

Informe final

Evaluación externa del Plan Estratégico de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos 2017-2021

Presentado por
el Dr. Achim Engelhart
Lotus M&E Group

con contribuciones de
la Dra. Elizabeth Salmon Garate,
Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEHPUCP)
de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

Dirección:

Chemin Jean-Baptiste Vandelle 3a
Lakeside Geneva Building, 2nd floor
CH-1290 Versoix (Ginebra)
Suiza

Tel.: 0033 630810550
Achim@lotus-group.org
www.lotus-group.org

Fecha:

15 de diciembre de 2021

Dr. Achim Engelhart | Lotus M&E Group, Ginebra

Índice

Lista de siglas y abreviaturas	iv
Resumen ejecutivo.....	v
Parte I. Introducción	15
1.1 Antecedentes del Plan Estratégico.....	15
1.2 Antecedentes y objetivo de la evaluación	16
1.3 Metodología y enfoque de la evaluación.....	17
1.4 Enfoque de la evaluación basado en derechos humanos y en consultas 18	
1.5 Evaluación del desarrollo de capacidades	19
1.6 Muestreo	20
1.7 Instrumentos y procesos de evaluación.....	23
1.8 Limitaciones y medidas de mitigación	24
1.9 Teoría del cambio reconstruida: Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021 25	
Parte II. Hallazgos	29
2. Pertinencia: ¿Es el Plan Estratégico apropiado para la acción correcta de la CIDH en las Américas?.....	29
2.1 Concordancia del trabajo con el Plan Estratégico.....	29
2.1.1 Percepciones de las partes interesadas.....	30
2.2 Modernización de la CIDH.....	31
2.2.1 Enfoque en los resultados.....	33
2.2.2 Transparencia.....	34
2.2.3 Rendición de cuentas.....	34
2.3.4 Género y diversidad en la CIDH.....	35
2.3.5 Análisis de género y de derechos humanos como fundamento del Plan Estratégico	35
3. Eficiencia: ¿Se usaron los recursos de manera apropiada para alcanzar resultados en la CIDH?	35
3.1 Capacidad de la estructura de la Secretaría Ejecutiva de la CIDH para responder a las prioridades establecidas en el Plan Estratégico 2017-2021... 36	
3.2 Desarrollo institucional.....	37
3.2.1 Adquisiciones y distribución y asignación de fondos	38
3.3 Efectos de la COVID-19 en la ejecución del Plan Estratégico y medidas de mitigación.....	38
3.3.1 Accesibilidad de la Comisión para propiciar un diálogo permanente.39	
3.3.2 Capacidad de la Comisión para responder a las necesidades de los Estados Miembros y los actores sociales	41
3.3.3 Proactividad de la Comisión para abordar la COVID-19 en poblaciones vulnerables	42
3.3.4 Utilidad de los eventos virtuales.....	43
3.3.5 Cambios en la celeridad del trabajo en el sistema de casos.....	44
3.3.6 Cambios en la producción de informes temáticos o de país.....	45
4. Eficacia: ¿Se alcanzaron los resultados del proyecto y cómo?	46
4.1 Logro de los objetivos del Plan Estratégico: resultados intermedios ...	46
4.2 Logro de los objetivos del Plan Estratégico: resultados inmediatos	49
4.3 Logro de los objetivos del Plan Estratégico: percepción de las partes interesadas	53
4.4 Resultados del aumento de la capacidad.....	56

4.5	Oportunidad de la intervención de la CIDH.....	58
4.6	Contribución al cumplimiento de las recomendaciones.....	59
4.7	Cambio sistémico	61
4.8	Impacto y alcance de los informes temáticos	64
4.8.1	Resultados por informe temático	65
4.8.1.1	Informe “Las mujeres indígenas y sus derechos humanos en las Américas”	66
4.8.1.2	Informe “Mujeres periodistas y libertad de expresión”	68
4.8.1.3	Informe “Desplazamiento interno en el Triángulo Norte de Centroamérica: Lineamientos para la formulación de políticas públicas”	70
4.8.1.4	Informe “Debido proceso en los procedimientos para la determinación de persona refugiada y apátrida, y el otorgamiento de protección complementaria”	72
4.9	Resultados no previstos	75
5.	Sostenibilidad: ¿Son los resultados duraderos?	76
5.1	Sostenibilidad de los resultados	76
5.2	Puntos fuertes de la gestión de la CIDH	81
5.3	Modernización de la gestión de la CIDH	81
	Parte III. Conclusiones y recomendaciones.....	83
6.	Conclusiones	89
7.	Recomendaciones	91
	Anexo 1. Términos de referencia	96
	ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	96
	Anexo 2. Documentación examinada.....	100
	Anexo 3. Lista de personas entrevistadas.....	103
	Anexo 4. Matriz de evaluación	104
	Anexo 5. Instrumentos para la recopilación de datos	106

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Tablero de control de los principales hallazgos por criterio de evaluación y principales preguntas de evaluación	vii
Gráfico 2. Código de colores utilizado en la evaluación de los resultados	xiii
Gráfico 3. Infografía: panorama de la evaluación y los resultados del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021	xiv
Gráfico 4. Mapa de las Américas que muestra las partes interesadas que participaron en la evaluación del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021	17
Gráfico 5. Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021: mapa estratégico	22
Gráfico 6. Programas del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021 propuestos como muestra para la evaluación	22
Gráfico 7. Evaluación del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021: instrumentos y procesos....	24
Gráfico 8. Reconstrucción de la teoría del cambio para el Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021	25
Gráfico 9. Concordancia del trabajo de la CIDH con su Plan Estratégico 2017-2019.....	30
Gráfico 10. Percepción del enfoque en los resultados, la rendición de cuentas y la transparencia del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021	33
Gráfico 11. Mitigación de los efectos de la COVID-19 en la ejecución del Plan Estratégico.....	39
Gráfico 12. Accesibilidad de la Comisión para propiciar un diálogo permanente	40
Gráfico 13. Capacidad de la Comisión para responder a las necesidades de los Estados Miembros y los actores sociales	41
Gráfico 14. Proactividad de la Comisión para abordar la COVID-19 en poblaciones vulnerables	43
Gráfico 15. Utilidad de los eventos virtuales.....	43
Gráfico 16. Aceleración del trabajo en el sistema de casos	44
Gráfico 17. Cambios en la producción de informes temáticos y de país	45
Gráfico 18. Logro de los resultados intermedios del Plan Estratégico 2017-2021: metas por programa	47
Gráfico 19. Fotos de la visita del Mecanismo Especial de Seguimiento de la CIDH a Ayotzinapa, 2018	51
Gráfico 20. Logro de los resultados inmediatos del Plan Estratégico 2017-2021	52
Gráfico 21. Percepción de las partes interesadas del logro de los resultados de alto nivel del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021.....	53
Gráfico 22. Percepción de las partes interesadas del logro de los resultados de alto nivel	55
Gráfico 23. Resultados del aumento de la capacidad de la CIDH: cambios en el trabajo I.....	57
Gráfico 24. Resultados del aumento de la capacidad de la CIDH: cambios en el trabajo II.....	58
Gráfico 25. Oportunidad de la intervención de la CIDH en crisis de derechos humanos	59
Gráfico 26. Seguimiento de las recomendaciones de la CIDH que contribuyen al cumplimiento	59
Gráfico 27. Análisis DAFO	60
Gráfico 28. Visita in loco de la CIDH a pueblos indígenas en Perú, 2017.....	63
Gráfico 29. Grupos vulnerables beneficiados por el cambio sistémico promovido por la CIDH: resultados de un análisis aleatorio	64
Gráfico 30. Alcance de las fuentes que citan informes temáticos seleccionados.....	66
Gráfico 31. Probable sostenibilidad de los resultados del Plan Estratégico 2017-2021	77
Gráfico 32. Presupuesto anual de la CIDH de 2017 a 2021, con el porcentaje proveniente del fondo regular y la contribución de fondos específicos.....	80
Gráfico 33. Resumen de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación	84

Lista de siglas y abreviaturas

ACNUDH	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAP	conocimientos, actitudes y prácticas
CEJIL	Centro por la Justicia y el Derecho Internacional
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
CNDH	Comisión Nacional de los Derechos Humanos (México)
COVID-19	enfermedad por el coronavirus de 2019
D.C.	Distrito de Columbia
IDEHPUCP	Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú
LGBTI	personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersex
LGBTIQ+	personas lesbianas, gays, bisexuales, trans, intersex y queer
MESENI	Mecanismo Especial de Seguimiento para Nicaragua
OEA	Organización de los Estados Americanos
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONG	organización no gubernamental
P	Programa
PUPC	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
SACROI	Sala de Coordinación y Respuesta Oportuna e Integrada
SIMORE	Sistema de Monitoreo de Recomendaciones de la CIDH
SDG	Metas de Desarrollo Sostenible
SMART	Específico, medible, alcanzable, relevante y sensible en el tiempo

Resumen ejecutivo

El presente documento contiene el informe final de la Evaluación externa del Plan Estratégico de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos 2017-2021. La Comisión (CIDH) ejecutó este segundo Plan Estratégico con un presupuesto total de US\$68,015,280 de 2017 a 2021.

Antecedentes del Plan Estratégico

El Plan Estratégico 2017-2021 fue elaborado con la participación de más de 530 personas y 343 entidades. Siguió al primer Plan Estratégico, que abarcó el período de 2011 a 2016. En el Plan se establece la estrategia global por medio de cinco objetivos estratégicos y 21 programas de trabajo. El primer objetivo es contribuir al desarrollo de una justicia interamericana más efectiva, oportuna y accesible con el fin de superar las prácticas de impunidad en la región y lograr la reparación integral de las víctimas. Con el segundo objetivo, la CIDH procura tener incidencia en medidas preventivas y en los factores que dan lugar a las violaciones de derechos humanos. El tercer objetivo es promover la democracia, la dignidad humana, la igualdad, la justicia y las libertades fundamentales. El cuarto consiste en impulsar la universalización del sistema interamericano de derechos humanos. El quinto objetivo es garantizar los recursos necesarios para fortalecer el desempeño de las funciones institucionales a fin de tener un efecto positivo en el respeto de los derechos humanos en la región. La finalidad del Programa Especial 21 es mejorar sustancialmente el seguimiento de las recomendaciones formuladas por la CIDH para aumentar la eficacia del sistema interamericano de derechos humanos y tener un efecto transformador en los derechos humanos de todas las personas en las Américas.

Antecedentes y objetivo de la evaluación

El propósito de esta evaluación era examinar los resultados obtenidos por la CIDH en el período abarcado por el Plan Estratégico 2017-2021 en lo que respecta a la intención estratégica expresada en sus objetivos y a la contribución de los resultados a la meta fundamental del Plan y a la visión y la misión de la CIDH.

Otra finalidad de la evaluación era abordar el uso del Plan Estratégico 2017-2021 como guía para la gestión de la organización, documentar las enseñanzas relacionadas con la formulación, la ejecución y la gestión del Plan y formular recomendaciones para la formulación, el diseño y la ejecución del nuevo plan.

El alcance de la evaluación, basado en criterios acordados en el plano internacional, era el siguiente:

- Pertinencia:
 - ¿Concuerdan el trabajo realizado y los resultados obtenidos durante el período abarcado por el Plan Estratégico con los objetivos, los asuntos prioritarios y los temas transversales definidos en el Plan?
- Eficacia:
 - ¿Cómo se desempeñó la CIDH durante el período abarcado por el Plan Estratégico en lo que concierne a la intención estratégica y la orientación expresadas en los objetivos del Plan?
 - ¿Cuán eficaz ha sido la labor de la CIDH para contribuir a los resultados previstos definidos en sus tres pilares fundamentales?
 - ¿Ha sido eficaz el Plan Estratégico para fortalecer la gestión de la CIDH en lo que se refiere a la observancia, la promoción, la defensa y la protección de los derechos humanos en las Américas?
- Eficiencia:

- ¿Cuánto han dependido los resultados obtenidos por la CIDH en el período abarcado por el Plan de la obtención, distribución y asignación de fondos?
- Sostenibilidad:
 - ¿Cuán sostenibles son los resultados a los cuales contribuyó la CIDH durante la ejecución del Plan Estratégico?

Esta evaluación se beneficia de los aportes de una evaluación externa reciente del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (de julio de 2018 a julio 2022) realizada entre mayo y agosto de 2021.

Enfoque de la evaluación

En esta evaluación basada se usó un enfoque de métodos mixtos, con el cual se reconstruyó la lógica de intervención del Plan Estratégico 2017-2021, denominada también “teoría del cambio”. Para recopilar datos, el equipo de evaluación¹ usó un examen documental, entrevistas semiestructuradas y cuatro encuestas en línea en español y en inglés.

La evaluación se realizó entre septiembre y noviembre de 2021, y el informe final se entregó en diciembre de ese año. Los evaluadores invitaron a las partes interesadas de todos los Estados Miembros de la OEA y Cuba a participar en la evaluación. Respondieron partes interesadas de 22 de los 35 países, cifra que representa una cobertura elevada. Ochenta partes interesadas participaron en entrevistas telefónicas², y 231 de 862 respondieron a una encuesta en línea (tasa de respuesta de 26.6%). Las partes interesadas que participaron en eventos de desarrollo de capacidades organizados por la CIDH presentaron una tasa muy elevada de respuesta a la encuesta (44.7%). El equipo de evaluación logró consultar a 313 partes interesadas en total (de las cuales 63.6% eran mujeres, 33.5% eran hombres y en 2.9% de los casos no se especificó el sexo). Participaron en la evaluación ocho Estados Miembros (12 personas entrevistadas), nueve donantes (15 personas entrevistadas), 29 personas del equipo de la CIDH, seis Comisionadas y Comisionados y 251 partes interesadas no estatales.

Muestreo

Los evaluadores hicieron un muestreo intencional basado en el enfoque del cambio “más significativo”, es decir, los ámbitos con el mayor potencial de aprendizaje en los cuales la CIDH dejó la huella más profunda. El enfoque en el aprendizaje es particularmente pertinente en vista de que uno de los propósitos de la evaluación es fundamentar la formulación del próximo Plan Estratégico de la CIDH. En consecuencia, la evaluación se centró en ocho de los 21 programas: P1, Programa Especial de Reducción del Atraso Procesal; P2, Programa de Expansión del Uso de las Soluciones Amistosas; P3, Programa de Fortalecimiento de las Medidas Cautelares; P5, Programa para la Mejora del Alcance e Impacto del Monitoreo de Situaciones de Derechos Humanos por Temas y Países; P6, Programa de Relatorías Especiales; P7, Sala de Coordinación y Respuesta Oportuna e Integrada; P9, Programa Ampliado de Capacitación y de Promoción del Pensamiento y Cultura en Derechos Humanos, y P21, Programa Especial de Seguimiento de las Recomendaciones de la CIDH.



Con un grupo más amplio de partes interesadas **que no estaban comprendidas en los programas muestreados** se usó una encuesta en línea para llegar al mayor número posible en las Américas. La evaluación no encontró mayores limitaciones, dada la excelente



¹ Para realizar esta evaluación, la CIDH contrató a un equipo de evaluación externa integrado por Lotus M&E Group (Dr. Achim Engelhardt, jefe de equipo) y el Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEHPUCP) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Las señoras Marina Chibli y Karina Ayala, auxiliares de investigaciones, colaboraron en la evaluación. El equipo de evaluación no intervino en la formulación ni en la ejecución directa del Plan Estratégico.

² Entre ellos personal, Comisionadas y Comisionados de la CIDH.

disponibilidad de documentación, los datos de seguimiento actualizados de muy buena calidad y la cooperación ininterrumpida con el equipo de la CIDH. En el Gráfico 1 se resumen los principales hallazgos de la evaluación. En el Gráfico 2 se explica el código de colores utilizado.

Gráfico 1. Tablero de control de los principales hallazgos por criterio de evaluación y principales preguntas de evaluación

Crterios	Evaluación	Justificación
Pertinencia		<p>Principales hallazgos: El Plan Estratégico 2017-2021 fue un faro que guió a la Comisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico 2017-2021, con sus cinco objetivos estratégicos y 21 programas, sirvió de columna vertebral de la CIDH. • En el Plan Estratégico 2017-2021 se dedicó más atención a los temas prioritarios que en el Plan anterior: la alineación llegó al 65% según las partes interesadas no estatales y al 63% según los Estados Miembros. • La COVID-19 influyó mucho en la ejecución del Plan Estratégico, con el surgimiento de actividades imprevistas. • El Plan Estratégico 2017-2021 contribuyó claramente a la modernización de la CIDH. • Según las percepciones, la contribución del Plan a la modernización de la CIDH fue del 77% en lo que respecta al enfoque en los resultados, 74% en lo que respecta a la transparencia y 77% en lo que respecta a la rendición de cuentas. • El enfoque del género y la diversidad en las estructuras internas de la Comisión comenzó a cambiar, aunque todavía hay un gran margen de mejora para que las personas afrodescendientes, caribeñas y de habla francesa estén mejor representadas. • La formulación del Plan Estratégico 2017-2021 se basó en un análisis de derechos humanos, y hubo limitaciones en el uso de un análisis de género. En la reconstrucción de la teoría del cambio se observaron otros supuestos que no constan en la documentación de la planificación estratégica.
Eficiencia		<p>Principales hallazgos: El programa usó los recursos de manera apropiada, a pesar del gran peso de las normas y los procedimientos de la OEA, y aumentó la eficiencia, en particular para mitigar los efectos de la COVID-19 en su trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ejecución del Plan Estratégico 2017-2021 coincidió con la restructuración de la Secretaría de la CIDH, que respondió de manera positiva a las prioridades establecidas. • El personal tiene distintas percepciones acerca de la cultura de silos. A veces, la comunicación entre equipos es insuficiente. Es necesario establecer responsabilidades claras para todos los objetivos estratégicos y los programas. • En la evaluación se encontró margen de mejora en lo que se refiere al desarrollo institucional de la Comisión; por ejemplo, en el trato del género y la diversidad en las estructuras internas de la Comisión.

		<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario buscar un mayor equilibrio entre los cargos de staff y consultoría, asunto que influye en el ánimo del personal y, en última instancia, en el desarrollo institucional. • El gran peso de las normas y los procedimientos de la OEA afecta la agilidad de la CIDH; por ejemplo, en la adquisición oportuna de bienes y servicios y en la asignación y el gasto de fondos. • La pandemia de COVID-19 afectó seriamente la ejecución del Plan Estratégico y planteó de inmediato muchas exigencias imprevistas para la CIDH, pero también aceleró su digitalización.
Eficacia		<p>Principales hallazgos: La ejecución del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021 fue muy eficaz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De los 23 indicadores de resultados intermedios se han alcanzado 20 (cinco de ellos plenamente, en tanto que 15 se han excedido) en relación con los objetivos estratégicos. • En cuanto a los resultados inmediatos, 64 de los 71 indicadores se cumplieron plenamente, se excedieron o se lograron en un 75% o en un porcentaje mayor. • La mediana de las percepciones de los Estados Miembros, las partes interesadas no estatales, los donantes y el personal interno en lo que respecta a los objetivos de alto nivel es elevada y se sitúa entre el 60% y el 65%. • El aumento de la capacidad en consonancia con el Plan Estratégico fue muy grande. Las personas participantes en cursos de la CIDH efectuaron importantes cambios en su trabajo, y la tasa de solicitudes de capacitación llegó al 85%. • Se observó una intervención oportuna de la Comisión en situaciones de crisis; por ejemplo, en el caso de Colombia (2021). • La Comisión propicia el cambio sistémico por medio de su trabajo, además de abordar la vulneración de derechos humanos en el plano personal. En un análisis aleatorio realizado como parte de la evaluación se observó que el cambio sistémico benefició a 13,95 millones de personas. • La evaluación del impacto de cuatro informes temáticos relacionados con los derechos de las personas en situación de movilidad humana muestra resultados prometedores. • Uno de los resultados no previstos del programa es la capacidad creciente de la Comisión para concentrarse en desafíos en tiempo real para los derechos humanos en las Américas como consecuencia del aumento del financiamiento y de los recursos humanos y la disminución del atraso procesal. Además, la acción de la CIDH en el contexto de la pandemia de COVID-19 fue importante y tuvo un resultado positivo no previsto.
Sostenibilidad		<p>Principales hallazgos: La sostenibilidad de los resultados de la CIDH es elevada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mediana de la sostenibilidad general de los resultados llega al 69% según las percepciones de los interesados. • El fortalecimiento del sistema de peticiones y casos, soluciones amistosas y medidas cautelares (74%) presenta la mayor probabilidad de resultados duraderos. • La menor probabilidad de sostenibilidad corresponde a los recursos humanos, financieros y técnicos (57%), según las percepciones de las partes interesadas. Sin embargo, los

		<p>datos financieros contradicen la poca sostenibilidad financiera percibida.</p> <ul style="list-style-type: none">• La gestión de la CIDH es sólida, con un fuerte liderazgo (66%) y una configuración institucional robusta (70%).• La modernización de la gestión de la CIDH se basa en la introducción de la gestión basada en resultados, un equipo sumamente profesional y el firme liderazgo de la Comisión.
--	--	---

Conclusiones: El Plan Estratégico 2017-2021, con su trabajo bien armonizado, fue muy pertinente para el cumplimiento de la visión y la misión de la CIDH. La reestructuración de la Comisión contribuyó claramente a la modernización de la CIDH, combinada con el establecimiento de nuevas normas, la creación o agilización de procesos y una gran eficiencia. Sin embargo, hay margen de mejora con respecto al género y la diversidad en las estructuras internas de la Comisión. No cabe duda de que la burocracia afecta su eficiencia operacional. En comparación con otras organizaciones internacionales, la CIDH adoptó con rapidez medidas eficaces de mitigación para seguir funcionando y, de hecho, aceleró su trabajo en el contexto de la pandemia. La Comisión ejecutó con suma eficacia su Plan Estratégico, incluidos los objetivos estratégicos y las metas conexas.

A pesar de las numerosas dificultades, la sostenibilidad de los resultados de la CIDH es muy elevada, igual que su resiliencia, como consecuencia de sus sólidos sistemas y procedimientos.

De los principales hallazgos y conclusiones emanan las siguientes **recomendaciones** focalizadas, priorizadas y con plazos concretos.

Pertinencia

R1. Altos directivos de la CIDH: Seguir preparando informes de balance sobre la ejecución del Plan Estratégico con un enfoque de resultados. En la difusión del trabajo de la CIDH, prestar más atención a los efectos, los resultados y los cambios efectuados en la protección y la defensa de los derechos que a una reseña de actividades y productos.

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R2. Secretaría General OEA y Secretaría Ejecutiva CIDH : En los próximos procesos de reclutamiento, fomentar en particular la presentación de candidaturas de grupos subrepresentados, como personas afrodescendientes, caribeñas y de habla francesa. El género y la diversidad deben incorporarse sistemáticamente en los procesos de reclutamiento de recursos humanos de la CIDH. Con este fin se podrían establecer cupos específicos, con plazos concretos, a fin de reforzar esta recomendación.

Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.

R3. Secretaría Ejecutiva CIDH: Fundamentar plenamente la elaboración del próximo Plan Estratégico en un análisis pertinente sobre la base de una interpretación común de los derechos de género, la diversidad y los grupos vulnerables.

Incluir los siguientes supuestos en la teoría del cambio del próximo Plan Estratégico:

- La CIDH sigue siendo un socio multilateral eficiente.
- La CIDH sigue teniendo un gran poder de convocatoria.
- La percepción de la neutralidad y la imparcialidad de la CIDH sigue siendo elevada.

Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.

Eficiencia

R4. Secretaría Ejecutiva CIDH : En el nuevo Plan Estratégico, designar claramente las personas que estén a cargo y se responsabilicen de la ejecución y la obtención de resultados en relación con los objetivos estratégicos.

Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.

R5. Secretaría General OEA y Secretaría Ejecutiva CIDH: Se recomienda que la Secretaría Ejecutiva de la CIDH efectúe la transición a una gestión del personal centrada en la persona y a un enfoque de derechos humanos. Al establecer objetivos y metas en los planes operacionales, tener en cuenta la capacidad normal de trabajo del personal —con un equilibrio entre el trabajo y la vida personal— y la perspectiva de las personas que trabajan en la CIDH. Al definir las metas se deben considerar no solo la eficiencia, sino también el bienestar y el interés superior del personal.

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R6a. Junta Directiva de la CIDH: Establar un diálogo con los Estados Miembros, incluidos los Estados donantes de las Américas, para promover la independencia administrativa de la Comisión respecto de la OEA a fin de acelerar su modernización también en el ámbito administrativo.

R6b. Los Estados Miembros deben apoyar y pedir la independencia administrativa y financiera de la CIDH, que debe contar con una partida presupuestaria independiente (no combinada con la de los otros órganos de derechos humanos).

R6c. Secretaría General de la OEA:

- Apoyar y defender la independencia técnica, administrativa y financiera de la CIDH.
- Descentralizar o delegar con un carácter más permanente la firma de contratos de personal de la CIDH a su Secretaría Ejecutiva.
- Evitar la interferencia en la asignación de recursos y en asuntos programáticos, ya que la CIDH es un órgano especializado independiente de la Secretaría General de la OEA.
- Presentar el presupuesto de la CIDH a la Asamblea General de la OEA tal como lo presente la CIDH.

R6d. Secretaría Ejecutiva de la CIDH y Presidencia de la CIDH: Ejercer con carácter permanente las facultades otorgadas en el Estatuto para presentar el programa-presupuesto a la Secretaría General de la OEA y exigir que se lo respete en las instancias de la Secretaría General (de acuerdo con el inciso h del artículo 18 del Estatuto de la CIDH).

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R7. Altos directivos de la CIDH y Secretaría General de la OEA: Como medida de seguridad, dejar de inmediato de usar equipo informático privado y reemplazarlo con equipo de la CIDH, incluidas computadoras portátiles para que el personal pueda trabajar a distancia.

Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.

Eficacia

R8. Altos directivos de la CIDH: Continuar la práctica de ejecutar el nuevo Plan Estratégico usando planes operativos anuales para hacer un balance anual, informar sobre los resultados y, cuando sea necesario, adaptar la gestión. La CIDH debe seguir preparando informes de balance del Plan Estratégico en los cuales se dé seguimiento a los indicadores. En este contexto, el Plan debe tener sus propios procesos de planificación, seguimiento y evaluación, que sean independientes de los planes de acción de cada objetivo estratégico, centrados en orientaciones estratégicas en vez de programas y productos.

Se debe garantizar la independencia de la CIDH en la definición de sus indicadores programáticos de asuntos estratégicos.

Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.

R9. Altos directivos de la CIDH: Aumentar al máximo el alcance de los cursos de la CIDH y seguir usando eventos virtuales en la medida de lo posible, combinados con eventos presenciales cuando sea necesario. Los cursos virtuales parecen ser particularmente útiles para llegar a los titulares de derechos y obligaciones en lugares periféricos, fuera de la capital o en islas pequeñas del Caribe.

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R10. Secretaría Ejecutiva de la CIDH: Continuar operando el Observatorio de Impacto y complementarlo con una inversión en documentación sistemática y cuantificación del impacto de las medidas estructurales de los Estados Miembros a fin de evitar la sub-notificación del impacto de la Comisión. Incluir una sección en el informe anual específicamente con este fin, titulada “Impacto de las medidas estructurales”. Para facilitar la presentación de resultados en lo que respecta al número de beneficiarios, en los sistemas de la CIDH se puede dejar constancia del número de víctimas en las peticiones, los casos y las medidas cautelares y desglosar los datos por sexo, origen étnico, raza, edad u otra condición, como pobreza o zona geográfica (rural o urbana).

Los resultados notificados deben compararse con el número de víctimas y beneficiarios para facilitar la medición del impacto.

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R11a. Secretaría Ejecutiva y Altos directivos de la CIDH: Es necesario mejorar la difusión de informes temáticos:

- a) Establecer una política común para la difusión de informes temáticos, en la cual se indiquen la estrategia de comunicación, eventos de lanzamiento, la frecuencia de la difusión, el número de publicaciones y videos, y las redes sociales que se usarán. Se debe indicar también que los informes se difundirán independientemente de que se financien con recursos de un fondo específico o de un proyecto.
- b) Traducir los informes temáticos y los comunicados de prensa y anunciar su publicación por lo menos en un segundo idioma que no sea el español, a fin de llegar a un público más amplio.
- c) Optimizar el contenido en la web y en micrositiros, a fin de mejorar la clasificación en los motores de búsqueda, e invertir en mercadotecnia digital.

- d) Actualizar los microsítios de los informes temáticos y publicar estadísticas u otra información pertinente que dé visibilidad al impacto de los informes en la región.
- e) Reactivar las redes sociales de la CIDH, especialmente el canal de YouTube, para publicar videos educativos breves sobre el contenido de los informes.
- f) Usar los informes temáticos junto con otros mecanismos de la CIDH, como informes de fondo, acuerdos de solución amistosa, informes de país y medidas cautelares, cuando sea posible y útil desde el punto de vista temático.
- g) Mantener un registro público y sistemático de las políticas o normas de los Estados basado en los informes.
- h) Identificar las ONG y organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la protección de los derechos de las mujeres y los migrantes en la región y organizar conjuntamente con ellas seminarios y talleres para dar a conocer informes temáticos.
- i) Organizar eventos, diálogos y conversaciones con representantes nacionales de los Estados para difundir informes temáticos.
- j) Preparar guías prácticas con un resumen de las recomendaciones y las normas para los Estados, con directrices y ejemplos.
- k) Difundir en los Estados las buenas prácticas o las medidas adoptadas por otros Estados para garantizar o facilitar el cumplimiento de las obligaciones internacionales.

Comisionadas y Comisionados son responsables de dirigir, revisar y hacer seguimiento de reportes en g), j) y k)

R11b. Estados Miembros:

- Fomentar el uso de informes temáticos en la actividad de todas las instituciones estatales, además de los organismos internos dedicados al fomento y la protección de los derechos humanos.
- Forjar lazos de cooperación con la CIDH, ONG y la sociedad civil para llevar a cabo campañas de difusión de informes temáticos en el territorio nacional.
- .

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R12. Altos directivos de la CIDH: En vista de la demanda creciente de intervención de la CIDH en el contexto de deterioro de la situación de los derechos humanos en las Américas, se recomienda aprovechar el presupuesto creciente de la Comisión, el aumento de los recursos humanos y el refuerzo de las normas y los sistemas para impulsar las siguientes tareas:

- Consolidar el fortalecimiento institucional con una mejor cooperación interna entre todos los equipos; por ejemplo, para elaborar informes temáticos o de país, partiendo de la base de la excelente cooperación en la SACROI.
- Considerar el uso de grupos de expertos independientes para tareas específicas a fin de complementar los recursos humanos internos.
- Entablar más diálogos sobre estrategias temáticas con los Estados Miembros, y anunciarlos de manera visible, a fin de indicar de manera conjunta y exponer estratégicamente la forma de abordar asuntos relacionados con los derechos humanos en esos Estados.
- Procesar más datos a fin de posibilitar alertas tempranas para una mejor prevención.
 - La CIDH debe trabajar más para evaluar los riesgos de posibles violaciones de derechos humanos o detectar oportunamente posibles crisis de derechos humanos.
 - La CIDH debe contar con plataformas de gestión de la información y procesos de análisis de la información, en particular sobre los riesgos, que permitan

prever y detectar posibles crisis.

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

Sostenibilidad

R13a. Estados Miembros: Los Estados Miembros deben seguir fortaleciendo y aumentando el presupuesto de la CIDH y, en particular, promover un incremento real del personal financiado con el fondo regular.

R13b. Donantes: Considerar la posibilidad de financiar proyectos plurianuales para que los presupuestos de la CIDH sean más previsibles.

R 13c. Donantes: Considerar la posibilidad de financiar funciones básicas y personas como compromiso a más largo plazo con la Comisión.

Prioridad: alta. Próximos seis a nueve meses.

Gráfico 2. Código de colores utilizado en la evaluación de los resultados





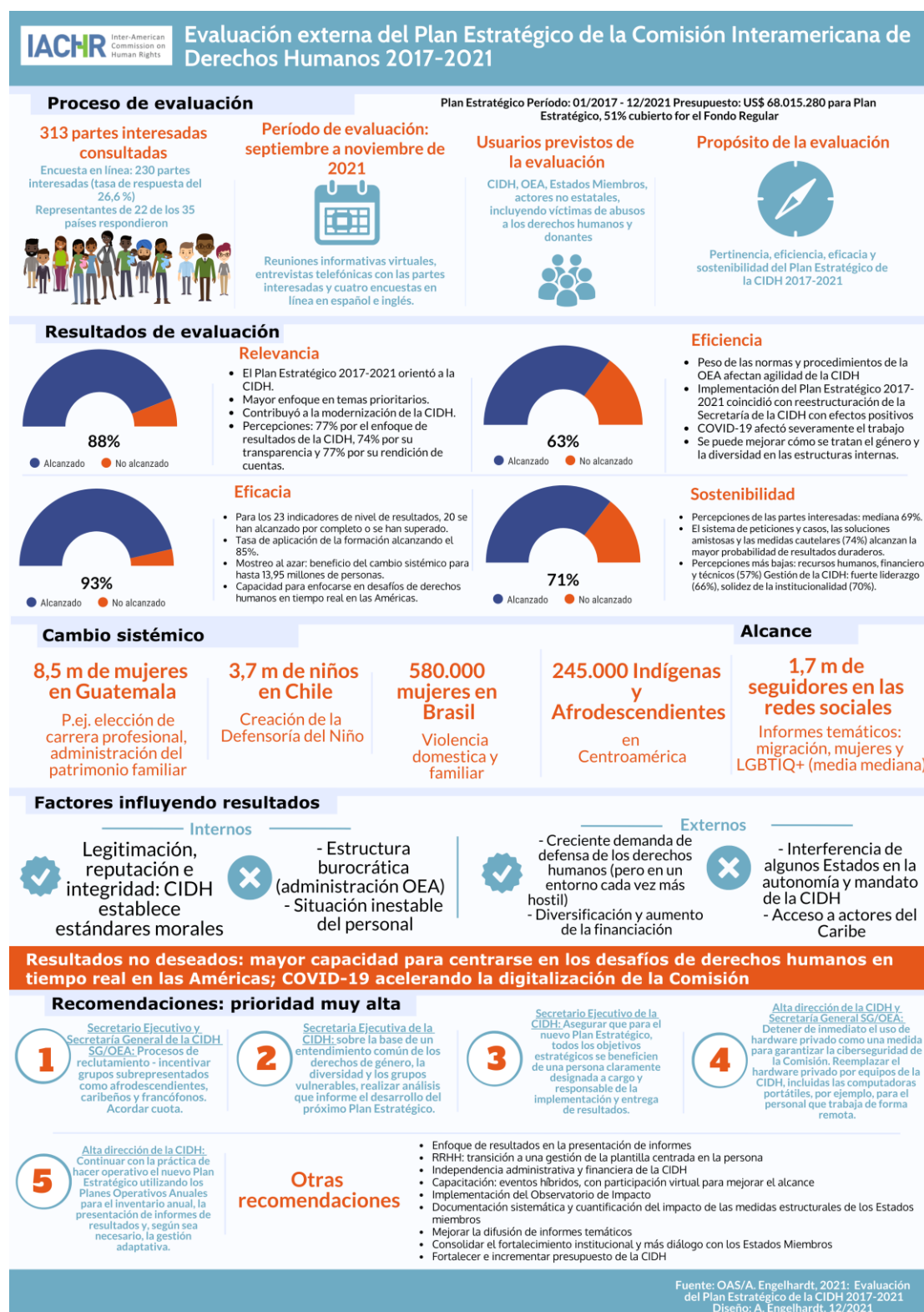
	Verde: logro sólido en general. Se destaca como área de buenas prácticas en la cual la CIDH está efectuando una contribución positiva notable. Puntaje: 76-100 sobre 100.
	Verde y amarillo: logro satisfactorio en la mayoría de las áreas, pero parcial en otras. Área en la cual la CIDH está efectuando una contribución positiva, pero podría hacer más. Puntaje: 51-75 sobre 100.
	Amarillo y rojo: logro insatisfactorio en la mayoría de las áreas, con algunos elementos positivos. Área en la cual se necesitan mejoras para que la CIDH pueda efectuar una contribución positiva. Puntaje: 26-50 sobre 100.
	Rojo: logros escasos en la mayoría de las áreas; en algunas se necesitan con urgencia medidas correctivas. Área en la cual la CIDH no está efectuando una contribución positiva. Puntaje: 0-25 sobre 100.

Gráfico 3. Infografía: panorama de la evaluación y los resultados del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021



Parte I. Introducción

El presente documento contiene el informe final de la Evaluación externa del Plan Estratégico de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos 2017-2021.

El costo total de este segundo Plan Estratégico ascendió a US\$111,664,042.78, y se obtuvo financiamiento para el 60.9% del costo. El presupuesto total del Plan Estratégico fue de US\$68,015,280 de 2017 a 2021.

1.1 Antecedentes del Plan Estratégico

En marzo de 2017, la CIDH aprobó su Plan Estratégico 2017-2021 durante el 161.º período de sesiones³:

Este Plan Estratégico se construyó de manera participativa en un proceso que involucró a más de 530 personas y de 343 entidades. El amplio proceso participativo llevó a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) a identificar los temas relevantes y las propuestas efectivas que debería llevar a cabo para enfrentar los desafíos del contexto para los derechos humanos en las Américas. En un proceso de aprendizaje continuo, la CIDH consideró los logros, lecciones aprendidas y desafíos en la implementación de su primer Plan Estratégico, que cubrió el período 2011-2016.

El Plan desarrolla la estrategia global mediante 5 Objetivos Estratégicos y 21 Programas de trabajo. Un primer objetivo busca contribuir al desarrollo de una justicia interamericana más efectiva, oportuna y accesible para superar las prácticas de impunidad en la región y lograr la reparación integral de las víctimas. Con su segundo objetivo la CIDH busca tener incidencia en medidas preventivas y en los factores que dan lugar a las violaciones de derechos humanos. El tercer objetivo procura promover la democracia, la dignidad humana, la igualdad, la justicia y las libertades fundamentales. El cuarto objetivo pretende dar un impulso a la universalización del Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH). El quinto objetivo busca garantizar la disponibilidad de todos los recursos necesarios para fortalecer el rol institucional con miras a lograr un impacto positivo en el respeto de los derechos humanos en la región. El Programa Especial 21 intersecta transversalmente todo el Plan y busca mejorar sustancialmente el seguimiento a las recomendaciones que haga la CIDH para mejorar los niveles de efectividad del Sistema Interamericano de Derechos Humanos y tener un impacto transformador de la situación de los derechos humanos para todas las personas en las Américas.

La planificación estratégica de la CIDH para 2017-2021 se enmarca en un contexto de niveles crecientes de incorporación de estándares en derechos humanos a nivel subregional, nacional y local, mejoras institucionales en materia de derechos humanos y, con ello, un mayor nivel de conciencia de derechos en la región. A pesar de ello, persisten escenarios que plantean desafíos tanto a nivel global como también en las Américas; reapertura de debates ya superados y retrocesos recientes, así como la falta de soluciones a problemas históricos que, entre otros, han conducido a una situación en la cual existen riesgos serios para la protección de los derechos humanos.

Ante este escenario, la CIDH definió estratégicamente su trabajo para los próximos años mediante la articulación de sus mandatos, funciones y mecanismos. Asimismo, para el período 2017-2021, la CIDH priorizó una serie de temas y poblaciones, algunos de los cuales se han venido trabajando a través de sus Relatorías, con un enfoque amplio y

³ OEA/Ser.L/V/II.161 Doc. 27/17

transversal, reconociendo la interdependencia existente entre causas y problemas comunes, que se manifiesta de múltiples formas sobre personas y grupos en condiciones de vulnerabilidad.

Consciente de su rol, la CIDH decidió planificar estratégicamente sus acciones mediante la elaboración de su Plan Estratégico 2017-2021.

1.2 Antecedentes y objetivo de la evaluación

En los términos de referencia para esta evaluación externa⁴ se expone el objetivo de la siguiente forma:

Evaluar los resultados de la CIDH en el período abarcado por el Plan en relación con la intención estratégica expresada en los objetivos del Plan Estratégico y su contribución a la meta fundamental del Plan Estratégico 2017-2021 y a la visión y la misión de la CIDH.

