomar en cuenta la perspectiva de género en el entorno jurídico y ningún informe demuestra resultados en este marco. Por otra parte, es importante mencionar que, de parte de la Corte se concretó la firma de un acuerdo con entidades jurídicas de México para aplicar la perspectiva de género en los procesos legales.

**Recomendación:** La Comisión y la Corte podrían coordinar con entidades de la región que tienen experiencia relacionada con el tema de género, incluyendo la experiencia con México, para determinar en forma conjunta una metodología que permita que los dos órganos tengan el mismo ritmo en la aplicación de la perspectiva de género en todas sus actividades y procesos administrativos, técnicos y legales.

## 6.7 Capacitación

En el transcurso de esta evaluación se ha evidenciado la importancia de las actividades de capacitación tanto de parte de la Comisión como de la Corte. Desafortunadamente, no fue posible analizar a profundidad este elemento, y la encuesta en línea relacionada a soluciones amistosas no es concluyente por el bajo nivel de respuesta que se tuvo. Pero la experiencia demuestra que un taller de capacitación, una charla o una conferencia, raramente se traduce en nuevas capacidades de parte de las personas o instituciones involucradas.

**Recomendación:** Ambos órganos deberían focalizar sus esfuerzos de capacitación en temas donde tienen ventajas comparativas en el marco de visita de trabajo o de Corte itinerante (Ex: Soluciones amistosas en el caso de la Comisión y Conformidad de jurisprudencia en el caso de la Corte IDH). Para temas más generales, la Comisión y la Corte podrían discutir con el Instituto Interamericano de Derechos Humanos cómo desarrollar una estrategia que permita movilizar las capacidades de cada institución y crear las condiciones de impacto real y sostenibilidad de las actividades de capacitación al menor costo para los dos órganos.

## 6.8 Sostenibilidad financiera

Uno de los problemas fundamentales que enfrentan los dos órganos es el sub-financiamiento que no permite financiar las actividades básicas que corresponden a sus mandatos. Por el momento, la cooperación internacional financia actividades que deberían ser parte de su modus operandi.

**Recomendación:** Los dos órganos podrían discutir opciones para definir cómo aprovechar más recursos de fuentes externas o privadas, establecer reglas, criterios y un plan de trabajo al respecto con base a diferentes oportunidades que fueron mencionadas y resaltadas en el transcurso de la evaluación como: i) contribuciones de los Países miembros en el caso de Corte

itinerante, ii) el pago en caso de actividades de capacitación en los Países miembros, iii) la posibilidad de confiar la realización de estudios a entidades académicas externas (estudio de impacto por ejemplo), iv) un programa de pasantías no solo para estudiantes sino también para profesionales en colaboración con entidades académicas (año sabático de profesores universitarios).



## ANEXO I: Proyectos de la muestra del FEPO

Muestra de proyectos dentro del sector de derechos humanos financiados por el Fondo Español para la OEA, período 2010-2016			
	Código	Nombre	Monto
Proyectos de la COMISION			US\$
1	CDH-0903	Fortalecimiento de las Capacidades de Protección y Promoción de la CIDH - Fase II. <b>Duración:</b> Enero 2010 a diciembre 2011: 24 meses	1,314,900
2	CDH-1107	Promoción de los estándares del sistema interamericano de derechos humanos en materia de detención preventiva en las Américas, en el marco del plan estratégico de la CIDH- <b>Duración:</b> Agosto 2012 a julio 2013: 12 meses	255,720
3	CDH-1301	Promoción del uso del mecanismo de soluciones amistosas ante la CIDH para la protección de los derechos humanos en las Américas, en el marco del plan estratégico de la CIDH <b>Duración:</b> Julio 2013 a octubre de 2015: 24 meses	381,050
4	CDH-1404	Promover la implementación de medidas que permitan reducir el uso de la prisión preventiva en las Américas, en cumplimiento de estándares interamericanos en esta materia – CIDH. <b>Duración:</b> Abril 2015 a marzo 2017 extendido a julio de 2017: 28 meses	363,822
Sub-total			2,315,492
Proyectos de la CORTE			Nota
5	CDH-0902	Fortalecimiento de la efectividad en la implementación de las decisiones de la Corte IDH. <b>Duración:</b> Abril de 2010 a marzo 2012: 24 meses	1,072,952 843,900
6	CDH-1110	Fortalecimiento de la Supervisión sobre implementación de las reparaciones no pecuniarias y de las medidas provisionales ordenadas por la Corte IDH. <b>Duración:</b> Abril 2012 a marzo de 2013: 12 meses	485,781 400,000
7	CDH-1302	Fortalecimiento de las capacidades de la Corte IDH para evaluar el estado de cumplimiento y vigencia de las medidas provisionales y para resolver casos contenciosos de especial complejidad. <b>Duración:</b> Junio de 2013 a mayo de 2015: 24 meses	352,675 300,000
8	CDH-1401	Fortalecimiento de las capacidades de la Corte IDH para evaluar el estado de cumplimiento y vigencia de las medidas provisionales y para resolver casos contenciosos de especial complejidad. <b>Duración:</b> Enero de 2015 a diciembre de 2015: 12 meses	330,281 277,606
Su-total			2,241,689 1,821,506
<b>Nota: En negro aparecen las cifras proporcionadas por DPE y en rojo las cifras proporcionadas por la Corte. La diferencia se explica por la inclusión o no de la contribución de la OEA</b>			

