



Informe Final

de la

**Evaluación de la Eficacia de un Grupo de Proyectos en Apoyo al Sistema de
Análisis Político y Escenarios Múltiples (SAPEM)**

Presentado por

Just Governance Group Ltd.
www.justgovernancegroup.org

al

Departamento de Planificación y Evaluación (DPE)
Secretaría de Administración y Finanzas (SAF)

Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA)

Diciembre 2012

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	v
PRIMERA PARTE	1
1. Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Propósito de la Evaluación	2
1.3 Informe de Evaluación	2
2. Metodología de la Evaluación	3
2.1 El Equipo de Evaluación	3
2.2 Criterios de Evaluación.....	4
2.3 Recolección y Análisis de Datos	4
2.4 Limitaciones y su Gestión/Mitigación	6
3. Contexto.....	7
3.1 Democracia en las Américas	7
3.2 La OEA en relación de la democracia en la región.....	7
3.3 Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples	10
3.4 Proyectos que apoyan al SAPEM.....	13
SEGUNDA PARTE - HALLAZGOS y OBSERVACIONES	14
4. Relevancia.....	14
4.1 Coherencia entre objetivos y contexto	14
4.2 Coherencia entre el SAPEM y los requerimientos de los beneficiarios	15
4.3 Relevancia y aplicabilidad del SAPEM	18
5. Eficacia.....	19
5.1 Grado de avance hacia los resultados esperados	19
5.2 Metodología.....	44
6. Eficiencia	51
6.1 Eficiencia Metodológica y de Programación.....	51
6.2 Gestión por Resultados	53
6.3 Análisis de Costo/Beneficio.....	55
7. Sostenibilidad	59
7.1 Sostenibilidad Financiera	59
7.2 Sostenibilidad Institucional/Técnica	61
7.3 Sostenibilidad Social.....	61
7.4 Sostenibilidad Política	62
TERCERA PARTE: HACIA EL FUTURO.....	63
8. Lecciones aprendidas.....	63

9. Conclusiones	65
9.1 Relevancia	65
9.2 Eficacia	65
9.3 Eficiencia	67
9.4 Sostenibilidad	68
10. Recomendaciones	69
10.1 Para DSDME	69
10.2 Para DPE	71
Anexos	73
Anexo A: Términos de Referencia	73
Anexo B: Matriz de Evaluación.....	83
Anexo C: Documentos Revisados	89
Anexo D: Lista de Entrevistas	134
Anexo E: Mandato entre el cual actúa SAPEM.....	137
Anexo F: Normativa Interamericana de la Defensa Colectiva a la Democracia	143
Anexo G: Golpe de Estado en Honduras.....	147
Anexo H: Acciones Tempranas	150
Anexo I: Comparación con Sistemas de Alerta Temprana	157

Abreviaciones

ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CARICOM	Comunidad del Caribe
CDI	Carta Democrática Interamericana
CEP	Comisión de Evaluación de Proyectos
CP	Consejo Permanente
DAP	Departamento de Asuntos Políticos de las Naciones Unidas
DECO	Departamento de Cooperación y Observación Electoral
DGPE	Departamento de Gestión Pública Eficaz
DPE	Departamento de Planificación y Evaluación
DSDME	Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales
FEPO	Fondo Español para la OEA
FMI	Fondo Monetario Internacional
GPR	Gestión Por Resultados
IPEP	Informes de Progreso en la Ejecución de Proyecto
IPR	Índice Ponderado de Riesgo
IPRC	Índice Ponderado de Riesgos Coyunturales
IPRE	Índice Ponderado de Riesgos Estructurales
MML	Matriz de Marco Lógico
MOE	Misiones de Observación Electoral
OCDE	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo
OEA	Organización de los Estados Americanos
OIG	Organización Inter-Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSCE	Organización para Seguridad y Cooperación en Europa
PAPEP	Proyecto de Análisis Prospectivo y Escenarios Prospectivos
SAP	Secretaría de Asuntos Políticos
SAPEM	Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples
SAPP	Sistema de Análisis Político y Prospectivo
SG	Secretario General
TdR	Términos de Referencia

Resumen Ejecutivo

La Organización de los Estados Americanos (OEA), como organización regional que reúne a 35 países del hemisferio, promueve la democracia, los derechos humanos, la seguridad y el desarrollo, para avanzar la cooperación e intereses comunes entre los Estados Miembros.

Con el objetivo de aportar al trabajo relacionado a la democracia, la Secretaría de Asuntos Políticos (SAP), por medio del Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), ha implementado un Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples (SAPEM) para dar seguimiento a los acontecimientos político-institucionales en varios países de la región.