Evaluar el uso del Plan Estratégico 2017-2021 como guía para la gestión de la organización. Documentar las enseñanzas relacionadas con la formulación, la ejecución y la gestión del Plan Estratégico. Emitir recomendaciones sobre la formulación, el diseño y la ejecución del nuevo plan.

La evaluación se realizará con la participación de todos los principales interesados que colaboraron en la elaboración del Plan, de una forma independiente, imparcial, objetiva y transparente, de conformidad con las más estrictas normas profesionales de conducta aplicables a evaluaciones de planes estratégicos.

El alcance se define de la siguiente forma en las principales preguntas de evaluación⁵:

- Pertinencia:
 - ¿Concuerdan el trabajo realizado y los resultados obtenidos durante el período abarcado por el Plan Estratégico con los objetivos, los asuntos prioritarios y los temas transversales definidos en el Plan?
- Eficacia:
 - ¿Cómo se desempeñó la CIDH durante el período abarcado por el Plan Estratégico en lo que concierne a la intención estratégica y la orientación expresadas en los objetivos del Plan?
 - ¿Cuán eficaz ha sido la labor de la CIDH para contribuir a los resultados previstos definidos en sus tres pilares fundamentales?
 - ¿Ha sido eficaz el Plan Estratégico para fortalecer la gestión de la CIDH en lo que se refiere a la observancia, la promoción, la defensa y la protección de los derechos humanos en las Américas?
- Eficiencia:
 - ¿Cuánto han dependido los resultados obtenidos por la CIDH en el período abarcado por el Plan de la obtención, distribución y asignación de fondos?
- Sostenibilidad:
 - ¿Cuán sostenibles son los resultados a los cuales contribuyó la CIDH durante la ejecución del Plan Estratégico?

⁴ IACHR, 2021. *Terms of Reference. External evaluation of the Inter-American Commission on Human Rights Strategic Plan 2017-2021*, pág. 1

⁵ *Ibid.*, págs. 2 y 3.

En la medida de lo posible, Lotus M&E Group agregó a las preguntas antedichas otras sobre el por qué a fin de documentar la justificación del logro de resultados, incluidos los cambios en el comportamiento.

Los usuarios previstos de esta evaluación son la CIDH, la OEA en general, los Estados Miembros, los donantes, los homólogos locales y nacionales y titulares de derechos.

Esta evaluación se beneficia de los aportes de una evaluación externa reciente del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (de julio de 2018 a julio 2022) realizada entre mayo y agosto de 2021⁶.

El Departamento de Estado de Estados Unidos financió el programa con US\$14,263,887.80 y fue el principal donante de la CIDH durante el período abarcado por el Plan Estratégico 2017-2021.

La evaluación se realizó entre septiembre y noviembre de 2021, y el informe final se entregó en diciembre de ese año. Los evaluadores invitaron a las partes interesadas de todos los Estados Miembros de la OEA y Cuba a participar en la evaluación. Respondieron partes interesadas de 22 de los 35 países, cifra que representa una cobertura elevada. Ochenta partes interesadas participaron en entrevistas telefónicas⁷, y 231 de 862 respondieron a una encuesta en línea (tasa de respuesta de 26.6%). Las partes interesadas que participaron en eventos de capacitación organizados por la CIDH presentaron una tasa muy elevada de respuesta a la encuesta (44.7%). El equipo de evaluación logró consultar a 313 partes interesadas en total.

Los Estados Miembros participantes se indican en azul oscuro en el Gráfico 4.

La CIDH contrató a un equipo de evaluación externa integrado por Lotus M&E Group (Dr. Achim Engelhardt, jefe de equipo) y el Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEHPUCP) de la Pontificia Universidad Católica del Perú

(Dra. Elizabeth Salmon Garate). Las señoras Marina Chibli y Karina Ayala, auxiliares de investigaciones, colaboraron en la evaluación. El equipo de evaluación no intervino en la formulación ni en la ejecución directa del Plan Estratégico.

Gráfico 4. Mapa de las Américas que muestra las partes interesadas que participaron en la evaluación del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021



Diseño: A. Engelhardt, 11/2021

1.3 Metodología y enfoque de la evaluación

⁶ Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: "Increasing the effectiveness of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021"*. En la evaluación reciente se consultó a 125 interesados, entre ellos todos los Estados Miembros de América del Sur y del Norte excepto Belize y Canadá.

⁷ Entre ellos personal de la CIDH, Comisionadas y Comisionados.

Para esta evaluación, el equipo de evaluación integrado por Lotus M&E Group (Dr. Achim Engelhardt) y el Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEHPUCP) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) usó una **metodología de evaluación basada en la teoría**. Esta metodología aborda el desfase entre las actividades y los resultados inmediatos de la ejecución del Plan Estratégico de la CIDH, por una parte, y los cambios en las prácticas en materia de derechos humanos. Este enfoque se usó con buenos resultados en evaluaciones recientes de organizaciones internacionales y, en 2021, del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos.

En una evaluación basada en la teoría se especifica la lógica de intervención, denominada también “teoría del cambio”, que se sometió a prueba en el proceso de evaluación, como se indica en el gráfico siguiente, en consonancia con un concepto desarrollado en la Universidad de Wisconsin.

La teoría del cambio se basa en un conjunto de supuestos relativos a la forma en que los autores de un proyecto creen que se producirá un cambio. Desde el punto de vista lógico, está vinculada al marco lógico del proyecto. El valor agregado de la evaluación basada en la teoría es que profundiza en los supuestos del proyecto y en los vínculos entre los resultados inmediatos, los resultados intermedios y el impacto. Además, se ponen de relieve las necesidades de los interesados como parte de un análisis de la situación, en el cual se indican también las barreras para la reducción de las prácticas abusivas y las violaciones de derechos humanos. El enfoque consiste en analizar primero la respuesta de los proyectos frente al problema (actividades



Fuente: Universidad de Wisconsin, modificado. Diseño: A. Engelhardt 04/2020

www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html

y resultados inmediatos) y después los resultados.

Desde el punto de vista lógico, la teoría del cambio está vinculada a la lógica de cambio presentada en el Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021 y en su “mapa estratégico”.

El examen documental muestra también que la CIDH se beneficia de una teoría del cambio reconstruida como parte de la evaluación reciente del programa financiado por Estados Unidos⁸.

1.4 Enfoque de la evaluación basado en derechos humanos y en consultas

En la evaluación se utilizó un enfoque basado en derechos, que abarcó a titulares de obligaciones, como a funcionarios públicos, y, en la medida de lo posible, a titulares de

⁸ Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: “Increasing the effectiveness of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021”*.

derechos y sus representantes. La determinación de que los titulares de derechos podían participar directamente en la evaluación se fundamentó en los principios de ética de las evaluaciones aplicados por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. En muchos casos, en el examen documental se observó que no se indicaba el paradero de presuntas víctimas de violaciones de derechos humanos y que ellas y su núcleo familiar eran el blanco de amenazas, acoso o persecución. En esas circunstancias, en que hay vidas que corren peligro, se aplica el principio de “no ocasionar daños”, y Lotus M&E Group se abstuvo de contactar sistemáticamente a las presuntas víctimas.

1.5 Evaluación del desarrollo de capacidades

En la evaluación del programa financiado por Estados Unidos en apoyo a la CIDH (2018-2021) se hizo un análisis pormenorizado del aumento de la capacidad centrado en el Sistema de Monitoreo de Recomendaciones de la CIDH (SIMORE). En vista del peso que se da al aumento de la capacidad en el Plan Estratégico, la evaluación de las actividades en este ámbito se centró en el P9, Programa Ampliado de Capacitación y de Promoción del Pensamiento y Cultura en Derechos Humanos.

En la evaluación reciente del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos, el evaluador usó el enfoque de Kirkpatrick para determinar los efectos del desarrollo de capacidades⁹. Por consiguiente, se captaron los cambios en los conocimientos, la conciencia y la práctica y se obtuvieron pruebas robustas. Se usó el mismo enfoque para evaluar el P9.

El modelo de Kirkpatrick, que fue presentado en 1975 (Kirkpatrick, 1975)¹⁰, sigue siendo el que más se usa para evaluar la capacitación (Kotvojs, 2009)¹¹, lo cual es particularmente pertinente para el programa en vista de su componente de desarrollo de capacidades. Los cuatro niveles que se evalúan con este modelo son los siguientes:

1. Reacción: qué pensaron y sintieron los participantes con respecto a la capacitación.
2. Aprendizaje: el aumento resultante de los conocimientos teóricos o prácticos y los cambios de actitud.
3. Comportamiento: la medida en que el comportamiento del participante en el trabajo cambió como consecuencia de la capacitación, la mejora de las capacidades y la ejecución o aplicación del programa.
4. Resultados: los efectos en la empresa o en el entorno resultantes del desempeño del participante. Es el impacto de la capacitación en la organización del participante y en sus clientes (por ejemplo, si hubo un cambio institucional generalizado o si el producto inmediato se usó para abordar otros problemas o asuntos).

El jefe de equipo usó una encuesta de conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) para aplicar el modelo de Kirkpatrick en la práctica¹².

⁹ Kirkpatrick, Donald L. (1975). *Techniques for Evaluating Programs. Parts 1, 2, 3, and 4. Evaluating Training Programs*. ASTD.

¹⁰ Kirkpatrick, Donald L. (1975). *Techniques for Evaluating Programs. Parts 1, 2, 3, and 4. Evaluating Training Programs*. ASTD.

¹¹ Kotvojs, F., 2009. *Development of Framework for Evaluating Capacity Development Initiatives in International Development*. Se encuentra en

<https://www.aes.asn.au/images/stories/files/conferences/2009/Papers/Kotvojs,%20Fiona.pdf>

¹² Por lo general se hacen encuestas de CAP para recopilar información sobre los conocimientos (lo que se sabe), las actitudes (lo que se piensa) y las prácticas (lo que se hace) acerca de asuntos generales o específicos relacionados con una población en particular (OMS, 2014).

Aunque se suelen usar encuestas de CAP en el sector de la salud¹³, donde se emplearon por primera vez en los años cincuenta en el campo de la planificación familiar y estudios de población¹⁴, el jefe de equipo tuvo experiencias positivas en otros sectores, lo cual demuestra la amplia aplicabilidad de estas encuestas en la esfera de la cooperación para el desarrollo, incluso en el sector de la gobernanza y los derechos humanos.

Bhattacharyya (1997)¹⁵, Stone y Campbell (1984)¹⁶ analizaron las ventajas de las encuestas de CAP, que parecen atribuirse a características tales como el diseño sencillo, datos cuantificables, la facilidad de interpretación, la presentación concisa de los resultados, la posibilidad de extender los resultados de una muestra pequeña a una población mayor, la comparabilidad intercultural, la celeridad de la aplicación y la facilidad con la cual se puede capacitar a los encuestadores¹⁷.

La encuesta de CAP se centró en los componentes de aumento de capacidades en los niveles 2, 3 y 4 del modelo de Kirkpatrick. En esta evaluación se planea usar la encuesta de CAP en línea.

1.6 Muestreo

El Plan Estratégico, que tiene cinco objetivos estratégicos, abarca 20 programas por elementos transversales de mejoras, innovaciones, contribuciones estructurales y mayor accesibilidad, y un Programa Especial, con un total de 21 programas. En el Gráfico 5. **Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021: mapa estratégico**

¿Para qué se hacen encuestas de CAP? Una encuesta de CAP puede generar datos útiles para los siguientes fines (OMS, 2014):

- detectar lagunas en los conocimientos, creencias culturales y patrones de conducta que puedan indicar necesidades, problemas y barreras, a fin de facilitar la planificación y la realización de intervenciones;
- comprender mejor la información, las actitudes y los factores comúnmente conocidos que influyen en el comportamiento;
- generar valores de referencia y medir los cambios resultantes de las intervenciones.

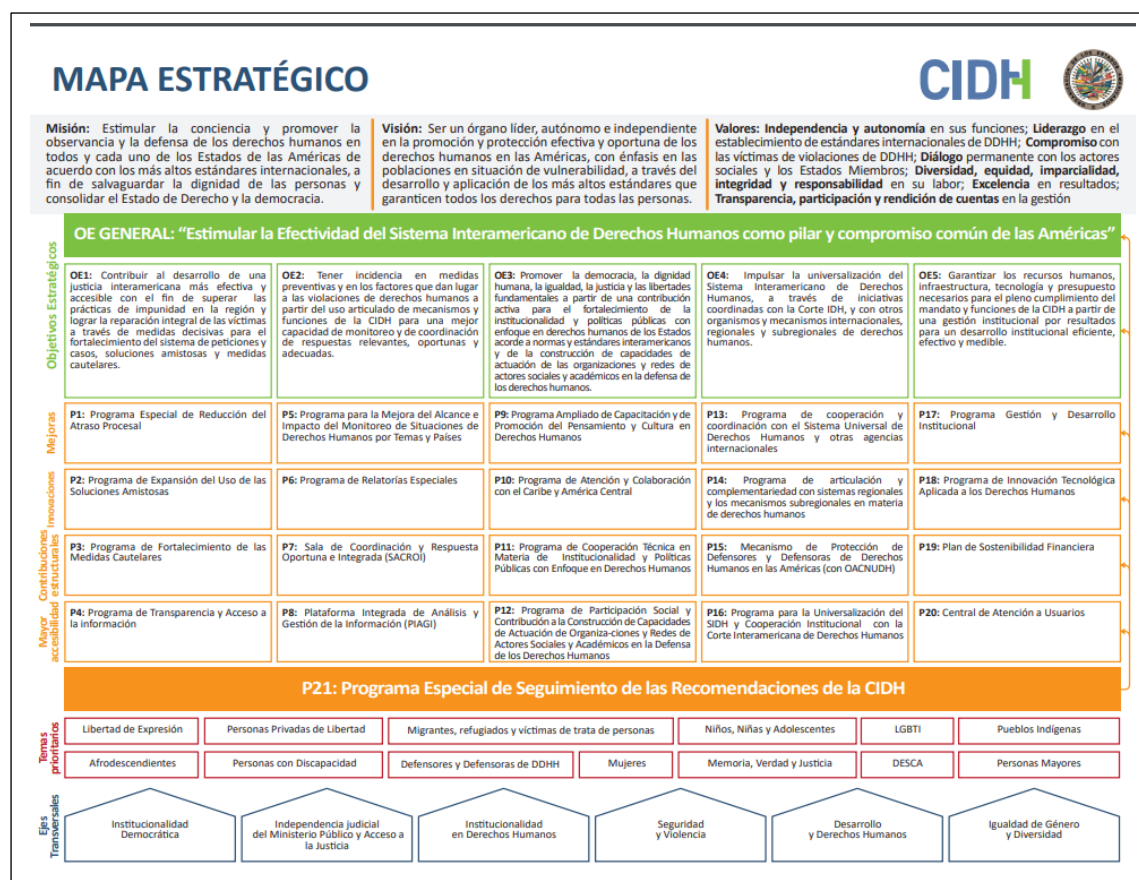
¹³ WHO, 2014. *Knowledge, attitudes, and practices (KAP) surveys during cholera vaccination campaigns: Guidance for Oral Cholera Vaccine Stockpile Campaigns*. Working Group on Monitoring and Evaluation. Se encuentra en https://www.who.int/cholera/vaccines/kap_protocol.pdf

¹⁴ https://www.anthropologymatters.com/index.php/anth_matters/article/view/31/53

¹⁵ Bhattacharyya, K. 1997. *Key informants, pile sorts, or surveys? Comparing behavioral research methods for the study of acute respiratory infections in West Bengal*. En *The anthropology of infectious diseases: Theory and practice on medical anthropology and international health*. M. C. Inhorn y P. J. Brown (ed.), 211-238. Amsterdam: Routledge Publishers.

¹⁶ Stone, L. and J. G. Campbell. 1984. *The use and misuse of surveys in international development: An experiment from Nepal*. En *Human Organization* 43(1), 27-34.

¹⁷ https://www.anthropologymatters.com/index.php/anth_matters/article/view/31/53

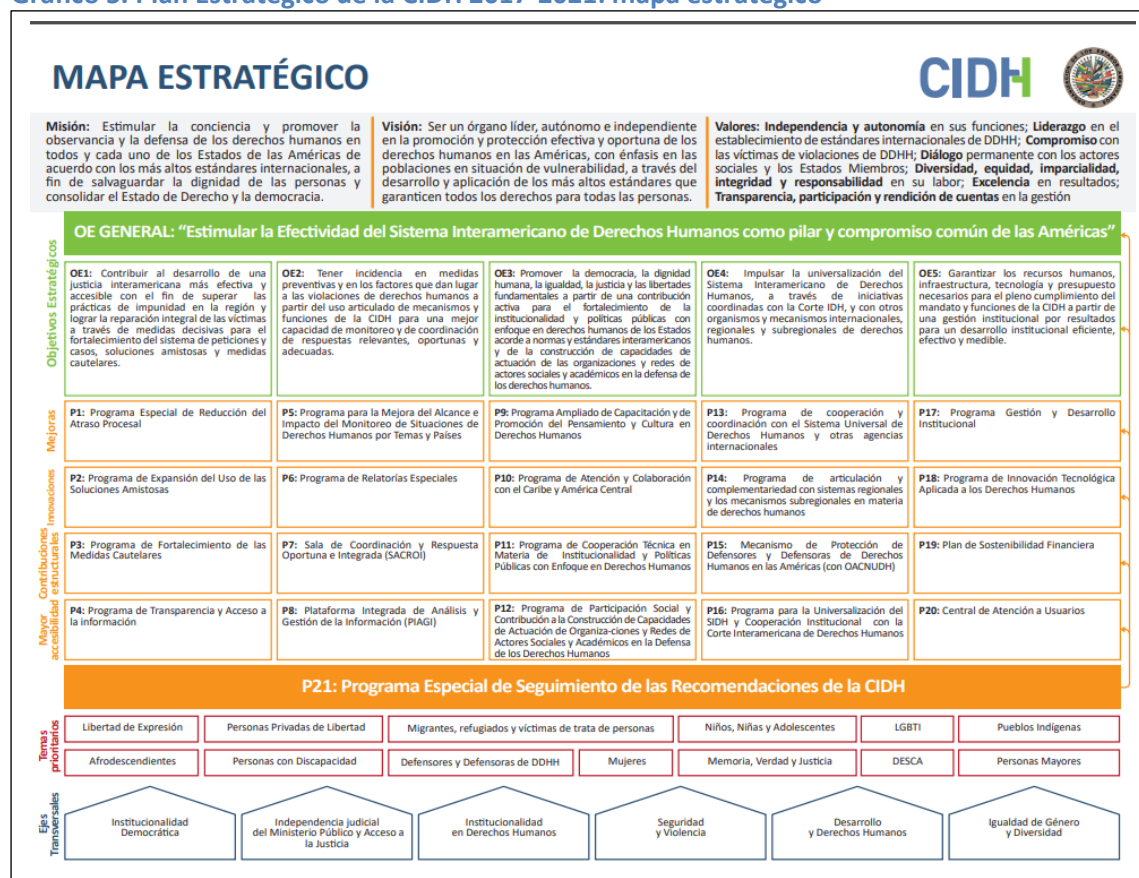


se presenta un mapa estratégico que constituye un panorama del Plan Estratégico.

En vista de la amplitud del Plan Estratégico, se propone un enfoque de muestreo a fin de centrar la evaluación en áreas de interés particulares.

Durante la llamada telefónica de orientación con directivos de la CIDH se llegó a un acuerdo sobre el muestreo intencional sobre la base del enfoque del cambio "más significativo", es decir, los ámbitos con el mayor potencial de aprendizaje en los cuales la CIDH dejó la huella más profunda. El enfoque en el aprendizaje es particularmente pertinente en vista de que una finalidad de la evaluación es fundamentar la formulación del próximo Plan Estratégico de la CIDH.

Gráfico 5. Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021: mapa estratégico



Después de consultar con las Comisionadas y los Comisionados, los directivos de la CIDH propusieron el muestreo intencional de los programas enumerados en el Gráfico 6, centrándose en los objetivos estratégicos 1, 2¹⁸ y 3, así como en el Programa 21 como núcleo del trabajo del Plan Estratégico. En el gráfico se presentan también los comentarios del jefe de equipo.

Gráfico 6. Programas del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021 propuestos como muestra para la evaluación

Objetivo estratégico	Programa	Comentarios
----------------------	----------	-------------

¹⁸ En relación con el OE2, Programa 5, la Secretaría Ejecutiva formuló los siguientes comentarios con respecto a la selección de temas:

Migración: tema en el cual se han observado avances y efectos en las Américas (normas en materia de movilidad humana, el informe sobre el debido proceso y las resoluciones emitidas).

Personas u organizaciones que deben consultarse: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), organizaciones dedicadas a la protección internacional y asuntos de movilidad humana, y Comisionado Relator.

Mujeres y niñas: informes y otros instrumentos producidos en el marco del proyecto financiado por Canadá.

Personas u organizaciones que deben consultarse: organizaciones de mujeres, expertas, donantes, Comisionadas expertas (Margarette Macaulay, Julissa Mantilla, Esmeralda Arosemena y Flavia Piovesan) y la Secretaria Ejecutiva.

Personas lesbianas, gays, bisexuales, trans, intersex y queer (LGBTIQ+): informes sobre la violencia, reconocimiento de derechos y opiniones consultivas sobre asuntos relacionados con personas LGBTIQ+.

Personas u organizaciones que deben consultarse: organizaciones LGTBQ+, líderes LGTBQ+ (entre ellos exdonatarios), donantes (ARCUS y Wellspring), Comisionada Relatora, expertos en la materia, personal de la relatoría de la CIDH, incluida la Secretaria Ejecutiva Adjunta.

OE1	P1: Programa Especial de Reducción del Atraso Procesal	Abarcado principalmente en la evaluación reciente del programa financiado por Estados Unidos. Se propone usar las pruebas obtenidas de evaluaciones realizadas y validarlas.
	P2: Programa de Expansión del Uso de las Soluciones Amistosas	
	P3: Programa de Fortalecimiento de las Medidas Cautelares	
OE2	P5: Programa para la Mejora del Alcance e Impacto del Monitoreo de Situaciones de Derechos Humanos por Temas y Países	Enfoque en temas específicos a fin examinar a fondo tres temas que la CIDH abordó en el período 2017-2021. Se seleccionaron los siguientes temas en consulta con la Secretaría Ejecutiva: migración, mujeres y niñas, y personas LGTBQ+ (véase también la nota 18).
	P6: Programa de Relatorías Especiales	Entrevistas telefónicas para evaluar la experiencia de los interesados.
	P7: Sala de Coordinación y Respuesta Oportuna e Integrada	Entrevistas telefónicas para evaluar la experiencia de los interesados.
OE3	P9: Programa Ampliado de Capacitación y de Promoción del Pensamiento y Cultura en Derechos Humanos	Enfoque de Kirkpatrick para evaluar el desarrollo de la capacidad de personas e instituciones usando una encuesta en línea.
N/A	P21: Programa Especial de Seguimiento de las Recomendaciones de la CIDH	Entrevistas telefónicas para evaluar la experiencia de los interesados.

El examen pormenorizado de los temas abordados específicamente por la CIDH durante el período 2017-2021 estuvo a cargo del Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEHPUCP) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Se centró en el alcance y el impacto del discurso jurídico y político y en el uso más amplio en las publicaciones pertinentes y entre los interesados. De los tres temas propuestos por la CIDH, el equipo de evaluación seleccionó dos debido a su gran alcance: migración, y mujeres y niñas. Sin embargo, en la evaluación se usaron datos relativos al alcance de los informes temáticos sobre personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersex (LGBTI) como base de comparación en la sección pertinente de este informe.

Con un grupo más amplio de partes interesadas **que no estaban comprendidas en los programas muestreados** se usó una encuesta en línea para llegar al mayor número posible en las Américas. Este grupo abarcó a todos los interesados que figuraban en las listas de contactos de la CIDH, excepto los que ya habían sido contactados durante la evaluación reciente del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos, medida propuesta por el equipo para evitar la fatiga de la evaluación.

1.7 Instrumentos y procesos de evaluación

En esta evaluación se usaron los instrumentos y procesos que se resumen en el Gráfico 7.

Gráfico 7. Evaluación del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021: instrumentos y procesos



Fuente: Engelhardt, A., septiembre de 2021

Se usaron los siguientes instrumentos y procesos de evaluación:

1. **examen** de documentos de la CIDH tales como el Plan Estratégico, documentos de programas, informes de progreso e informes finales de proyectos;
2. **llamadas para determinar el alcance** con el equipo directivo de la CIDH;
3. **validación de la teoría del cambio**;
4. **entrevistas telefónicas** con partes interesadas en programas del Plan Estratégico y componentes muestreados para la evaluación pormenorizada;
5. **encuesta en línea de interesados** en programas del Plan Estratégico y componentes que no fueron muestreados y no se incluyeron posteriormente en las entrevistas telefónicas para determinar la satisfacción de los usuarios con los servicios de la CIDH en todos los Estados Miembros de la OEA y Cuba;
6. presentación virtual del informe preliminar a la CIDH, seguida de un análisis de los datos;
7. finalización del informe de la evaluación y presentación a la CIDH.

El equipo de evaluación logró consultar a 313 partes interesadas en total (de las cuales 63.6% eran mujeres, 33.5% eran hombres y en 2.9% de los casos no se especificó el sexo). Participaron en la evaluación ocho Estados Miembros (12 entrevistados), nueve donantes (15 entrevistados), 29 personas del equipo de la CIDH, 6 Comisionadas y Comisionados y 251 partes interesadas no estatales.

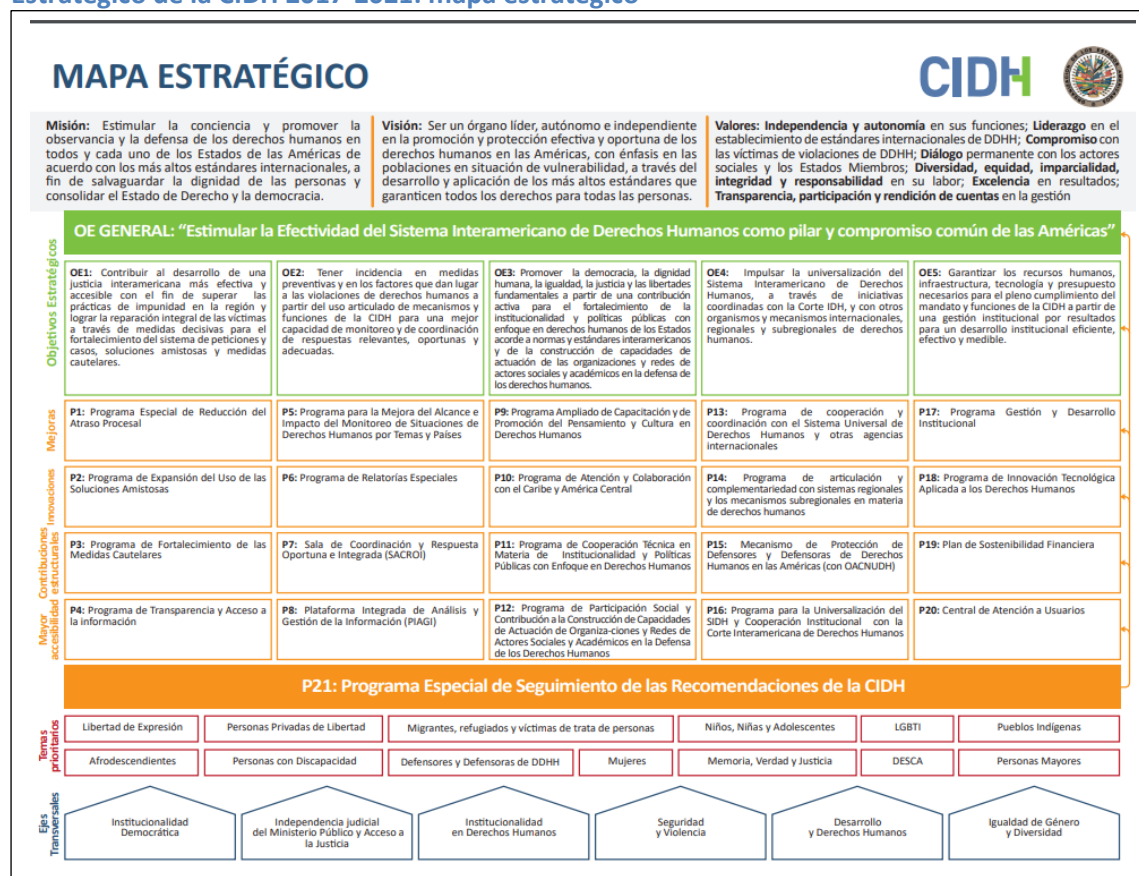
1.8 Limitaciones y medidas de mitigación

La evaluación no tropezó con mayores limitaciones, dada la excelente disponibilidad de documentación, los datos de seguimiento actualizados de muy buena calidad y la cooperación ininterrumpida con el equipo de la CIDH.

El equipo de evaluación decidió no hacer visitas in situ debido a la imprevisibilidad de los cambios en las restricciones impuestas a los viajes. En cambio, hizo amplio uso de la plataforma Zoom para las entrevistas.

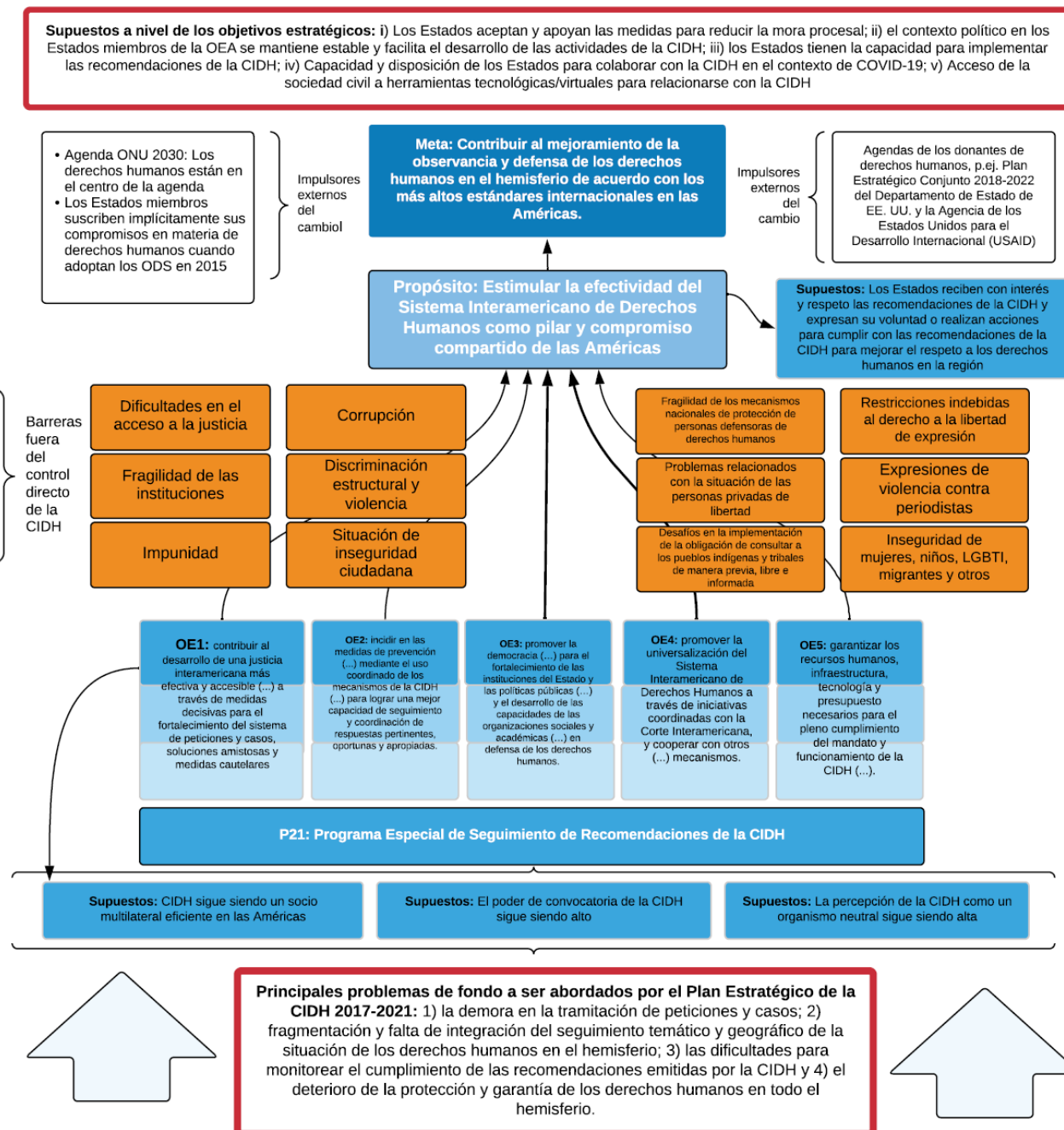
1.9 Teoría del cambio reconstruida: Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021

En el Gráfico 8 se presenta la teoría del cambio reconstruida del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021 basada en el documento del Plan y su mapa estratégico (véase el Gráfico 5. [Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021: mapa estratégico](#))



5).

Gráfico 8. Reconstrucción de la teoría del cambio para el Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021



Diseño: A. Engelhardt, noviembre de 2021

La teoría del cambio reconstruida del proyecto tiene los siguientes elementos:

- formulación de los principales problemas;
- resultados inmediatos (a corto plazo) y supuestos conexos;
- barreras para pasar de resultados inmediatos a resultados intermedios (a mediano plazo);
- resultados intermedios;
- declaración de impacto (resultados a largo plazo);
- vínculos con factores externos determinantes del cambio que impulsaron el logro del impacto;
- principales supuestos.

En la evaluación externa reciente del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (2018-2021), que abarcó tres de los cinco objetivos estratégicos, se determinó que la teoría del cambio reconstruida era válida. Se observó un grado muy alto de validez en lo que se refiere a las principales barreras para la eficacia del sistema interamericano de derechos humanos, los principales problemas encontrados, la lógica de intervención relativa a la cadena de resultados y los obstáculos externos para el cambio.

Sin embargo, en lo que concierne a la evaluación del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos, se observa que los supuestos del Plan Estratégico son válidos solo en parte porque los cambios en el entorno operativo escapan al control de la Comisión y son difíciles de prever. Estas últimas suposiciones incluyen la del nivel de resultados (propósito): “Los Estados reciben con interés y respeto las recomendaciones de la CIDH y están dispuestos a tomar medidas para cumplirlas a fin de mejorar el respeto de los derechos humanos en la región”.

Para promover la eficacia del sistema interamericano de derechos humanos, es necesario que los Estados muestren interés en las recomendaciones de la CIDH, las respeten y estén dispuestos a cumplirlas. Sin embargo, en la evaluación externa del programa financiado por Estados Unidos se observó que, aunque los gobiernos seguían recibiendo las recomendaciones de la CIDH con interés en algunos países, el respeto se había deteriorado. Su cumplimiento y la adopción de medidas se da en menor medida, de modo que las calificaciones eran aún más bajas¹⁹. Lo mismo ocurre con el Plan Estratégico 2017-2021.

En el recuadro siguiente se exponen los cuestionamientos de la validez del supuesto relativo a los resultados, sobre la base de la evaluación del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos.

“En la evaluación se observa que la validez general de este supuesto con respecto al propósito llega solo al 33.1%. [...] En la mayoría de los proyectos técnicos de la OEA (y otras organizaciones internacionales), si mostraran una validez tan baja del supuesto principal, significaría que estarían condenados al fracaso. En el caso de la CIDH, eso refleja la dura realidad de la adversidad creciente en su entorno operativo como consecuencia del deterioro de la situación de los derechos humanos en muchos países de las Américas”.

Fuente: Engelhardt y OEA, 2021, pág. 13

El deterioro de la situación de los derechos humanos en las Américas en 2019 se refiere a “agravios sociales exacerbados por las persistentes desigualdades y la poca confianza en las instituciones debido a la corrupción, las políticas discriminatorias y, en algunos lugares, la violencia generada por la delincuencia organizada y el narcotráfico. En los últimos cuatro meses de 2019, en varios países de la región se intensificaron las protestas sociales y se observó una tendencia al uso excesivo de la fuerza contra los manifestantes”²⁰. En 2020, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) señaló que la pandemia de COVID-19 había sacado a la luz desafíos estructurales subyacentes para los derechos humanos, entre ellos profundas desigualdades y sistemas democráticos frágiles. Los peores efectos económicos de la COVID-19 se sintieron en las Américas, lo cual puso de relieve la desigualdad ubicua en el acceso a derechos económicos, sociales y culturales en la región y la debilidad general de los sistemas de salud pública. A las protestas sociales que estallaron

¹⁹ Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: “Increasing the effectiveness of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021”*, pág. 13

²⁰ United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights, 2020. *United Nations Human Rights Report 2019*, pág. 262.

en toda la región, en las que se reivindicaba el acceso a servicios básicos y una mejor gestión de los recursos, la policía respondió a veces con un uso discriminatorio y excesivo de la fuerza²¹.

Las dificultades de muchos Estados Miembros para *recibir con respeto las recomendaciones de la CIDH* están relacionadas con un supuesto de los resultados inmediatos del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (2018-2021). El supuesto de que “los Estados aceptan y apoyan las medidas para reducir el atraso procesal” recibió la aprobación de solo 39.9% de las partes interesadas. En la evaluación de dicho programa se indicó que las entrevistas habían revelado que, para muchos Estados, cuyo número iba en aumento, una CIDH plagada por atrasos procesales era una Comisión con limitaciones en sus operaciones, menos eficaz y menos activa en la región. Una validez tan baja de este supuesto interno parece indicar una falta de convencimiento político de los Estados con respecto al trabajo de la Comisión²². De hecho, en la evaluación del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos se llegó a la importante conclusión de que la capacidad creciente de la Comisión para concentrarse en problemas de derechos humanos en tiempo real en las Américas incomodaba a muchos gobiernos²³. Por esa razón, la falta percibida de convencimiento político de los Estados con respecto al trabajo de la Comisión y la incomodidad creciente de los gobiernos con el papel de la CIDH de órgano de vigilancia en tiempo real, se reflejan también en su respeto de la labor de la Comisión y sus recomendaciones.

Asimismo, en 2019, en la evaluación del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos, cinco países, además de los que no reconocen a la CIDH, levantaron voces críticas del papel de la Comisión, que ponían en tela de juicio su mandato²⁴. Esta actitud también socava el respeto de la Comisión y su trabajo, como se constató en la presente evaluación.

²¹ United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights, 2020. *United Nations Human Rights Report 2020*, pág. 294.

²² Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: “Increasing the effectiveness of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021”*, pág. 13.

²³ *Ibid.*, pág. 29.

²⁴ *Ibid.*, pág. 48.

Parte II. Hallazgos

2. Pertinencia: ¿Es el Plan Estratégico apropiado para la acción correcta de la CIDH en las Américas?

En este apartado se aborda la pertinencia como criterio de evaluación, con los siguientes subcriterios: i) concordancia del trabajo con el Plan Estratégico; ii) percepciones de las partes interesadas con respecto a la concordancia; iii) modernización de la CIDH; iv) enfoque en los resultados; v) transparencia; vi) rendición de cuentas; vii) género y diversidad en la CIDH, y viii) análisis de género y basados en derechos humanos que fundamentan el Plan Estratégico.

Las principales fuentes de pruebas para este apartado fueron la encuesta, las entrevistas telefónicas y el examen documental.

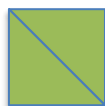
Principales hallazgos: El Plan Estratégico 2017-2021 fue un faro que guió a la Comisión.

- El Plan Estratégico 2017-2021, con sus cinco objetivos estratégicos y 21 programas, sirvió de columna vertebral de la CIDH.
- En el Plan Estratégico 2017-2021 se dedicó más atención a los temas prioritarios que en el Plan anterior: la alineación llegó al 65% según las partes interesadas no estatales y al 63% según los Estados Miembros.
- La COVID-19 influyó mucho en la ejecución del Plan Estratégico, con el surgimiento de actividades imprevistas.
- El Plan Estratégico 2017-2021 contribuyó claramente a la modernización de la CIDH.
- Según las percepciones, la contribución del Plan a la modernización de la CIDH fue del 77% en lo que respecta al enfoque en los resultados, 74% en lo que respecta a la transparencia y 77% en lo que respecta a la rendición de cuentas.
- El enfoque de género y la diversidad en las estructuras internas de la Comisión comenzó a cambiar, aunque todavía hay un gran margen de mejora para que las personas afrodescendientes, caribeñas y de habla francesa, estén mejor representadas.
- La formulación del Plan Estratégico 2017-2021 se basó en un análisis de derechos humanos, y hubo limitaciones en el uso de un análisis de género.