## ANEXO II: Listado de personas involucradas

Personas Involucradas	
Nombre	Cargo
<b>Organization de Estados Americanos – 4</b>	
Hector Arduz	Director, DPE
Carla Sorani Hluchan	Jefe de la Sección de Apoyo a la Gestión de Proyectos Departamento de Planificación y Evaluación, <b>Persona contacto -DPE</b>
Alejandro Cruz Fano	Especialista en Evaluación, DPE
Paola Cárdenas-Camacho	Especialista, DPE
<b>Donante</b>	
Beatriz Carnicer	Administradora del FEPO, Cooperación Española (AECDI)
<b>Corte IDH – 10</b>	
Ana Lucia Aguirre Garabito	Abogada de la Secretaría del Tribunal actuara como <b>persona contacto-Corte</b>
Pablo Saavedra Alessandri	Secretario Ejecutivo de la Corte IDH
Emilia Segares Rodríguez	Secretaria Adjunta
Arturo Herrera	Director de Administración y Finanzas
Gabriela Pacheco	Abogada a cargo equipo de supervisión de cumplimiento de sentencias de la Secretaría.
Mariana Clemente	Abogada de la Corte IDH, Casos complejos
Romina Sijniensky	Abogada de la Corte IDH, sobre niñez migrantes
Martha Hernández	Asistente administrativa
<b>CIDH – 20</b>	
Flor Elba Castro	Encargada administrativa, <b>Persona contacto-CIDH</b>
Paulo Abrao	Secretario Ejecutivo
Elizabeth Abi-Mershed	Secretaria Ejecutiva Adjunta
Maria Claudia Pulido	Documento de proyecto: Fortalecimiento de la CIDH, Detención preventiva, Soluciones amistosas
Andrés Pizarro Sotomayor	Documento de proyecto Detención preventiva
Ivonne Cifuentes	Documento de proyecto Detención preventiva, Administradora
Sofía Galván	Proyecto Prisión Preventiva
Rosa Celorio	Coordinadora de Relatorías, Prisión preventiva
Erika Montero	Soluciones amistosas
Melanie Blackwell	Especialista en informática Gestión el sistema PCMS y página Web
Doris Lama	Especialista en informática Gestión el sistema PCMS y página Web
Lily Romero	Directora, Asuntos Administrativos
<b>ORGANISMOS REGIONALES E INTERNACIONALES – 4 personas</b>	
Katya Salazar	Directora Ejecutiva, Due Process of Law Foundation, Washington DC
José Thompson	Instituto Interamericano de Derechos Humanos, San Jose Costa Rica avenida 8, calles 43-41, barrio Los Yoses, Montes de Oca, San Pedro, San José, Costa Rica. Casa N°. 222.
Diego Rodríguez-Pinzón	Profesor y Co-director de la Academia de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de American University, Washington, DC
Marvin Carvajal	Director Jurídico, Oficina del Presidente de la Republica, San José, Costa Rica