En la evaluación se observó que el Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021 fue muy pertinente. De acuerdo con la metodología de puntaje usada en la evaluación²⁵, el puntaje de la pertinencia es “verde” (88 sobre 100²⁶).

2.1 Concordancia del trabajo con el Plan Estratégico



En la evaluación reciente del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (2021) se señaló que el Plan Estratégico 2017-2021 guiaba firmemente la orientación estratégica y la labor de la CIDH y le ofrecía una clara visión con una gran motivación para cumplir los objetivos²⁷.

²⁵ Utilizada por la Independent Commission for Aid Impact (Comisión Independiente para el Impacto de la Ayuda), del Reino Unido. Véase, por ejemplo, <http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/ICAI-Review-UK-aids-contribution-to-tackling-tax-avoidance-and-evasion.pdf>

²⁶ Puntajes por subcriterio: verde: 3; verde/amarillo: 2; amarillo/rojo: 1; rojo: 0; 2.1 = 3; 2.1.1 = 2; 2.2 = 3; 2.2.1 = 3; 2.2.2 = 3; 2.2.3 = 3; 2.3.4 = 2; 2.3.5 = 2
Desempeño general = SUMA (21/24*100) (87,5%).

²⁷ Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: “Increasing the effectiveness of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021”*, pág. 51

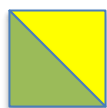
En la presente evaluación se hizo un examen más pormenorizado de la concordancia del trabajo de la Comisión con su Plan Estratégico 2017-2021.

Se observó que el Plan Estratégico 2017-2021, con sus cinco objetivos estratégicos y 21 programas, había servido de columna vertebral de la CIDH. Al mismo tiempo, le dio la flexibilidad necesaria para reaccionar ante asuntos emergentes, como la COVID-19.

Tras un proceso de consultas muy completo y sumamente valorado, en 2017, en la etapa de diseño del Plan, se adoptó un enfoque integral basado en la situación de los derechos humanos y las necesidades de las partes interesadas.

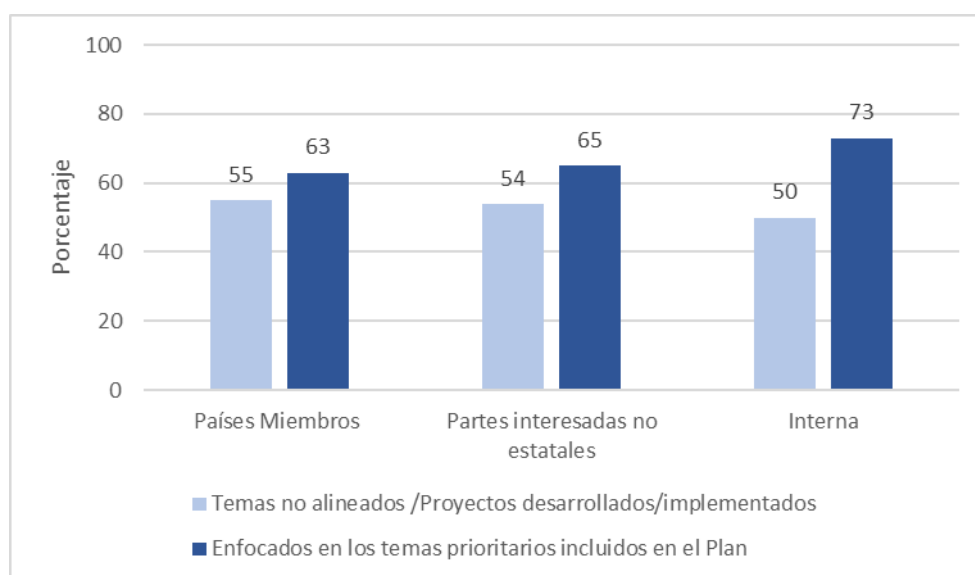
En general, el plan operativo anual combinado con el balance anual propició la ejecución del Plan Estratégico.

2.1.1 Percepciones de las partes interesadas



El Gráfico 9 muestra que tanto los Estados Miembros (63%) como las partes interesadas no estatales (65%) consideraban que el trabajo se concentraba predominantemente en temas priorizados en el Plan Estratégico de la Comisión. Las percepciones apuntaban a tasas más bajas de trabajo en temas no alineados con el Plan en el caso de los Estados Miembros (55%) y las partes interesadas no estatales (54%). Estas percepciones reflejan en cierta medida las del personal de la CIDH, las Comisionadas y los Comisionados, aunque la disparidad en la concentración en temas priorizados y temas no alineados es más pronunciada en las percepciones internas (73% en comparación con 50%).

Gráfico 9. Concordancia del trabajo de la CIDH con su Plan Estratégico 2017-2019



Fuente: encuesta y entrevistas, n=130

En las entrevistas con interesados se observó una mayor concentración en temas priorizados en el Plan Estratégico 2017-2021 que en el plan anterior. Según los fondos disponibles, algunos temas recibieron más atención que otros. Algunos ejemplos son las mujeres, la

migración y las personas LGTBI, temas que recibieron más atención y financiamiento de los donantes que otros tales como las personas mayores y las personas con discapacidad.

La transversalidad del enfoque temático del Plan Estratégico permitió una mayor cooperación interna en temas y países específicos, entre ellos el mecanismo de la Sala de Coordinación y Respuesta Oportuna e Integrada (SACROI).

En el caso de la migración, varios interesados señalaron la falta de un enfoque integral de la Comisión para responder a los esquemas conocidos de migración forzada y proteger de manera adecuada a los migrantes y los refugiados. Sin embargo, en el contexto de la migración, en la evaluación externa del programa financiado por Estados Unidos se observaron buenas prácticas de cooperación estratégica de la Comisión y asociados multilaterales tales como el ACNUDH, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)²⁸. Más tarde, la cooperación dio más visibilidad a la Comisión; por ejemplo, con la presencia de asociados en una oficina nacional o provincial.

En general, las partes interesadas estuvieron de acuerdo en que la COVID-19 influyó mucho en la ejecución del Plan Estratégico, ya que surgieron actividades imprevistas y la Comisión reaccionó con rapidez a estas necesidades que, en rigor, no estaban alineadas con el Plan. Se plantea una situación de “antes y después”, con una sólida concordancia con las prioridades establecidas en el Plan Estratégico hasta marzo de 2019, cuando comenzó la pandemia, y, posteriormente, cierta flexibilización para responder a las necesidades de los Estados Miembros.

Las citas siguientes esclarecen las experiencias de los interesados:

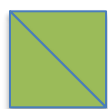
“La planificación de la CIDH se ajustó en la medida de lo posible a lo que se preveía, con pequeñas variaciones porque tenía que ser flexible debido al surgimiento de la pandemia”.

“La CIDH actuó de acuerdo con las necesidades que los Estados planteaban en el contexto de la pandemia”.

“La CIDH, con menos recursos que nunca, trató de estar en todas partes al mismo tiempo y de hacer de todo”.

Fuente: partes interesadas de la CIDH

2.2 Modernización de la CIDH



El Plan Estratégico 2017-2021 contribuyó claramente a la modernización de la CIDH. En la evaluación externa del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos se señaló que el Plan Estratégico de la CIDH había servido de base para el fortalecimiento institucional y un firme liderazgo hasta 2020 que había impulsado el cambio institucional²⁹.

En este apartado se analiza el grado de modernización implícito en los cambios efectuados en la Comisión en los ámbitos del enfoque en los resultados, la transparencia, la rendición de cuentas, y el género y la diversidad.

²⁸ Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: “Increasing the effectiveness of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021”*, pág. 44.

²⁹ *Ibid.*, pág. 41.

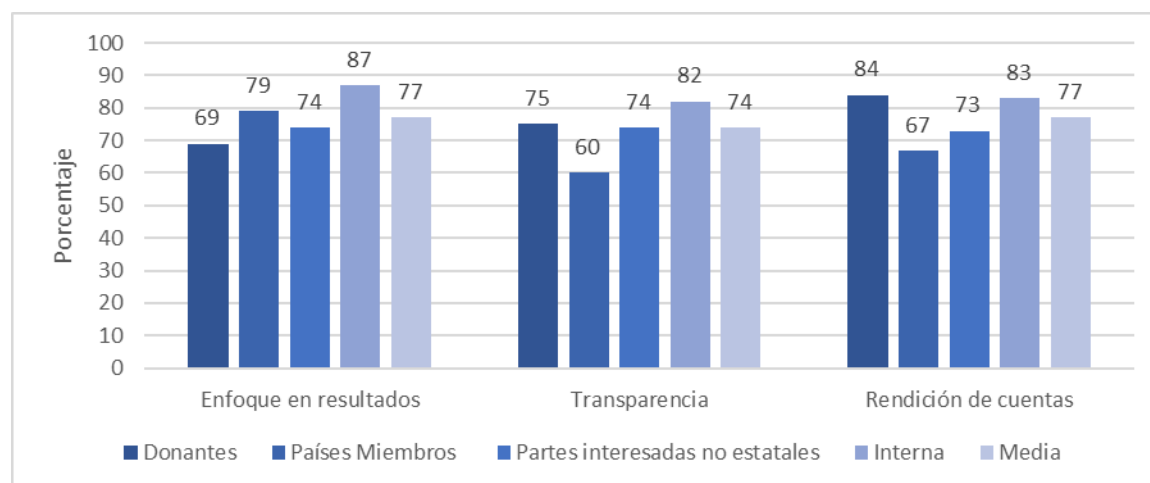
En el Gráfico 10 se presentan las percepciones, en general buenas, de los tres criterios antedichos durante la ejecución del Plan Estratégico 2017-2021, con una mediana que llega al 77% para el enfoque en los resultados, al 74% para la transparencia y al 77% para la rendición de cuentas. Los datos incluyen las opiniones de donantes, Estados Miembros, partes interesadas no estatales, y el personal y directiva de la CIDH.

En lo que respecta a la rendición de cuentas de la CIDH, los donantes tienen las mejores percepciones (84%), en tanto que los Estados Miembros fueron más críticos (67%). Los donantes recalcaron su satisfacción con la buena calidad y la presentación oportuna de los informes de la CIDH, mientras que los Estados Miembros señalaron la falta de una labor más sustancial y sistemática de divulgación y diálogo de la Comisión. Esta actitud de los Estados Miembros obedece principalmente a dos razones: i) la percepción de que la CIDH reacciona a la sociedad civil y sus reivindicaciones con mayor facilidad y de una manera más prominente, probablemente debido a la gran atención que muchas organizaciones de la sociedad civil reciben en los medios de comunicación, y ii) la percepción de que los Estados Miembros del Caribe todavía están poco atendidos en comparación con los de América Latina, además de la disminución de las visitas in loco a raíz de la pandemia.

Las partes interesadas internas tuvieron las mejores percepciones de la transparencia (82%) como consecuencia del establecimiento de normas y la sistematización de procedimientos internos. La percepción de los Estados Miembros —la más baja— fue de solo 60%. Eso se debe a que algunos Estados Miembros consideran que la Comisión se ha politizado y a la interferencia de la OEA en la renovación del mandato anterior de la Secretaría Ejecutiva de la CIDH, que afectó la transparencia. Además, con su papel creciente de órgano de vigilancia en tiempo real, la Comisión, que está menos atrapada en casos históricos a raíz de la considerable disminución del atraso procesal, aborda en mayor medida el balance en materia de derechos humanos de los gobiernos en funciones. A veces, estos gobiernos reaccionan con irritación, ya que también suponen que la CIDH está politizada.

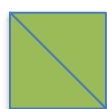
En cuanto al enfoque de la Comisión en los resultados, las partes interesadas internas que tenían un gran interés en obtener y presentar resultados tuvieron la mejor percepción (87%), mientras que la percepción de los donantes fue la más baja (69%), debido en parte al deseo de contar más datos sobre el impacto.

Gráfico 10. Percepción del enfoque en los resultados, la rendición de cuentas y la transparencia del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021



Fuente: encuesta y entrevistas, n=131

2.2.1 Enfoque en los resultados



El Plan Estratégico 2017-2021 impulsó la cultura de gestión basada en los resultados en la CIDH e indujo un cambio de mentalidad en una institución con una base jurídica sólida que antes estaba más orientada a las actividades. Algunas partes interesadas internas afirmaron que el Plan era “revolucionario” para la Comisión.

La mayoría de los donantes formularon comentarios sobre la atención creciente de la Comisión a los resultados y presentaron experiencias positivas. Para algunos, es una expresión de la madurez de la Comisión. Dos se refirieron a la importancia del impacto de la CIDH más allá de los números en lo que respecta a los resultados inmediatos e intermedios. Esta divergencia se observó también en las entrevistas internas.

“La Comisión ahora procura cuantificar todos los resultados. Sin embargo, en nuestra opinión, el impacto en las políticas públicas sería mucho más importante”.

Fuente: donante de la CIDH

La CIDH documentó los efectos de los procedimientos de solución amistosa (2018)³⁰, los efectos de los casos de discriminación y violencia contra mujeres, niñas y adolescentes (2019)³¹ y el seguimiento de las medidas cautelares otorgadas (2021)³². En 2021, la Comisión comenzó a abordar las deficiencias de la documentación del impacto de una manera más sistemática con el lanzamiento del Observatorio de Impacto. En el recuadro que figura a continuación se presenta el enfoque inicial del Observatorio con una convocatoria para la presentación de ponencias sobre el análisis del impacto en noviembre de 2021.

³⁰ CIDH. *Informe sobre el impacto del mecanismo de solución amistosa (Segunda Edición)*. OEA/Ser.L/V/II.167. Doc. 31, 1 de marzo de 2018.

³¹ CIDH. *Impactos de casos de discriminación y violencia contra mujeres, niñas y adolescentes*. OEA/Ser.L/V/II, 14 de noviembre de 2019.

³² CIDH, 2021. *Proyecto “Combate a la discriminación y la violencia contra las mujeres y niñas en América Latina y el Caribe”*. Informe del seguimiento de las medidas cautelares otorgadas para proteger a mujeres y niñas.

Convocatoria para presentar trabajos académicos sobre el análisis del impacto de las actividades y resoluciones de la CIDH

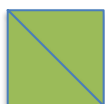
“Se convoca a personas investigadoras, estudiantes, integrantes de la sociedad civil e interesadas a presentar trabajos académicos sobre el proceso de análisis y discusión del impacto de las diversas actividades y resoluciones de la CIDH, en el marco del Observatorio de Impacto, para contribuir con su objetivo de aportar al análisis colaborativo para la reflexión, sistematización, visibilización y evaluación metodológica del impacto de la institución en la defensa y protección de los derechos humanos en el hemisferio”.

Fuente: <https://www.oas.org/es/cidh/jsForm/?File=/es/cidh/observatorio/default.asp>

Otro ejemplo de cambio en la modalidad de trabajo es el Mecanismo Especial de Seguimiento para Nicaragua (MESENI). Al principio, el MESENI daba seguimiento al número de declaraciones y documentos producidos, que fueron madurando considerablemente con el tiempo, y ahora tiene en cuenta su influencia en órganos internacionales.

La gestión de datos no se institucionalizó en el caso de las medidas cautelares antes de la ejecución del Plan Estratégico 2017-2021. El nuevo equipo comenzó a trabajar sin datos de referencia. Con el Plan Estratégico 2017-2021 se inició una nueva era de las medidas cautelares de la Comisión. De ello dan fe la elaboración de nuevos instrumentos, normas y procedimientos y las metodologías simplificadas para acortar la tramitación de casos, entre ellas la votación electrónica para tomar decisiones sobre la presentación de casos. Al mismo tiempo, esta mayor atención a los resultados estuvo acompañada de un aumento del personal dedicado a las medidas cautelares, que pasaron de uno a cuatro profesionales.

2.2.2 Transparencia



El examen documental mostró que el proceso de consultas sobre el Plan Estratégico 2017-2021 fue sumamente participativo y llegó a un público diverso en el sector académico, la sociedad civil y estructuras estatales por distintos medios, como encuestas y reuniones. Este proceso muestra un alto nivel de transparencia.

En lo que concierne a la admisibilidad y la gestión de casos, se sigue un proceso plenamente basado en normas. Sin embargo, los usuarios del sistema interamericano a menudo no comprenden las razones por las cuales algunas peticiones se declaran inadmisibles, lo cual causa profunda insatisfacción y consternación para los defensores de derechos humanos y las víctimas. De las partes interesadas no estatales que criticaron la transparencia de la Comisión, 26% señalaron reiteradamente que no comprendían por qué algunos casos se declaraban inadmisibles.

Se podría reforzar más la transparencia de los procesos internos; por ejemplo, las decisiones sobre recursos humanos, como señaló un Comisionado, y las decisiones relativas a las visitas a los países, cuyo proceso de evaluación y decisión podría documentarse mejor.

2.2.3 Rendición de cuentas



Los donantes están sumamente satisfechos con la ejecución de las tareas de la CIDH y con la calidad y la presentación oportuna de los informes, lo cual pone de relieve la seriedad con la cual la Comisión toma la rendición de cuentas. Los

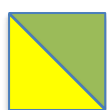
Estados Miembros también valoran los informes anuales, que son prueba de la rendición de cuentas.

“Nuestro proyecto con la CIDH se ejecutó de acuerdo con las normas más estrictas. La rendición de cuentas fue muy buena. No tuvimos la misma experiencia con otros programas de la OEA”.

Fuente: donante de la CIDH

En el ámbito interno, un Comisionado elogió las estructuras claras para la presentación de informes, que, en general, facilitan la rendición de cuentas. Otro Comisionado señaló la vulnerabilidad del personal y la falta de rendición de cuentas de algunos supervisores, en particular al comienzo del período de planificación estratégica 2017-2021.

2.3.4 Género y diversidad en la CIDH



En las entrevistas con personal y directiva de la CIDH se observó que el enfoque de género y diversidad en las estructuras internas de la Comisión había comenzado a cambiar, aunque seguía habiendo amplio margen de mejora. En el período de planificación estratégica 2017-2021 se incorporó a la Comisión una profesional con raíces indígenas en calidad de Relatora sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas. Hubo un cambio similar en la Relatoría sobre los Derechos de las Personas Afrodescendientes cuando asumió el cargo una profesional afrodescendiente.

Hay mayor diversidad en la Comisión también en lo que se refiere a la presencia de personas de habla portuguesa y personal del Caribe, aunque esta región sigue subrepresentada, con cuatro personas solamente (mientras que hay 14 Estados Miembros del Caribe). Lo mismo ocurre con las personas de habla francesa. En general, las personas afrodescendientes también siguen subrepresentadas en el personal.

2.3.5 Análisis de género y de derechos humanos como fundamento del Plan Estratégico



En la evaluación se observó que el Plan Estratégico 2017-2021 se basó en un análisis de derechos humanos que se benefició de los aportes de los principales interesados durante el proceso de consultas sobre el diseño. Las principales áreas prioritarias de los derechos humanos y los temas transversales del Plan Estratégico coincidieron con la dimensión de derechos humanos del ACNUDH (OHCHR, 2018)³³.

Algunas voces internas ven limitaciones en el uso de un análisis de género para la formulación del Plan Estratégico 2017-2021, debido en parte a que el concepto no se comprende bien en la Comisión. Por ejemplo, las diferencias entre un enfoque de derechos de la mujer y un enfoque de género todavía son poco claras.

3. Eficiencia: ¿Se usaron los recursos de manera apropiada para alcanzar resultados en la CIDH?

En este apartado se analiza la eficiencia del programa de la CIDH de acuerdo con los siguientes subcriterios propuestos en los términos de referencia: i) obtención, distribución y asignación

³³ OHCHR, 2018. *Management Plan*. Ginebra.

de fondos; ii) capacidad de la estructura de la CIDH para responder a las prioridades establecidas; iii) desarrollo institucional; iv) efectos de la COVID-19 en la ejecución del Plan Estratégico; v) accesibilidad de la Comisión durante la pandemia de COVID-19; vi) capacidad de la Comisión para responder a las necesidades de los Estados Miembros y los actores sociales durante la pandemia de COVID-19, y vii) utilidad de los eventos virtuales.

En la evaluación se usó el examen documental como fuente principal de datos probatorios para este apartado.

Principales hallazgos: La CIDH usó los recursos de manera apropiada, a pesar del gran peso de las normas y los procedimientos de la OEA, y aumentó la eficiencia, en particular para mitigar los efectos de la COVID-19 en su trabajo.

- La ejecución del Plan Estratégico 2017-2021 coincidió con la restructuración de la Secretaría de la CIDH, que respondió de manera positiva a las prioridades establecidas.
- El personal tenía distintas percepciones acerca de la cultura de silos. A veces, la comunicación entre equipos era insuficiente. Es necesario establecer responsabilidades claras para todos los objetivos estratégicos y los programas.
- En la evaluación se encontró margen de mejora en lo que se refiere al desarrollo institucional de la Comisión; por ejemplo, en el trato del género y la diversidad en las estructuras internas de la Comisión.
- Es necesario buscar un mayor equilibrio entre los cargos de staff y consultoría, asunto que influye en el ánimo del personal y, en última instancia, en el desarrollo institucional.
- El gran peso de las normas y los procedimientos de la OEA afecta la agilidad de la CIDH; por ejemplo, en la adquisición oportuna de bienes y servicios y en la asignación y el gasto de fondos.
- La pandemia de COVID-19 afectó seriamente la ejecución del Plan Estratégico y planteó de inmediato muchas exigencias imprevistas para la CIDH, pero también aceleró su digitalización.



En la evaluación se determinó que el programa de la CIDH era eficiente, con un puntaje “amarillo-verde” (63 sobre 100)³⁴.

3.1 Capacidad de la estructura de la Secretaría Ejecutiva de la CIDH para responder a las prioridades establecidas en el Plan Estratégico 2017-2021



La ejecución del Plan Estratégico 2017-2021 coincidió con una restructuración de la Secretaría de la CIDH, que respondió de manera positiva a las prioridades establecidas. El establecimiento de secretarías ejecutivas adjuntas parece haber tenido un efecto favorable en el trabajo de la Comisión y en su eficiencia, de acuerdo con las declaraciones de algunas Comisionadas y Comisionados.

“La creación de dos secretarías ejecutivas adjuntas fue un hito. El trabajo estuvo bien equilibrado entre el componente de seguimiento y las responsabilidades temáticas en todas las secciones”.

“[La creación de dos secretarías ejecutivas adjuntas] redujo la burocracia y funcionó bien en ese momento. Ahora se necesitaría una nueva restructuración para proveer a la Comisión la alerta anticipada que necesita”.

Fuente: Comisionados y Comisionadas

³⁴ Clasificación por subcriterio en una escala de 0 a 3: 3.1 = 2; 3.2 = 2; 3.2.1 = 1; 3.3.1 = 2; 3.3.2 = 2; 3.3.3 = 2; 3.3.4 = 2; 3.3.5 = 2; 3.3.6 = 2. Total: 17 sobre 27 (62.96%).

Es necesario coordinar las dos secretarías ejecutivas adjuntas y sus respectivas áreas de trabajo.

Algunas personas que habían trabajado con la Comisión antes de 2017 notaron una mejora: en una institución segregada por temas, con cuellos de botella en el nivel de la alta dirección para la publicación de informes, el Plan Estratégico 2017-2021 amplió el enfoque temático y posibilitó una gestión más ágil. Al mismo tiempo, en la evaluación se observaron diferentes percepciones del personal en lo que respecta a una cultura de silos, con insuficiente comunicación entre algunos equipos.

Las entrevistas de la evaluación revelaron la necesidad de asignar responsabilidades claras en relación con todos los objetivos estratégicos y los programas. Hay lagunas, por ejemplo, en cuanto al objetivo estratégico 4.

3.2 Desarrollo institucional



Los donantes, en particular, consideran que hay margen de mejora en el desarrollo institucional de la Comisión. Mencionaron, por ejemplo, el trato que reciben el género y la diversidad en las estructuras internas de la Comisión.

En la evaluación externa del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos se señaló la necesidad de buscar un mayor equilibrio entre los cargos de staff y consultoría, asunto que afecta el ánimo del personal y, en última instancia, el desarrollo institucional. “Con el gran aumento del financiamiento plurianual para el programa de la CIDH financiado por Estados Unidos y el incremento del presupuesto del fondo regular se podrían haber contrarrestado las cuestiones de personal. En cambio, el número de consultores casi se cuadruplicó en comparación con el número de personal de staff”³⁵.

Este asunto está relacionado con los donantes que necesitan proporcionar financiamiento que no se limite a proyectos de corta duración, a fin de posibilitar la celebración de contratos a más largo plazo, y al mismo tiempo revela dificultades administrativas con la contratación de recursos humanos de acuerdo con las normas y los procedimientos de la OEA.

Asimismo, la evaluación externa del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos “reveló una resistencia interna al cambio en la Comisión y un alto grado de estrés del personal debido al crecimiento constante de la carga de trabajo a pesar del aumento del personal. La pandemia de COVID-19 exacerbó las presiones sobre el personal y tuvo efectos negativos en las condiciones de trabajo de algunas personas del equipo”³⁶. En esta evaluación se confirmaron estas dificultades en las entrevistas de personal y directiva.

Una buena forma de fortalecer el desarrollo institucional y la labor de divulgación de la Comisión con sus grupos destinatarios y el sector académico, es a través de las becas. En el caso de la Relatoría sobre los Derechos de las Personas Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans e Intersex y la Relatoría Especial sobre los Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales, el trabajo de personas becarias parece ser sumamente satisfactorio.

³⁵ El personal pasó de 49 a 54 personas entre 2017 y 2020 (+10.2%). En el mismo período, el número de consultores aumentó de 60 a 83 (+38.3%). El número de empleados con otros tipos de contratos bajó de 14 a 10 (pág. 48).

³⁶ Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: “Increasing the effectiveness of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021”*, pág. 47

3.2.1 Adquisiciones y distribución y asignación de fondos



Las opiniones de las partes interesadas internas reflejaron la percepción de algunos donantes y Estados Miembros con respecto al gran peso de las normas y los procedimientos de la OEA en la agilidad de la CIDH. Estas normas y procedimientos, que se aplican a la CIDH, representaron una gran carga burocrática y afectaron, por ejemplo, la adquisición oportuna de bienes y servicios, así como la asignación y el gasto de fondos.

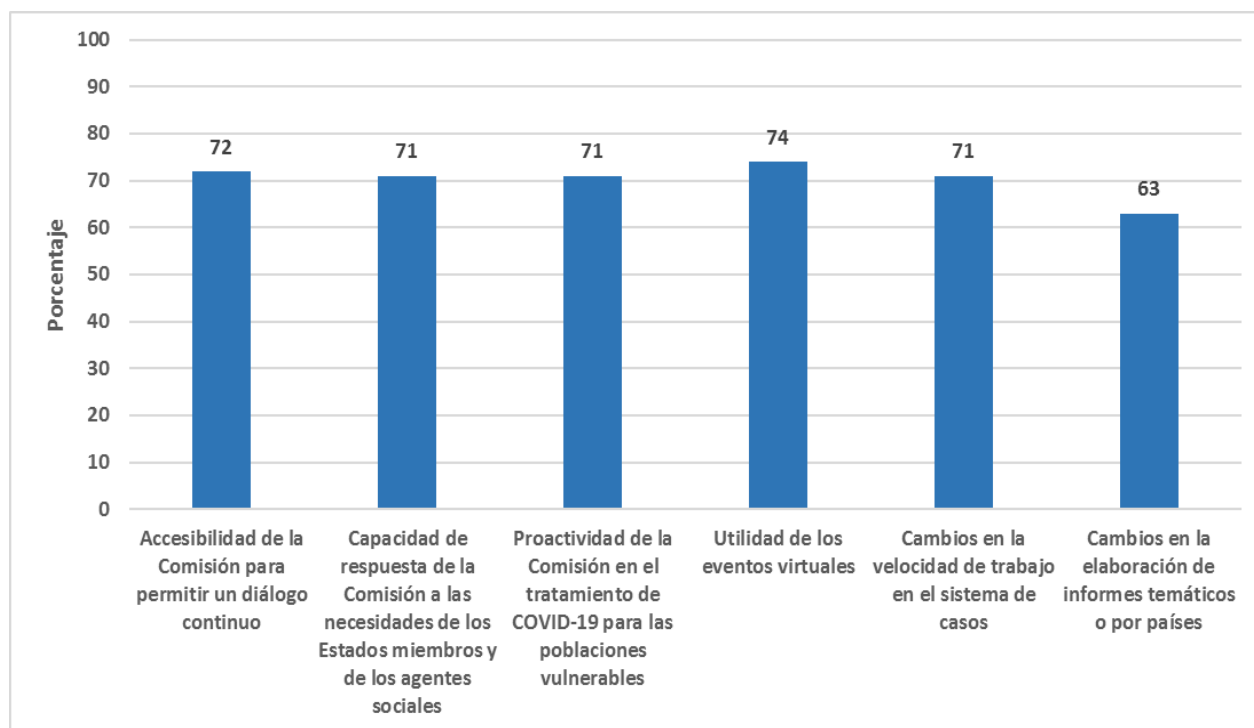
Al mismo tiempo, muchos donantes observaron que, a pesar de estas considerables barreras, la eficiencia en la ejecución de proyectos no se vio afectada.

3.3 Efectos de la COVID-19 en la ejecución del Plan Estratégico y medidas de mitigación

La pandemia de COVID-19 afectó seriamente la ejecución del Plan Estratégico y planteó de inmediato muchas exigencias imprevistas para la CIDH en toda la región de las Américas, pero también aceleró su digitalización.

Las medidas de mitigación fueron eficaces, como se muestra en el Gráfico 11. Varios Estados Miembros destacaron que la Comisión ofreció espacios digitales para el diálogo. Emitió comunicados oportunamente y recomendaciones útiles sobre los derechos humanos en el contexto de la COVID-19; por ejemplo, en relación con los pueblos indígenas. Los actores no estatales y el sector académico respaldaron los hallazgos positivos del buen acceso digital a reuniones de trabajo, audiencias temáticas y otras formas de diálogo.

Gráfico 11. Mitigación de los efectos de la COVID-19 en la ejecución del Plan Estratégico



Fuentes: encuesta y entrevistas, n=156

En el 11 se presenta el promedio de las respuestas de los Estados Miembros, los actores no estatales, los donantes, el personal de la CIDH y sus directivos en lo que respecta a las medidas adoptadas por la Comisión para mitigar el impacto de la pandemia. En general, los resultados son positivos. La accesibilidad de la Comisión para propiciar un diálogo permanente llegó al 72% durante la pandemia, y los interesados observaron una intensificación de la labor de divulgación de la Comisión. Los interesados consideraron que la capacidad de la Comisión para responder a las necesidades de los Estados Miembros y los actores sociales también era buena (71%), en vista de la rápida transformación de los instrumentos y procesos de comunicación para adoptar modalidades virtuales, y 71% de ellos opinaron que la Comisión había sido muy proactiva al abordar la COVID-19 en los grupos vulnerables; por ejemplo, al formular recomendaciones para los pueblos indígenas. Otro ejemplo es el trabajo de la SACROI con respecto al impacto de la pandemia en los usuarios del sistema interamericano. Los eventos virtuales de la CIDH resultaron muy útiles para 74% de las partes interesadas.

Al mismo tiempo, 71% de los interesados observaron cambios positivos en la celeridad del trabajo en el sistema de casos y 63% en la elaboración de informes temáticos o de país. Al respecto, 37% señalaron que la COVID-19 había afectado la producción de informes temáticos o de país, ya que las prioridades cambiaron, y el personal tuvo que realizar tareas imprevistas y abordar las prioridades en pugna que surgieron durante la pandemia.

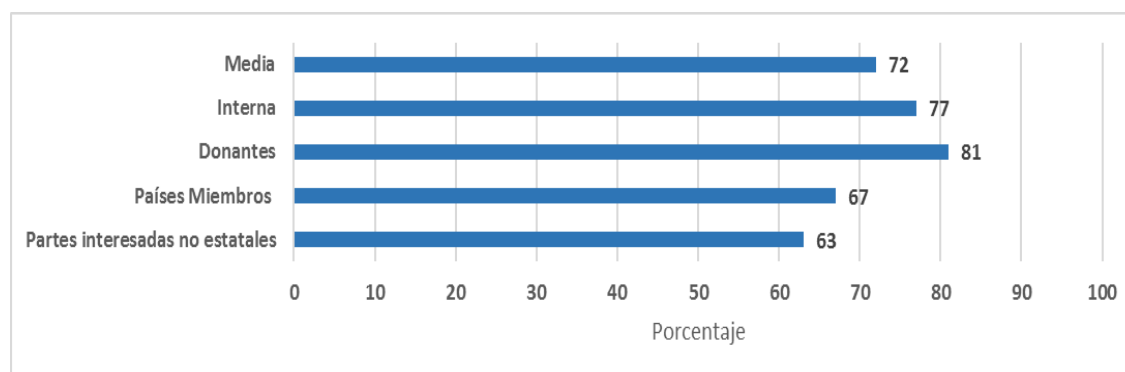
En los apartados siguientes se proporcionan más detalles y se desglosan los resultados por grupos de interesados.

3.3.1 Accesibilidad de la Comisión para propiciar un diálogo permanente



En la evaluación se determinó que la Comisión reaccionó con rapidez frente a las limitaciones del acceso de los titulares de derechos y de obligaciones a sus procesos formales. Al cabo de casi 20 días de transformación de las operaciones para pasar a la modalidad virtual, la Comisión reanudó la atención a las personas usuarias enseguida después del comienzo de la pandemia. Los donantes fueron quienes percibieron el mayor grado de accesibilidad (81%), seguidos del personal interno y los directivos (77%, véase el Gráfico 12). En los recuadros siguientes se presentan observaciones de estos interesados.

Gráfico 12. Accesibilidad de la Comisión para propiciar un diálogo permanente



Fuentes: encuesta y entrevistas, n=156

“Notamos fuertes efectos de la pandemia en la CIDH entre marzo y junio de 2020, igual que en el resto del público, pero la Comisión usó muy bien los medios virtuales”.

“La Comisión, con su trabajo virtual, está llegando a más personas en nuestro proyecto. Interactúa con más personas y con más frecuencia”.

“En el trabajo virtual, los intermediarios son decisivos. Especialmente en las zonas geográficas a las que es difícil llegar, las ONG sirven de intermediarias para que los defensores de los derechos humanos tengan acceso a la Comisión; por ejemplo, por medio de reuniones virtuales”.

Fuentes: representantes de donantes

“Los efectos de la COVID-19 fueron paradójicos. A pesar de la turbulencia, ampliamos nuestro alcance. Presencé una democratización del acceso a la Comisión”.

“Tuvimos muchas más reuniones con organizaciones de la sociedad civil de zonas rurales y periféricas a las cuales antes no podíamos llegar. No tenían los medios para viajar con el propósito de reunirse con nosotros en Washington, D.C., o tenían que esperar hasta que hubiera una visita de la Comisión. Y en las visitas teníamos que dar prioridad a ciertos lugares y no podíamos reunirnos con todos los interesados de zonas periféricas”.

“En nuestras reuniones participaron poblaciones que antes habían quedado desatendidas. Hasta la participación por teléfono móvil funcionó. Sin embargo, el trabajo virtual no reemplaza las visitas in loco”.

Fuentes: Comisionadas y Comisionados de la CIDH

Los Estados Miembros percibieron una menor accesibilidad (67%), seguidos de las partes interesadas no estatales (63%). Una explicación es que la atención prestada por la Comisión a los países varió según la situación de los derechos humanos y su prioridad. Además, durante la pandemia, el Caribe recibió menos atención de la Comisión que América Latina, teniendo

en cuenta el tamaño de su población, así como la distribución desigual y la magnitud de las violaciones de derechos humanos en las Américas.

El trabajo con actores no estatales que antes no habían sido atendidos o que habían sido poco atendidos no se reflejó en los resultados de los análisis cuantitativos de datos, en tanto que los actores no estatales que tenían lazos afianzados con la Comisión percibieron una falta de accesibilidad debido a la disminución y, en un momento dado, la suspensión de las visitas in loco de la Comisión. Eso dificultó en particular el trabajo con personas privadas de libertad o que se encontraban en otras instituciones estatales, como hogares para niños y campamentos de refugiados.

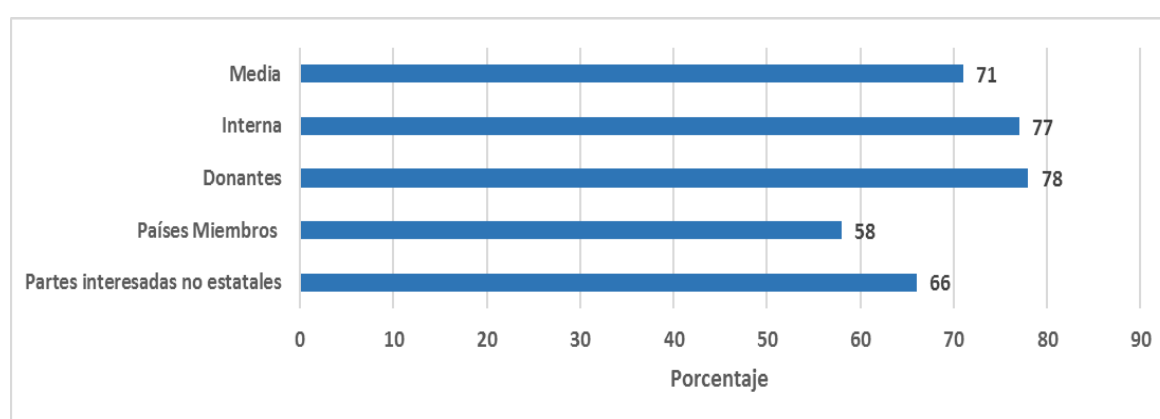
Las partes interesadas internas notaron un aumento del volumen de trabajo y una mayor celeridad como consecuencia de la COVID-19 y las medidas de mitigación a menudo virtuales. En vez de celebrar cuatro períodos de sesiones presenciales al año, la Comisión llevó a cabo períodos de sesiones virtuales mensuales, con lo cual se amplificaron los foros sociales. Al mismo tiempo, la comunicación postal se interrumpió durante varias semanas al comienzo de la pandemia, cuando la Secretaría en Washington, D.C., permaneció cerrada. La interrupción afectó las comunicaciones por correo con personas privadas de libertad, por ejemplo.

3.3.2 Capacidad de la Comisión para responder a las necesidades de los Estados Miembros y los actores sociales



El Gráfico 13 muestra un panorama diverso de las percepciones de las partes interesadas acerca de la capacidad de respuesta de la Comisión durante la pandemia de COVID-19. Los donantes (78%) y las partes interesadas internas (77%) recibieron una respuesta muy buena de la Comisión. Las partes interesadas no estatales (66%) y, en particular, Estados Miembros (58%) recibieron una respuesta rápida de la Comisión a sus necesidades durante la pandemia de COVID-19, como se muestra en el recuadro más adelante.

Gráfico 13. Capacidad de la Comisión para responder a las necesidades de los Estados Miembros y los actores sociales



Fuentes: encuesta y entrevistas, n=156

Las partes interesadas internas pusieron de relieve el trabajo virtual con los Estados Miembros en sesiones por Zoom, que nunca se habían hecho antes. A pesar de este mecanismo, la mayoría de los países del Caribe todavía están lejos de tener una estrecha relación de trabajo con la CIDH.

“La pandemia frenó a la Comisión, que trató de hacer demasiadas cosas al mismo tiempo, más de lo que sus recursos le permitían”.

Fuente: parte interesada de la CIDH

Los Comisionados y Comisionadas observaron que los equipos de la CIDH trabajaron casi sin parar durante la pandemia, incluso los fines de semana. Esta práctica insostenible ha cesado ahora, debido en parte al agotamiento del personal. Esas experiencias se reflejaron en algunas entrevistas internas y en la evaluación externa del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos.

“La crisis de la COVID-19 acercó a la Comisión a los actores en los Estados Miembros en tiempo real”.