### ANEXO III: Calendario del proceso de evaluación

Calendario de evaluación	
Actividades	Fechas
<b>Fase I: Planificación de la Evaluación</b>	
Firma del contrato	23 de diciembre
Entrega de los documentos	23 de diciembre
Revisión preliminar de los documentos	2-13 de enero
Entrega del Plan de trabajo y Marco de evaluación preliminar	23 de enero
Agenda de visita de inicio a Washington	27-28 de enero
Visita de inicio en Washington	1-2-3 de febrero
Finalización del Plan de Trabajo y Marco de Evaluación	6-7 de febrero
Aprobación del Plan de trabajo y Marco de evaluación	10 de febrero
<b>Fase II: Recolección de datos</b>	
Preparación de las visitas de recolección de datos	13-24 de febrero
Revisión de los documentos	13-24 de febrero
Preparación y traducción de la encuesta en línea	20-24 de febrero
Visita en Washington par entrevistas con el CIDH	28 de febrero-1-2-3 de marzo
Visita en Costa Rica	6-10 de marzo
Preparación del Informe de medio término/narrativo	13-31 de marzo
Entrega del Informe de medio término/narrativo	17 de abril
Comentarios de la OEA del Informe de medio término/narrativo	28 de abril
<b>Fase III: Análisis de información e Informe</b>	
Compilación de datos de visitas	1-5 de mayo
Triangulación de datos de revisión de documentos, encuestas, entrevistas y visitas	8-10 de mayo
Entrega del Informe preliminar	19 de mayo
Entrega por la OEA de los comentarios al Informe preliminar	16 de mayo
Entrega a la OEA del Informe final	23 de junio
Presentación Power Point en Washington de las conclusiones y recomendaciones	28 de junio

## ANEXO IV: Protocolo de Entrevistas Semi-Estructuradas

**NOTA:** Este protocolo de entrevista ha sido utilizado para todas las personas a entrevistar. Ha sido ajustado según la persona entrevistada en el transcurso del proceso evaluativo. Además, nótese que es solo uno de los diferentes métodos de recolección de datos. Las opiniones de los entrevistados se triangularán con otras fuentes de informaciones cualitativas y cuantitativas.

**Presentación:** La OEA ha solicitado que sea realizada una evaluación de ciertos proyectos relacionados a derechos humanos llevados a cabo por la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH) y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). La presente Evaluación pretende estimar el nivel de rendimiento de los proyectos realizados y obtener sugerencias para proyectos futuros. **Cláusula de protección de la confidencialidad:** Aseguramos a los participantes que sus respuestas o comentarios no serán identificados ni en los informes ni en los anexos. ¡Gracias por su contribución!

**1. Presentación:** ¿Podría usted decirnos cómo y cuándo ha sido involucrado en los proyectos relacionados con derechos humanos en las Américas, realizados por la Corte IDH y la CIDH?

**2. Pertinencia:** ¿Considera usted relevantes los proyectos de derechos humanos de la Corte IDH y la CIDH? ¿Cuál es el grado de pertinencia de los proyectos? ¿Qué componente considera más relevante? ¿Qué componente considera menos relevante?

**3. Eficacia:** ¿Considera usted que se han logrado los objetivos a nivel de productos y propósitos que se fijaron para los proyectos seleccionados? ¿Tendría usted ejemplos? ¿Considera usted que los proyectos de derechos humanos de la OEA han favorecido el fortalecimiento institucional de la Corte IDH y la CIDH?

**4. Eficiencia:** ¿Considera usted que fue eficiente la gestión de los proyectos en el logro de sus objetivos? ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que los proyectos enfrentaron en este sentido? ¿Considera usted que la Corte IDH y la CIDH ha mejorado los procesos internos haciendo un buen uso de los recursos disponibles en términos financieros, humanos y técnicos?

**5. Diseño de proyectos:** ¿Considera usted que los proyectos de derechos humanos de la Comisión y de la Corte han sido bien diseñados, planificados y ejecutados con el debido seguimiento?

**6. Perspectiva de género:** ¿Considera usted que se han tomado en cuenta de manera diferenciada y adecuada los géneros en los proyectos? ¿Considera usted que los diferentes géneros se han podido beneficiar de las actividades y oportunidades ofrecidas por los proyectos de derechos humanos de la Corte IDH y la CIDH?

**7. Sostenibilidad:** ¿Considera usted que los resultados obtenidos serán sostenibles en términos institucionales, sociales y/o financieros?

**8. Lecciones aprendidas y recomendaciones:** ¿Tendría usted alguna recomendación o lección aprendida para futuros proyectos en este campo de actividades? ¿Considera usted que los riesgos relacionados con los derechos humanos en las Américas han sido tomado en cuenta?

## ANEXO V: Sistema de medición

<b>Nota Técnica: Sistema de medición (rating system)</b>		
Durante la visita de inepción, en Washington, el DPE, pidió el establecimiento de un sistema de medición de los criterios de evaluación. Tomando en cuenta la experiencia del evaluador a este nivel se aceptó integrar este elemento no previsto en los términos de referencia. En la presente nota técnica se encuentra el cuadro basado en un sistema nominal y numérico de cinco grados basado en el sistema Likert que se ha utilizado en el pasado.		
<b>Sistema de apreciación (rating)</b>		
<b>Criterios - Rating nominal</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Rating Numérico</b>
<b>Altamente satisfactorio</b>	Se han sobrepasado las metas establecidas	4.1- 5.0
<b>Muy satisfactorio</b>	Se han logrado todas las metas establecidas	3.1 – 4.0
<b>Satisfactorio</b>	Se ha logrado la mayoría de las metas establecidas	2.1 – 3.0
<b>Parcialmente satisfactorio</b>	Se ha logrado parte de las metas establecidas	1.1 – 2.0
<b>No satisfactorio</b>	No se han logrado las metas establecidas	0 – 1.0

<b>Hoja sumaria de evaluación de los proyectos en base al sistema de rating</b>						
<b>Proyectos de la Comisión</b>						
<b>CDH-0903: Atraso procesal</b>						
<b>Criterios</b>	<b>Rating</b>					<b>Rating Cuantitativo</b>
	<b>AS</b>	<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>PS</b>	<b>NS</b>	
Relevancia						3.5
Eficacia						3.5
Perspectiva de genero						1.5
Sostenibilidad						3.5
Promedio						4.0
<b>CDH-1301: Soluciones amistosas</b>						
Relevancia						3.5
Eficacia						2.5
Perspectiva de genero						1.5
Sostenibilidad						2.5
Promedio						2.5
<b>CDH-1107: Prisión preventiva</b>						
Relevancia						2.5
Eficacia						3.5
Perspectiva de genero						2.5
Sostenibilidad						2.5
Promedio						2.75
<b>CDH-1404: Prisión preventiva</b>						
Relevancia						2.5
Eficacia						3.5

Perspectiva de genero						3.5
Sostenibilidad						2.5
Promedio						4.0
Promedio Comisión						3.5
<b>AS: Altamente satisfactorio; MY: Muy satisfactorio; S: Satisfactorio; PS: Parcialmente satisfactorio; NS: No satisfactorio</b>						

<b>Hoja de evaluación de los proyectos</b>						
<b>Proyectos de la Corte</b>						
<b>CDH-0902 : Seguimiento de decisiones</b>						
<b>Criterios</b>	<b>Rating</b>					<b>Rating Cuantitativo</b>
	<b>AS</b>	<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>PS</b>	<b>NS</b>	
Relevancia						2.5
Eficacia						4.5
Perspectiva de genero						0.5
Sostenibilidad						2.5
Promedio						2.5
<b>CDH-1101: Seguimiento medidas</b>						
Relevancia						2.5
Eficacia						3.5
Perspectiva de genero						0.5
Sostenibilidad						1.5
Promedio						2.0
<b>CDH-1302: Seguimiento de medidas y especial complejidad</b>						
Relevancia						2.5
Eficacia						4.5
Perspectiva de genero						1.5
Sostenibilidad						1.5
Promedio						2.5
<b>CDH-1401: Seguimiento de medidas y especial complejidad</b>						
Relevancia						2.5
Eficacia						4.5
Perspectiva de genero						1.5
Sostenibilidad						1.5
Promedio						2.5
Promedio Corte						2.37
<b>AS: Altamente satisfactorio; MY: Muy satisfactorio; S: Satisfactorio; PS: Parcialmente satisfactorio; NS: No satisfactorio</b>						

## ANEXO VI: Cuadros de Análisis Financiero

Presupuesto ordinario de la Comisión y la Corte IDH : 2011-2016							
Contribuciones	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
1. Comisión –OEA	4,646.7	4, 779.70	5,280.20	5,345.3	5,427.90	5,634.30	<b>31,114.1</b>
2. Corte- OEA	2,058.10	2,161.0	2, 661.00	2 661,10	2 661,10	2 756,20	<b>14 958,50</b>
3. Sub-total Com+Corte	6,704.8	6,940.7	7,941.2	8006.4	8,089.00	8,390.5	46,072.6
4. OEA-Total	85,349.8	85,350.8	83,870.5	82,978.1	84,424.1	83,481.1	505,354.4
5. Porcentaje 1+2/3	7,86	8,13	9,47	9,65	9,59	10,05	<b>9,12</b>