Fuente: parte interesada de la CIDH

Un donante señaló que la Comisión respondía mejor a la sociedad civil que a los gobiernos porque solo podía condenar moralmente a los gobiernos por no aceptar una medida. El donante usó el ejemplo de Nicaragua, donde hubo una transición a un régimen autoritario y la CIDH no pudo aplicar sanciones, sino solo denunciarlo públicamente.

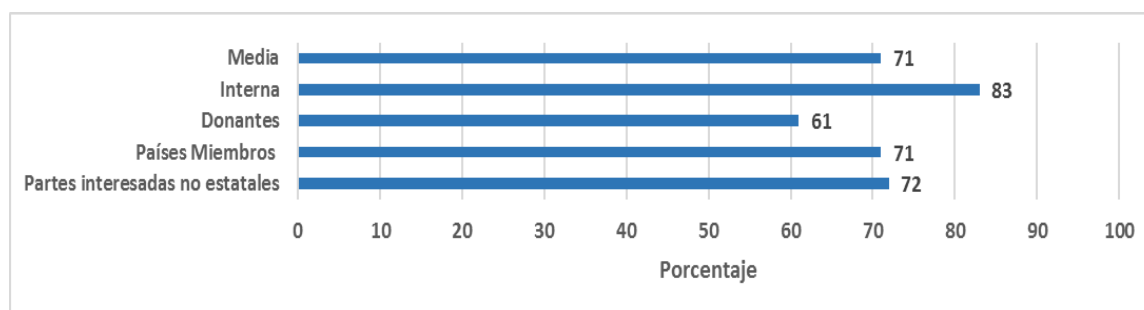
3.3.3 Proactividad de la Comisión para abordar la COVID-19 en poblaciones vulnerables



Las percepciones de la proactividad de la Comisión para abordar la COVID-19 en poblaciones vulnerables también difirieron mucho entre las partes interesadas, como se observa en el Gráfico 14. La percepción de la capacidad de respuesta fue mayor en las partes interesadas internas (83%), en vista de los informes semanales sobre la COVID-19 durante los primeros meses de la pandemia y las largas horas de trabajo de lunes a domingo.

Las partes interesadas no estatales (72%) y los Estados Miembros (71%) tuvieron una percepción similar, aunque ligeramente menor, en relación, por ejemplo, con las pautas para proteger a grupos vulnerables. La información sobre la COVID-19 y los pueblos indígenas se mencionó repetidas veces en las entrevistas, igual que el tema de los derechos humanos de las personas con COVID-19. Los interesados mencionaron también la utilidad de la SACROI en el contexto de la pandemia.

Gráfico 14. Proactividad de la Comisión para abordar la COVID-19 en poblaciones vulnerables



Fuentes: encuesta y entrevistas, n=156

“La CIDH ha emitido valiosas declaraciones para abordar la violencia contra las mujeres durante la pandemia”.

“Las pautas establecidas durante la pandemia también fueron muy útiles”.

Fuente: partes interesadas de la CIDH

Los donantes (61%) estaban menos al tanto de la proactividad de la Comisión para abordar la COVID-19 en poblaciones vulnerables durante la pandemia y fueron más circunspectos en sus comentarios, con algunas excepciones, como se observa en el recuadro a continuación.

“La Comisión fue un gran ejemplo de resiliencia en los tiempos de la COVID-19”.

Fuente: donante de la CIDH

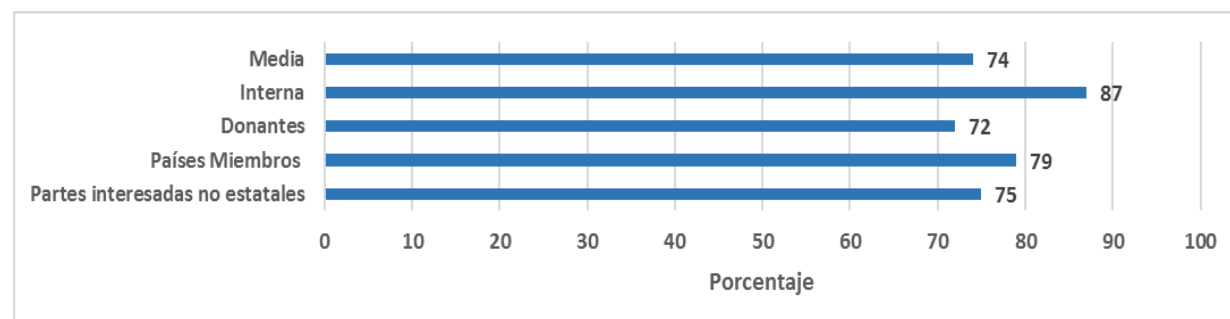
3.3.4 Utilidad de los eventos virtuales



El Gráfico 15 muestra que los Estados Miembros (79%) y las partes interesadas no estatales (75%) consideran que los eventos virtuales de la Comisión son muy útiles. La percepción de los donantes es similar (73%).

Las calificaciones internas llegan al 87%, en vista del alcance creciente de los eventos, que, como dijo una parte interesada interna, llegan con más frecuencia a más personas, a muchas de las cuales no se había llegado antes.

Gráfico 15. Utilidad de los eventos virtuales



Fuentes: encuesta y entrevistas, n=156

Con la ampliación del acceso a la Comisión por medio de la interacción virtual, la demanda también aumenta. La capacitación ofrecida en Centroamérica, por ejemplo, condujo a un aumento de la demanda en la subregión y en otros lugares que excede la capacidad de la Comisión.

Un año y medio después del inicio de la pandemia, algunos interesados notaron cierta fatiga en la participación en eventos virtuales, y comenzaron a perfilarse soluciones híbridas. Mientras que, para las reuniones con representantes de los Estados, la interacción virtual posibilita la presencia de una gama más amplia de representantes de las partes interesadas estatales, algunas reuniones siguen siendo mejores cuando son presenciales.

Los problemas de conectividad y de inestabilidad de internet pueden menoscabar la utilidad de los eventos virtuales. Sin embargo, las limitaciones parecen afectar principalmente a Cuba y Venezuela, y están relacionadas también con el suministro de energía eléctrica.

Una cuestión crucial que se planteó durante la evaluación fue el uso de equipo informático privado del personal de la CIDH durante el cierre de la Secretaría de la CIDH. En vista de que se trata de información delicada, el uso de equipo informático personal suscita cuestiones relacionadas con la ciberseguridad y la vulnerabilidad de la Comisión a ataques cibernéticos, en vista del deterioro de la situación de los derechos humanos en las Américas y la proliferación de amenazas contra los defensores de los derechos humanos, por ejemplo.

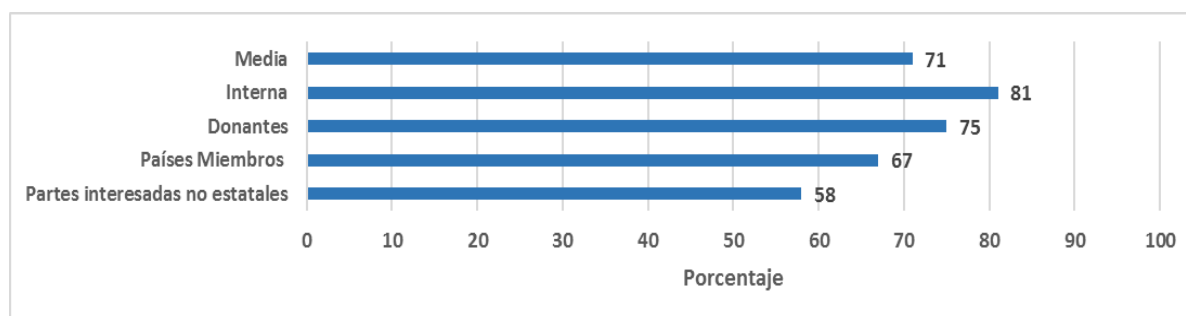
3.3.5 Cambios en la celeridad del trabajo en el sistema de casos



En el Gráfico 16 se presenta un panorama de las percepciones de los efectos de la COVID-19 en la celeridad del trabajo en el sistema de casos.

En ese sentido, 81% de las partes interesadas internas y 75% de los donantes percibieron una mayor celeridad como consecuencia de la creación y la sistematización de procedimientos al comienzo de la ejecución del Plan Estratégico. Los Estados Miembros (67%) y las partes interesadas no estatales (58%) fueron más críticos con respecto al aumento de la celeridad del trabajo en el sistema de casos en el contexto de la COVID-19 debido a la competencia entre prioridades imprevistas de la Comisión.

Gráfico 16. Aceleración del trabajo en el sistema de casos



Fuentes: encuesta y entrevistas, n=156

Cabe destacar que las partes interesadas no estatales dijeron que estaban decepcionadas con la larga duración de los procedimientos relacionados con sus casos en el sistema interamericano después de pasar años con trámites en el sistema judicial de su país. Para

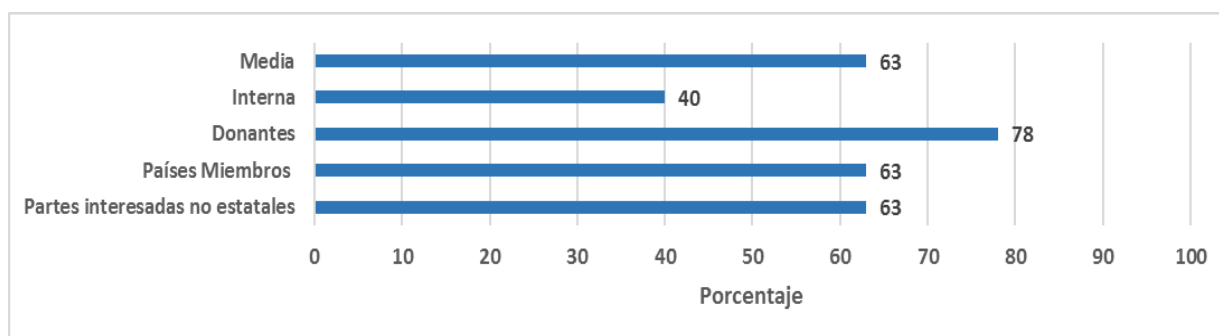
muchas, la urgencia de sus casos no se refleja en la celeridad del sistema interamericano, y se percibió una mayor lentitud durante la pandemia.

3.3.6 Cambios en la producción de informes temáticos o de país



Durante la pandemia, los donantes percibieron una mayor celeridad en la preparación de informes de la CIDH (78%, véase el Gráfico 17), que puede atribuirse principalmente a los informes relacionados con la COVID-19, como la publicación de resoluciones tales como “Pandemia y derechos humanos en las Américas”, que tuvieron gran peso en el sistema multilateral de la región.

Gráfico 17. Cambios en la producción de informes temáticos y de país



Fuentes: encuesta y entrevistas, n=156

Esta justificación también influyó en los Estados Miembros y en las partes interesadas no estatales, que percibieron una mayor celeridad en la preparación de informes (63%). En el plano interno, 60% de los interesados notaron una menor celeridad, ya que los informes temáticos y de país se demoraron hasta un año debido a los cambios en las prioridades durante la pandemia.

En la evaluación se observó que, en 2019, la Comisión publicó 12 informes temáticos y uno de país, en comparación con cinco informes temáticos y uno de país en 2020³⁷.

³⁷<https://www.oas.org/en/IACHR/jsForm/?File=/en/iachr/reports/thematic.asp>

4. Eficacia: ¿Se alcanzaron los resultados del proyecto y cómo?

En el apartado siguiente se analiza el logro de los resultados previstos en el Plan Estratégico 2017-2021 de acuerdo con el criterio de eficacia. Los subcriterios, que se basan en la matriz de evaluación y el plan de trabajo acordados, son i) el logro de los objetivos del Plan Estratégico según los seis indicadores del propósito (resultados) de los objetivos estratégicos; ii) la evaluación de 71 indicadores de resultados inmediatos de los objetivos estratégicos; iii) las percepciones de los interesados acerca del logro de los resultados; iv) los resultados del desarrollo de capacidades; v) la oportunidad de la intervención de la CIDH; vi) la contribución al cumplimiento de las recomendaciones; vii) el cambio sistémico; viii) el impacto y el alcance de los informes temáticos, y ix) los resultados no previstos.

Las fuentes de los datos probatorios utilizados en la sección sobre la eficacia fueron el examen documental, las entrevistas y las encuestas en línea.

Principales hallazgos: La ejecución del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021 fue muy eficaz.

- De los 23 indicadores de resultados se han alcanzado 20 (cinco de ellos plenamente, en tanto que 15 se han excedido) en relación con los objetivos estratégicos.
- En cuanto a los resultados inmediatos, 64 de los 71 indicadores se cumplieron plenamente, se excedieron o se lograron en un 75% o en un porcentaje mayor.
- El promedio de las percepciones de los Estados Miembros, las partes interesadas no estatales, los donantes y el personal interno en lo que respecta a los objetivos de alto nivel es elevada y se sitúa entre el 60% y el 65%.
- El desarrollo de capacidades en consonancia con el Plan Estratégico fue muy grande. Los participantes en cursos de la CIDH efectuaron importantes cambios en su trabajo, y la tasa de solicitudes de capacitación llegó al 85%.
- Se observó una intervención oportuna de la Comisión en situaciones de crisis; por ejemplo, en el caso de Colombia (2021).
- La Comisión propicia el cambio sistémico por medio de su trabajo, además de abordar la vulneración de derechos humanos en el plano personal. En un análisis aleatorio realizado como parte de la evaluación se observó que el cambio sistémico benefició a 13.95 millones de personas.
- La evaluación del impacto de cuatro informes temáticos relacionados con los derechos de las personas en situación de movilidad humana muestra resultados prometedores.
- Uno de los resultados no previstos del programa es la capacidad creciente de la Comisión para concentrarse en desafíos en tiempo real para los derechos humanos en las Américas como consecuencia del aumento del financiamiento y de los recursos humanos y la disminución del atraso procesal.

En la evaluación se determinó que la ejecución del Plan Estratégico de la CIDH fue muy eficaz, con un puntaje de 93 sobre 100 (“verde”)³⁸.

4.1 Logro de los objetivos del Plan Estratégico: resultados intermedios

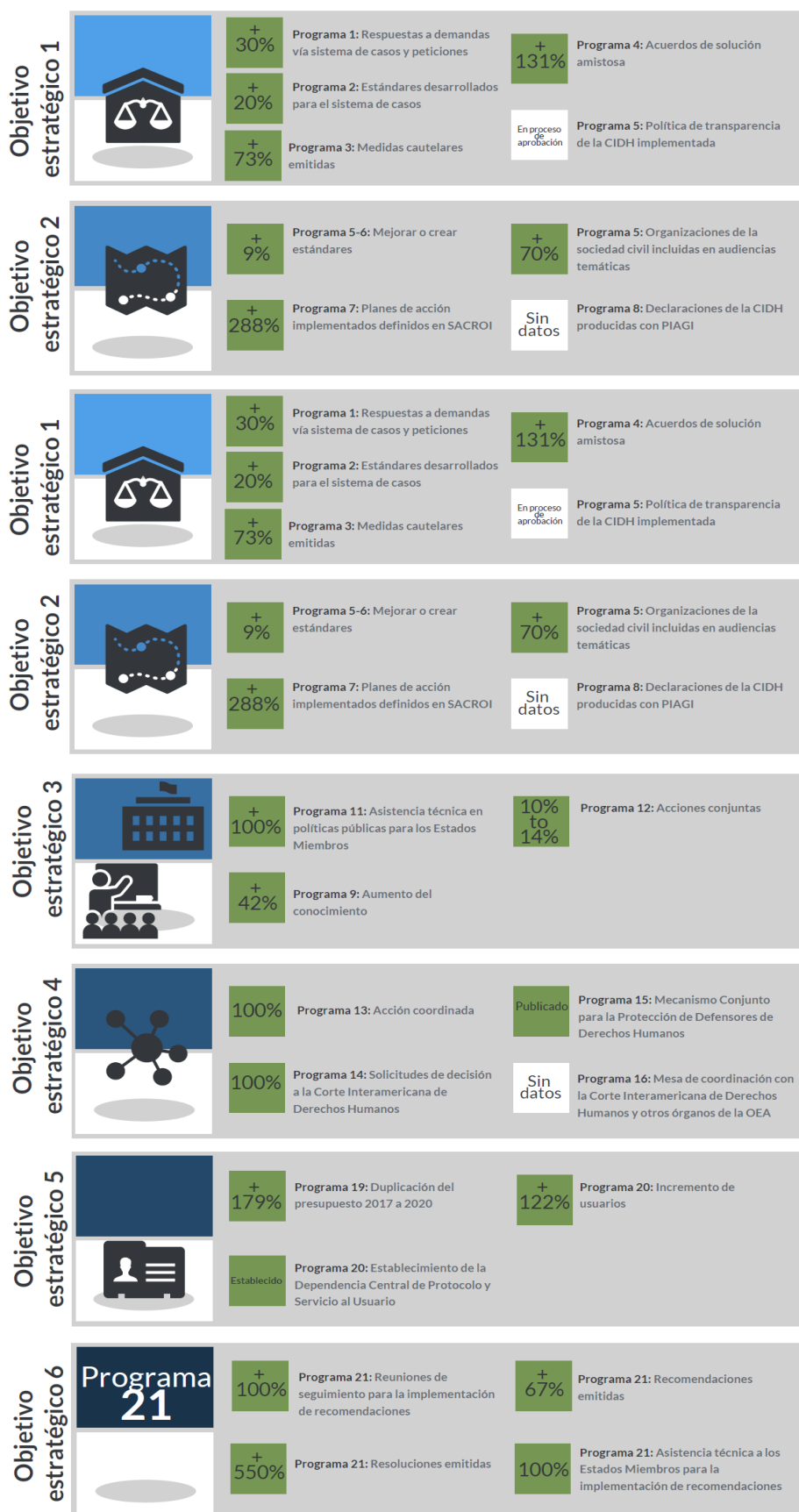


El

Gráfico 18 se basa en los excelentes datos de seguimiento de la CIDH, que estaban actualizados y se obtuvieron fácilmente para esta evaluación. El gráfico muestra que, de los 23 indicadores de resultados, se han alcanzado 20 (cinco de ellos plenamente, en tanto que 15 se han excedido).

³⁸ Las calificaciones son las siguientes: 4.1 = 3, 3, 3, 3, 3, 3; 4.2 = 3; 4.3 = 2; 4.4 = 3; 4.5 = 2; 4.6 = 3; 4.7 = 3; 4.8 = 2; 4.9 = 3. Puntaje total de 34 sobre un máximo de 42 (14*3). Desempeño general = SUMA (39/42)*100 (92.86%).

Gráfico 18. Logro de resultados intermedios del Plan Estratégico 2017-2021: metas por programa



Fuente: Datos de seguimiento de la CIDH, 2021. Diseño: A. Engelhardt 2021.

Este grado elevado de logro de los resultados refleja la gran eficacia de la ejecución del Plan Estratégico entre 2017 y 2021 en relación con todos los objetivos estratégicos y el Programa 21 (objetivo estratégico 6). En los párrafos siguientes se presentan algunos resultados sobresalientes y áreas en las que es necesario mejorar, por objetivo estratégico.

Objetivo Estratégico 1



Entre 2018 y 2021, la Comisión dio 17,731 respuestas a solicitudes recibidas por medio del sistema de peticiones y casos con respecto a presuntas violaciones de derechos humanos. De esa forma, excedió la meta de 13,600 en un 30%. Este resultado pone de relieve la mejora de los procesos y los procedimientos en el sistema de casos y peticiones. En el Informe Anual 2020 se señala un aumento notable de la celeridad en comparación con 2019. Eso es muy importante, ya que estos cambios positivos se produjeron en medio de la pandemia de COVID-19. La aprobación de 290 informes de admisibilidad y 67 informes de fondo representó un aumento del 190% y el 106%, respectivamente, en comparación con 2019. En entrevistas externas se confirmaron las aseveraciones efectuadas en el plano interno de que esos cambios se debieron al “importante impulso en el uso y seguimiento de asuntos en soluciones amistosas; la resolución en tiempo oportuno de un número récord de solicitudes de medidas cautelares; y la agilización del estudio inicial de peticiones, así como en el trámite de los casos y las peticiones”³⁹.

Además, se otorgaron 276 medidas cautelares hasta 2021 para proteger a personas de daños irreparables, cifra que excedió la meta de 160 en un 73%. Por último, la Comisión llegó a 37 soluciones amistosas, muchas más de las 16 previstas (+131%). Las soluciones amistosas ahorran tiempo y recursos tanto a la CIDH como a las presuntas víctimas de violaciones de derechos humanos.

Se ha redactado la política de la Comisión en materia de transparencia, que ya se encuentra en la etapa de aprobación.

Objetivo Estratégico 2



La CIDH llegó a 2,037 organizaciones de la sociedad civil en audiencias temáticas, con lo cual excedió la meta de 1,200 en un 70%. La interacción virtual tras el inicio de la pandemia de COVID-19 amplió considerablemente el alcance de la Comisión, como ya se ha señalado.

Asimismo, la Comisión formuló o mejoró normas para 12 de sus 12 prioridades temáticas, con lo cual excedió la meta de 11. El trabajo en la Plataforma Integrada de Análisis y Gestión de la Información (PIAGI) no avanzó de la forma prevista, y no hay datos sobre los resultados obtenidos.

Objetivo Estratégico 3



La Comisión proporcionó asistencia técnica a Estados Miembros en seis casos con respecto a políticas públicas en materia de derechos humanos, de modo que excedió la meta de tres.

En los casos de la República Dominicana y México, la asistencia técnica se centró en la igualdad y la no discriminación, entre otros asuntos. La Comisión asistió a El Salvador en dos ocasiones con respecto a la justicia transicional y a Colombia con el plan de trabajo relacionado con el

³⁹ CIDH, 2021. *Informe Anual 2020*. Introducción, párr. 5.

Acuerdo de Paz. Por último, en Ecuador, la Comisión proporcionó asistencia técnica para el acuerdo con la Defensoría del Pueblo a fin de promover el uso del sistema interamericano de derechos humanos y sus normas.

Objetivo Estratégico 4



La Comisión excedió la meta del 60% para la acción coordinada con otros actores en situaciones críticas en el ámbito de los derechos humanos y llegó al 100%. En los 18 casos registrados en 2021 se emitieron comunicados de prensa tras las declaraciones conjuntas con las Naciones Unidas; por ejemplo, sobre la crisis institucional en El Salvador (septiembre de 2021), la represión de protestas pacíficas en Colombia (mayo de 2021) y el uso excesivo de la fuerza para expulsar a migrantes haitianos en la frontera de Estados Unidos (octubre de 2021). No hay datos sobre la coordinación con la Corte Interamericana de Derechos Humanos y otros órganos de la OEA.

Objetivo Estratégico 5



El presupuesto del fondo regular para la Comisión aumentó el 179%, de US\$5.6 millones a US\$10.1 millones, con lo cual se alcanzó en gran medida la meta de un aumento del 200%.

Objetivo Estratégico 6



Los Estados Miembros participaron en 60 reuniones para dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones formuladas en informes de fondo, con lo cual se excedió la meta en un 100%. Participaron Argentina, Belice, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Guatemala, México y Perú.

4.2 Logro de los objetivos del Plan Estratégico: resultados inmediatos



En el Gráfico 20 se presenta un panorama de los resultados obtenidos en relación con todos los objetivos estratégicos y sus 21 programas, que son muy positivos.

Objetivo Estratégico 1

De los 12 indicadores de resultados inmediatos, 11 alcanzaron las metas, las excedieron o presentaron una tasa de logro superior al 75% en los programas 1, 2, 3 y 4.

Cabe destacar la alta tasa de demanda de medidas cautelares entre 2018 y 2021, que excedieron en 466 la meta de 4.000 (+12%). La única área en la que se requieren mejoras, es el acceso de los usuarios a la información, del Programa 4.

Objetivo Estratégico 2

En un análisis de los datos de seguimiento de la CIDH se determinó que, de los 15 indicadores de resultados inmediatos, 11 alcanzaron las metas, las excedieron o presentaron una tasa de logro superior al 75% en los programas 5, 6, 7 y 8. Cabe destacar el seguimiento anual de los derechos humanos en los 35 países de las Américas por medio de memorandos, informes, visitas in loco, visitas de trabajo, comunicados de prensa y cartas a los Estados. Este resultado excedió considerablemente la meta de 24 Estados (+46%).

Una de las deficiencias fue la ausencia, en los informes anuales de la CIDH, de apartados sobre la situación de los derechos humanos relacionados con tres relatorías (Memoria, Verdad y Justicia; Personas con Discapacidad; Derechos de las Personas Mayores).

No se implementó la Plataforma Integrada de Análisis y Gestión de la Información (PIAGI). En su lugar, la Comisión usa una herramienta de gestión que ofrece Airtable (servicio de colaboración en la nube), con la cual se sistematiza la información y se facilita su gestión. Aunque la Comisión no está usando la plataforma prevista, el trabajo ha avanzado en una dirección similar.

Objetivo Estratégico 3

La Comisión excedió todas las metas del Objetivo Estratégico 3, que abarca los Programas 9, 10, 11 y 12. Cabe destacar la participación de 26,070 personas (+2,507%) en actividades de promoción de los derechos humanos y capacitación, cifra a la que se llegó gracias a la adopción rápida y el uso sistemático de medios virtuales tras el inicio de la pandemia.

Objetivo Estratégico 4

De los nueve indicadores de resultados inmediatos, siete alcanzaron las metas, las excedieron o presentaron una tasa de logro superior al 75%.

Cabe destacar el incremento de las actividades realizadas junto con otros órganos del sistema universal de derechos humanos, que llegaron a 97 (+304%) y excedieron la meta de 24.

Se podría mejorar el trabajo con la preparación de más planes, memorandos de entendimiento y otros acuerdos con órganos del sistema universal de derechos humanos, además de actividades conjuntas con la Corte Interamericana de Derechos humanos.

Objetivo Estratégico 5

De los 10 indicadores de resultados inmediatos, nueve alcanzaron las metas, las excedieron o presentaron una tasa de logro superior al 75%.

La meta de las campañas en las redes sociales era llegar a 35 millones de personas. Según datos internos, la Comisión llegó a un promedio de 82 millones de personas al año por medio de sus campañas en las redes sociales (2017-2020).

Un área en la que se requieren mejoras es el aumento de la capacidad en lo que respecta a la gestión basada en resultados para el 75% del personal de la CIDH, resultado que no se alcanzó satisfactoriamente (44% en 2021).

Objetivo Estratégico 6

Los respectivos indicadores alcanzaron 14 de las 16 metas, las excedieron o presentaron una tasa de logro superior al 75% en relación con el Programa 21, que constituye el Objetivo Estratégico 6.

Cabe destacar la nueva metodología para dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones formuladas por la CIDH en sus informes de fondo diseñada e implementada, como se señala en el Informe Anual 2018 de la CIDH.

Es necesario mejorar los informes anuales del cumplimiento de las recomendaciones formuladas por la CIDH en la medida cautelar 409/14 otorgada a favor de los estudiantes de Ayotzinapa en el marco del Mecanismo Especial de Seguimiento al Asunto Ayotzinapa (MESA). En la evaluación se observa que los informes fueron irregulares y se presentaron solo en 2018.

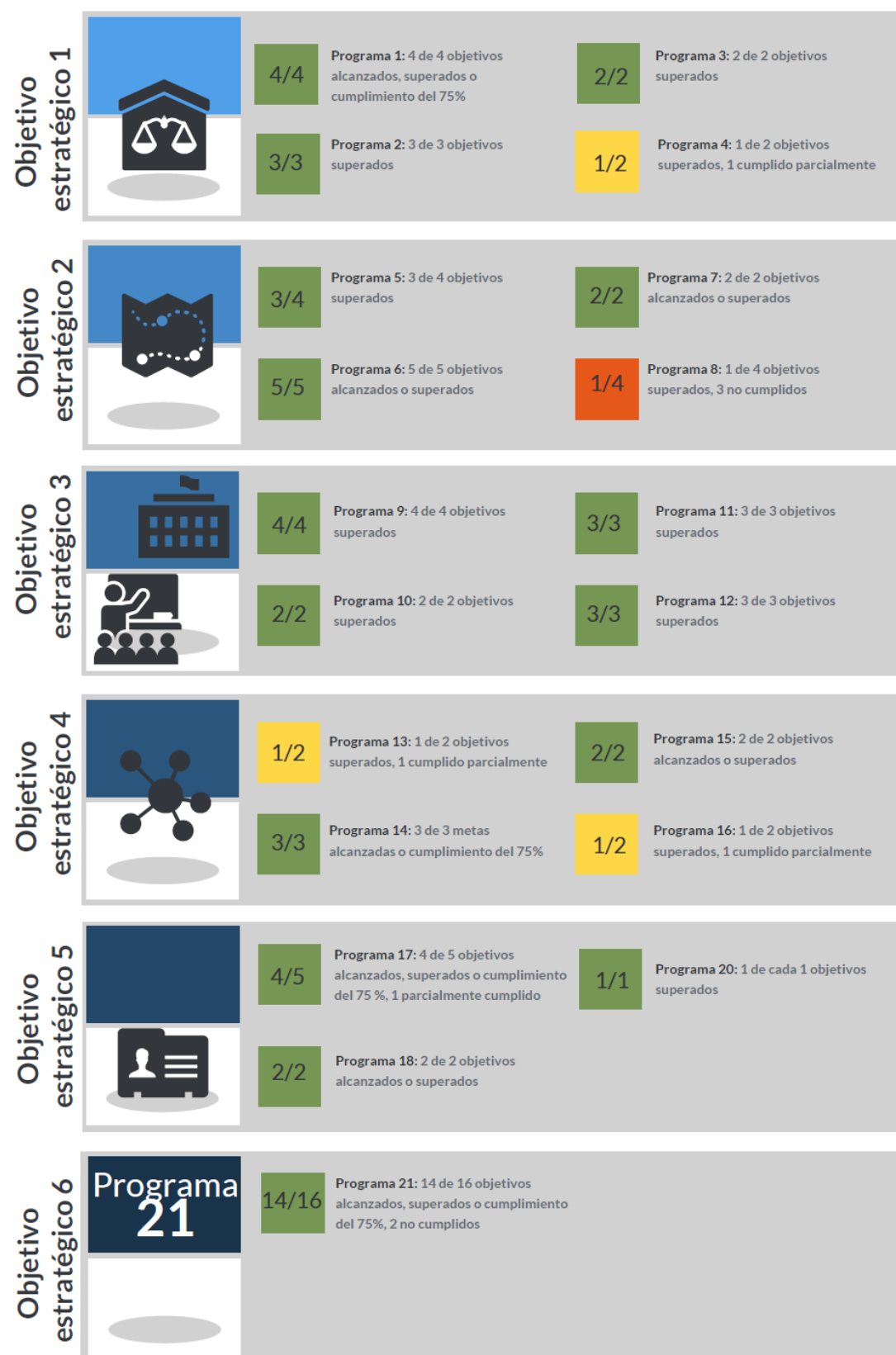
Gráfico 19. Fotos de la visita del Mecanismo Especial de Seguimiento de la CIDH a Ayotzinapa, 2018



Fuente: CIDH en Flickr (<https://www.flickr.com/photos/cidh/sets/72157700895670354/with/44594990501/>)

Gráfico 20. Logro de los resultados inmediatos del Plan Estratégico 2017-2021

Fuente: datos de seguimiento de la CIDH, 2021. Diseño: A. Engelhardt 2021.



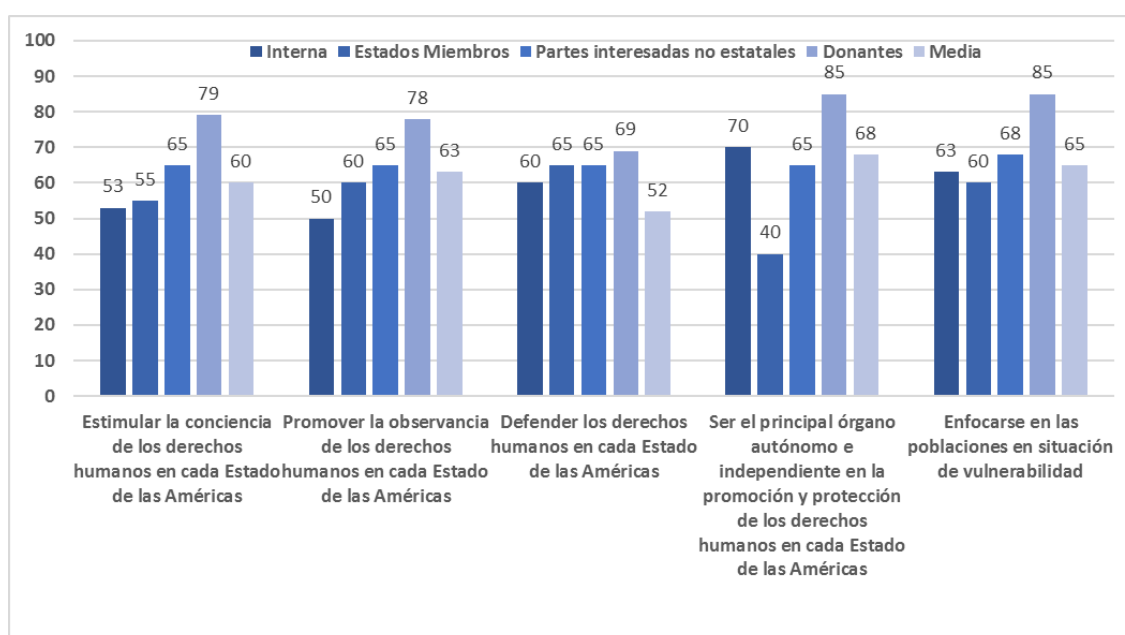
4.3 Logro de los objetivos del Plan Estratégico: percepción de las partes interesadas



En el

Gráfico 21 se resume la percepción de las partes interesadas del logro de los resultados de alto nivel de la CIDH durante el período abarcado por el Plan Estratégico 2017-2021, expresados en las declaraciones de la misión y la visión de la CIDH. La mediana de las percepciones de los Estados Miembros, las partes interesadas no estatales, los donantes y el personal interno refleja buenos resultados en relación con todos los criterios, con una tasa de logro del 60% al 65%. Al mismo tiempo, se observan diferencias notables en las percepciones de las partes interesadas.

Gráfico 21. Percepción de las partes interesadas del logro de los resultados de alto nivel del Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021



Fuente: encuesta de evaluación, n=123

El personal interno tiende a ser más circunspecto en la calificación de la mayoría de los resultados de alto nivel, mientras que los donantes son el grupo más optimista.

Los resultados relativos al fomento de la conciencia de los derechos humanos en cada Estado de la región de las Américas recibieron la calificación más alta de los donantes (79%) y la más baja del personal interno (53%), con una mediana del 60%.

En un contexto de deterioro de la situación de los derechos humanos en las Américas⁴⁰, los interesados señalaron mejoras alentadoras en la conciencia de los derechos humanos en algunos países, como México, que recibe favorablemente los mecanismos internacionales de derechos humanos y el seguimiento conexo. En algunos países de Centroamérica, los cambios de gobierno que se produjeron entre 2017 y 2021 afectaron la agenda de derechos humanos, y la CIDH tuvo dificultades en la interacción con los nuevos gobiernos.

⁴⁰ Véanse el apartado 1.9, “Teoría del cambio reconstruida: Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021”, y las referencias a los informes anuales del ACNUDH de 2012 y 2020.

En este contexto, la Comisión parece adoptar a veces un enfoque ad hoc de la comunicación. La difusión de su posición, su trabajo y los informes debe estar orientada claramente a los destinatarios previstos, para lo cual se necesita una perspectiva a más largo plazo.

En cuanto al fomento de la observancia de los derechos humanos en cada Estado de las Américas, el personal interno asignó la calificación más baja a los resultados (50%). Los donantes tuvieron la mejor percepción de los resultados, con el 78% de las calificaciones y una mediana del 63%.

Las partes interesadas señalaron que la observancia de los derechos humanos se encuadra directamente en el mandato de los Estados Miembros y sus gobiernos. Por lo tanto, no se encuentra bajo el control directo de la Comisión.

Sin embargo, con el lanzamiento del SIMORE —base de datos con función de búsqueda para dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones de la CIDH— en 2020 y el Observatorio de Impacto de la CIDH en 2021, la Comisión se propone seguir muy de cerca la observancia de los derechos humanos en las Américas.

La mayoría de las partes interesadas están de acuerdo en lo que respecta a los resultados relativos al papel de la CIDH en la defensa de los derechos humanos, con calificaciones que van del 60% (Estados Miembros) al 69% (donantes) y una mediana del 62%. En la evaluación se determinó que la situación de los derechos humanos en las Américas había empeorado durante el período de ejecución del Plan Estratégico, lo cual dificultó aún más el cumplimiento del mandato de la Comisión.

Las partes interesadas presentan grandes divergencias en sus percepciones de la autonomía y la independencia de la CIDH. Los Estados Miembros tienen la percepción más baja (40%), mientras que los donantes tienen una percepción inequívocamente buena de la autonomía y la independencia la Comisión (85%). La mediana es del 68%.

Los Estados Miembros ven de una manera muy crítica la autonomía y la independencia de la CIDH, según el discurso político de cada uno. La decisión de la OEA de no renovar el contrato del ex Secretario Ejecutivo de la CIDH se consideró como una interferencia política directa, como se indica en la evaluación externa del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos. En esa oportunidad, hasta los más firmes aliados de la Comisión, como el ACNUDH, mencionaron abiertamente los “riesgos de socavar la independencia de la CIDH”.

Sin embargo, en la evaluación se determinó que la Comisión defendió los derechos humanos en las Américas independientemente de que los gobiernos fuesen conservadores, como en los casos de Brasil, Chile y Colombia, o tuvieran tendencias políticas socialistas, como en los casos de Cuba, Nicaragua y Venezuela.

“Como donante, hemos visto que la Comisión mantuvo su independencia en Venezuela, a pesar de las numerosas presiones”.

“Con mucha tristeza hemos notado las influencias políticas en la CIDH”.

“Cuando varios países comienzan a cuestionar el mandato de la CIDH, es porque la Comisión está haciendo algo bien”.

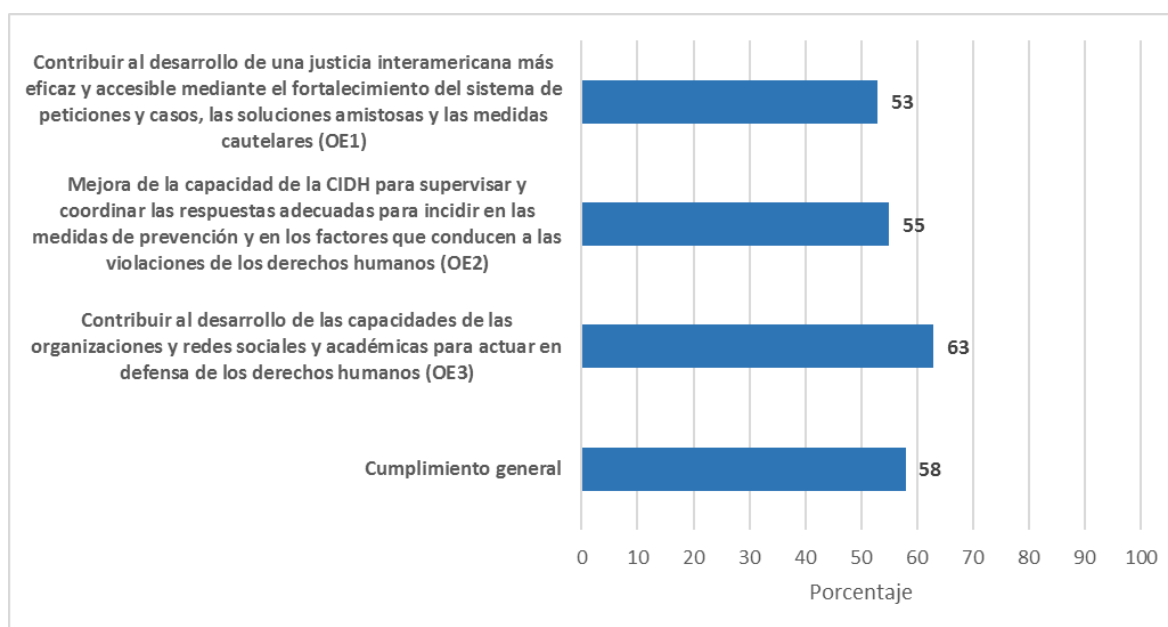
Fuente: partes interesadas de la CIDH

Los Estados Miembros señalaron también que la gestión administrativa y financiera de la CIDH depende de la OEA. Consideran que las normas y los procedimientos son muy burocráticos y, en opinión de algunos, afectan la autonomía de la Comisión.