Presupuesto de la Comisión IDH : 2011-2016							
Contribuciones	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
1. Comisión –OEA	4,646.7	4, 779.70	5,280.20	5,345.3	5,427.90	5,634.30	<b>31,114.1</b>
2. Países Miembros	2,320.7	1,778.5	4,070.0	2,194.4	2,275.5	3,027.5	<b>15,666.6</b>
3. EU	1,540.0	1,350.0	2,550.0	1,223.7	2,000.0	2,483.1	11,146.8
4. Países Observadores	2,415.6	1,876.2	1,903.2	2,671.5	1,246.8	1,000.1	<b>11,113.4</b>
- España	1,080.2	269.9	75.0	180.0	271.9	243.0	2,120.0
- CE	-	766.7	59.2	547.3	56.7	260.9	1,690.8
5. Sub-total 2+3	4736.3	3654.7	5973.2	<b>4865.9</b>	<b>3522.3</b>	<b>4027.6</b>	<b>26,780.0</b>
<b>6. Total</b>	<b>9,383.0</b>	<b>8,434.4</b>	<b>11,253.4</b>	<b>10,211.2</b>	<b>8,950.2</b>	<b>9,661.9</b>	<b>57,894.1</b>
7 Porcentaje ¼	49,5%	56,6%	46,9%	52,3%	60,6%	58,3%	53,7%

Fuente: Datos del Departamento de Administración y Finanzas, Comisión IDH, Washington DC., marzo 2017

<b>Presupuesto de la Corte IDH 2011-2016</b>							
<b>Contribuciones</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Total</b>
1. Corte –OEA	2,058.10	2,161.0	2, 661.00	2 661,10	2 661,10	2 756,20	<b>14 958,50</b>
2. Países Miembros	218.02	543.7	470.08	1,060.3	533.2	971.3	<b>3,796.7</b>
- México	100.00	300.00	275.00	300.00	-	500.00	1,475.00
3. Países Observadores	1,286.8	1,409.4	1924.02	1778.7	1,334.01	1338.01	<b>9,071.05</b>
- España	565.15	280.0	330.0	-	284.3	335.2	1,794.7
- Noruega	721.6	1,129.46	942.64	785.13	638.6	618.95	4,836.48
4. Otros	118.6	33,6	159.5	34.8	6.6	81.6	434.75
5. Sub-total 2-3-4	1,623.42	1,986.7	2554.3	2,873.8	1873.81	2,390.9	13,302.94
<b>6. Total</b>	<b>3,681.59</b>	<b>4,111.06</b>	<b>5,134.79</b>	<b>5,508.36</b>	<b>4,534.92</b>	<b>5,147.14</b>	<b>28,117.88</b>
7.% 1/5	55%	52.5%	51.8%	48.3%	58,6%	53.5%	53.1%

**Fuente : Datos del Departamento de Administración y Finanzas de la Corte IDH, San José Costa Rica, Marzo 2017**



## ANEXO VII: Cuadros de Análisis Estadístico

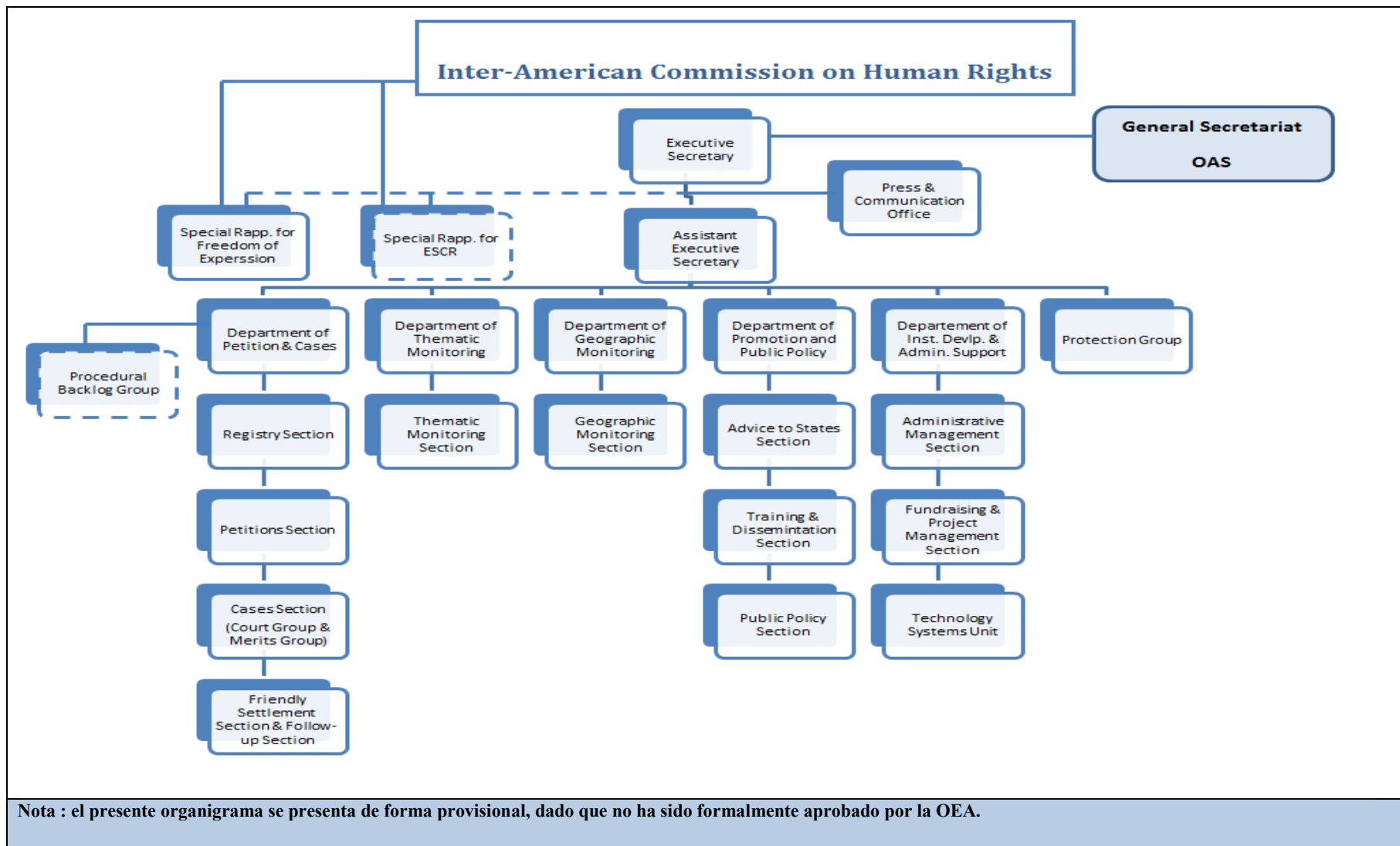
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
<b>Peticiones recibidas</b>	1325	1456	1323	1431	1598	1658	1936	2061	1758	2164	2567	<b>19277</b>
<b>Peticiones pendientes de estudio inicial</b>						6134	7208	8548	9039	9673	5297	<b>45899</b>
<b>Pet. Con decisión de no abrir trámite</b>	562	880	880	1395	712	789	674	613	1039	876	968	<b>9388</b>
<b>Pet. Con decisión de abrir a trámite</b>	147	118	118	120	276	262	137	123	284	208	516	<b>2309</b>
<b>Total de decisiones sobre apertura</b>	709	998	998	1515	988	1051	811	736	1323	1084	1484	<b>11697</b>
<b>Informes de inadmisibilidad</b>	14	14	10	15	10	11	17	9	4	2	2	<b>108</b>
<b>Informes de admisibilidad</b>	56	51	49	62	73	66	42	44	47	42	43	<b>575</b>
<b>Peticiones en admisibilidad</b>									1379	1392	1808	<b>4579</b>
<b>Casos en fondo</b>									576	511	525	<b>1612</b>
<b>Informes de fondo publicados</b>	8	4	7	13	4	5	1	3	3	5	5	<b>58</b>
<b>Informes de solución amistosa</b>	10	5	4	4	11	8	8	6	6	5	8	<b>75</b>
<b>Peticiones y casos en trámite</b>	1237	1251	1376	1450	1584	1645	1704	1753	1955	1903	2333	<b>18191</b>
<b>Decisiones de archivo</b>	27	10	0	20	55	54	42	38	29	107	77	<b>459</b>
<b>Casos enviados a la Corte IDH</b>	14	14	9	11	16	23	12	11	19	14	16	<b>159</b>
<b>Solicitudes de medidas cautelares</b>			301		375	422	448	400	504	674	1061	<b>4185</b>
<b>Medidas cautelares otorgadas</b>	37	40	28	34	68	57	35	26	33	45	42	<b>445</b>
<b>Total</b>	<b>4146</b>	<b>4841</b>	<b>5103</b>	<b>6070</b>	<b>5770</b>	<b>12185</b>	<b>13075</b>	<b>14371</b>	<b>17998</b>	<b>18705</b>	<b>16752</b>	

### Cuadro comparativo de casos de la Corte IDH (2010-2016)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total de <b>casos contenciosos</b> en los que se encontraba <b>pendiente emitir Sentencia.</b>	21	30	23	21	27	25	27
Total de <b>sentencias</b> de fondo y reparaciones.	9	14	19	13	13	16	14
Total de sentencias relativas a <b>interpretación de sentencia</b> emitidas.	0	4	2	3	3	2	7
Total de <b>resoluciones de medidas provisionales</b> emitidas.	39	52	38	25	17	21	12
Total de <b>casos en etapa de supervisión de cumplimiento.</b>	111	124	138	148	158	172	182
Total de <b>resoluciones de supervisión de cumplimiento</b> emitidas.	41	34	33	28	7	47	35
Total de <b>reparaciones supervisadas.</b>							901
Total de <b>casos archivados</b> por cumplimiento total de las reparaciones ordenadas por la Corte.	2	0	3	3	0	4	3