Con respecto al enfoque de la Comisión en las poblaciones en situaciones de vulnerabilidad, la calificación dada a los resultados por los Estados Miembros es la más baja (60%), en tanto que la de los donantes es la más alta (85%). La mediana es del 65%. En la evaluación se determinó que la Comisión se centra en grupos vulnerables; por ejemplo, por medio de sus informes temáticos. Entre 2017 y 2021 se publicaron cuatro informes temáticos sobre las mujeres y niñas, cuatro sobre la migración y los refugiados, y dos sobre las personas LGTBI. Sin embargo, en vista de la atención general de la Comisión a los grupos vulnerables, como las personas mayores y las personas con discapacidad, estos dos fueron menos visibles en el trabajo de la institución. No obstante, en la evaluación se observó la creación de la Relatoría sobre Personas con Discapacidad y la Relatoría sobre los Derechos de las Personas Mayores en 2019.

En el seguimiento de los resultados intermedios y los resultados inmediatos del Plan Estratégico 2017-2021 se observó un grado muy alto de consecución de los resultados. Cuando se les preguntó a los interesados qué pensaban de los resultados correspondientes a los objetivos estratégicos 1, 2 y 3, las percepciones presentan diferencias más sutiles. En el Gráfico 22 se resumen los puntos de vista de las partes interesadas no estatales. Las percepciones del progreso de la Comisión hacia el OE1 ascienden al 53%, en comparación con el 55% para el OE2 y el 63% para el OE3.

Gráfico 22. Percepción de las partes interesadas del logro de los resultados de alto nivel



Fuente: encuesta de evaluación, n = 35

Las partes interesadas no estatales tienen menos que decir con respecto a la reducción del atraso procesal en el sistema de casos y peticiones de la CIDH y tienen en cuenta sus casos personales o los que están tramitando. Muchas están fatigadas después de haber pasado por todas las instancias de su sistema judicial nacional, y después se enfrentan con los prolongados procedimientos de la CIDH. Las expectativas son muy grandes, y las víctimas de

presuntos abusos de los derechos humanos con frecuencia tienen que esperar más de diez años para que se haga justicia, si se tiene en cuenta el proceso completo, incluso en el país de origen.

En lo que concierne al seguimiento y la coordinación de respuestas apropiadas para influir en las medidas de prevención y los factores que conducen a violaciones de derechos humanos (OE2), algunas voces entre las partes interesadas no estatales expresaron preocupación con respecto a las medidas cautelares. En un caso relatado a los evaluadores, una persona LGBTI fue asesinada a pesar de que se había otorgado una medida cautelar a su favor, cuya intención es siempre aumentar la protección. En otros casos, los interesados se preguntaron si las medidas cautelares exponen a las víctimas de abusos de los derechos humanos a un riesgo mayor, especialmente en países con estructuras no democráticas. Sin embargo, algunos interesados en Venezuela afirmaron, por ejemplo, que las medidas cautelares tienen un efecto a pesar de la ausencia de una reacción oficial del gobierno, ya que las víctimas de abusos de los derechos humanos reciben atención internacional.

Las partes interesadas no estatales se beneficiaron del aumento de la capacidad, y este trato focalizado se refleja en una mejor calificación de los resultados (63%).

4.4 Resultados del aumento de la capacidad



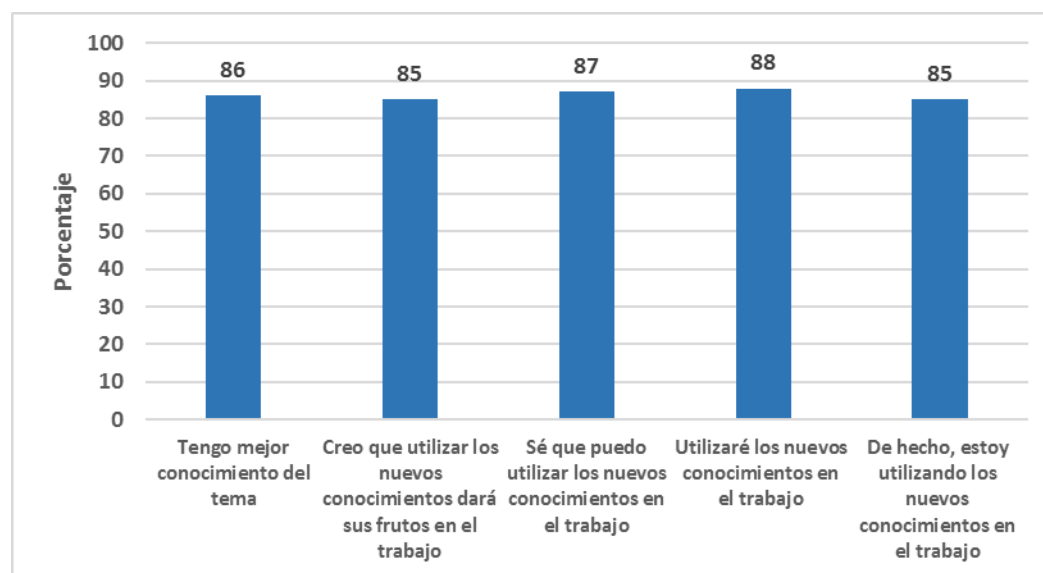
En la evaluación participaron 71 partes interesadas que se beneficiaron del trabajo de la CIDH para aumentar la capacidad durante el Plan Estratégico 2017-2021. En una encuesta en línea participaron personas de El Salvador (36%), Honduras (19%), Guatemala (16%), Argentina (10%) y otros países, como Brasil, Colombia, México, Paraguay y Perú, 19%). De los encuestados, 63% eran mujeres y 37% eran hombres.

Se consideró que el desarrollo de capacidades fue muy pertinente (89%) y muy oportuno (82%) y que el formato virtual de la capacitación fue muy eficaz (86%). El enfoque del desarrollo de capacidades en los grupos vulnerables recibió las mejores calificaciones en lo que respecta a personas defensoras de los derechos humanos (84%), las mujeres (81%) y la libertad de expresión (81%) y las calificaciones más bajas en los ámbitos de las personas mayores (74%), las personas con discapacidad (73%) y personas afrodescendientes (67%).

En el Gráfico 23 se resumen los cambios efectuados en el lugar de trabajo por los participantes en cursos de la CIDH, observados por medio de una autoevaluación, que muestran resultados muy positivos.

De acuerdo con el enfoque de Kirkpatrick para evaluar la capacitación, los resultados que se presentan a continuación muestran cambios en distintos niveles, partiendo de cambios en los conocimientos, la actitud frente al uso del conocimiento, la determinación para hacerlo y la aplicación del conocimiento. Lo interesante es que, a lo largo de esta trayectoria del uso de los nuevos conocimientos adquiridos en eventos de desarrollo de capacidades ofrecidos por la CIDH, las calificaciones fueron muy altas, desde la captación de conocimientos hasta su aplicación práctica en el lugar de trabajo, y presentaron variaciones muy pequeñas, entre el 85% y el 88%.

Gráfico 23. Resultados del aumento de la capacidad de la CIDH: cambios en el trabajo I



Fuente: encuesta de evaluación, n=71

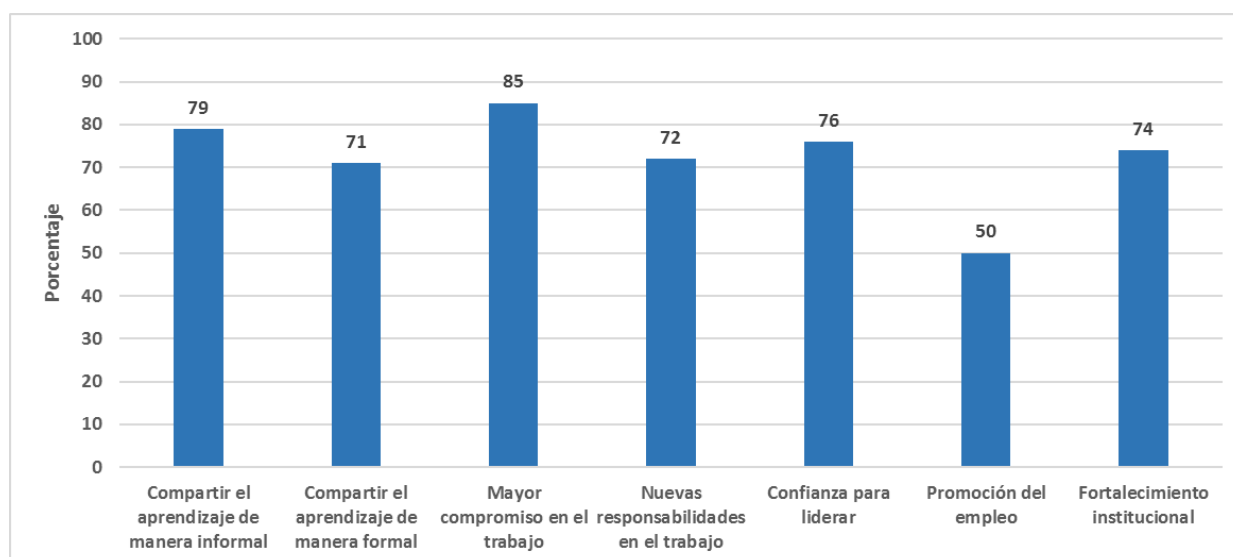
En el Gráfico 24 se presentan los cambios específicos que los participantes notaron después de la capacitación en su lugar de trabajo. En este contexto, los participantes afirmaron que el grado de contribución de la CIDH a esos cambios fue grande, del orden del 75%.

Los resultados antedichos son particularmente importantes en vista de los efectos negativos de la COVID-19 en los eventos y en el aumento de la capacidad de las organizaciones internacionales.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Banco Mundial (2021)⁴¹ observaron en un estudio mundial de la capacitación durante la pandemia de COVID-19 que, con pocas excepciones, la difusión de soluciones de aprendizaje a distancia no ha facilitado la adquisición de conocimientos prácticos ni la organización del aprendizaje basado en el trabajo. En el estudio se señaló la falta de plataformas operativas para el aprendizaje a distancia y de recursos educativos, así como un deterioro general de la calidad de la capacitación a raíz de la pérdida de motivación de instructores y estudiantes.

⁴¹ International Labour Organization and World Bank, 2021. *Skills development in the time of COVID-19: Taking stock of the initial responses in technical and vocational education and training*, pág. III. Se encuentra en [wcms_776788.pdf](https://www.wcms.776788.pdf).

Gráfico 24. Resultados del aumento de la capacidad de la CIDH: cambios en el trabajo II



Fuente: encuesta de evaluación, n=71

Los cambios más críticos consisten en un compromiso muy grande en el trabajo con la aplicación de los conocimientos nuevos (85%), seguido del intercambio informal de conocimientos entre colegas (79%) y la confianza para asumir un papel de liderazgo en el trabajo en relación con el tema abordado en los cursos de la CIDH (76%). La mitad de los participantes recibieron un ascenso después del curso, y 74% consideran que contribuyeron al fortalecimiento institucional en el ámbito abordado en los cursos de la CIDH.

Los factores que influyen en la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos fueron una cultura institucional propicia en el lugar de trabajo (72%), la actitud positiva de los supervisores (65%) y los sistemas de incentivos de las organizaciones (61%).

4.5 Oportunidad de la intervención de la CIDH



En el examen documental se constató que la CIDH había reaccionado a la crisis en Colombia, Bolivia y Nicaragua. En el caso de Colombia, estallaron protestas el 28 de abril de 2021⁴². La CIDH emitió cinco comunicados de prensa al respecto, el primero el 7 de mayo de 2021⁴³, lo cual muestra una reacción rápida. Le siguieron otros en mayo y a principios de junio^{i ii iii iv}, así como una visita in loco^v el 8 y 9 de junio de 2021, menos de seis semanas después del estallido de disturbios sociales.

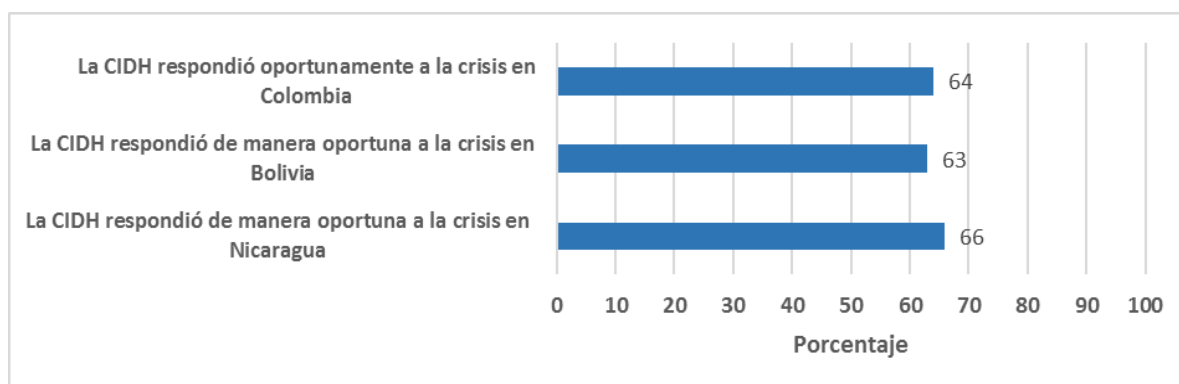
La rapidez de la respuesta se refleja en la alta calificación dada por las partes interesadas no estatales a la respuesta a las tres crisis, que fue del 63% en el caso de Bolivia, 64% para la crisis en Colombia y 66% para la crisis en Nicaragua (véase el Gráfico 25).

El cumplimiento de las recomendaciones de la CIDH por los Estados escapa al control de la Comisión. A pesar de ello, la Comisión está tomando medidas para impulsar y monitorear su cumplimiento.

⁴² <https://www.crisisgroup.org/latin-america-caribbean/andes/colombia/090-pandemic-strikes-responding-colombias-mass-protests>

⁴³ La CIDH y su RELE expresan preocupación ante la gravedad y elevado número de denuncias de violaciones de derechos humanos durante las protestas sociales en Colombia. Se encuentra en: http://www.oas.org/en/IACHR/jsForm/?File=/en/iachr/media_center/PReleases/2021/118.asp

Gráfico 25. Oportunidad de la intervención de la CIDH en crisis de derechos humanos



Fuentes: encuesta y entrevistas, n=76

4.6 Contribución al cumplimiento de las recomendaciones

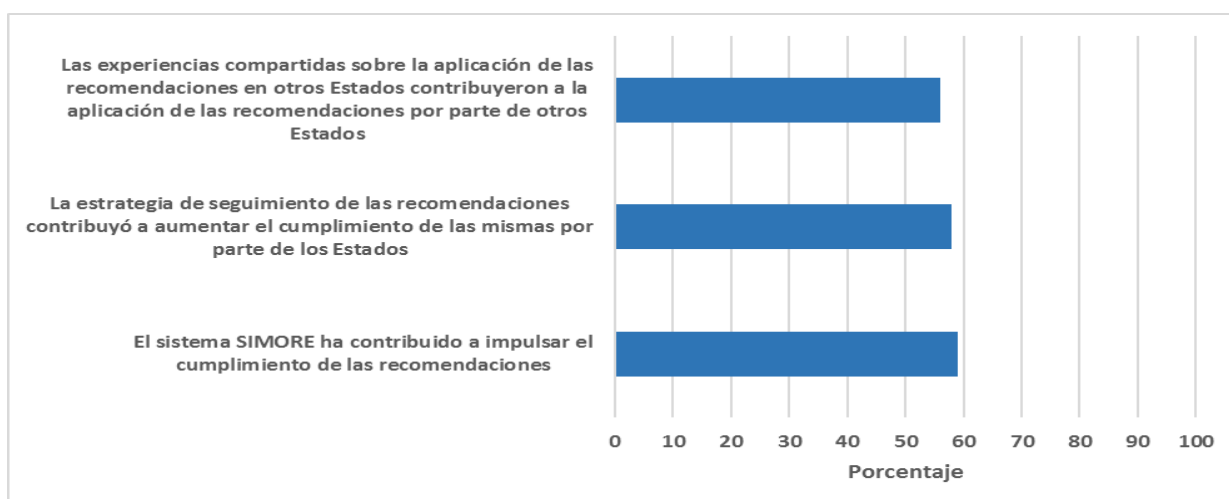


Para las partes interesadas, el intercambio de experiencias sobre el cumplimiento de las recomendaciones en otros Estados es útil. Sin embargo, la contribución al cumplimiento de las recomendaciones por otros Estados es menor (56%). El SIMORE contribuyó en cierta medida a un mayor cumplimiento por los Estados.

Tras su lanzamiento en 2020, el SIMORE parece ser muy prometedor y ha recibido comentarios favorables de los donantes. Sin embargo, todavía no se usa plenamente, conclusión a la que se llegó en la evaluación externa del programa financiado por Estados Unidos (2021) que se confirmó en esta evaluación.

Gráfico 26 muestra que estos resultados del trabajo de la Comisión recibieron calificaciones situadas entre el 56% y el 59%, según las percepciones de las partes interesadas no estatales.

Gráfico 26. Seguimiento de las recomendaciones de la CIDH que contribuyen al cumplimiento



Fuentes: encuesta y entrevistas, n=79

Un actor no estatal resumió la eficacia del SIMORE de la siguiente manera:

“Aunque el SIMORE representa un adelanto en la transparencia y la visibilidad de las recomendaciones de la CIDH, la falta de una estrategia para promover su cumplimiento y el de las sentencias de la Corte Interamericana sigue siendo un punto débil”.

Fuente: actor no estatal

En el Gráfico 27 se presenta un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) del trabajo de la CIDH realizado en el marco del Plan Estratégico 2017-2021.

Gráfico 27. Análisis DAFO

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legitimación, reputación e integridad: establece normas morales. • Transparencia y rendición de cuentas • Solidez de la estructura de gobernanza de la CIDH • Compromiso de trabajar con actores estatales, actores no estatales y víctimas • Personal sumamente calificado • El Plan Estratégico de la CIDH sirve de base para el fortalecimiento institucional y un fuerte liderazgo. • Ampliación de su público y accesibilidad virtual debido a las medidas eficaces para mitigar los efectos de la COVID-19 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Secretaría Ejecutiva está configurando el nuevo Plan Estratégico con un presupuesto creciente. • Fortalecimiento institucional: mejor cooperación interna y uso de grupos de expertos independientes • Más diálogo con los Estados Miembros basados en estrategias • Demanda creciente de defensa de los derechos humanos en un entorno cada vez más hostil • Sistema híbrido: combinación del trabajo virtual y presencial • Intensificación del procesamiento de datos para posibilitar la alerta anticipada y mejorar la preparación • Medición del impacto desde el punto de vista sistémico y de las víctimas • Mayor acceso para las partes interesadas del Caribe
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura burocrática como parte de la administración de la OEA que frena el proceso de defensa de los derechos humanos • Recursos insuficientes: dependencia estructural respecto de los Estados Miembros y los donantes para conseguir financiamiento • Procesos lentos, prolongados y costosos en el sistema de casos • Reto para asignar prioridades en un contexto de complejidad creciente en el cual las demandas se multiplican y son más diversas • Accesibilidad para los ciudadanos • Recursos humanos: situación inestable del personal, tendencia al uso de contratos de consultoría a corto plazo, que afecta la motivación del personal 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos humanos y pérdida de credibilidad debido a su incapacidad para resolver demandas urgentes de defensa de los derechos humanos • Presión política de algunos Estados Miembros e injerencia en la autonomía y el mandato de la CIDH • Continuación del rápido deterioro de la situación de los derechos humanos en las Américas y falta de cooperación de los Estados • Donantes: tendencia al financiamiento condicionado de proyectos, que no cubre los gastos de operación de la Comisión

Fuente: encuesta y entrevistas

Los recursos humanos ocupan un papel destacado en el análisis DAFO y son la piedra angular del trabajo de la Comisión en el próximo Plan Estratégico. El recuadro que figura a continuación contiene algunos de los comentarios sobre el particular recibidos en el curso de la evaluación.

“Felicitó a la Comisión por su excelente talento humano”.

“La CIDH no cuenta con suficiente personal, y el que tiene está recargado de trabajo”.

“Fui testigo de la explotación del personal en la Comisión, que trabajó incluso por la noche y los fines de semana cuando estalló la pandemia de COVID-19”.

Fuente: partes interesadas de la CIDH

4.7 Cambio sistémico



La CIDH documenta los cambios sistémicos; por ejemplo, en 2018⁴⁴ y 2019⁴⁵. Además, los informes de los donantes aportan datos sobre el cambio sistémico y el alcance de los resultados del sistema de casos y peticiones de la CIDH. En este apartado se resumen algunos ejemplos de cambio sistémico, con un enfoque aleatorio. En el marco de la evaluación se analizaron informes de la CIDH y de donantes con un muestreo aleatorio, método que se usa con frecuencia en las evaluaciones. Por consiguiente, la verdadera magnitud del cambio sistémico podría ser muy superior a las cifras analizadas en este apartado.

Minorías étnicas: pueblos indígenas y afrodescendientes

En la intervención de la CIDH financiada por Suiza, la Comisión protegió los derechos humanos y la buena gobernanza de los recursos naturales, en particular en los territorios de pueblos indígenas y afrodescendientes de Centroamérica. En mayo de 2021, la Comisión publicó cuatro informes de fondo que dieron lugar al **establecimiento de normas que beneficiaron a 245,117 personas de las comunidades antedichas**⁴⁶.

Defensores de los derechos humanos y líderes sociales

En el informe de 2021 del proyecto de medidas cautelares financiado por la Fundación Ford se señala que **33 medidas cautelares que formaban parte del proyecto beneficiaron a 72,000 personas**: defensores de los derechos humanos, líderes sociales y sus familiares, y colectivos tales como comunidades indígenas; por ejemplo, en Colombia, Guatemala, Honduras y México.

Mujeres, niñas y niños

En el informe anual 2021 del proyecto financiado por Canadá se resumen los resultados de la lucha contra la discriminación y la violencia que sufren mujeres y niñas en América Latina y el Caribe. Según el informe, 11 Estados —Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua y Perú— adoptaron **26 medidas estructurales para proteger los derechos de mujeres y niñas en cumplimiento de los informes de fondo publicados** y de las medidas cautelares, que **beneficiaron a alrededor de 35,815 personas**, entre ellas mujeres y niñas, grupos, familias y comunidades.

⁴⁴ CIDH. *Informe sobre el impacto del mecanismo de solución amistosa (Segunda Edición)*. OEA/Ser.L/V/II.167 Doc. 31, 1 de marzo de 2018.

⁴⁵ CIDH, 2019. *Violencia y discriminación contra mujeres, niñas y adolescentes. Anexo 2: Impactos de casos*.

⁴⁶ CIDH, 2021. *Fortalecimiento de la gobernanza y la protección de los países del Triángulo Norte. Informe interino*.

En el informe también se ponen de relieve las importantes medidas estructurales adoptadas por Estados Miembros para responder a las medidas cautelares otorgadas⁴⁷. Por ejemplo, la respuesta de Chile a la MC 975-17 consistió en la promulgación de una ley nacional en virtud de la cual **se creó la Defensoría de la Niñez, a la que tienen acceso los 3,69,000 menores de 14 años del país**⁴⁸.

Recuadro. Impacto en las mujeres del cambio sistémico promovido por la CIDH^{49 50}

El caso siguiente es un ejemplo de los beneficios que 8.5 millones mujeres de Guatemala (Banco Mundial, 2020) podrían recibir a lo largo de su vida. A raíz de las recomendaciones formuladas por la CIDH en el informe de fondo preliminar publicado en el caso de María Eugenia Morales de Sierra, el Estado guatemalteco modificó los artículos 109, 110, 115, 131 y 255 del Código Civil y derogó los artículos 114 y 133. Se reformaron los siguientes aspectos de la condición jurídica de las mujeres casadas:

- Estar legalmente sometidas a su esposo en aspectos tales como:
 - impedimento de la defensa de sus intereses jurídicos;
 - selección de una carrera profesional;
 - administración de activos familiares;
 - potestad sobre los hijos.

En estas reformas de la legislación se abordaron las desventajas sistémicas de las mujeres guatemaltecas.

El segundo ejemplo es el de la Ley Maria da Penha, que consiste en un conjunto novedoso de medidas del gobierno y disposiciones jurídicas para prevenir, investigar y sancionar todas las formas de violencia doméstica y familiar contra las mujeres en Brasil. En la evaluación se estimó que esta ley beneficia por lo menos a 38,640 mujeres al año, teniendo en cuenta los casos notificados de violencia doméstica y familiar. Sin embargo, solo una fracción de los casos se denuncia a la policía, de modo que el alcance de la ley es mucho mayor.

El cumplimiento de las recomendaciones formuladas por la Comisión Interamericana en el caso de Maria da Penha Maia Fernandes llevó al Estado brasileño a proponer y aprobar la Ley 11.340, promulgada el 7 de agosto de 2006, denominada “Ley Maria da Penha”.

Teniendo en cuenta el número anual de casos notificados de violencia doméstica y familiar contra mujeres en Brasil, en la evaluación se estimó que, desde que se promulgó la ley en 2006, alrededor de 580,000 mujeres se ampararon en ella en los últimos 15 años. Esta cifra representa un cálculo prudencial.

Derechos económicos

Otra importante medida estructural fue la aprobación y la aplicación de estrategias a corto, mediano y largo plazo para **abordar la discriminación estructural e histórica en La Guajira** (MC 51-15 CO). Estas estrategias del gobierno **benefician a los 825,000 habitantes**⁵¹ del segundo departamento más pobre de Colombia.

⁴⁷ Estas medidas estructurales no se cuentan en el indicador correspondiente a este período porque se encuadran en períodos diferentes del proyecto. Se incluirán en el informe final una vez que se las individualice y se las cuente por separado.

⁴⁸ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 2021.
<http://uis.unesco.org/en/country/cl>

⁴⁹ Población de Guatemala: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL.FE.IN?locations=GT>

⁵⁰ Basado en 18 casos por 100.000 habitantes notificados en Brasil en 2013 y 2014 y en una población de 214,7 millones. Fuente: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2021.623185/full>.

⁵¹ Help Age International 7R4V, 2020. *Rapid needs assessment of older people*. La Guajira (Colombia).

Otros ejemplos de cambio sistémico figuran en el informe temático de la CIDH titulado *Impactos de casos de discriminación y violencia contra mujeres, niñas y adolescentes (2018)*⁵² y se refieren a casos presentados en el Informe Anual 2018 de la CIDH. Esos casos se iniciaron mucho antes del Plan Estratégico 2017-2021, pero la Comisión sigue dando seguimiento al cumplimiento de sus recomendaciones. En la sección sobre “Reforma legislativa y regulatoria” del apartado “Medidas estructurales o garantías de no repetición” del informe temático se presentan ejemplos esclarecedores de cambio sistémico.

Gráfico 28. Visita in loco de la CIDH a pueblos indígenas en Perú, 2017⁵³



Sobre la base de los ejemplos precedentes, en la evaluación se estimó que la Comisión llegó a 13.9 millones de personas por medio de su contribución a cambios sistémicos en los Estados Miembros con medidas estructurales, entre ellas cambios legislativos y normativos. En el Gráfico 29 se resumen esos resultados.

⁵² CIDH, 2018. *Impactos de casos de discriminación y violencia contra mujeres, niñas y adolescentes*.

⁵³ Fuente: <https://www.flickr.com/photos/cidh/albums/72157683823942783>.

Gráfico 29. Grupos vulnerables beneficiados por el cambio sistémico promovido por la CIDH: resultados de un análisis aleatorio

Grupos vulnerables y asuntos	Países o región	Beneficiarios
Indígenas y afrodescendientes	Centroamérica	245,117
Defensores de derechos humanos y líderes sociales	Colombia, Guatemala, Honduras y México (entre otros países)	72,000
Mujeres y niñas	Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua y Perú	35,815
	Guatemala	8,500,000
	Brasil	580,000
Niños	Chile	3,695,000
Derechos económicos	Colombia (La Guajira)	825,000
Total		13,952,932

Fuentes: examen documental y análisis

4.8 Impacto y alcance de los informes temáticos



En este apartado se presentan los resultados de la evaluación del impacto de cuatro informes temáticos sobre los derechos de las mujeres y las personas en situaciones de movilidad humana, con resultados prometedores. Estos dos temas son muy pertinentes para los países de la región y se han abordado en los informes a la luz de las normas más recientes en la materia^{vi}.

La evaluación del impacto de los informes de la CIDH se basa en tres indicadores: i) el impacto en los Estados Miembros de la OEA; ii) la difusión en las redes de la CIDH, y iii) el número de citas en publicaciones sobre el tema. Se usaron los motores de búsqueda Google y Google Scholar para obtener datos e información acerca de los tres indicadores.

En el recuadro que figura a continuación se definen los tres indicadores del impacto que se usaron para evaluar los informes temáticos de la CIDH⁵⁴.

Definición de los indicadores de la evaluación

Impacto en los Estados Miembros de la OEA

El impacto de los informes temáticos se encara desde una visión constructivista, de acuerdo con la cual se evalúan los efectos de las decisiones interamericanas en la “redefinición de las disputas entre grupos sociales”. Eso puede ocurrir por medio del empoderamiento de ciertos grupos de víctimas u órganos estatales (efectos indirectos) o del cambio de ideas o percepciones respecto al tema de litigio (efectos simbólicos).

Cabe señalar dos efectos más. Uno consiste en facilitar ciertos procesos de afirmación de derechos (efecto “desbloqueador”) al enfrentar a los aparatos estatales y las burocracias que bloquean la democracia y el ejercicio efectivo de los derechos. El otro es un efecto “deliberativo” de las decisiones interamericanas, que impulsan una mayor deliberación, participación social y rendición de cuentas con respecto a ciertas políticas públicas (véase también la nota al pie de la página).

En resumen, este enfoque muestra que los efectos de la intervención de los órganos del sistema interamericano de derechos humanos no se limitan al cumplimiento de ciertas medidas dictadas a los Estados en el contexto de casos contenciosos, sino que incluyen también otros aspectos que

⁵⁴ Parra Vera, Oscar. *El impacto de las decisiones interamericanas. Notas sobre la producción académica y una propuesta de investigación en torno al “empoderamiento institucional”*, p. 389. Se encuentra en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=3655>

no se prevén inicialmente, como impulsar a los Estados a adoptar *motu proprio* otras medidas para respetar y garantizar los derechos humanos de acuerdo con las disposiciones de los órganos del sistema. En ese sentido, en esta evaluación se entiende por impacto lo que llamamos el efecto impulsor de los informes temáticos, es decir, la forma en que promueven la formulación y la aplicación de políticas públicas, fomentan la adopción de medidas legislativas e influyen en los pronunciamientos judiciales de los tribunales internos de los Estados Miembros de la OEA.

Difusión en las redes de la CIDH

Es un indicador cuantitativo que permitirá evaluar la difusión dada por la CIDH al contenido de los informes temáticos por medio de:

- sus comunicados de prensa (tanto los comunicados en los que se anuncia la publicación de los informes temáticos como los que se refieren a los informes en evaluación);
- redes sociales (Facebook, Youtube y Twitter).

Número de citaciones

Es un indicador cuantitativo que permitirá evaluar la recepción que han tenido los informes temáticos en las páginas web de:

- la prensa nacional e internacional;
- blogs, notas y artículos (notas del IDEHPUCP, artículos de publicaciones académicas, etc.);
- entidades públicas nacionales (defensorías, ministerios de mujeres, etc.);
- ONG y organizaciones de la sociedad civil (CEJIL, Due Process of Law Foundation, etc.).

4.8.1 Resultados por informe temático

Las funciones primordiales de la CIDH son promover, proteger y monitorear los derechos humanos en la región. En el marco de esta última función, la CIDH se encarga de supervisar la situación de los derechos humanos en los Estados Miembros de la OEA, para lo cual realiza diversas actividades, entre ellas la preparación de informes temáticos, que presentan la posición de la CIDH sobre un asunto de interés para los derechos humanos que podría estar vinculado a un Estado en particular, a varios Estados de la región o a la región en conjunto⁵⁵.

En el Gráfico 30 se presenta el alcance que tienen en las redes sociales las fuentes que citan los informes temáticos destacados en gris, en comparación con otros dos informes temáticos relacionados y dos informes sobre otro tema (personas LGBTI). Se observan grandes diferencias en el alcance de las fuentes que citan informes temáticos de la CIDH según el número de fuentes, su condición y su madurez. Los defensores de los derechos humanos y las ONG pequeñas tienen menos alcance que las estaciones nacionales de radio, los periódicos nacionales y las instituciones académicas. Por ejemplo, *Radio Nacional de Colombia* tiene más de 580,000 seguidores en las redes sociales, como Facebook, LinkedIn o Twitter, y el periódico *El Economista* de México tiene más de 1.1 millones de seguidores.

⁵⁵ Salmón, Elizabeth. *Introducción al Sistema Interamericano de Derechos Humanos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2019, p. 145.

Gráfico 30. Alcance de las fuentes que citan informes temáticos seleccionados

Título del informe	Año	Fuentes donde se cita el informe temático
Las mujeres indígenas y sus derechos humanos en las Américas	2017	1,194,746
Mujeres periodistas y libertad de expresión	2018	5,543,746
Violencia y discriminación contra mujeres, niñas y adolescentes: Buenas prácticas y desafíos en América Latina y en el Caribe	2019	789,236
Debido proceso en los procedimientos para la determinación de persona refugiada y apátrida, y el otorgamiento de protección complementaria	2020	5,752,061
Desplazamiento interno en el Triángulo Norte de Centroamérica: Lineamientos para la formulación de políticas públicas	2019	328,250
Migración forzada de personas nicaragüenses a Costa Rica	2019	38,157,669
Avances y desafíos hacia el reconocimiento de los derechos de las personas LGBTI en las Américas	2019	1,305,619
Informe sobre personas trans y de género diverso y sus derechos económicos, sociales, culturales y ambientales	2020	2,294,867

Fuentes: búsqueda en internet y análisis

4.8.1.1 Informe “Las mujeres indígenas y sus derechos humanos en las Américas”

Resumen

En este informe temático se abordan las normas internacionales relativas al goce efectivo de los derechos humanos de las mujeres indígenas en las Américas. Se señalan las distintas formas de discriminación y las lagunas en la protección de los derechos de estas mujeres en el ámbito nacional e internacional, razón por la cual se propone un enfoque integral a fin de abordar la situación de las mujeres indígenas. Asimismo, se presentan las dimensiones y las áreas en las cuales se manifiesta la violencia contra ellas, así como los obstáculos que enfrentan para tener acceso a la justicia, y se analizan las barreras que impiden el goce de sus derechos económicos, sociales y culturales. Por último, se formulan diez recomendaciones a los Estados con el fin de prevenir las violaciones de derechos humanos que afectan a las mujeres indígenas y responder a ellas.

Impacto en los Estados Partes de la OEA

Hay constancia de que este informe temático ha influido en la adopción de políticas públicas y en una iniciativa legislativa por lo menos en cuatro Estados de la región: Argentina, México, Perú y Canadá.

México fue el Estado más proactivo en la aplicación de las normas emanadas de este informe temático. En el otro extremo, algunos Estados, como Brasil, han hecho caso omiso de las normas y las recomendaciones del informe. Hay indicios de la ausencia de políticas públicas que favorezcan a las mujeres indígenas, quienes han encabezado varias manifestaciones para exigir que el gobierno actual respete sus derechos humanos y su territorio y condene la violencia sexista⁵⁶.

⁵⁶ France24. *Mujeres indígenas de Brasil denuncian las “políticas genocidas” de Bolsonaro*. 14 de agosto de 2019. Se encuentra en: <https://www.france24.com/es/20190813-mujeres-indigenas-brasil-contra-bolsonaro>. Telesur. *Mujeres indígenas brasileñas se movilizan para visibilizar sus demandas*. 8 de setiembre de 2021. Se encuentra en: <https://www.telesurtv.net/news/brasil-mujeres-indigenas-reunion-demandas-20210908-0007.html>

Argentina: Entre los Estados que recibieron favorablemente el informe se encuentra Argentina, cuya Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio Público Fiscal publicó en mayo de 2021 las *Herramientas temáticas de trabajo: Derechos de los pueblos indígenas*, cuya finalidad es difundir e incorporar el marco regulatorio internacional y las normas internacionales de derechos humanos en la materia en el trabajo fiscal⁵⁷. En este documento se consignan diversos instrumentos elaborados por órganos de derechos humanos como parte de la normativa internacional, entre los cuales se destaca el informe de la CIDH sobre las mujeres indígenas.

México: En México, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), entidad autónoma encargada de promover y proteger los derechos humanos, formuló las Recomendaciones 26/2018⁵⁸ y 11/2021⁵⁹ en casos de atentados contra los derechos de mujeres indígenas. En ambas, la CNDH se basó en el informe temático para exponer la situación de vulnerabilidad y discriminación que enfrentan las mujeres indígenas e indicar la línea de acción que los Estados deberían adoptar en esos tipos de casos. Asimismo, la Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas, que asiste a las víctimas de delitos y violaciones de derechos humanos, elaboró el *Protocolo de Atención a Población Indígena con Enfoque de Género e Intercultural*, en el cual se explican algunos aspectos conceptuales de las mujeres indígenas sobre la base del informe temático⁶⁰.

En 2018 se presentó una iniciativa legislativa para reformar la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia e incorporar nuevas disposiciones. Teniendo en cuenta las recomendaciones formuladas por la CIDH en el informe sobre mujeres indígenas, se propuso que las mujeres indígenas que fuesen víctimas de violencia familiar recibieran asesoría en su lengua o con la ayuda de un intérprete. Asimismo, se propuso incorporar la violencia cultural como forma de violencia derivada de “los usos y costumbres que dañen la estabilidad psicológica, la integridad física, su situación familiar, su desarrollo político o cualquier otra que atente sus derechos humanos”⁶¹.

Perú: En Perú, la Comisión de Justicia de Género del Poder Judicial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo prepararon el *Manual para el dictado de medidas de protección en el marco de la Ley 30364*, a fin de proporcionar herramientas técnicas y normativas para el personal judicial que otorga medidas de protección a víctimas de violencia familiar. Las normas establecidas en el informe sobre mujeres indígenas se agrupan en función de los obstáculos que enfrentan en el acceso a la justicia y las formas de violencia que sufren⁶². Estas normas se plasmaron en la *Estrategia Nacional de Implementación del Sistema Nacional Especializado de Justicia para la Protección y Sanción de la Violencia contra las Mujeres e*

⁵⁷ Procuración General de la Nación, Dirección General de Derechos Humanos. *Herramientas temáticas de trabajo: Derechos de los pueblos indígenas*. Mayo de 2021. Se encuentra en: https://www.mpf.gob.ar/dgdh/files/2021/06/DHDG-derechos-pueblos-indigenas_3.pdf

⁵⁸ Comisión Nacional de los Derechos Humanos. *Recomendación 26/2018*. Ciudad de México, 26 de julio de 2018. Se encuentra en: https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/doc/Recomendaciones/2018/Rec_2018_026.pdf

⁵⁹ Comisión Nacional de los Derechos Humanos. *Recomendación 11/2021*. Ciudad de México, 23 de marzo de 2021. Se encuentra en: https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/transparencia/CNDH/REC_2021_011.pdf

⁶⁰ Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas. *Protocolo de atención a población indígena con enfoque de género e intercultural*. 12 de febrero de 2019.

⁶¹ Iniciativa que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, suscrita por la diputada Nancy López Ruiz e integrantes del Grupo Parlamentario del PES. 5 de abril de 2018. Se encuentra en: http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2018/04/asun_3695729_20180411_1522962998.pdf

⁶² Comisión de Justicia de Género del Poder Judicial y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Manual para el dictado de medidas de protección en el marco de la Ley 30364*. Lima: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021. Se encuentra en <https://cutt.ly/FEMMkuj>

Integrantes del Grupo Familiar 2021-2026, preparada por la Dirección General contra la Violencia de Género del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables⁶³.