**Fuente:** Información tomada de los Informes Anuales de Labores de la Corte IDH de los años 2010, 2013 y 2016, Corte IDH, San José, Costa Rica, junio 2017

## ANEXO VIII: Organigramas de la Comisión y de la Corte IDH



# ORGANIGRAMA CORTE IDH / RESUMIDO

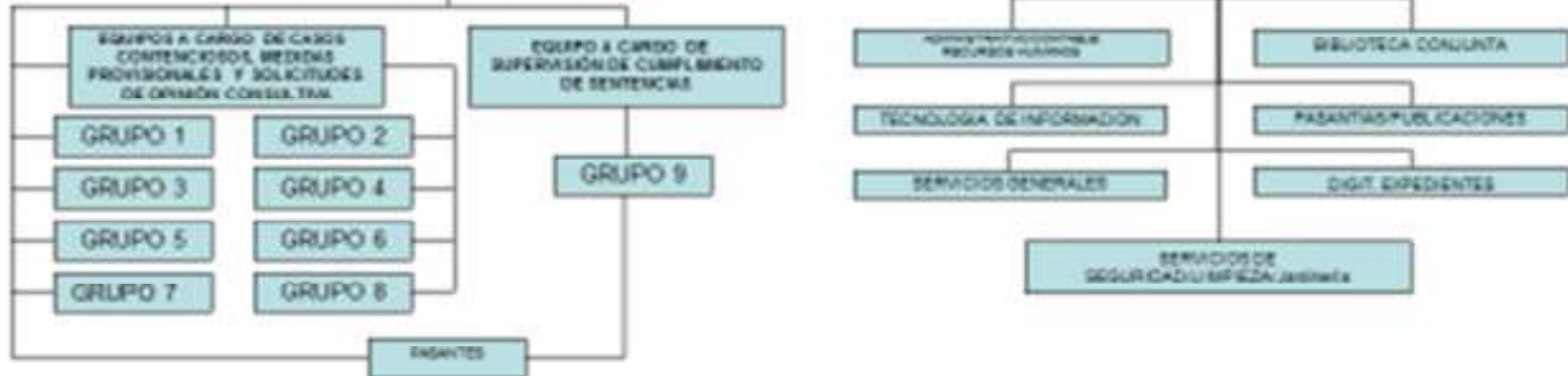
## CORTE INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS

PABLO SAAVEDRA ALESSANDRI  
SECRETARIO

EMILIA SEGARES RODRIGUEZ  
SECRETARIA EJECUTIVA

ALDINE JULIO  
DIRECTOR JURIDICO  
AREA LEGAL

ARTURO HERRERA  
DIRECTOR DE ADMINISTRACION  
Y FINANZAS



## ANEXO IX: Matriz de Evaluación

Criterios de Evaluación /definiciones (Nota)	Cuestiones preliminares	Indicadores a determinar según las MML	Sistema de apreciación Criterios considerados
<p><b>1. Pertinencia/Coherencia:</b> « Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las prioridades de los asociados y donantes »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han sido los proyectos con la Corte IDH y la CIDH relevantes en consideración de las políticas, cartas y convenios de la OEA?</li> <li>• ¿Han sido los proyectos con la Corte IDH y la CIDH relevantes en consideración de las políticas de los países de la región?</li> <li>• ¿Han sido los proyectos con la Corte IDH y la CIDH relevantes en consideración de las políticas de los organismos regionales y países contribuyentes?</li> <li>• ¿Existen algunos componentes de los proyectos con la Corte IDH y la CIDH que han sido más o menos relevantes que otros?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y orientaciones de la OEA</li> <li>• Políticas y orientaciones de los países participantes</li> <li>• Políticas y orientaciones de los organismos internacionales</li> <li>• Grado de satisfacción de los participantes de las varias actividades y varios proyectos con la Corte IDH y la CIDH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde a las necesidades de los peticionarios</li> <li>• Responde a los problemas más urgente del órgano</li> <li>• Corresponde a las prioridades de la OEA y de la Cooperación española</li> </ul>
<p><b>2. Eficacia:</b> «Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando su importancia relativa.»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida los proyectos con la Corte IDH y la CIDH han logrado sus objetivos?</li> <li>• ¿En qué medida los proyectos con la Corte IDH y la CIDH han permitido mejorar la capacidad de los funcionarios involucrados en los derechos humanos en los países de la región?</li> <li>• ¿En qué medida los proyectos con la Corte IDH y la CIDH han permitido de fortalecer las instituciones involucradas en los derechos humanos?</li> <li>• ¿Existen algunos impedimentos que han limitado el potencial de efecto de los proyectos con la Corte IDH y la CIDH?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de estándares</li> <li>• Información compartida</li> <li>• Políticas elaboradas</li> <li>• Reforzamiento de capacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrepasa o alcanza las metas de propósitos</li> <li>• Sobrepasa o alcanza las metas de productos</li> </ul>

<p><b>3. Eficiencia:</b> «Medida en que los recursos/ insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han hecho los proyectos con la Corte IDH y la CIDH un buen uso de los recursos financieros?</li> <li>• ¿Han hecho los proyectos con la Corte IDH y la CIDH un buen uso de los recursos humanos?</li> <li>• ¿Han hecho los proyectos con la Corte IDH y la CIDH un buen uso de los recursos técnicos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de actividades a tiempo</li> <li>• Recursos humanos (perspectiva de género)</li> <li>• Recursos técnicos</li> <li>• Recursos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen uso de recursos humanos, fondos, tiempo</li> </ul>
<p><b>4. Diseño y gestión y seguimiento de proyectos</b> «Estrategia de gestión que se centra en el desempeño, y el logro de productos, efectos e impacto»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han sido diseñado adecuadamente los marcos lógicos de los proyectos con la Corte IDH y la CIDH?</li> <li>• ¿Han sido planeados adecuadamente los proyectos con la Corte IDH y la CIDH?</li> <li>• ¿Han sido monitoreado adecuadamente, los proyectos con la Corte IDH y la CIDH?</li> <li>• ¿Han sido considerado en el diseño de los proyectos con la Corte IDH y la CIDH, las dimensiones transversales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proyecto (Marco lógico)</li> <li>• Enfoque del proyecto</li> <li>• Sistema de monitoreo y evaluación</li> <li>• Aspectos transversales (derechos humanos, medio ambiente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de proyectos de acuerdo a necesidades</li> <li>• Producción de los informes de seguimiento y finales</li> </ul>
<p><b>5. Perspectiva de género:</b> « Medida en que la perspectiva de género ha sido tomado en cuenta en el diseño de los proyectos y ha producido beneficios para las mujeres»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha sido tomada en cuenta en los proyectos con la Corte IDH y la CIDH, la perspectiva de género?</li> <li>• ¿Han los proyectos con la Corte IDH y la CIDH beneficiado equitativamente a las mujeres?</li> </ul>	<p>La perspectiva de género se analizará en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la formulación del proyecto (gestión por resultados),</li> <li>• los de resultados (eficacia),</li> <li>• la participación de las mujeres en los proyectos (eficiencia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva incluida en el diseño del proyecto</li> <li>• Perspectiva considerada en las guías instrumentos</li> <li>• Perspectiva incluida en los informes</li> </ul>
<p><b>6. Sostenibilidad:</b> « Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluir la»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han permitido los proyectos con la Corte IDH y la CIDH fortalecer la sostenibilidad institucional de las organizaciones involucradas en los derechos humanos en la región?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilidad política e institucional</li> <li>• Sostenibilidad financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad-servicio creada-o al nivel institucional</li> <li>• Nuevos sistemas metodología desarrollada</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Han permitido los proyectos con la Corte IDH y la CIDH fortalecer la sostenibilidad financiera de las organizaciones involucradas en los derechos humanos en la región?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad-servicio financiada-o por fondos internos</li> </ul>
<b>7. Lecciones aprendidas</b> « Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué lecciones han podido ser aprendidas en relación al diseño, implementación y monitoreo de proyectos con la Corte IDH y la CIDH?</li> <li>• ¿Qué lecciones han podido ser aprendidas en relación a los derechos humanos en las Américas?</li> <li>• ¿Qué riesgos podrían ser considerados en el futuro en cuanto a proyectos relacionados a derechos humanos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecciones aprendidas en el transcurso del proyecto</li> <li>• Manejo de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecciones identificadas</li> <li>• Lecciones consideradas en etapas futuras</li> </ul>
<b>Nota: Las definiciones de los criterios de evaluación son tomadas del “Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados” del CAD, OECD, Paris, 2002.</b>			