Canadá: En Canadá, el gobierno llevó a cabo una investigación de las mujeres indígenas desaparecidas y asesinadas, que culminó en junio de 2019 con la presentación de un informe final, en el cual se usaron diversas publicaciones para documentar la situación de los derechos humanos de este grupo y se tuvieron en cuenta las recomendaciones formuladas en el informe sobre mujeres indígenas⁶⁴. Sobre esa base se llegó a la conclusión de que Canadá había cometido un genocidio de mujeres y niñas indígenas y se alegó que la estructura de sus leyes, las políticas estatales y sus prácticas impedían el ejercicio de los derechos de las mujeres y niñas indígenas canadienses⁶⁵.

En el cuadro que figura a continuación se muestra la difusión del informe temático por medio de los canales de comunicación de la CIDH y las entidades que lo citan. Se observa el uso de una variada combinación de canales de comunicación de la CIDH, que se refleja en la cita del informe en una amplia gama de fuentes.

Difusión en las redes de la CIDH⁶⁶

Medios de comunicación	Resultados cuantitativos	Comentarios
Comunicado de prensa		Dos en español, portugués e inglés; el segundo está vinculado a un evento relacionado
Facebook	600,000	Número de seguidores de la CIDH
Videos	1,000-3,000	Vistas
Twitter	62	Retuiteos
Canal de YouTube	< 1,000	Vistas

Citaciones⁶⁷

Medios de comunicación	Comentarios	
Tres medios de comunicación de Argentina, Chile y Colombia	Véase el gráfico 27	
Dos instituciones de Uruguay, Colombia y Perú	Véase el gráfico 27	Páginas web de entidades nacionales; citado por la Defensoría del Pueblo del Perú
Catorce páginas web de ONG y organizaciones de la sociedad civil	Véase el gráfico 27	Organización Nacional de Mujeres Indígenas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP): taller y seminario en colaboración con la CIDH sobre normas interamericanas en materia de asuntos indígenas

Fuentes: búsqueda en internet y análisis

4.8.1.2 Informe “Mujeres periodistas y libertad de expresión”

Resumen

⁶³ Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. *Decreto Supremo 011-2021-MIMP*. Decreto Supremo que aprueba la “Estrategia Nacional de Implementación del Sistema Nacional Especializado de Justicia para la Protección y Sanción de la Violencia contra las Mujeres e Integrantes del Grupo Familiar 2021-2026”.

⁶⁴ *Reclaiming Power and Place: The Final Report of the National Inquiry into Missing and Murdered Indigenous Women and Girls*. 2019. Se encuentra en: <https://www.mmiwg-ffada.ca/final-report/>

⁶⁵ Foro Internacional de Mujeres Indígenas. *Estudio global sobre la situación de las mujeres y niñas indígenas*. Lima: Foro Internacional de Mujeres Indígenas, 2020, p. 50.

⁶⁶ Al 8 de noviembre de 2021, la cuenta de la CIDH en Facebook tenía 599.179 seguidores.

⁶⁷ Defensoría del Pueblo. *Situación de los derechos de las mujeres indígenas en el Perú*. Informe de Adjuntía 002-2019-DP/AMASPP/PP. Lima: Defensoría del Pueblo, 2019. Se encuentra en: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/12/Informe-de-adjuntia-002-2019-PP-Digital.pdf>

En este informe temático se presenta la situación de las periodistas en las Américas, con la discriminación que sufren en los medios de comunicación, las diferentes formas de violencia de género dirigidas contra ellas —como el acoso sexual o la violencia en internet— y las barreras que enfrentan para tener acceso al sistema judicial y a mecanismos de protección. Asimismo, se explica el marco jurídico internacional aplicable, que consiste en una serie de obligaciones del Estado de velar por la seguridad y la igualdad de las y los periodistas, y el papel del sector privado en este ámbito. Por último, se formulan varias recomendaciones a los Estados y a otros actores importantes, como los medios de comunicación, las universidades y las escuelas de periodismo, las asociaciones de periodistas, las plataformas en línea y la sociedad civil.

Impacto en los Estados Miembros de la OEA

El informe ha tenido un impacto limitado, ya que influyó en pocos pronunciamientos de órganos nacionales en casos de violencia contra mujeres periodistas. En ese sentido, se ha señalado que por lo menos dos Estados Miembros de la OEA (Colombia y México) han adoptado las normas y las recomendaciones presentadas en el informe.

Sin embargo, se observan también prácticas contrarias por lo menos en tres Estados de la región (Chile, El Salvador y Nicaragua).

En México, la Comisión Estatal de Derechos Humanos de Nuevo León emitió una recomendación en un caso de detención arbitraria de una periodista por la policía⁶⁸. En ese documento, la Comisión Estatal aludió al informe sobre mujeres periodistas al afirmar la situación de violencia que sufren a raíz tanto del ejercicio de su profesión como de su condición de mujeres. Asimismo, cabe señalar que la cuarta recomendación de la Comisión Estatal en este caso fue una de las recomendaciones formuladas por la CIDH en este informe temático, que consistió en instruir a las fuerzas de seguridad sobre el derecho de las mujeres periodistas a realizar su labor sin violencia de género⁶⁹.

En Colombia, la Corte Constitucional resolvió una tutela presentada por una periodista que fue víctima de un ataque sexual perpetrado por un compañero de redacción y que, tras denunciar el hecho en el trabajo, fue revictimizada por el periódico *El Colombiano*⁷⁰. La Corte Constitucional resolvió el caso al declarar que se había vulnerado, entre otros, el derecho a una vida sin violencia y discriminación y ordenó al periódico *El Colombiano* a adoptar un protocolo para la prevención, la atención y el asesoramiento en casos de violencia de género⁷¹, basado en las normas propuestas por la CIDH en el informe temático. Esta sentencia fue considerada como un hito judicial en la materia en algunos países de la región, como Argentina, que tuvo una reacción positiva frente al fallo⁷².

Prácticas estatales contrarias

⁶⁸ Comisión Estatal de Derechos Humanos de Nuevo León. *Recomendación 3/2021*. Nuevo León, 1 de junio de 2021. Se encuentra en: <https://www.cedhnl.org.mx/bs/secciones/recomendaciones/2021/RECOM-003-2021.pdf>

⁶⁹ *Ibid.*, p. 37; CIDH. *Mujeres Periodistas y Libertad de Expresión*. CIDH/RELE/INF.20/18. 31 de octubre de 2018, párr. 168.e.

⁷⁰ Dejusticia. *En un fallo histórico, Corte Constitucional condena la violencia de género en espacios laborales*. 10 de junio de 2021. Se encuentra en: <https://www.dejusticia.org/en-un-fallo-historico-corte-constitucional-condena-la-violencia-de-genero-en-espacios-laborales/>

⁷¹ Corte Constitucional de Colombia. *Sentencia T-140/21*. 14 de mayo de 2021.

⁷² Tiempo Judicial. *Argentina podría también tomar nota del fallo ejemplar que logramos para las trabajadoras de aquí*. 20 de agosto de 2021. Se encuentra en: <http://tiempojudicial.com/2021/08/20/argentina-podria-tambien-tomar-nota-del-fallo-ejemplar-que-logramos-para-las-trabajadoras-de-aqui/>

Aunque estos pronunciamientos fomentan la protección de los derechos de las mujeres periodistas, persiste una situación de violencia generalizada contra ellas en las Américas. En El Salvador, las periodistas están expuestas a actos de violencia sexual, tanto en el trabajo como en los espacios donde ejercen su profesión⁷³. Algo similar ocurre en Nicaragua, donde se persigue a algunas de ellas y se las penaliza por su labor periodística⁷⁴. En Chile se han denunciado casos de ataques, amenazas y censura con violencia de género contra varias periodistas⁷⁵.

Para este informe se usaron menos canales de comunicación de la CIDH que para el informe sobre mujeres indígenas. Sin embargo, las fuentes en las que se citaba el informe tuvieron un alcance mucho mayor, como se indica en el Gráfico 30.

Difusión en las redes de la CIDH

Medios de comunicación	Resultados cuantitativos	Comentarios
Comunicado de prensa		Uno en español, portugués e inglés sobre el Día Internacional de la Mujer, pero no vinculado a un evento en particular
Facebook	600,000	Número de seguidores de la CIDH
Facebook	26	Mensajes compartidos
Twitter	19	Retuiteos
Canal de YouTube	0	No se anunció

Citaciones

Medios de comunicación	Véase el gráfico 27	Comentarios
Seis órganos de prensa	Véase el gráfico 27	Principalmente en la prensa mexicana
Ocho páginas web de ONG y organizaciones de la sociedad civil	Véase el gráfico 27	Incluye la organización mexicana Comunicación e Información de la Mujer (CIMAC)

Fuentes: búsqueda en internet y análisis

4.8.1.3 Informe “Desplazamiento interno en el Triángulo Norte de Centroamérica: Lineamientos para la formulación de políticas públicas”

Resumen

Este informe temático está dirigido principalmente a los Estados con el mayor número de desplazados internos (El Salvador, Guatemala y Honduras), que constituyen el llamado “Triángulo Norte de Centroamérica”. Se describen las principales causas del desplazamiento interno en estos países y el impacto en la protección de los derechos generados por este desplazamiento.

⁷³ Valencia, Serafín y Gaitán, Isabel. *Informe anual de la Relatoría de Libertad de Expresión de la Asociación de Periodistas de El Salvador (2019)*. Asociación de Periodistas de El Salvador (APES), 2020, p. 29.

⁷⁴ Guevara, Maryorit. *Mujeres periodistas violentadas por ejercer la libertad de prensa y por su condición de género*. En *La Lupa*. 10 de diciembre de 2020. Se encuentra en: <https://lalupa.press/mujeres-periodistas-violentadas-por-ejercer-la-libertad-de-prensa-y-por-su-condicion-de-genero/>

⁷⁵ El Mostrador. *Proceso Constituyente y la importancia de regular la falta de garantías a la libertad de expresión*. 3 de mayo de 2021. Se encuentra en: <https://www.elmostrador.cl/braga/2021/05/03/proceso-constituyente-y-la-importancia-de-regular-la-falta-de-garantias-a-la-libertad-de-expresion/>

En el informe se indican también las obligaciones primordiales del Estado en este ámbito y, sobre esta base, se presentan doce directrices para la formulación de políticas públicas orientadas a la protección de los derechos humanos de los desplazados internos.

Impacto en los Estados Partes de la OEA

El análisis del impacto del informe temático se centró en El Salvador, Guatemala y Honduras, en vista de su enfoque geográfico. Como se explica a continuación, el impacto en estos países ha sido mínimo. Hasta ahora no se ha adoptado una política integral en consonancia con las directrices de la CIDH y no hay mecanismos jurídicos para proteger los derechos de los desplazados internos.

En el caso de El Salvador, el 9 de enero de 2020, la Asamblea Legislativa aprobó la Ley Especial para la Prevención y Protección Integral de Personas en Condición de Desplazamiento Forzado Interno⁷⁶. Aunque el ACNUR recibió con beneplácito la aprobación de esta ley, se han encontrado algunas discrepancias con el informe temático. Se determinó que, algunos meses antes, se había cuestionado la falta de espacios para consultas y conversaciones sobre el proyecto de ley con los principales interesados, como las víctimas y los sobrevivientes de violencia en situaciones de desplazamiento forzado interno⁷⁷, lo cual se opondría a una de las directrices del informe temático que garantiza la participación social en estos procesos.

En Honduras, en marzo 2019, la Comisión Interinstitucional para la Protección de las Personas Desplazadas por la Violencia presentó al Congreso Nacional el proyecto de Ley para la Prevención, Atención y Protección de las Personas Desplazadas Internamente⁷⁸. Sin embargo, este proyecto todavía no ha sido aprobado, a pesar de las declaraciones de órganos internacionales tales como la CIDH y la Relatoría Especial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos de los desplazados internos⁷⁹. En septiembre de 2021, el gobierno informó que, con el apoyo del ACNUR, se había llevado a cabo un proyecto piloto de asistencia humanitaria para responder a los casos de desplazados internos por la violencia⁸⁰. Sin embargo, no se indicó si el proyecto concordaba con las directrices del informe temático.

Guatemala presenta la situación más desalentadora en lo que se refiere a la protección de las personas desplazadas, ya que, en su ordenamiento interno, no hay ninguna figura jurídica que defina la categoría de persona desplazada o un sistema para recopilar datos sobre estas

⁷⁶ Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. *Decreto 539. Ley Especial para la Prevención y Protección Integral de Personas en Condición de Desplazamiento Forzado Interno*.

⁷⁷ Mesa de Sociedad Civil Contra el Desplazamiento Forzado a Causa de la Violencia en El Salvador. *Informe Situacional del Incumplimiento en la Atención a las Víctimas de Desplazamiento Forzado por parte del Estado de El Salvador*. Diciembre de 2019, p. 10. Se encuentra en <http://tuteladh.org/sitioweb/wp-content/uploads/2019/12/Informe-de-la-Mesa-de-la-Sociedad-Civil-contra-el-Desplazamiento-Forzado.pdf>

⁷⁸ Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *Panorama de las necesidades humanitarias: El Salvador, Guatemala y Honduras*. Ciclo de Programa Humanitario 2020. Marzo de 2020, p. 11. Se encuentra en https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/HNO_CENTROAMERICA_marzo%202020-2.pdf

⁷⁹ CIDH. *Honduras: Expertos de la ONU y la CIDH instan a la inmediata adopción de una ley de protección para las personas desplazadas internamente*. Comunicado de prensa No. 014/21. 27 de enero de 2021; Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas. *Honduras: Expertos de la ONU y la CIDH instan a la inmediata adopción de una ley de protección para las personas desplazadas internamente*. Se encuentra en <https://www.ohchr.org/SP/HRBodies/HRC/Pages/NewsDetail.aspx?NewsID=26694&LangID=S>

⁸⁰ Gobierno de la República de Honduras. *Estado de Honduras fortalece la respuesta en materia de protección y asistencia humanitaria para personas desplazadas*. 16 de setiembre de 2021. Se encuentra en <https://www.sedh.gob.hn/noticias3/1091-estado-de-honduras-fortalece-la-respuesta-en-materia-de-proteccion-y-asistencia-humanitaria-para-personas-desplazadas>

personas⁸¹. En marzo de 2021, en el marco de una acción promovida ante las Naciones Unidas, el Procurador de los Derechos Humanos de Guatemala anunció que, entre 2017 y 2018, 110 personas habían sido desplazadas internamente, de las cuales 72% eran mujeres, y 605 familias habían sido víctimas de desalojo forzado en el mismo período⁸².

El enfoque subregional del informe temático suscitó la atención de medios de comunicación, ONG, catedráticos y otros, principalmente en Centroamérica, cuyo público es más pequeño debido al tamaño comparativamente de la población de estos países. Eso se refleja en el menor alcance de las fuentes en las que se cita el informe temático, como se muestra en el Gráfico 30.

Difusión en las redes de la CIDH

Medios de comunicación	Resultados cuantitativos	Comentarios
Comunicado de prensa		Tres en español, portugués e inglés sobre el Día Internacional de la Mujer, pero no vinculado a un evento en particular
Facebook	600,000	Número de seguidores de la CIDH
Facebook	63	Mensajes compartidos
Twitter	19	Retuiteos
Canal de YouTube	No hay datos	No hay datos

Citaciones

Medios de comunicación	Resultados cuantitativos	Comentarios
Doce órganos de prensa	Véase el gráfico 27	Tres órganos de prensa de Honduras
Dos páginas web de entidades nacionales	Véase el gráfico 27	
Siete páginas web de ONG y organizaciones de la sociedad civil	Véase el gráfico 27	

Fuentes: búsqueda en internet y análisis

4.8.1.4 Informe “Debido proceso en los procedimientos para la determinación de persona refugiada y apátrida, y el otorgamiento de protección complementaria”

Resumen

En este informe temático se presentan las normas internacionales relativas al establecimiento de sistemas nacionales para el reconocimiento y la protección de personas refugiadas y apátridas con un enfoque interseccional de la movilidad humana. La novedad del informe consiste principalmente en la detallada resolución 04/19 de la CIDH, *Principios interamericanos sobre los derechos humanos de todas las personas migrantes, refugiadas, apátridas y las víctimas de la trata de personas*, en la cual se indican más medidas concretas para su cumplimiento. Asimismo, en el informe se señalan las garantías procesales mínimas

⁸¹ Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *Panorama de las necesidades humanitarias: El Salvador, Guatemala y Honduras*. Ciclo de Programa Humanitario 2020, *supra*, p. 37.

⁸² Procurador de los Derechos Humanos. *Contribución del Procurador de los Derechos de Guatemala sobre “el nexo entre los desplazamientos forzados y las formas contemporáneas de esclavitud” en ocasión del 48º período de sesiones del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas*. Guatemala, marzo de 2021, pp. 2 y 3. Se encuentra en https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Slavery/SR/ReportHRC48/States/Guatemala-es_1.pdf

que deben ofrecerse en estos procedimientos y las garantías específicas que deben respetarse en el caso de las personas apátridas.

Impacto en los Estados Partes de la OEA

El informe temático ha tenido un impacto mínimo en la región, principalmente debido a la pandemia de COVID-19, que muchos países han usado como pretexto para mantener las fronteras cerradas y continuar aplicando políticas migratorias que vulneran los derechos de las personas migrantes, en particular el derecho a pedir asilo.

Aunque este informe se aplica a todos los Estados Miembros de la OEA, el Estado que más debería estar interesado en el asunto debido al número de migrantes y solicitantes de asilo que recibe —Estados Unidos— no lo tiene en cuenta, y los tribunales nacionales apoyan posiciones contrarias incluso con el nuevo gobierno.

Desde 1970, Estados Unidos ha sido el principal país de destino de las personas migrantes internacionales⁸³, incluso de las regiones de América Latina y el Caribe⁸⁴. A pesar de ello, durante el gobierno anterior se pusieron en marcha programas para restringir el asilo en el país. Entre ellos se destacan las expulsiones de acuerdo con el Título 42 y el programa “Permanecer en México”, que siguen en vigor. El Título 42 del Código de Estados Unidos contiene disposiciones de salud pública que, en marzo de 2020, los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades usaron para emitir una orden encaminada a limitar el ingreso al país por razones de salud pública. Eso permitió al Departamento de Seguridad Nacional imponer restricciones en la frontera, incluida la prohibición de los viajes no esenciales, en la cual ha incluido a los solicitantes de asilo porque el cruce de la frontera no se considera como un viaje esencial⁸⁵.

Con el apoyo del Gobierno de México, de acuerdo con el Título 42 se han efectuado varias expulsiones, por aire y por tierra, de Estados Unidos a la frontera entre México y Guatemala, en violación de las garantías del debido proceso y sin ofrecer a las personas afectadas la posibilidad de pedir asilo en uno de estos países⁸⁶. Esta política fue refrendada hace poco por un tribunal federal de apelaciones de Estados Unidos, que autorizó temporalmente al gobierno actual a continuar las expulsiones de acuerdo con la disposición de salud pública antedicha⁸⁷.

⁸³ Organización Internacional para las Migraciones (OIM). *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2020*. Ginebra: OIM, 2019, p. 27. Se encuentra en <https://publications.iom.int/books/informe-sobre-las-migraciones-en-el-mundo-2020>

⁸⁴ Página web de (In)movilidad en las Américas. Estados Unidos.

⁸⁵ Center for Gender and Refugee Studies. *Hoja explicativa: la pandemia COVID-19 y expulsiones bajo el “Título 42”*. Se encuentra en https://cgrs.uchastings.edu/sites/default/files/Spanish_Border%20Closure%20One%20Pager_12.29.2020_FINAL.pdf

⁸⁶ CEJIL. *Carta pública: Organizaciones llamamos al gobierno mexicano a no participar en acciones como Título 42*. Ciudad de México, 13 de agosto de 2021. Se encuentra en <https://cejilmovilidadenmesoamerica.org/comunicado/carta-publica-organizaciones-llamamos-al-gobierno-mexicano-a-no-participar-en-acciones-como-titulo-42/>; CEJIL. *Denunciamos expulsiones vía aérea y terrestre de personas migrantes hacia Guatemala, por parte de los gobiernos de EEUU y México, incluyendo solicitantes de protección internacional*. San José, 27 de agosto de 2021. Se encuentra en <https://cejilmovilidadenmesoamerica.org/comunicado/denunciamos-expulsiones-via-aerea-y-terrestre-de-personas-migrantes-hacia-guatemala-por-parte-de-los-gobiernos-de-eeuu-y-mexico-incluyendo-solicitantes-de-proteccion-internacional/>

⁸⁷ Agencia EFE. *La justicia de EE.UU. autoriza a Biden a seguir con las expulsiones bajo el Título 42*. 1 de octubre de 2021. Se encuentra en <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/la-justicia-de-ee-uu-autoriza-a-biden-seguir-con-las-expulsiones-bajo-el-titulo-42/20000013-4642330>

Por su parte, los Protocolos de Protección a Migrantes, conocidos también como “Permanecer en México”, disponen la permanencia de las personas solicitantes de asilo en México mientras esperan que les informen sobre la fecha de una audiencia ante tribunales de inmigración de Estados Unidos⁸⁸. El gobierno actual trató de revocar esta política, pero, en agosto de 2021, la Corte Suprema de Estados Unidos rechazó el pedido del presidente de que se suspendiera este programa⁸⁹, con lo cual los órganos judiciales internos reafirmaron la política en materia de inmigración que estaba vigente en el país.

Sin embargo, la situación parece ser diferente en América Latina, donde se está perfilando un posible impacto del informe temático. Por ejemplo, en Ecuador, en un fallo reciente de la Corte Constitucional en un caso de niños y adolescentes migrantes no acompañados⁹⁰ se citaba una de las normas de este informe temático. Se trataba del caso de tres hermanos, uno de los cuales tenía 10 años y otro 16, a quienes se les impidió el ingreso regular al territorio ecuatoriano para reunirse con su madre. En el fallo se expusieron varios parámetros para la protección de niños y adolescentes migrantes no acompañados y, sobre la base del informe temático, se señaló que “las decisiones en materia de protección internacional no pueden ser delegadas a funcionarios policiales o administrativos no especializados”⁹¹.

La CIDH dio amplia difusión al informe temático. En consecuencia, el video conexo fue visto alrededor de 7,000 veces y el informe se citó en más órganos de los medios de comunicación que los demás informes temáticos analizados en esta evaluación. Si eso se combina con el gran alcance de las fuentes en las que se lo cita, este informe llegó a 5 millones de personas.

Difusión en las redes de la CIDH

Medios de comunicación	Resultados cuantitativos	Comentarios
Comunicado de prensa		Cuatro comunicados de prensa
Video	7,000	
Facebook	600,000	Número de seguidores de la CIDH
Twitter	57	Retuiteos
Canal de YouTube	No hay datos	No hay datos

Citaciones

Medios de comunicación	Resultados cuantitativos	Comentarios
Nueve órganos de prensa	Véase el gráfico 27	Principalmente en Chile y México
Doce páginas web de entidades nacionales	Véase el gráfico 27	Tres de Argentina, Costa Rica y Perú, entre ellos un artículo académico y una tesis, así como una referencia de la Defensoría del Pueblo del Perú
Cuatro páginas web de ONG y organizaciones de la sociedad civil	Véase el gráfico 27	

Fuentes: búsqueda en internet y análisis

⁸⁸ Center for Gender and Refugee Studies. *Innovation Law Lab vs. Wolf*. Se encuentra en <https://cgrrs.uchastings.edu/our-work/innovation-law-lab-vs-wolf>

⁸⁹ Voz de América. *Supremo de EE. UU. rechaza la suspensión del programa “Permanecer en México”*. 24 de agosto de 2021. Se encuentra en https://www.vozdeamerica.com/a/inmigracion_eeuu-tribunal-supremo-programa-permanecer-en-mexico/6076184.html

⁹⁰ Corte Constitucional del Ecuador. *Sentencia No. 2120-19-JP/21*. Quito, D.M., 22 de septiembre de 2021.

⁹¹ *Ibid.*, párr. 136; CIDH. *Debido proceso en los procedimientos para la determinación de la condición de persona refugiada y apátrida, y el otorgamiento de protección complementaria*. OEA/Ser.L/V/II. Doc.255/20. 5 de agosto de 2020, párr. 226.

La CIDH ha incentivado el uso de sus informes, especialmente por medio de sus redes sociales, que son esenciales para llegar al público en el contexto virtual en que nos encontramos. Sin embargo, cabe destacar que el número de publicaciones en las redes sociales no tendrá un impacto si no se mantiene el esfuerzo con el tiempo. Estos dos temas —la migración y las mujeres y niñas— son muy pertinentes para los países de la región y se han abordado en los informes junto con las normas más recientes en la materia.

La CIDH tiene dificultades para difundir sus informes temáticos, y a eso se debe su poca recepción en algunos casos. Aunque el indicador del número de citas muestra que los informes han sido bien recibidos en sitios web académicos, ONG y organizaciones de la sociedad civil, no pueden considerarse como una fuente primaria para los usuarios en comparación con otros mecanismos del sistema interamericano, como las sentencias de la Corte Interamericana. Sin embargo, algunos Estados Miembros de la OEA, principalmente de América Latina, han incorporado el contenido de estos informes temáticos en sus políticas públicas, medidas legislativas y pronunciamientos judiciales, lo cual es alentador.

4.9 Resultados no previstos



En esta evaluación se confirmaron los resultados no previstos del Plan Estratégico 2017-2021 de la CIDH indicados en la evaluación externa del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (2021):

Uno de los resultados no previstos del programa es la capacidad creciente de la Comisión para concentrarse en asuntos de derechos humanos en tiempo real en las Américas, como consecuencia del aumento del financiamiento proporcionado por los donantes, el crecimiento de los recursos humanos y la reducción del atraso procesal. En vez de empantanarse en casos de derechos humanos que a menudo se refieren a gobiernos anteriores, la Comisión está abordando en medida creciente casos de gobiernos actuales. Eso ha incomodado a varios gobiernos, y cinco Estados trataron de interferir en la Comisión en 2019, sumándose a los intentos de desestabilización promovidos por los Estados que no la reconocen. En consecuencia, en la evaluación se llega a la conclusión de que la CIDH está siendo víctima de su propio éxito⁹².

Además, la acción de la CIDH frente a la pandemia de COVID-19 fue un notable resultado positivo que no estaba previsto. Se elaboraron importantes resoluciones, como la 1/20, la 4/20 y, posteriormente, la 4/21, con directrices oportunas para los Estados a fin de que adoptaran decisiones de política pública favorables para los grupos más vulnerables, entre ellos las mujeres y personas migrantes. Se tomaron medidas de ese tipo por lo menos en cuatro Estados Miembros (Argentina, Bolivia, Brasil y Costa Rica).

Sobre la base de las pruebas proporcionadas en las subsecciones 4.1 a 4.9, la evaluación considera que la CIDH tuvo un buen desempeño en relación con las tres preguntas de evaluación principales relacionadas con la eficacia en la implementación de su Plan Estratégico 2017-2021:

- o ¿Cómo se ha comportado la CIDH durante el periodo del Plan Estratégico en relación con la intención/orientación estratégica expresada en los objetivos del Plan Estratégico? (subsecciones 4.1, 4.2, 4.4, 4.8 y 4.9)
- o ¿En qué medida el trabajo de la CIDH ha contribuido a los resultados esperados definidos en sus tres pilares fundamentales? (subsecciones 4.3 y 4.8)

⁹² Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: "Increasing the effectiveness of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021"*, pág. 42.

o ¿Ha sido efectivo el Plan Estratégico para fortalecer la gestión de la CIDH en la observancia, promoción, defensa y protección de los derechos humanos en las Américas? (subsección 4.5, 4.6, 4.7)

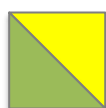
5. Sostenibilidad: ¿Son los resultados duraderos?

En este apartado se determina la probabilidad de que los resultados del Plan Estratégico 2017-2021 de la CIDH sean duraderos. Los subcriterios utilizados son i) la sostenibilidad de los resultados; ii) los puntos fuertes de la gestión de la CIDH, y iii) la modernización de la gestión de la CIDH.

Las entrevistas y la encuesta en línea fueron las principales fuentes de datos para este apartado.

Principales hallazgos: La sostenibilidad de los resultados de la CIDH es elevada.

- La mediana de la sostenibilidad general de los resultados llega al 69% según las percepciones de las partes interesadas.
- El fortalecimiento del sistema de peticiones y casos, soluciones amistosas y medidas cautelares (74%) presenta la mayor probabilidad de resultados duraderos.
- La menor probabilidad de sostenibilidad corresponde a los recursos humanos, financieros y técnicos (57%) debido a i) la percepción de una dependencia creciente respecto del financiamiento de donantes para cerrar la brecha de financiamiento con recursos del fondo regular (los datos financieros contradicen esta percepción); ii) las demandas que surgen con poco preaviso para la capacidad de los recursos humanos en los casos de la SACROI, y iii) los frecuentes cambios de personal como consecuencia de los contratos de consultoría a corto plazo.
- La gestión de la CIDH es sólida, con un fuerte liderazgo (66%) y una configuración institucional robusta (70%).
- La modernización de la gestión de la CIDH se basa en la introducción de la gestión basada en resultados, un equipo sumamente profesional y el firme liderazgo de la Comisión.



En la evaluación se determinó que los resultados obtenidos con el Plan Estratégico 2017-2021 son sostenibles. El puntaje de sostenibilidad es “amarillo-verde” (71% sobre 100%)⁹³. Las principales limitaciones corresponden a la sostenibilidad de la gestión de los recursos humanos.

5.1 Sostenibilidad de los resultados

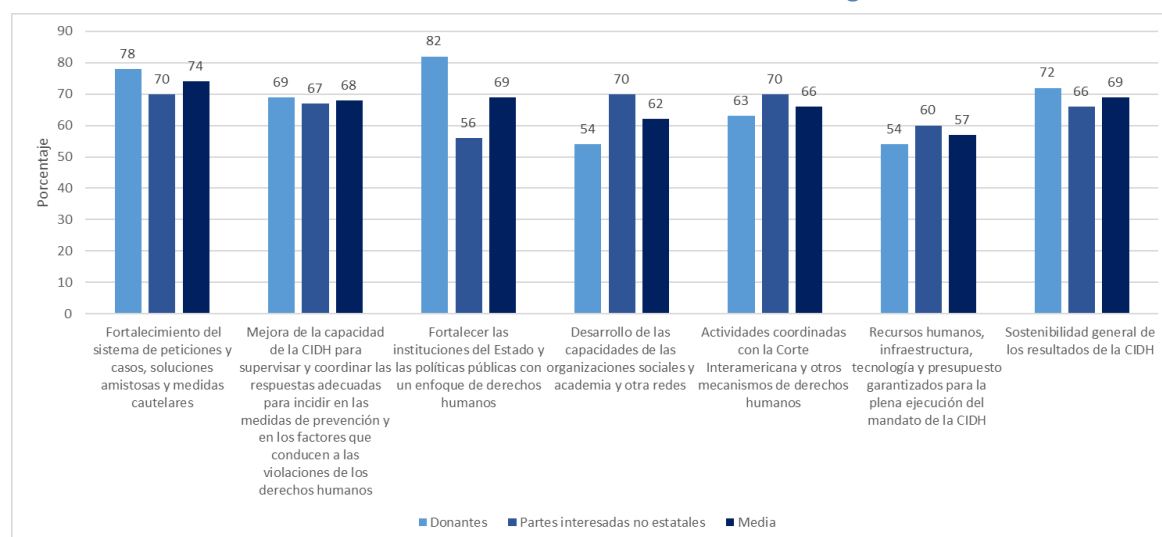
En las entrevistas y en la encuesta se preguntó acerca de la probabilidad de que los resultados del Plan Estratégico 2017-2021 fueran sostenibles. Los datos recabados al final del período de planificación estratégica actual indican que *es probable que los resultados sean sostenibles*. Una evaluación completa de la sostenibilidad podría hacerse ex post, varios años después de la ejecución del Plan Estratégico 2017-2021.

En el Gráfico 31 se presenta la probable sostenibilidad de los resultados del Plan Estratégico 2017-2021 de acuerdo con los criterios indicados en los términos de referencia para la evaluación. La mediana de la sostenibilidad general de los resultados es del 69%. Las calificaciones dadas por los donantes y los actores no estatales, que se reflejan en el gráfico,

⁹³ Clasificación por subcriterio en una escala de 0 a 3: 6.1 = 3, 2, 2, 2, 2, 2; 6.2 = 2; 6.3 = 2 Total: 17 sobre 24 (70.8%).

son en su mayor parte similares, y en esta sección se abordan solo los casos en que hubo grandes divergencias.

Gráfico 31. Probable sostenibilidad de los resultados del Plan Estratégico 2017-2021



Fuentes: encuesta y entrevistas, n=84

Sistema de peticiones y casos



En promedio, 74% de los donantes y los actores no estatales consideran que el fortalecimiento del sistema de peticiones y casos, soluciones amistosas y medidas cautelares probablemente sea duradero y conduzca a una mayor eficacia y accesibilidad de la justicia interamericana.

La CIDH adoptó un nuevo enfoque de las medidas cautelares, que podría ser más sostenible, en relación con el fortalecimiento del sistema de casos. En el caso de Nicaragua, la Comisión enfrenta una demanda creciente de hasta 1,200 medidas cautelares, cifra que representa un aumento del 40% respecto del valor de referencia de 2018. Si el gobierno no cumple las medidas cautelares, la Comisión lleva los principales asuntos ante la Corte Interamericana para exigir la cooperación. Al mismo tiempo, la Comisión sigue trabajando con el Estado para mantener el diálogo y pedir información, incluso en los períodos en que el gobierno se niega a responder. Por medio de reuniones con las víctimas y sus representantes, la Comisión actúa de manera indirecta para evaluar la respuesta del Estado y mostrar que las actividades de monitoreo continúan como parte de su diálogo con el Estado.

Al mismo tiempo, en la evaluación se observó que muchas de las medidas estructurales que conducen a cambios sistémicos, como se señala en el apartado 4, tienen grandes probabilidades de ser sostenibles. En el informe de la CIDH sobre medidas cautelares (2021)⁹⁴ se hace referencia a programas o mecanismos de protección establecidos en siete Estados Miembros en cumplimiento de las recomendaciones formuladas en las medidas cautelares⁹⁵.

⁹⁴ CIDH, 2021. Proyecto “Combate a la discriminación y la violencia contra las mujeres y niñas en América Latina y el Caribe”. Informe del seguimiento de las medidas cautelares otorgadas para proteger a mujeres y niñas.

⁹⁵ Estos mecanismos internos son el Sistema de Protección de Denunciantes y Testigos en Bolivia, el Programa de Protección de los Defensores de Derechos Humanos en Brasil, la Unidad Nacional de Protección en Colombia, el Programa de Protección de Víctimas y Testigos en El Salvador, la División de Protección de Personas y Seguridad en Guatemala, el Programa de Protección a Testigos en Honduras y el Mecanismo de Protección para Personas Defensoras de Derechos Humanos y Periodistas en México.

Capacidad interna de monitoreo y coordinación



La calificación de la probabilidad de mejorar la capacidad interna de manera sostenible para monitorear y coordinar respuestas apropiadas a fin de influir en las medidas de prevención y los factores que llevan a vulneraciones de derechos humanos llega en promedio al 68% (mediana). Esto está relacionado con la cooperación de los Estados y su capacidad para responder a la CIDH en un contexto de deterioro general de la situación de los derechos humanos en las Américas. Algunos entrevistados señalaron cuán perjudicial es la reducción de la prioridad asignada a los derechos humanos y al multilateralismo en las grandes democracias de las Américas, ya que incide en la actitud del gobierno de los Estados más pequeños. La pérdida de modelos y promotores, aunque sea temporal, tiene efectos negativos durante muchos años en la agenda de derechos humanos y en el cumplimiento por los Estados.

Fortalecimiento de las instituciones estatales y las políticas públicas



Se observa una gran divergencia en las percepciones con respecto a la probable sostenibilidad del fortalecimiento de las instituciones estatales y las políticas públicas con un enfoque de derechos humanos. Aunque la calificación dada por los donantes a la sostenibilidad ascendió al 82%, a raíz de los resultados positivos de la mayoría de los proyectos sobre este tema financiados por donantes, la calificación dada por las partes interesadas no estatales fue de solo el 56%, como consecuencia del debilitamiento sistemático de muchas instituciones estatales en un número creciente de países, como se señaló en la evaluación externa del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos⁹⁶. En dicha evaluación se recalcó también la percepción de una débil aceptación política de la CIDH y su agenda de derechos humanos en las Américas.

Desarrollo de la capacidad de los actores sociales y académicos



Hay divergencias de opinión entre los interesados también en lo que se refiere a la probable sostenibilidad del desarrollo de la capacidad de las organizaciones y las redes sociales y académicas. Los donantes tienen una actitud más crítica y representan el 54% de la calificación favorable de la sostenibilidad, en comparación con 70% de las partes interesadas no estatales, que suelen ser receptoras de las actividades de aumento de la capacidad realizadas por la Comisión, principalmente en el marco del Programa 9 del Plan Estratégico⁹⁷.

Además del aumento “tradicional” de la capacidad por medio de cursos presenciales o virtuales, en la evaluación se observa el valor agregado del uso de becarios en la Comisión, como ya se ha señalado en este informe. Los becarios universitarios se benefician al trabajar hasta un año en la Comisión y aportan sus conocimientos especializados a la CIDH.

Coordinación



La mediana de las actividades de coordinación con la Corte Interamericana y otros órganos de derechos humanos llegó al 66%. Algunos ejemplos son la intervención de la Corte en las medidas cautelares, como se explica en el apartado sobre el sistema de peticiones y casos.

En la evaluación del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (2021) se destacó la cooperación multilateral en áreas temáticas tales como la migración. “En el caso de Colombia, la cooperación con el ACNUDH se refleja en la labor de la Comisión Nacional Intersectorial de

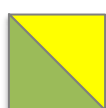
⁹⁶ Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: “Increasing the effectiveness of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021”*, pág. 46

⁹⁷ P9: “Programa Ampliado de Capacitación y de Promoción del Pensamiento y Cultura en Derechos Humanos”.

Migración. En Perú, la CIDH complementa el trabajo en el campo de la migración de la OIM y el ACNUR. En el Caribe, los interesados presenciaron la cooperación con las relatorías sobre las personas migrantes de la CIDH y el ACNUDH⁹⁸. Los entrevistados recalcaron la importancia de los comunicados de prensa conjuntos de la CIDH y el ACNUDH para tener un efecto multiplicador.

En uno de los últimos comunicados de prensa publicados antes de la preparación de este informe, ambas organizaciones abordaron las elecciones en Nicaragua en el Comunicado de Prensa 292/21, *A 4 días de la jornada electoral, CIDH y OACNUDH condenan la falta de garantías a derechos y libertades en el contexto del proceso electoral en Nicaragua*.

Recursos humanos, financieros y técnicos



La probable sostenibilidad de los recursos humanos, financieros y técnicos recibió la calificación más baja, con una mediana del 57%. Solo 54% de los donantes afirmaron que se habían asignado suficientes recursos para la plena ejecución del Plan Estratégico hasta fines de 2021, seguidos de 60% de las partes interesadas no estatales.

“En lo que se refiere a la sostenibilidad financiera, la CIDH es solo tan fuerte como la OEA y los Estados Miembros quieren que sea. Los donantes están compensando las brechas de financiamiento, pero la CIDH no debería estar buscando dinero”.

Fuente: donante de la CIDH

Sin embargo, en la evaluación se observó una discrepancia entre las percepciones de los interesados y los datos financieros de la CIDH.

El presupuesto de la CIDH aumentó considerablemente durante el período abarcado por el Plan Estratégico 2017-2021. En el Informe Anual 2020 de la CIDH se señala que, “con el aumento del presupuesto para el 2020, culmina la última etapa de duplicación del presupuesto regular que se dio tras el Acuerdo Cancún en el año 2017”⁹⁹.

Este proceso estuvo acompañado de una diversificación y un aumento del financiamiento proporcionado por los donantes. Por ejemplo, el Departamento de Estado de Estados Unidos, que es el principal donante de la Comisión, aportó US\$4,388,888.95 al programa de la CIDH en 2018, y continuó otorgando la contribución en similar cantidad in 2019 y 2020. El valor el programa para tres años es de US\$14,263,887.80 en 2020.

El análisis del presupuesto de la CIDH mostró que, de los US\$68,015,280 asignados al Plan Estratégico 2017-2021, el fondo regular cubrió el 51%, y los fondos especiales de donantes, el 49%¹⁰⁰. En la evaluación se determinó que la dependencia respecto del financiamiento de donantes disminuyó del 57% del presupuesto en 2017 al 45% en 2020, con un promedio del 49% para el período 2017-2021¹⁰¹. En el Gráfico 32 se presentan más detalles de la evolución del presupuesto de la CIDH.

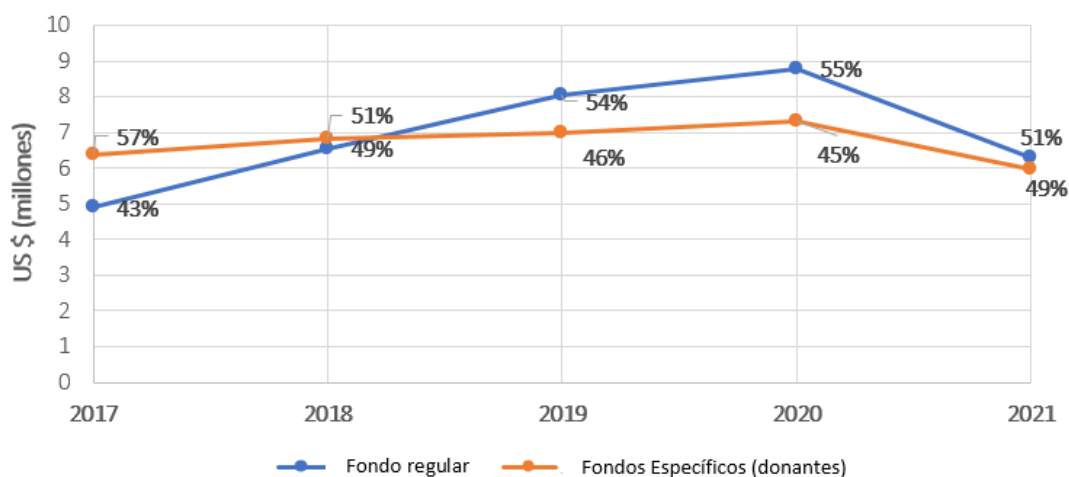
⁹⁸ Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: “Increasing the effectiveness of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021”*, pág. 44

⁹⁹ CIDH, 2020. *Informe Anual 2020*, Capítulo VI, párr. 24.

¹⁰⁰ US\$33,443,590.

¹⁰¹ Datos de 2017: información extraída de informes financieros de la OEA y de los informes anuales 2018, 2019 y 2020 de la CIDH, e información preliminar al 30 de septiembre de 2021.

Gráfico 32. Presupuesto anual de la CIDH de 2017 a 2021, con el porcentaje proveniente del fondo regular y la contribución de fondos específicos



Fuente: CIDH

Como parte de la evaluación se examinó el Plan de Sostenibilidad Financiera 2017-2021 de la CIDH y se encontraron resultados positivos en las cuatro áreas.

La base de donantes de la CIDH está diversificándose, lo cual aumenta la previsibilidad del financiamiento, en particular para proyectos plurianuales. En general, los donantes están muy satisfechos con el trabajo de la CIDH, como se constató en las entrevistas. La cultura de gestión basada en los resultados se ha afianzado en la Comisión, y la comunicación con los donantes, incluso sobre los resultados, parece ser buena. Los donantes recalcaron en las entrevistas su satisfacción con los informes oportunos y de buena calidad de la CIDH. Por último, la Comisión logró comenzar 2021 con 100% de los fondos necesarios para llevar a cabo su plan de trabajo para 12 meses, mucho más que el mínimo recomendado de seis meses.

En el análisis del Plan de Sostenibilidad Financiera 2017-2021 de la CIDH y los valores de referencia de 2016 con parámetros comparables indicados en el Informe Anual 2020 de la CIDH se observaron también los siguientes cambios, que tienen una influencia positiva en la sostenibilidad de la Comisión:

- i) número de Estados Miembros donantes: aumentó de cuatro (Argentina, Canadá, Chile y Estados Unidos de América) a nueve (Brasil, Canadá, Chile, Costa Rica, Estados Unidos de América, México, Panamá, Perú y República Dominicana);
- ii) número de observadores donantes: subió de seis (España, Francia, Países Bajos, Suecia, Suiza y Unión Europea) a siete (España, Francia, Irlanda, Noruega, Países Bajos, Suiza y Unión Europea);
- iii) número de instituciones donantes: pasó de cuatro a nueve.

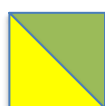
En lo que se refiere a los recursos humanos, la proliferación de contratos de consultoría expone los conocimientos teóricos y prácticos a cambios relativamente rápidos, en vista de la corta duración de estos contratos y su poco atractivo para comprometer al personal que trabaja con ellos con una permanencia más prolongada en la Comisión.

Además, la SACROI afecta la planificación y la priorización de los recursos humanos para la ejecución del Plan Estratégico. Cuando se activa una SACROI, cambian las prioridades de los recursos humanos, que ya son insuficientes. En la evaluación se determinó que el método de

listas o registros de expertos técnicos que se usa en el sector de la asistencia humanitaria no funcionaría como alternativa para la Comisión debido a la sensibilidad política del trabajo de la SACROI. Esto pone de relieve la importancia de la alerta temprana para que el actual mecanismo de la SACROI sea más sostenible en lo que se refiere a las exigencias que presenta para los recursos humanos.

La Comisión inició la digitalización de la infraestructura y la tecnología de muchos de sus procesos. No obstante, el continuo uso de equipo informático privado es insostenible, en vista de la preocupación suscitada por la ciberseguridad que se observó en la evaluación.

5.2 Puntos fuertes de la gestión de la CIDH



El liderazgo y la configuración institucional de la Comisión son puntos fuertes de la gestión de la CIDH. En la evaluación reciente del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (2021) se observó que 66% de las partes interesadas consideraban que el liderazgo de la CIDH era firme, y la calificación de la solidez de la configuración institucional de la Comisión llegó al 70%¹⁰².

En estas calificaciones influyó la no renovación del contrato del Secretario Ejecutivo de la Comisión en 2020, que causó desconcierto interno y externo, una sensación de crisis y un riesgo reputacional para la CIDH. Al cabo de una transición de ocho meses, hay una nueva Secretaria Ejecutiva a la cabeza de la Comisión, con lo cual se ha restablecido la estabilidad y la confianza en la Comisión. La recuperación de este brío probablemente tenga efectos positivos en la gestión de la Comisión y su labor de observancia, promoción, defensa y protección de los derechos humanos en las Américas.

5.3 Modernización de la gestión de la CIDH



En la evaluación del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (2021) se recalcó la importancia del Plan Estratégico 2017-2021 en vista de su modernización, incluido el cambio sistémico con grandes probabilidades de sostenibilidad. “La CIDH se beneficia de su segundo Plan Estratégico, que propició el fortalecimiento institucional. La introducción de la gestión basada en resultados, un equipo sumamente profesional y un firme liderazgo de la Comisión desde 2015 da a la CIDH una visión clara, con una sólida motivación para cumplir los objetivos de su Plan Estratégico. Desde 2018, el fortalecimiento institucional abarcó también la sistematización del trabajo de la Comisión y la introducción de nuevos procesos y metodologías, avances que reconocen las fuentes cercanas a la Comisión”¹⁰³.

Las cuestiones de recursos humanos afectan la sostenibilidad de la eficiencia y la eficacia de la gestión institucional, como se determinó en la evaluación del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (2021). “En la evaluación se observó también inestabilidad en la dotación de personal de la CIDH debido a los numerosos contratos de consultoría. El financiamiento anual a corto plazo de algunos donantes, en particular, afecta la estabilidad de los recursos humanos y la planificación programática a más largo plazo. Con el gran

¹⁰² Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: “Increasing the effectiveness of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021”*, pág. 45.

¹⁰³ *Ibid.*, pág. 46.

aumento del financiamiento plurianual proporcionado por Estados Unidos para el programa de la CIDH y el incremento del presupuesto financiado con el fondo regular se podrían haber contrarrestado los problemas de personal, pero el número de consultores casi se cuadruplicó en comparación con el número de personal de staff¹⁰⁴.

Estas cuestiones de recursos humanos volvieron a plantearse en entrevistas con partes interesadas internas y confirmaron los hallazgos de la evaluación anterior.

¹⁰⁴ *Ibid.*, pág. 48.

Parte III. Conclusiones y recomendaciones

Sobre la base de los principales hallazgos presentados al comienzo de cada capítulo en la parte II, en este apartado se sacan conclusiones vinculadas lógicamente a las recomendaciones de la evaluación. En el Gráfico 33 se muestra de manera transparente el flujo lógico entre los principales hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

Gráfico 33. Resumen de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación

	Principales hallazgos de la evaluación	Conclusiones	Recomendaciones
Pertinencia	El Plan Estratégico 2017-2021, con sus cinco objetivos estratégicos y 21 programas, sirvió de columna vertebral de la CIDH. En el Plan Estratégico 2017-2021 se dedicó más atención a los temas prioritarios que en el Plan anterior: la alineación llegó al 65% según las partes interesadas no estatales y al 63% según los Estados Miembros.	El Plan Estratégico 2017-2021, con su trabajo bien armonizado, fue muy pertinente para que la CIDH cumpliera su visión y su misión. Asimismo, contribuyó a la modernización de la Comisión como mecanismo confiable basado en resultados, transparente y responsable, a pesar del gran impacto de la COVID-19 en el trabajo planeado.	<p>R1. Altos directivos de la CIDH: Seguir preparando informes de balance sobre la ejecución del Plan Estratégico con un enfoque de resultados. En la difusión del trabajo de la CIDH, prestar más atención a los efectos, los resultados y los cambios efectuados en la protección y la defensa de los derechos que a una reseña de actividades y productos.</p> <p>Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.</p>
	El Plan Estratégico 2017-2021 contribuyó claramente a la modernización de la CIDH. Según las percepciones, la contribución del Plan a la modernización de la CIDH fue del 77% en lo que respecta al enfoque en los resultados, 74% en lo que respecta a la transparencia y 77% en lo que respecta a la rendición de cuentas.		
	La COVID-19 influyó mucho en la ejecución del Plan Estratégico, con el surgimiento de actividades imprevistas.		
	El enfoque del género y la diversidad en las estructuras internas de la Comisión comenzó a cambiar, aunque todavía hay un gran margen de mejora para que las personas afrodescendientes, caribeñas y de habla francesa estén mejor representadas.		
La formulación del Plan Estratégico 2017-2021 se basó en un análisis de derechos humanos, y hubo limitaciones en el uso de un análisis de género. En la reconstrucción de la teoría del cambio se observaron otros supuestos que no constan en la documentación de la planificación estratégica.	En retrospectiva, hay margen de mejora para anclar el Plan Estratégico 2017-2021 en un análisis de género, así como en lo que se refiere a la selección de supuestos.	<p>R3. Secretaría Ejecutiva CIDH: Fundamentar plenamente la elaboración del próximo Plan Estratégico en un análisis pertinente, sobre la base de una interpretación común de los derechos de género, la diversidad y los grupos vulnerables.</p> <p>Incluir los siguientes supuestos en la teoría del cambio del próximo Plan Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La CIDH sigue siendo un socio multilateral eficiente. • La CIDH sigue teniendo un gran poder de convocatoria. • La percepción de la neutralidad y la imparcialidad de la CIDH sigue siendo elevada. <p>Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.</p>	
Eficiencia	La ejecución del Plan Estratégico 2017-2021 coincidió con la reestructuración de la Secretaría de la CIDH, que respondió de manera positiva a las prioridades establecidas.	La reestructuración de la CIDH, combinada con el establecimiento de nuevas normas y la creación o la simplificación de procesos, contribuyó indudablemente a su modernización. Surge la oportunidad de asignar claras responsabilidades con respecto a cada objetivo estratégico en el nuevo Plan.	<p>R4. Secretaría Ejecutiva CIDH: En el nuevo Plan Estratégico, designar claramente las personas que estén a cargo y se responsabilicen de la ejecución y la obtención de resultados en relación con todos los objetivos estratégicos.</p> <p>Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.</p>
	El personal tiene distintas percepciones acerca de la cultura de silos. A veces, la comunicación entre equipos era insuficiente. Es		

necesario establecer responsabilidades claras para todos los objetivos estratégicos y los programas.		
En la evaluación se encontró margen de mejora en lo que se refiere al desarrollo institucional de la Comisión; por ejemplo, en el trato del género y la diversidad en las estructuras internas de la Comisión.	Como se señaló con respecto al criterio de pertinencia, hay margen de mejora en la forma de abordar el género y la diversidad en las estructuras internas de la Comisión.	Véase la R2.
Es necesario buscar un mayor equilibrio entre los cargos de staff y consultores, asunto que influye en el ánimo del personal y, en última instancia, en el desarrollo institucional.	El creciente desequilibrio entre el número de personal de staff y consultores podría representar una amenaza para la cohesión interna de la CIDH y para la sostenibilidad del reclutamiento de talento humano.	<p>R5. Secretaría General OEA y Secretaría Ejecutiva CIDH: Se recomienda que la Secretaría Ejecutiva de la CIDH efectúe la transición a una gestión del personal centrada en la persona y a un enfoque de derechos humanos. Al establecer objetivos y metas en los planes operacionales, tener en cuenta la capacidad normal de trabajo del personal —con un equilibrio entre el trabajo y la vida personal— y la perspectiva de las personas que trabajan en la CIDH. Al definir las metas se deben considerar no solo la eficiencia, sino también el bienestar y el interés superior del personal.</p> <p>Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.</p>
El gran peso de las normas y los procedimientos de la OEA afecta la agilidad de la CIDH; por ejemplo, en la adquisición oportuna de bienes y servicios y en la asignación y el gasto de fondos.	Los donantes, en particular, comprenden la carga burocrática que las normas y los procedimientos de la OEA representan para la CIDH. Sin embargo, la pesada burocracia indudablemente afecta la eficiencia operacional de la Comisión.	<p>R6a. Junta Directiva CIDH: Entablar un diálogo con los Estados Miembros, incluidos los Estados donantes de las Américas, para promover la independencia administrativa de la Comisión respecto de la OEA a fin de acelerar su modernización también en el ámbito administrativo.</p> <p>R6b. Los Estados Miembros deben apoyar y pedir la independencia administrativa y financiera de la CIDH, que debe contar con una partida presupuestaria independiente (no combinada con la de los otros órganos de derechos humanos).</p> <p>R6c. Secretaría General de la OEA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar y defender la independencia técnica, administrativa y financiera de la CIDH. • Descentralizar o delegar con un carácter más permanente la firma de contratos de personal de la CIDH a su Secretaría Ejecutiva. • Evitar la interferencia en la asignación de recursos y en asuntos programáticos, ya que la CIDH es un órgano especializado independiente de la Secretaría General de la OEA. • Presentar el presupuesto de la CIDH a la Asamblea General de la OEA tal como lo ha presentado la CIDH. <p>R6d. Secretaría Ejecutiva de la CIDH y Presidencia de la CIDH: Ejercer con carácter permanente las facultades otorgadas en el Estatuto para presentar el programa-presupuesto a la Secretaría General de la OEA y exigir que se lo respete en las instancias de la Secretaría General (de acuerdo con el inciso h del artículo 18 del Estatuto de la CIDH).</p> <p>Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.</p>

	<p>La pandemia de COVID-19 afectó seriamente la ejecución del Plan Estratégico y planteó de inmediato muchas exigencias imprevistas para la CIDH, pero también aceleró su digitalización.</p>	<p>En comparación con otras organizaciones internacionales, la CIDH adoptó con rapidez medidas de mitigación eficaces para seguir funcionando. En realidad, su trabajo se aceleró en el contexto de la pandemia. Sin embargo, el uso de equipo informático privado por el personal suscita cuestiones relacionadas con la ciberseguridad y la vulnerabilidad de la Comisión a ataques cibernéticos, en vista de la sensibilidad de la información.</p>	<p>R7. Altos directivos de la CIDH y Secretaría General de la OEA: Como medida de seguridad, dejar de inmediato de usar equipo informático privado y reemplazarlo con equipo de la CIDH, incluidas computadoras portátiles para que el personal pueda trabajar a distancia.</p> <p>Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.</p>
Eficacia	<p>De los 23 indicadores de resultados intermedios se han alcanzado 20 (cinco de ellos plenamente, en tanto que 15 se han excedido) en relación con los objetivos estratégicos. En cuanto a los resultados inmediatos, 64 de los 71 indicadores se cumplieron plenamente, se excedieron o se lograron en un 75% o en un porcentaje mayor. La mediana de las percepciones de los Estados Miembros, las partes interesadas no estatales, los donantes y el personal interno en lo que respecta a los objetivos de alto nivel es elevada y se sitúa entre el 60% y el 65%.</p>	<p>La Comisión ejecutó con suma eficacia su Plan Estratégico, con los objetivos estratégicos y las metas conexas.</p>	<p>R8. Altos directivos de la CIDH: Continuar la práctica de ejecutar el nuevo Plan Estratégico usando planes operativos anuales para hacer un balance anual, informar sobre los resultados y, cuando sea necesario, adaptar la gestión. La CIDH debe seguir preparando informes de balance del Plan Estratégico en los cuales se dé seguimiento a los indicadores. En este contexto, el Plan debe tener sus propios procesos de planificación, seguimiento y evaluación, que sean independientes de los planes de acción de cada objetivo estratégico, centrados en orientaciones estratégicas en vez de programas y productos.</p> <p>Se debe garantizar la independencia de la CIDH en la definición de sus indicadores programáticos de asuntos estratégicos.</p> <p>Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.</p>
	<p>El desarrollo de capacidades en consonancia con el Plan Estratégico fue muy grande. Los participantes en cursos de la CIDH efectuaron importantes cambios en su trabajo, y la tasa de solicitudes de capacitación llegó al 85%.</p>	<p>Mientras que la capacidad de otras organizaciones internacionales se desmoronó bajo los efectos de la COVID-19, la CIDH alcanzó las tasas más elevadas de solicitudes de capacitación debido al uso de un entorno virtual bien adaptado.</p>	<p>R9. Altos directivos de la CIDH: Aumentar al máximo el alcance de los cursos de la CIDH y seguir usando eventos virtuales en la medida de lo posible, combinados con eventos presenciales cuando sea necesario. Los cursos virtuales parecen ser particularmente útiles para llegar a los titulares de derechos y obligaciones en lugares periféricos, fuera de la capital o en islas pequeñas del Caribe.</p> <p>Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.</p>
	<p>La Comisión propicia el cambio sistémico por medio de su trabajo, además de abordar la vulneración de derechos humanos en el plano personal. En un análisis aleatorio realizado como parte de la evaluación se observó que el cambio sistémico benefició a 13.95 millones de personas.</p>	<p>Además de proteger la seguridad y el bienestar de las personas, el sistema de casos y peticiones de la CIDH multiplica su impacto con las medidas estructurales adoptadas por los Estados Miembros. Actualmente, este impacto está subnotificado.</p>	<p>R10. Secretaría Ejecutiva de la CIDH: Continuar operando el Observatorio de Impacto y complementarlo con una inversión en documentación sistemática y cuantificación del impacto de las medidas estructurales de los Estados Miembros a fin de evitar la subnotificación del impacto de la Comisión. Incluir una sección en el informe anual específicamente con este fin, titulada "Impacto de las medidas estructurales". Para facilitar la presentación de resultados en lo que respecta al número de beneficiarios, en los sistemas de la CIDH se puede dejar constancia del número de víctimas en las peticiones, los casos y las medidas cautelares y desglosar los datos por sexo, origen étnico, raza, edad u otra condición, como pobreza o zona geográfica (rural o urbana).</p> <p>Los resultados notificados deben compararse con el número de víctimas y beneficiarios para facilitar la medición del impacto.</p> <p>Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.</p>

<p>La evaluación del impacto de cuatro informes temáticos relacionados con los derechos de las personas en situación de movilidad humana muestra resultados prometedores.</p>	<p>La CIDH ha trabajado para fomentar la lectura de sus informes, especialmente por medio de sus redes sociales, que son esenciales para llegar al público en el contexto virtual en que nos encontramos. Sin embargo, cabe señalar que el número de publicaciones en las redes sociales no tendrá un impacto si no se mantiene el esfuerzo con el tiempo.</p>	<p>R11a. Secretaría Ejecutiva y Altos directivos de la CIDH: Es necesario mejorar la difusión de informes temáticos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Establecer una política común para la difusión de informes temáticos, en la cual se indiquen la estrategia de comunicación, eventos de lanzamiento, la frecuencia de la difusión, el número de publicaciones y videos, y las redes sociales que se usarán. Se debe indicar también que los informes se difundirán independientemente de que se financien con recursos de un fondo específico o de un proyecto. Traducir los informes temáticos y los comunicados de prensa y anunciar su publicación por lo menos en un segundo idioma que no sea el español, a fin de llegar a un público más amplio. Optimizar el contenido en la web y en microsítios, a fin de mejorar la clasificación en los motores de búsqueda, e invertir en mercadotecnia digital. Actualizar los microsítios de los informes temáticos y publicar estadísticas u otra información pertinente que dé visibilidad al impacto de los informes en la región. Reactivar las redes sociales de la CIDH, especialmente el canal de YouTube, para publicar videos educativos breves sobre el contenido de los informes. Usar los informes temáticos junto con otros mecanismos de la CIDH, como informes de fondo, acuerdos de solución amistosa, informes de país y medidas cautelares, cuando sea posible y útil desde el punto de vista temático. Mantener un registro público y sistemático de las políticas o normas de los Estados basado en los informes. Identificar las ONG y organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la protección de los derechos de las mujeres y los migrantes en la región y organizar conjuntamente seminarios y talleres para dar a conocer informes temáticos. Organizar eventos, diálogos y conversaciones con representantes nacionales de los Estados para difundir informes temáticos. Preparar guías prácticas con un resumen de las recomendaciones y las normas para los Estados, con directrices y ejemplos. Difundir en los Estados las buenas prácticas o las medidas adoptadas por otros Estados para garantizar o facilitar el cumplimiento de las obligaciones internacionales. <p>R11b. Estados Miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fomentar el uso de informes temáticos en la actividad de todas las instituciones estatales, además de los organismos internos dedicados al fomento y la protección de los derechos humanos. Forjar lazos de cooperación con la CIDH, ONG y la sociedad civil para llevar a cabo campañas de difusión de informes temáticos en el territorio nacional. . <p>Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.</p>
<p>Se observó una intervención oportuna de la Comisión en situaciones de crisis; por ejemplo, en el caso de Colombia (2021).</p>	<p>Con la ejecución del Plan Estratégico 2017-2021 se avanzó mucho en la reducción del atraso procesal en el sistema</p>	<p>R12. Altos directivos de la CIDH: En vista de la demanda creciente de intervención de la CIDH en el contexto de deterioro de la situación de los derechos humanos en las Américas,</p>

	<p>Uno de los resultados no previstos del programa es la capacidad creciente de la Comisión para concentrarse en desafíos en tiempo real para los derechos humanos en las Américas como consecuencia del aumento del financiamiento y de los recursos humanos y la disminución del atraso procesal.</p>	<p>de peticiones y casos, e incluso se lo superó en la etapa inicial del estudio. Esto permite una mayor participación en tiempo real, lo cual ha creado más expectativas en los defensores de los derechos humanos, las víctimas de abusos de los derechos humanos y sus representantes. Al mismo tiempo, muchos gobiernos con tendencia autoritarias están cada vez más incómodos con la función de monitoreo en tiempo real de la Comisión.</p>	<p>se recomienda aprovechar el presupuesto creciente de la Comisión, el aumento de los recursos humanos y el refuerzo de las normas y los sistemas para impulsar las siguientes tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el fortalecimiento institucional con una mejor cooperación interna entre todos los equipos; por ejemplo, para elaborar informes temáticos o de país, partiendo de la base de la excelente cooperación en la SACROI. • Considerar el uso de grupos de expertos independientes para tareas específicas a fin de complementar los recursos humanos internos. • Entablar más diálogos sobre estrategias temáticas con los Estados Miembros, y anunciarlos de manera visible, a fin de indicar de manera conjunta y exponer estratégicamente la forma de abordar asuntos relacionados con los derechos humanos en esos Estados. • Procesar más datos a fin de posibilitar la alerta anticipada y mejorar los preparativos. <p>Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.</p>
Sostenibilidad	<p>La mediana de la sostenibilidad general de los resultados llega al 69% según las percepciones de los interesados. El fortalecimiento del sistema de peticiones y casos, soluciones amistosas y medidas cautelares (74%) presenta la mayor probabilidad de resultados duraderos. La menor probabilidad de sostenibilidad corresponde a los recursos humanos, financieros y técnicos (57%) debido a i) la necesidad de cerrar la brecha de financiamiento con recursos del fondo regular, a raíz de la volatilidad del financiamiento de los donantes; ii) las exigencias que surgen con poco preaviso dada la capacidad de los recursos humanos en los casos de la SACROI, y iii) los frecuentes cambios de personal como consecuencia de los contratos de consultoría a corto plazo.</p>	<p>A pesar de los numerosos desafíos, los resultados de la CIDH son sostenibles y su resiliencia es elevada debido a los sólidos sistemas y procedimientos. Los Estados Miembros y los donantes tienen que asumir un compromiso con el futuro de la Comisión, aprovechando la nueva Secretaría Ejecutiva, que coincide con la elaboración del tercer Plan Estratégico de la Comisión.</p>	<p>R13a. Estados Miembros: Los Estados Miembros deben seguir fortaleciendo y aumentando el presupuesto de la CIDH y, en particular, promover un incremento real del personal financiado con el fondo regular.</p> <p>R13b. Donantes: Considerar la posibilidad de financiar proyectos plurianuales para que los presupuestos de la CIDH sean más previsibles.</p> <p>R13c. Donantes: Considerar la posibilidad de financiar funciones básicas y personas como compromiso a más largo plazo con la Comisión.</p> <p>R 13e: Secretaría Ejecutiva de CIDH : liderar la preparación e implementación del próximo plan Estratégico con enfoque de Gestión Basada en Resultados.</p>
	<p>La gestión de la CIDH es sólida, con un fuerte liderazgo (66%) y una configuración institucional robusta (70%).</p>	<p>El Plan Estratégico 2017-2021 impulsó a la CIDH y sentó las bases de su modernización. Con un firme liderazgo y una sólida configuración institucional, la Comisión está bien preparada para preparar su próximo Plan Estratégico en un contexto de derechos humanos incluso más difícil que el del período 2017-2021.</p>	<p>R 13f: Secretaría Ejecutiva de la CIDH y Alta gerencia: implementar programas dirigidos a la modernización de la SE/CIDH</p>
	<p>La modernización de la gestión de la CIDH se basa en la introducción de la gestión basada en resultados, un equipo sumamente profesional y el firme liderazgo de la Comisión.</p>		<p>Prioridad: alta. Próximos seis a nueve meses.</p>

6. Conclusiones

En este apartado se presentan las conclusiones agrupadas por criterio de evaluación. Las conclusiones responden a las preguntas primarias y secundarias de la evaluación.

Pertinencia:

Alineación: El Plan Estratégico 2017-2021, con su trabajo bien armonizado, fue muy pertinente para que la CIDH cumpliera su visión y su misión. Asimismo, contribuyó a la modernización de la Comisión como mecanismo confiable basado en resultados, transparente y responsable, a pesar del gran impacto de la COVID-19 en el trabajo planeado.

Desarrollo institucional: Como parte del proceso de modernización y desarrollo institucional, todavía hay margen de mejora para incluir en mayor medida a grupos subrepresentados en la Comisión, como personas afrodescendientes, caribeñas y de habla francesa.

Análisis de género: En retrospectiva, hay margen de mejora para anclar el Plan Estratégico 2017-2021 en un análisis de género.

Eficiencia:

Modernización: La reestructuración de la CIDH, combinada con el establecimiento de nuevas normas y la creación o la simplificación de procesos, contribuyó indudablemente a su modernización. Surge la oportunidad de asignar claras responsabilidades con respecto a cada objetivo estratégico en el nuevo Plan. Además, como se señaló con respecto al criterio de pertinencia, hay margen de mejora en la forma de abordar el género y la diversidad en las estructuras internas de la Comisión.

Recursos humanos: En lo que concierne a la gestión de los recursos humanos de la Comisión, el creciente desequilibrio entre el número de personal de staff y consultores podría representar una amenaza para la cohesión interna de la CIDH y para la sostenibilidad del reclutamiento de talento humano.

Adquisición de bienes y servicios y asignación y gasto de fondos: Los donantes, en particular, comprenden la carga burocrática que las normas y los procedimientos de la OEA representan para la CIDH. Sin embargo, la pesada burocracia indudablemente afecta la eficiencia operacional de la Comisión.

Mitigación de los efectos de la COVID-19: En comparación con otras organizaciones internacionales, la CIDH adoptó con rapidez medidas de mitigación eficaces para seguir funcionando. En realidad, su trabajo se aceleró en el contexto de la pandemia. Sin embargo, el uso de equipo informático privado por el personal suscita cuestiones relacionadas con la ciberseguridad y la vulnerabilidad de la Comisión a ataques cibernéticos, en vista de la sensibilidad de la información.

Eficacia

Logro de resultados: La Comisión ejecutó con suma eficacia su Plan Estratégico, con los objetivos estratégicos y las metas conexas.

Desarrollo de capacidades: Mientras que la capacidad de otras organizaciones internacionales se desmoronó bajo los efectos de la COVID-19, la CIDH alcanzó las tasas más elevadas de solicitudes de capacitación debido al uso de un entorno virtual bien adaptado.

Impacto de las medidas estructurales: Además de proteger la seguridad y el bienestar de las personas, el sistema de casos y peticiones de la CIDH multiplica su impacto con las medidas estructurales adoptadas por los Estados Miembros. Actualmente, este impacto está subnotificado.

Difusión y uso de informes temáticos: La CIDH ha trabajado para fomentar la lectura de sus informes, especialmente por medio de sus redes sociales, que son esenciales para llegar al público en el contexto virtual en que nos encontramos. Sin embargo, cabe señalar que el número de publicaciones en las redes sociales no tendrá un impacto si no se mantiene el esfuerzo con el tiempo.

Superación del atraso procesal: Con la ejecución del Plan Estratégico 2017-2021 se avanzó mucho en la reducción del atraso procesal en el sistema de peticiones y casos, e incluso se lo superó en la etapa inicial del estudio. Esto permite una mayor participación en tiempo real, lo cual ha creado más expectativas en los defensores de los derechos humanos, las víctimas de abusos de los derechos humanos y sus representantes. Al mismo tiempo, muchos gobiernos con tendencia autoritarias están cada vez más incómodos con la función de monitoreo en tiempo real de la Comisión.

Sostenibilidad

Compromiso: A pesar de los numerosos desafíos, los resultados de la CIDH son sostenibles y su resiliencia es elevada debido a los sólidos sistemas y procedimientos. Los Estados Miembros y los donantes tienen que asumir un compromiso con el futuro de la Comisión, aprovechando la nueva Secretaría Ejecutiva, que coincide con la elaboración del tercer Plan Estratégico de la Comisión.

Liderazgo: El Plan Estratégico 2017-2021 impulsó a la CIDH y sentó las bases de su modernización. Con un firme liderazgo y una sólida configuración institucional, la Comisión está bien preparada para preparar su próximo Plan Estratégico en un contexto de derechos humanos incluso más difícil que el del período 2017-2021.

7. Recomendaciones

A partir de las conclusiones de la evaluación, en este apartado se formulan recomendaciones. En el Gráfico 33 se presenta la lógica de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

R1. Altos directivos de la CIDH: Seguir preparando informes de balance sobre la ejecución del Plan Estratégico con un enfoque de resultados. En la difusión del trabajo de la CIDH, prestar más atención a los efectos, los resultados y los cambios efectuados en la protección y la defensa de los derechos que a una reseña de actividades y productos.

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R2. Secretaría General OEA y Secretaría Ejecutiva CIDH : En los próximos procesos de reclutamiento, fomentar en particular la presentación de candidaturas de grupos subrepresentados, como personas afrodescendientes, caribeñas y de habla francesa. El género y la diversidad deben incorporarse sistemáticamente en los procesos de reclutamiento de recursos humanos de la CIDH. Con este fin se podrían establecer cupos específicos, con plazos concretos, a fin de reforzar esta recomendación.

Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.

R3. Secretaría Ejecutiva CIDH: Fundamentar plenamente la elaboración del próximo Plan Estratégico en un análisis pertinente, sobre la base de una interpretación común de los derechos de género, la diversidad y los grupos vulnerables.

Incluir los siguientes supuestos en la teoría del cambio del próximo Plan Estratégico:

- La CIDH sigue siendo un socio multilateral eficiente.
- La CIDH sigue teniendo un gran poder de convocatoria.
- La percepción de la neutralidad y la imparcialidad de la CIDH sigue siendo elevada.

Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.

Eficiencia

R4. Secretaría Ejecutiva CIDH : En el nuevo Plan Estratégico, designar claramente las personas que estén a cargo y se responsabilicen de la ejecución y la obtención de resultados en relación con todos los objetivos estratégicos.

Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.

R5. Secretaría General OEA y Secretaría Ejecutiva CIDH: Se recomienda que la Secretaría Ejecutiva de la CIDH efectúe la transición a una gestión del personal centrada en la persona y a un enfoque de derechos humanos. Al establecer objetivos y metas en los planes operacionales, tener en cuenta la capacidad normal de trabajo

del personal —con un equilibrio entre el trabajo y la vida personal— y la perspectiva de las personas que trabajan en la CIDH. Al definir las metas se deben considerar no solo la eficiencia, sino también el bienestar y el interés superior del personal.

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R6a. Junta Directiva de la CIDH: Entablar un diálogo con los Estados Miembros, incluidos los Estados donantes de las Américas, para promover la independencia administrativa de la Comisión respecto de la OEA a fin de acelerar su modernización también en el ámbito administrativo.

R6b. Los Estados Miembros deben apoyar y pedir la independencia administrativa y financiera de la CIDH, que debe contar con una partida presupuestaria independiente (no combinada con la de los otros órganos de derechos humanos).

R6c. Secretaría General de la OEA:

- Apoyar y defender la independencia técnica, administrativa y financiera de la CIDH.
- Descentralizar o delegar con un carácter más permanente la firma de contratos de personal de la CIDH a su Secretaría Ejecutiva.
- Evitar la interferencia en la asignación de recursos y en asuntos programáticos, ya que la CIDH es un órgano especializado independiente de la Secretaría General de la OEA.
- Presentar el presupuesto de la CIDH a la Asamblea General de la OEA tal como lo ha presentado la CIDH.

R6d. Secretaría Ejecutiva de la CIDH y Presidencia de la CIDH: Ejercer con carácter permanente las facultades otorgadas en el Estatuto para presentar el programa-presupuesto a la Secretaría General de la OEA y exigir que se lo respete en las instancias de la Secretaría General (de acuerdo con el inciso h del artículo 18 del Estatuto de la CIDH).

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R7. Altos directivos de la CIDH y Secretaría General de la OEA: Como medida de seguridad, dejar de inmediato de usar equipo informático privado y reemplazarlo con equipo de la CIDH, incluidas computadoras portátiles para que el personal pueda trabajar a distancia.

Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.

Eficacia

R8. Altos directivos de la CIDH: Continuar la práctica de ejecutar el nuevo Plan Estratégico usando planes operativos anuales para hacer un balance anual, informar sobre los resultados y, cuando sea necesario, adaptar la gestión. La CIDH debe seguir preparando informes de balance del Plan Estratégico en los cuales se dé seguimiento a los indicadores. En este contexto, el Plan debe tener sus propios procesos de planificación, seguimiento y evaluación, que sean independientes de los planes de acción de cada objetivo estratégico, centrados en orientaciones estratégicas en vez de programas y productos.

Se debe garantizar la independencia de la CIDH en la definición de sus indicadores programáticos de asuntos estratégicos.

Prioridad: muy alta. Próximos tres meses.

R9. Altos directivos de la CIDH: Aumentar al máximo el alcance de los cursos de la CIDH y seguir usando eventos virtuales en la medida de lo posible, combinados con eventos presenciales cuando sea necesario. Los cursos virtuales parecen ser particularmente útiles para llegar a los titulares de derechos y obligaciones en lugares periféricos, fuera de la capital o en islas pequeñas del Caribe.

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R10. Secretaría Ejecutiva de la CIDH: Continuar operando el Observatorio de Impacto y complementarlo con una inversión en documentación sistemática y cuantificación del impacto de las medidas estructurales de los Estados Miembros a fin de evitar la subnotificación del impacto de la Comisión. Incluir una sección en el informe anual específicamente con este fin, titulada “Impacto de las medidas estructurales”. Para facilitar la presentación de resultados en lo que respecta al número de beneficiarios, en los sistemas de la CIDH se puede dejar constancia del número de víctimas en las peticiones, los casos y las medidas cautelares y desglosar los datos por sexo, origen étnico, raza, edad u otra condición, como pobreza o zona geográfica (rural o urbana).

Los resultados notificados deben compararse con el número de víctimas y beneficiarios para facilitar la medición del impacto.

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R11a. Secretaría Ejecutiva y Altos directivos de la CIDH: Es necesario mejorar la difusión de informes temáticos:

- a) Establecer una política común para la difusión de informes temáticos, en la cual se indiquen la estrategia de comunicación, eventos de lanzamiento, la frecuencia de la difusión, el número de publicaciones y videos, y las redes sociales que se usarán. Se debe indicar también que los informes se difundirán independientemente de que se financien con recursos de un fondo específico o de un proyecto.

- b) Traducir los informes temáticos y los comunicados de prensa y anunciar su publicación por lo menos en un segundo idioma que no sea el español, a fin de llegar a un público más amplio.
- c) Optimizar el contenido en la web y en micrositiOS, a fin de mejorar la clasificación en los motores de búsqueda, e invertir en mercadotecnia digital.
- d) Actualizar los micrositiOS de los informes temáticos y publicar estadísticas u otra información pertinente que dé visibilidad al impacto de los informes en la región.
- e) Reactivar las redes sociales de la CIDH, especialmente el canal de YouTube, para publicar videos educativos breves sobre el contenido de los informes.
- f) Usar los informes temáticos junto con otros mecanismos de la CIDH, como informes de fondo, acuerdos de solución amistosa, informes de país y medidas cautelares, cuando sea posible y útil desde el punto de vista temático.
- g) Mantener un registro público y sistemático de las políticas o normas de los Estados basado en los informes.
- h) Indicar las ONG y organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la protección de los derechos de las mujeres y los migrantes en la región y organizar conjuntamente seminarios y talleres para dar a conocer informes temáticos.
- i) Organizar eventos, diálogos y conversaciones con representantes nacionales de los Estados para difundir informes temáticos.
- j) Preparar guías prácticas con un resumen de las recomendaciones y las normas para los Estados, con directrices y ejemplos.
- k) Difundir en los Estados las buenas prácticas o las medidas adoptadas por otros Estados para garantizar o facilitar el cumplimiento de las obligaciones internacionales.

Comisionadas y Comisionados de CIDH responsables de dirigir, revisar y hacer seguimiento de reportes en g), j) y k)

R11b. Estados Miembros:

- Fomentar el uso de informes temáticos en la actividad de todas las instituciones estatales, además de los organismos internos dedicados al fomento y la protección de los derechos humanos.
- Forjar lazos de cooperación con la CIDH, ONG y la sociedad civil para llevar a cabo campañas de difusión de informes temáticos en el territorio nacional.

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

R12. Altos directivos de la CIDH: En vista de la demanda creciente de intervención de la CIDH en el contexto de deterioro de la situación de los derechos humanos en las Américas, se recomienda aprovechar el presupuesto creciente de la Comisión, el aumento de los recursos humanos y el refuerzo de las normas y los sistemas para impulsar las siguientes tareas:

- Consolidar el fortalecimiento institucional con una mejor cooperación interna entre todos los equipos; por ejemplo, para elaborar informes temáticos o de país, partiendo de la base de la excelente cooperación en la SACROI.
- Considerar el uso de grupos de expertos independientes para tareas

específicas a fin de complementar los recursos humanos internos.

- Entablar más diálogos sobre estrategias temáticas con los Estados Miembros, y anunciarlos de manera visible, a fin de indicar de manera conjunta y exponer estratégicamente la forma de abordar asuntos relacionados con los derechos humanos en esos Estados.
- Procesar más datos a fin de posibilitar la alerta temprana para una mejor preparación.
 - La CIDH debe trabajar más para evaluar los riesgos de posibles violaciones de derechos humanos o detectar oportunamente posibles crisis de derechos humanos.
 - La CIDH debe contar con plataformas de gestión de la información y procesos de análisis de la información, en particular sobre los riesgos, que permitan prever y detectar posibles crisis.

Prioridad: alta. Próximos tres a seis meses.

Sostenibilidad

R13a. Estados Miembros: Los Estados Miembros deben seguir fortaleciendo y aumentando el presupuesto de la CIDH y, en particular, promover un incremento real del personal financiado con el fondo regular.

R13b. Donantes: Considerar la posibilidad de financiar proyectos plurianuales para que los presupuestos de la CIDH sean más previsibles.

R 13c. Donantes: Considerar la posibilidad de financiar funciones básicas y personas como compromiso a más largo plazo con la Comisión.

R 13e: Secretaría Ejecutiva de CIDH : liderar la preparación e implementación del próximo plan Estratégico con enfoque de Gestión Basada en Resultados.

R 13f: Secretaría Ejecutiva de la CIDH y Alta gerencia: implementar programas dirigidos a la modernización de la SE/CIDH

Prioridad: alta. Próximos seis a nueve meses.

Anexo 1. Términos de referencia

OBJETIVOS

Los Objetivos de la Consultoría son

1. Realizar la evaluación de los resultados de la CIDH en el periodo cubierto por el plan en relación con la intención estratégica expresada en los objetivos del Plan Estratégico y su contribución al fin último del Plan Estratégico 2017-2021, a la visión y la misión de la CIDH.
2. Evaluar el uso del Plan Estratégico 2017-2021 como una herramienta orientadora de la gestión de la organización.
3. Documentar las lecciones aprendidas relacionadas con la formulación, implementación y gestión del plan estratégico, así como sus desafíos.
4. Emitir recomendaciones para la formulación, diseño y ejecución del nuevo plan.

El proceso de evaluación será realizado teniendo en cuenta la participación de todos los actores claves involucrados en el desarrollo del Plan y será conducido de manera independiente, imparcial, objetiva, transparente y atendiendo los más altos estándares profesionales para la conducción de evaluaciones de planes estratégicos.

ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

En concreto la consultoría deberá responder, a partir de la información recolectada en el proceso de evaluación, entre otras, a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo ha sido el desempeño de la CIDH durante el período del Plan Estratégico en relación con la intención/orientación estratégica expresada en los objetivos del Plan Estratégico?
 - En relación con la eficacia:
 - a) ¿Qué tan efectiva ha sido la contribución de la labor de la CIDH a los resultados esperados definidos en el Plan Estratégico particularmente en relación con sus tres pilares fundamentales?
 - ¿Tienen las víctimas de violaciones de derechos humanos, y en particular las personas y los grupos históricamente discriminados, un acceso más democrático, ágil y eficaz al Sistema Interamericano de Derechos Humanos?
 - ¿Ha respondido la CIDH de manera oportuna, coordinada y con presencia en terreno ante situaciones de violaciones de derechos humanos, en particular con respecto a la situación de personas, grupos y poblaciones en situación de vulnerabilidad?
 - ¿El trabajo de la CIDH de fortalecimiento de capacidades de actores estatales y sociales ha contribuido a la consolidación de la institucionalidad y políticas públicas con enfoque en derechos humanos de los Estados acorde a normas y estándares interamericanos?
 - b) ¿La mejora de mecanismos de seguimiento de la CIDH ha contribuido al cumplimiento de sus recomendaciones y decisiones por parte de los Estados para la mayor protección y respeto de los derechos humanos de las personas y grupos en condición de mayor vulnerabilidad?
 - En relación con la Eficiencia:
 - c) ¿Qué tanto han dependido los resultados de la CIDH en el periodo del Plan a la consecución, distribución y asignación de fondos?
 - d) En cuanto a la eficiencia programática, ¿qué tanto la CIDH ha priorizado su acción en un conjunto de actividades esenciales y prioritarias más que a proyectos fragmentados?
 - Sobre la sostenibilidad:
 - e) ¿En qué medida son sostenibles los resultados a los que ha contribuido la CIDH durante la ejecución del Plan Estratégico?

- f) ¿Hubo resultados imprevisibles/no previstos?
- 2) ¿El Plan Estratégico ha sido eficaz para fortalecer la gestión de la CIDH en la observancia, promoción, defensa y protección de los derechos humanos en las Américas?
- a) ¿El trabajo realizado y los resultados logrados en el periodo del plan han estado alineados con los objetivos, temas prioritarios y ejes transversales definidos en el Plan Estratégico?
 - b) ¿Ha logrado la CIDH modernizar su gestión institucional con enfoque en resultados, con desarrollo institucional eficiente, efectivo y medible, con sostenibilidad financiera, transparencia, rendición de cuentas y políticas para su personal con enfoque de género y diversidad?
 - c) ¿De qué manera afectó la pandemia del COVID 19 la implementación del Plan Estratégico?

IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Esta consultoría será coordinada y supervisada por la Sección de Planificación y Proyectos (SPP)

El proceso de evaluación adoptará un enfoque participativo y tendrá en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas. En general, la evaluación se basará en entrevistas, análisis de documentos, uso de instrumentos de evaluación pertinentes (aplicación de encuestas, grupos de discusión, etc.) y todas las fuentes de datos disponibles, según sea necesario. Todas las conclusiones y recomendaciones deben basarse en documentos verificables.

La persona consultora deberá llevar a cabo reuniones y entrevistas, al menos, con los siguientes actores clave:

- i) Los Estados miembros.
- ii) Organizaciones de la Sociedad Civil
- iii) Beneficiarios de la CIDH
- iv) Comisionados de la CIDH
- v) Equipos técnicos de la CIDH
- vi) Sección de Planeación y Proyectos de la CIDH

A. Fase I: Actividades preparatorias

Para alcanzar los objetivos de los Términos de Referencia, la consultoría deberá realizar las siguientes actividades, sin perjuicio de otras tareas que sean necesarias para completar el trabajo:

- i) Llevar a cabo conferencias virtuales iniciales con los principales interesados, y evaluar con mayor precisión el alcance del trabajo y solicitar la información necesaria para realizarlo eficazmente.
- ii) Desarrollar un Marco de Evaluación (ME) a partir de la primera ola de entrevistas, el cual incluirá, entre otras, las siguientes secciones:
 - (a) Una descripción de la metodología o diseño de la estrategia de evaluación, incluyendo métodos de recolección y su evaluación. La metodología deberá abarcar una variedad de técnicas que permitan recolectar y analizar datos cualitativos y cuantitativos, e incorporará las perspectivas de género y de derechos humanos.
 - (b) Los protocolos de recolección de datos y el análisis de la información.
 - (c) La identificación de los instrumentos de recolección de datos.
 - (d) La identificación y medición de indicadores de resultados (a nivel intermedio y final) para medir la eficiencia y eficacia del Plan Estratégico.
 - (e) El plan de trabajo actualizado de la consultoría, incluyendo la recopilación, el análisis y la elaboración de informes
 - (f) Una propuesta del índice del informe final.

B. Fase II: Recolección y análisis de la información, e informe intermedio.

- iii)) Revisar toda la documentación pertinente relativa a la implementación del Plan Estratégico.
- iv) Realizar entrevistas y relevar información de otras partes interesadas clave, como funcionario/as gubernamentales, representantes de las organizaciones de la sociedad civil y personas beneficiarias directas e indirectas, entre otros. En este proceso, tener presente y documentar los efectos de la pandemia del COVID 19.
- v) Sistematizar y analizar los hallazgos relativos a la eficiencia de acuerdo con el alcance definido en el numeral 3 anterior y eficacia del Plan Estratégico, tomando en cuenta los efectos de la pandemia COVID 19, identificando las lecciones aprendidas y haciendo recomendaciones para el próximo plan estratégico.

- vi) Evaluar la gestión del Plan Estratégico en el uso de las herramientas de planificación y ejecución, como los planes operativos anuales, el monitoreo a la ejecución del Plan, y los informes de seguimiento del programa, entre otros.
- vii) La consultoría analizará el grado de consecución de los resultados esperados, así como la identificación de los resultados no previstos que hayan podido producirse, tomando también en cuenta los efectos de la pandemia del COVID 19.
- viii) Elaborar un informe preliminar en el que se describa el progreso de la evaluación y los hallazgos preliminares obtenidos hasta la fecha. El informe irá acompañado de una presentación en Power Point.
- ix) Llevar a cabo una misión a la sede de la OEA, si es posible, para presentar el informe de medio término a las partes interesadas.

C. Fase III: Presentación del informe final.

- x) Elaborar un informe final sobre los hallazgos y recomendaciones en la evaluación de los resultados obtenidos en la implementación del plan estratégico a la luz de las intenciones estratégicas establecidas en los objetivos del plan; las lecciones aprendidas, las recomendaciones y las conclusiones. El informe irá acompañado de una presentación en Power Point.
- xi) Realizar una misión a la sede de la OEA, si es posible, para presentar el informe final.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Entre otras fuentes, la persona consultora revisará las siguientes:

- 1) Plan Estratégico 2017-2021
- 2) Indicadores del programa identificados y utilizados a lo largo de la ejecución.
- 3) Informes semestrales y anuales de balance de la implementación del Plan Estratégico 2017-2021.
- 4) Cualquier otro documento que se considere relevante para la realización del trabajo.
- 5) Información recolectada directamente a partir de las entrevistas/ encuestas/ grupos focales realizadas, según la metodología acordada

PRODUCTOS Y ENTREGABLES

La persona consultora elaborará y entregará los siguientes documentos teniendo en cuenta cada una de las actividades descritas en la sección anterior:

- 1) Un plan de trabajo detallado actualizado y el Marco de Evaluación dentro de los 15 días siguientes a la firma del contrato. Este informe debe contener evidencia de la ejecución de la fase I descrita antes lo que incluye (a) el protocolo e instrumentos para conducir la evaluación; (b) un programa detallado sobre los contactos a entrevistar que cubra los actores claves descritos en numeral IV y c) el índice del informe.
- 2) Un informe de avance de medio término con hallazgos preliminares de la evaluación que incluya los productos de la Fase II: a) Reporte y sistematización de actores claves entrevistados (al menos el 70% de las entrevistas realizadas y fuentes de información recabadas); b) Informe de análisis preliminar de hallazgos; b) análisis de la gestión del Plan Estratégico. El informe contendrá una presentación PPT (inglés/Español) para presentación de los avances. Este informe de medio término será presentado al cabo de los 40 días hábiles de iniciada la Consultoría.
- 3) Informe final de la evaluación externa que incluya todos los productos terminados mencionados anteriormente, con hallazgos y recomendaciones, un resumen ejecutivo de la evaluación y una presentación en Power Point (ENG –ESP) que se presentará en la sede de la CIDH a más tardar el 15 de noviembre de 2021.

GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

La gestión de esta evaluación estará a cargo de la Coordinación de la Sección de Planeación y Proyectos de la CIDH, la cual es responsable de la puesta en marcha, gestión, supervisión de la realización, control de calidad y difusión de los resultados de la evaluación. Durante la elaboración de la evaluación, la Coordinación tendrá las siguientes funciones, entre otras:

- i) Facilitar la comunicación entre la CIDH y la persona evaluadora;
- ii) Proveer la documentación relevante con relación a los proyectos y facilitar su entrega a la persona evaluadora;
- iii) Facilitar las comunicaciones entre la persona evaluadora y la CIDH;
- iv) Analizar y dar recomendaciones a la CIDH a la Secretaría Ejecutiva y/o Junta Directiva de la CIDH para la aprobación del Plan de Trabajo y Propuesta Metodológica, los informes de medio término y finales de la evaluación externa;

- v) Efectuar el seguimiento al cumplimiento de los términos de referencia y entrega a satisfacción de los productos de la consultoría;
- vi) Difundir el informe final de evaluación y dar seguimiento a la implementación de las recomendaciones.

La Coordinación de la Sección de Planeación y proyectos de la CIDH y la Secretaría Ejecutiva de la CIDH son las personas de contacto en la OEA para la gestión de la evaluación y las comunicaciones con la persona evaluadora.

PRESUPUESTO Y CONDICIONES DE PAGO

El valor del contrato es USD\$49,900

Forma de PAGO:

- 15% a la firma del contrato.
- 20% con la entrega a satisfacción del plan del Producto 1, en septiembre 15 de 2021
- 30% con la entrega del producto 2, en octubre 10 de 2021
- 35% con la entrega a satisfacción del producto 3, el 15 de diciembre de 2021.

El valor del contrato incluye todos los gastos que puedan derivarse del trabajo de evaluación: costos de personal de la Consultoría, gastos de viajes, traducciones, seguros, gastos de visado, impuestos o cualquier otro costo directo o indirecto.

La fecha de pago y la cantidad están sujetas a la presentación de los entregables y a la validación de estos por la supervisora del contrato.

El Consultor está de acuerdo en entregar un “factura” por los servicios prestados para proceder con el pago.

Confidencialidad: La persona Consultora deben mantener estricta confidencialidad de los documentos e información verbal a los que tendrá acceso durante la ejecución de las actividades referidas en estos términos. Consecuentemente el/ella no puede revelar información sobre el contenido o estatus de los casos, información sobre víctimas, o sus representantes, o el texto de las peticiones aportadas por los gobiernos.

El compromiso de confidencialidad que la persona Consultora asume, persiste aun después de concluidas las labores del contrato.

Otras provisiones: La persona consultora garantiza que ni ella, ni sus aliados, asociados, o subsidiarias (si la hay) se comprometa en prácticas inconsistentes con las leyes internacionales de derechos humanos y estándares que previenen el trabajo infantil, la explotación sexual, y la trata de personas.

Anexo 2. Documentación examinada

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. *Decreto 539. Ley Especial para la Prevención y Protección Integral de Personas en Condición de Desplazamiento Forzado Interno.*

CIDH. *Debido proceso en los procedimientos para la determinación de la condición de persona refugiada y apátrida, y el otorgamiento de protección complementaria.* OEA/Ser.L/V/II. Doc.255/20. 5 de agosto de 2020.

CIDH. *Mujeres periodistas y libertad de expresión.* CIDH/RELE/INF.20/18. 31 de octubre de 2018.

Comisión Estatal de Derechos Humanos de Nuevo León. *Recomendación 3/2021.* Nuevo León, 1 de junio de 2021.

Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas. *Protocolo de atención a población indígena con enfoque de género e intercultural.* 12 de febrero de 2019.

Comisión Nacional de los Derechos Humanos. *Recomendación 26/2018.* Ciudad de México, 26 de julio de 2018.

Comisión Nacional de los Derechos Humanos. *Recomendación 11/2021.* Ciudad de México, 23 de marzo de 2021.

Comisión de Justicia de Género del Poder Judicial y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Manual para el dictado de medidas de protección en el marco de la Ley 30364.* Lima: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021.

Corte Constitucional de Colombia. *Sentencia T-140/21.* 14 de mayo de 2021.

Corte Constitucional del Ecuador. *Sentencia 2120-19-JP/21.* Quito, D.M., 22 de septiembre de 2021.

Defensoría del Pueblo. *Situación de los derechos de las mujeres indígenas en el Perú.* Informe de Adjuntía 002-2019-DP/AMASPPI/PPI. Lima: Defensoría del Pueblo, 2019.

Engelhardt, A. and OAS, 2021. *External Formative Evaluation of the Program: "Increasing the eficacia of the work of the Inter-American Commission on Human Rights during 2018-2021"*.

Foro Internacional de Mujeres Indígenas. *Estudio global sobre la situación de las mujeres y niñas indígenas.* Lima: Foro Internacional de Mujeres Indígenas, 2020.

Help Age International 7R4V, 2020. *Rapid needs assessment of older people.* La Guajira (Colombia).

CIDH, 2017. *Las mujeres indígenas y sus derechos humanos en las Américas.*

CIDH. *Informe sobre el impacto del mecanismo de solución amistosa (Segunda Edición).* OEA/Ser.L/V/II.167, Doc. 31, 1 de marzo de 2018.

CIDH. *Impactos de casos de discriminación y violencia contra mujeres, niñas y adolescentes*. OEA/Ser.L/V/II, 14 de noviembre de 2019.

CIDH, 2019. *Violencia y discriminación contra mujeres, niñas y adolescentes. Anexo 2: Impactos de casos*. OEA/Ser.L/V/II. Doc. 233, 14 de noviembre de 2019.

CIDH, 2019. *Mujeres periodistas y libertad de expresión*.

CIDH, 2019. *Desplazamiento interno en el Triángulo Norte de Centroamérica: Lineamientos para la formulación de políticas públicas*.

CIDH, 2020. *Informe Anual 2020*.

CIDH, 2020. *Debido proceso en los procedimientos para la determinación de la condición de persona refugiada y apátrida, y el otorgamiento de protección complementaria*.

IACHR, 2021. *Terms of Reference. External evaluation of the Inter-American Commission on Human Rights Strategic Plan 2017-2021*.

“Teoría del cambio reconstruida: Plan Estratégico de la CIDH 2017-2021”, y referencias a los informes anuales del ACNUDH de 2012 y 2020.

CIDH, 2021. Proyecto “Combate a la discriminación y la violencia contra las mujeres y niñas en América Latina y el Caribe”. Informe del seguimiento de las medidas cautelares otorgadas para proteger a mujeres y niñas.

CIDH, 2021. *Fortalecimiento de la gobernanza y la protección de los países del triángulo norte. Informe interino*.

CIDH, 2021. *Compendio sobre la obligación de los Estados de adecuar su normativa interna a los Estándares Interamericanos de Derechos Humanos: aprobado por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos*. OEA/Ser.L/V/II. Doc.11/21, 25 de enero 2021.

CIDH, 2021. *CIDH culmina visita de trabajo a Colombia y presenta sus observaciones y recomendaciones*.

International Labour Organization and World Bank, 2021. *Skills development in the time of COVID-19: Taking stock of the initial responses in technical and vocational education and training*.

Kirkpatrick, Donald L. (1975). *Techniques for Evaluating Programs*. Parts 1, 2, 3, and 4. Evaluating Training Programas. ASTD.

Kotvojs, F., 2009. *Development of Framework for Evaluating Capacity Development Initiatives in International Development*.

Mesa de Sociedad Civil Contra el Desplazamiento Forzado a Causa de la Violencia en El Salvador. *Informe Situacional del Incumplimiento en la Atención a las Víctimas de Desplazamiento Forzado por parte del Estado de El Salvador*. Diciembre de 2019.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. *Decreto Supremo N° 011-2021-MIMP. Decreto Supremo que aprueba la “Estrategia Nacional de Implementación del Sistema Nacional Especializado de Justicia para la Protección y Sanción de la Violencia contra las Mujeres e Integrantes del Grupo Familiar 2021-2026”*.

National Inquiry into Missing and Murdered Indigenous Women and Girls. *Reclaiming Power and Place: The Final Report*. 2019.

Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *Panorama de las necesidades humanitarias: El Salvador, Guatemala y Honduras*. Ciclo de Programa Humanitario 2020. Marzo de 2020.

OHCHR, 2020. *United Nations Human Rights Report 2019*.

OHCHR, 2018. *Management Plan*. Geneva.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM). *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2020*. Ginebra: OIM, 2019.

Parra Vera, Oscar. *El impacto de las decisiones interamericanas. Notas sobre la producción académica y una propuesta de investigación en torno al “empoderamiento institucional”*.

Procuración General de la Nación, Dirección General de Derechos Humanos. *Herramientas temáticas de trabajo: Derechos de los pueblos indígenas*. Mayo de 2021.

Procurador de los Derechos Humanos. *Contribución del Procurador de los Derechos de Guatemala sobre “el nexo entre los desplazamientos forzados y las formas contemporáneas de esclavitud” en ocasión del 48º período de sesiones del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas*. Guatemala, marzo de 2021.

Salmón, Elizabeth. *Introducción al Sistema Interamericano de Derechos Humanos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2019.

United Nations Evaluation Group, 2020. *Ethical Guidelines*.

OHCHR, 2021. *United Nations Human Rights Report 2020*.

Valencia, Serafín y Gaitán, Isabel. *Informe anual de la Relatoría de Libertad de Expresión de la Asociación de Periodistas de El Salvador (2019)*. Asociación de Periodistas de El Salvador (APES), 2020.

Anexo 3. Lista de personas entrevistadas

A fin de proteger a las personas entrevistadas, en este informe de evaluación no se dan a conocer los nombres de las personas que participaron en la evaluación. Esta medida concuerda con las directrices éticas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2020)¹⁰⁵.

El equipo de evaluación consultó a 313 interesados durante esta evaluación final, de los cuales 63,6% eran mujeres, 33,5% eran hombres y en 2,9% de los casos no se especificó el sexo.

En la evaluación participaron ocho Estados Miembros (12 entrevistados), nueve donantes (15 entrevistados), 29 personas del equipo de la CIDH, seis Comisionados y Comisionadas y 251 partes interesadas no estatales.

Esta cifra incluye 231 de 862 interesados que respondieron de manera anónima a encuestas en línea en inglés y en español (tasa de respuesta del 26,6%).

¹⁰⁵ United Nations Evaluation Group, 2020. *Ethical Guidelines*. Se encuentra en <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

Anexo 4. Matriz de evaluación

	Preguntas	Herramientas propuestas para la evaluación	Fuente de los datos
Pertinencia	1.1 ¿Concuerdan el trabajo realizado y los resultados obtenidos durante el período abarcado por el Plan Estratégico con los objetivos, los asuntos prioritarios y los temas transversales definidos en el Plan?	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con el equipo de la CIDH para validar la teoría del cambio • Examen documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico y otros documentos de planificación • Informes de donantes de la CIDH
	1.2 ¿Ha logrado la CIDH modernizar su gestión institucional con un enfoque de resultados, de desarrollo institucional eficiente, eficaz y mensurable, y de sostenibilidad financiera, transparencia y rendición de cuentas, y con políticas de personal con un enfoque de género y diversidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documental • Entrevistas telefónicas y por Zoom con personal de la CIDH 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales de la CIDH • Teoría del cambio reconstruida en la evaluación del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (2021)
	1.3 ¿Cómo afectó la pandemia de COVID-19 la ejecución del Plan Estratégico?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas telefónicas y por Zoom con partes interesadas externas, entre ellos donantes • Conversaciones de grupos focales por Zoom con directivos de la CIDH • Encuesta en línea con interesados de las Américas (preguntas 1.2 y 1.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del cambio reconstruida en la evaluación del programa de la CIDH financiado por Estados Unidos (2021) • Directivos y personal de la CIDH • Interesados externos (donantes, principales socios)
Eficiencia	2.1 ¿Cuánto han dependido los resultados de la CIDH en el período abarcado por el Plan de las adquisiciones y de la distribución y la asignación de fondos?	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documental • Entrevistas telefónicas y por Zoom con personas directivas de la CIDH 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico y otros documentos de planificación, documentos financieros, incluidos los presupuestos de los donantes
	2.2 En lo que concierne a la eficiencia programática, ¿en qué medida ha dado prioridad la CIDH a su acción en un conjunto de actividades esenciales y prioritarias en vez de proyectos fragmentados?	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documental • Entrevistas telefónicas y por Zoom con personal de la CIDH • Entrevistas telefónicas y por Zoom con partes interesadas externas, entre ellas donantes • Conversaciones de grupos focales por Zoom con personas directivas de la CIDH 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y personal de la CIDH • Partes interesadas externas (donantes, principales socios)

Eficacia	3.1 ¿Cuán eficaz ha sido la labor de la CIDH para contribuir a los resultados previstos definidos en el Plan Estratégico, en particular con respecto a los tres pilares fundamentales?	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documental • Entrevistas telefónicas y por Zoom con personal de la CIDH • Entrevistas telefónicas y por Zoom con partes interesadas externas, entre ellos donantes • Conversaciones de grupos focales por Zoom con directivos de la CIDH • Encuesta en línea con interesados (titulares de derechos y obligaciones) de las Américas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales de la CIDH • Informes de donantes de la CIDH • Informes temáticos y de país de la CIDH • Casos tramitados ante la CIDH (por ejemplo, medidas cautelares o soluciones amistosas) • Directivos y personal de la CIDH • Interesados externos (donantes, titulares de derechos y obligaciones)
	3.2 ¿Tienen las víctimas de violaciones de derechos humanos y, en particular, las personas y los grupos que a lo largo de la historia han sufrido discriminación un acceso más democrático, ágil y eficaz al sistema interamericano de derechos humanos?		
	3.3 ¿Ha respondido la CIDH de una manera oportuna y coordinada, con una presencia en el terreno, a violaciones de derechos humanos, en particular con respecto a personas, grupos y poblaciones en situaciones de vulnerabilidad?		
	3.4 ¿Ha contribuido el trabajo de la CIDH para fortalecer la capacidad de actores estatales y sociales a la consolidación de la institucionalidad y las políticas públicas con un enfoque de derechos humanos de los Estados de acuerdo con las normas interamericanas?		
	3.5 ¿Ha contribuido la mejora de los mecanismos de seguimiento de la CIDH al cumplimiento por los Estados de las recomendaciones y decisiones encaminadas a fomentar una mayor protección y respeto de los derechos humanos de las personas y los grupos más vulnerables?		
	3.6 ¿Hubo resultados inmediatos o intermedios imprevisibles o no planeados? En caso afirmativo, ¿por qué?		
Sostenibilidad	4.1 ¿Cuán sostenibles son los resultados a los cuales contribuyó la CIDH durante la ejecución del Plan Estratégico?	<ul style="list-style-type: none"> • Examen documental • Entrevistas telefónicas y por Zoom con personal de la CIDH • Entrevistas telefónicas y por Zoom con partes interesadas externas, entre ellos donantes • Conversaciones de grupos focales por Zoom con directivos de la CIDH • Encuesta en línea con partes interesadas (titulares de derechos y obligaciones) de las Américas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales de la CIDH • Informes de donantes de la CIDH • Informes temáticos y de país de la CIDH • Casos tramitados ante la CIDH (por ejemplo, medidas cautelares o soluciones amistosas) • Directivos y personal de la CIDH • Partes interesadas externas (donantes, titulares de derechos y obligaciones)
	4.2 ¿Ha sido eficaz el Plan Estratégico para fortalecer la gestión de la CIDH en lo que se refiere a la observancia, la promoción, la defensa y la protección de los derechos humanos en las Américas?		
	4.3 ¿Ha logrado la CIDH modernizar su gestión institucional con un enfoque de resultados, de desarrollo institucional eficiente, eficaz y mensurable, y de sostenibilidad financiera, transparencia y rendición de cuentas, y con políticas de personal con un enfoque de género y diversidad?		

Anexo 5. Instrumentos para la recopilación de datos

Cuestionario para los interesados (se usará también en la encuesta en línea)

El cuestionario fue adaptado a cada grupo de interesados.

Nombre	Sexo	Cargo	Organización	País	Fecha

(A) Pertinencia

1. ¿En qué medida son los supuestos de la OEA válidos para una CIDH eficaz?

	Muy válidos	Válidos	Medianamente válidos	Poco válidos	Muy poco válidos	No respondió
Los Estados reciben con interés y respetan las recomendaciones de la CIDH y expresan su voluntad de cumplirlas o toman medidas para cumplirlas a fin de mejorar el respeto de los derechos humanos en la región.						
Los Estados aceptan y apoyan las medidas para reducir el atraso procesal.						
El contexto político en los Estados Miembros de la OEA sigue estable y facilita las actividades de la CIDH.						
Los Estados tienen la capacidad necesaria para cumplir las recomendaciones de la CIDH.						
Debido a la situación de emergencia causada por la COVID-19, los Estados están dispuestos a responder a pedidos de información, asistir a reuniones virtuales y proveer la información necesaria para dar seguimiento a las recomendaciones de la CIDH y tienen la capacidad necesaria para hacerlo.						
Los Estados y las organizaciones de la sociedad civil tienen acceso a herramientas tecnológicas para asistir a reuniones virtuales durante la situación de emergencia causada por la COVID-19.						
La CIDH/OEA sigue siendo un socio multilateral eficiente en las Américas.						
La CIDH/OEA sigue teniendo gran poder de convocatoria.						
Persiste la fuerte percepción de que la CIDH/OEA es un órgano neutral.						

Explique la calificación dada:

Explique la razón de las calificaciones "medianamente válidos", "poco válidos" y "muy poco válidos":

2. ¿En qué medida abordó la CIDH cuestiones de exclusión de 2018 a 2021? ¿Cómo lo hizo?

	Muy grande	Grande	Mediana	Poca	Muy poca	No respondió
Mujeres						
Jóvenes						
Pueblos indígenas						
Otras minorías étnicas						

Otros						
-------	--	--	--	--	--	--

Explique cómo se hizo en los casos en que la medida haya sido "grande" y "muy grande":

(B) Coherencia

¿En qué medida complementa el programa de la CIDH otras iniciativas de derechos humanos?

Complementariedad con otras iniciativas de derechos humanos de la OEA, de los sistemas nacionales y del sistema multilateral	Muy grande	Grande	Mediana	Poca	Muy poca	No respondió

Sírvase explicar:

(C) Eficacia: logro de los resultados del proyecto

3. ¿En qué medida está avanzando la CIDH en el logro de sus objetivos?

Objetivos planeados	Muy grande	Grande	Mediana	Poca	Muy poca	No respondió
Contribuir a la mejora de la observancia y la defensa de los derechos humanos en las Américas en consonancia con las normas internacionales más estrictas						
Aumentar la eficacia de la labor de la CIDH de promoción, defensa y protección de los derechos humanos en las Américas						
Aumentar el número de peticiones y solicitudes evaluadas por la CIDH en cada etapa						
Mejorar el monitoreo de la situación de los derechos humanos en las Américas						
Mejorar el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones y decisiones de la CIDH						
Ejecutar el plan de acción de la Relatoría Especial para la Libertad de Expresión						
En general, ¿cuán satisfecho está con los resultados obtenidos hasta ahora?						

4. ¿En qué medida pueden los resultados obtenidos por la CIDH hasta la fecha atribuirse a sus actividades?

5. ¿Cuáles son los principales factores internos y externos que han influido en la ejecución del proyecto hasta la fecha?

6. ¿Hubo resultados inmediatos o intermedios imprevisibles o no planeados?

(D) Sostenibilidad: ¿Son los resultados duraderos?

7. ¿En qué medida influye la configuración institucional del programa de la CIDH en el desempeño y la sostenibilidad de los centros?

8. ¿En qué medida se asegura el convencimiento político con respecto a la CIDH en los países beneficiarios?

9. ¿En qué medida se asegura el financiamiento futuro de la CIDH en los países beneficiarios?

Sostenibilidad	Muy grande	Grande	Mediana	Poca	Muy poca	No respondió
Influencia de la configuración institucional de la CIDH en el desempeño y la sostenibilidad de los centros						
Convencimiento político con respecto a la CIDH asegurado						
Financiamiento futuro de la CIDH asegurado						

10. En resumen, ¿cuáles son las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del trabajo de la CIDH?

Encuesta en línea: aumento de la capacidad de los clientes de la CIDH

Sexo	Cargo	Organización	País	Fecha

(E) Pertinencia del evento

1. ¿En qué medida fue el curso pertinente para una necesidad relativa al desempeño de su organización?

	Extremadamente pertinente	Muy pertinente	Un tanto pertinente	Ligeramente pertinente	No fue pertinente	No respondió
Seleccione una respuesta:						

2. ¿En qué medida era esta necesidad relativa al desempeño una prioridad que se debía abordar?

	Muy grande	Grande	Más o menos	Poca	No era una prioridad	No respondió
Seleccione una respuesta:						

Explique la calificación dada:

(F) Eficiencia: uso apropiado de los recursos

3. ¿En qué medida constituyó el curso una respuesta oportuna a sus necesidades?

	Muy oportuno	Oportuno	Más o menos	Un poco oportuno	No fue oportuno	No respondió
Oportunidad del curso (el evento se realizó en el momento apropiado)						

Sírvase explicar.

(G) Eficacia: logro de los resultados del proyecto

4. ¿En qué medida respondió el curso a sus necesidades?

	En muy gran medida	Mucho	Más o menos	Un poco	No sirvió	No respondió
Seleccione una respuesta:						

Explique la calificación dada:

5. Si fue un evento en línea, ¿cuán eficaz fue el formato?

	Muy eficaz	Eficaz	Más o menos	Un poco eficaz	No fue eficaz	No respondió
Seleccione una respuesta:						

6. ¿Cómo calificaría los siguientes resultados del curso de la CIDH?

Lo que aprendió en el curso:

	Estoy totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió
Tengo un mayor o mejor conocimiento o comprensión del tema						
Creo que valdrá la pena hacer esto en el trabajo						
Sé que puedo hacerlo en el trabajo						
Lo haré en el trabajo						

7. Después del curso de la CIDH, ¿ha aplicado o transferido a su trabajo conocimientos teóricos o prácticos adquiridos en el curso?

Si respondió que Sí (es decir, que ha aplicado lo aprendido a su trabajo), responda a las preguntas 8 a 12.

8. Cosas que hace de manera diferente como resultado del curso

	Estoy totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió
Aplicación sistemática de lo aprendido cuando es necesario						
Oportunidades para conversar sobre el uso de lo aprendido con el supervisor						
Informes formales que hacen referencia a lo aprendido						
Comentarios formales del supervisor sobre mis informes relativos a la aplicación de lo aprendido						

9. Cosas que han cambiado en su lugar de trabajo como resultado del curso

	Estoy totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No respondió
Conversé informalmente con mis colegas sobre lo que aprendí (por ejemplo, durante el almuerzo).						
Conversé formalmente en mi trabajo sobre lo que aprendí (por ejemplo, presenté una ponencia en la reunión de equipo).						
En el trabajo estoy participando más en el tema sobre el cual recibí capacitación.						
En el trabajo me han asignado nuevas funciones relacionadas con el tema sobre el cual recibí capacitación.						
En el trabajo estoy seguro de que puedo asumir un papel de liderazgo en el tema sobre el cual recibí capacitación.						
Me ascendieron en el trabajo como resultado del curso.						
Conseguí otro empleo en otra organización como resultado del curso.						
Como resultado del curso, la organización donde trabajo está						

teniendo un mejor desempeño en el logro de sus objetivos.						
---	--	--	--	--	--	--

10. Dé ejemplos de las áreas de los conocimientos teóricos y prácticos que haya transferido o aplicado a su trabajo y de la forma en que lo haya hecho. Trate de ser lo más concreto posible e indicar qué ha hecho de manera diferente como consecuencia de la transferencia o la aplicación de los nuevos conocimientos teóricos y prácticos.

11. ¿En qué medida puede atribuir directamente al curso la aplicación de esos conocimientos teóricos y prácticos a su trabajo?

En una escala del 0% al 100%:

12. Indique con qué frecuencia ha aplicado los nuevos conocimientos teóricos y prácticos a su trabajo.

	Con mucha frecuencia	Con frecuencia	De vez en cuando	Con muy poca frecuencia	Nunca	No respondió
Seleccione una respuesta:						

13. ¿En qué medida lo siguiente le ha ayudado a aplicar lo aprendido en el curso de la CIDH o se lo ha impedido?

	Me ha ayudado mucho	Me ha ayudado bastante	Me ha ayudado un poco	Me lo ha impedido un poco	Me lo ha impedido mucho	No respondió
Mi supervisor monitoreó muy de cerca la aplicación de los nuevos conocimientos.						
Mi supervisor fomentó la aplicación de los nuevos conocimientos.						
Mi supervisor reforzó la aplicación de los nuevos conocimientos.						
Mi supervisor premió la aplicación de los nuevos conocimientos.						
Las jerarquías institucionales propiciaron la aplicación de los nuevos conocimientos.						
Hay un sistema institucional de incentivos que fomenta la aplicación de nuevos conocimientos.						
La cultura institucional permite aplicar conocimientos nuevos, a pesar de que se cometan errores.						
Tenía un plan de acción para aplicar los nuevos conocimientos teóricos y prácticos.						
Mis colegas me impulsaron a aplicar los nuevos conocimientos teóricos y prácticos.						
Entorno propicio (normas y estructura)						

17. Indique cuán seguro se siente para aplicar o transferir al trabajo los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en el curso.

	Plenamente seguro	Muy seguro	Neutral	Un poco seguro	No me siento seguro	No respondió
Seleccione una respuesta:						

18. ¿Qué recomendaría para mejorar más los cursos de la CIDH?

ⁱ Colombia: Expertos de la ONU y OEA condenan la represión de las protestas pacíficas y piden investigaciones exhaustivas e imparciales. Se encuentra en

<https://www.oas.org/es/cidh/expresion/showarticle.asp?artID=1198&IID=2>

ⁱⁱ La CIDH solicita anuencia a visita de trabajo en Colombia tras presuntas violaciones de derechos humanos en el contexto de las protestas sociales. Se encuentra en

<http://www.oas.org/es/cidh/jsForm/?File=/es/cidh/prensa/comunicados/2021/125.asp>

ⁱⁱⁱ La CIDH condena las graves violaciones de derechos humanos en el contexto de las protestas en Colombia, rechaza toda forma de violencia y reitera la importancia de que el Estado honre sus obligaciones internacionales. Se encuentra en

<http://www.oas.org/es/cidh/jsForm/?File=/es/cidh/prensa/comunicados/2021/137.asp>

^{iv} La CIDH anuncia visita de trabajo a Colombia en el contexto de las protestas sociales. Se encuentra en

<http://www.oas.org/es/cidh/jsForm/?File=/es/cidh/prensa/comunicados/2021/143.asp>

^v CIDH culmina visita de trabajo a Colombia y presenta sus observaciones y recomendaciones. Se encuentra en

https://www.oas.org/en/iachr/jsForm/?File=/en/iachr/media_center/preleases/2021/167.asp

^{vi} En la evaluación se usó la siguiente metodología para delimitar los informes temáticos:

El presente informe abarca cuatro informes temáticos correspondientes a dos ejes (las mujeres y las personas migrantes) del período 2017-2021. Cabe señalar que representan una muestra de los 105 informes publicados hasta la fecha por la CIDH, de los cuales 35 corresponden al período en estudio. De este grupo, 11 informes son sobre las mujeres y 5 sobre las personas migrantes. (No se tuvieron en cuenta los informes temáticos cuyo contenido relacionado con las mujeres o las personas migrantes representaba menos del 4% de la publicación). Selección de informes temáticos: Debido al gran número de informes temáticos correspondientes a dicho período, se decidió seleccionar dos informes representativos sobre cada tema. Con ese fin se evaluaron las normas desarrolladas por la CIDH en los informes. A continuación se indican los informes seleccionados sobre

cada tema. El informe sobre desplazamiento interno en el Triángulo Norte fue seleccionado porque incorpora directrices y normas pertinentes en la materia, a pesar de que se centra solo en un grupo de países.

Mujeres	<ul style="list-style-type: none">• “Las mujeres indígenas y sus derechos humanos en las Américas” (publicado el 27 de octubre de 2017, Informe OEA/Ser.L/V/II. Doc.44/17, https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/MujeresIndigenas.pdf)• “Mujeres periodistas y libertad de expresión” (publicado el 8 de marzo de 2019, Informe OEA/SER.L/V/II, CIDH/RELE/INF.20/18, https://www.oas.org/es/cidh/expresion/docs/informes/MujeresPeriodistas.pdf)
Migrantes	<ul style="list-style-type: none">• “Desplazamiento interno en el Triángulo Norte de Centroamérica: Lineamientos para la formulación de políticas públicas” (publicado el 20 de agosto de 2019, Informe OEA/Ser.L/V/II. Doc.101/18, https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/DesplazamientoInterno.pdf)• “Debido proceso en los procedimientos para la determinación de la condición de persona refugiada y apátrida, y el otorgamiento de protección complementaria” (publicado el 18 de diciembre de 2020, Informe OEA/Ser.L/V/II. Doc.255/20, https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/DebidoProceso-ES.pdf)