Evaluación Externa del SAPEM

Entre 2006 y 2012 el Fondo Español para la OEA (FEPO) ha apoyado al SAPEM a través de tres proyectos con una contribución de financiamiento de US\$ 2,053,879.00.

El objetivo principal de la evaluación descrita en los Términos de Referencia (TdR) fue identificar y medir los resultados de los tres proyectos. Además de presentar los resultados de los proyectos los evaluadores tenían que:

- Determinar la eficiencia y efectividad de las acciones financiadas.
- Analizar críticamente la formulación, diseño, implementación y gestión financiera y administrativa de los proyectos.
- Evaluar la sostenibilidad institucional y financiera de las intervenciones financiadas por los proyectos.
- Documentar las lecciones aprendidas de las operaciones relacionadas a su formulación, diseño, implementación, gestión y sostenibilidad.
- Hacer recomendaciones a fin de mejorar futuras formulaciones y diseños del SAPEM o proyectos similares.

El Grupo de Gobernanza y Justicia (JGG por su sigla en inglés), una empresa canadiense que opera como una red internacional de profesionales, realizó la evaluación externa entre julio y diciembre de 2012. El equipo de evaluación conformado por Kimberly Inksater y Christopher Yeomans, recopiló información a partir de la revisión de más de 560 documentos y la realización de 44 entrevistas.

Contexto dentro que desempeña el SAPEM

La Secretaría General de la OEA, bajo la autoridad del Secretario General, en el marco de la normativa interamericana de defensa colectiva de la democracia, tiene el mandato de actuar tempranamente con el objetivo de prevenir o resolver una crisis político institucional en un Estado Miembro.

El SAPEM es una herramienta aplicada por el DSDME que permite llevar a cabo un seguimiento sistematizado y estandarizado de la coyuntura y procesos políticos de los países de la región, informar oportunamente a las autoridades de la Secretaría General, particularmente al Secretario General y al Secretario de Asuntos Políticos de la OEA, sobre potenciales crisis político-institucionales y brindar recomendaciones para prevenir y evitar o, una vez desatadas las crisis, contribuir a su contención y resolución.

El sistema combina métodos cuantitativos y cualitativos y fue aplicado, originalmente, en cinco pasos o etapas de trabajo: i) Recopilación y sistematización de información; ii) Análisis de riesgo; iii) Elaboración y análisis de escenarios; iv) Análisis político y preparación de informes y recomendaciones; y iv) Apoyo en la implementación de acciones por parte de la Secretaría General de la OEA.

Hallazgos y Observaciones Principales

Los criterios estándares para evaluaciones como ser *relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad* definidos por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) e identificados en los Términos de Referencias, fueron aplicados en la evaluación y a continuación se presentan los principales hallazgos del proceso de evaluación por cada criterio.

Relevancia

Se entiende el criterio de relevancia como la apreciación global sobre si el proyecto condice con las prioridades de la región, así como con las necesidades de los beneficiarios de la iniciativa. Los hallazgos son:

- El fin “contribuir a la estabilidad democrática en la región” es relevante al contexto político en la región
- El propósito “Fortalecer el análisis político sistemático en la Secretaría General para que el Secretario General y/o el Secretario de Asuntos Políticos puedan tomar decisiones e implementar acciones tempranas y preventivamente” es relevante al mandato institucional.
- Existe una demanda no satisfecha entre usuarios potenciales dentro la Secretaría General.

- Los criterios de focalización para la selección de los países fueron acertados.

Eficacia

El criterio de eficacia centra en el análisis del grado de avance hacia los objetivos del proyecto. Este criterio representa el componente mayor de la evaluación y su informe. A continuación se mencionan solamente los hallazgos sobresalientes o más importantes.

Avances hacia el propósito del proyecto

El propósito (derivado de las tres propuestas del proyecto) aplicado por los evaluadores fue: Fortalecer el análisis político sistemático en la Secretaría General para que el Secretario General y el Secretario de Asuntos Políticos puedan tomar decisiones e implementar acciones temprana y preventivamente. El indicador aplicado fue: Número y tipo de acciones preventivas con el uso del SAPEM.

Los evaluadores constataron aportes de la información y análisis del SAPEM, en 13 casos de crisis de índole político-institucional donde la OEA actuó oportunamente con el objetivo de prevenir el escalamiento de la crisis. Estos casos deben ser considerados como el mínimo de situaciones de aportes del SAPEM a las acciones preventivas de la OEA dado que no hay un registro de la aplicación de los informes y recomendaciones generados por el sistema.

Brevemente las 13 situaciones de aplicación de los productos y conocimiento generado por el SAPEM fueron:

- Ecuador 2005 - 2007: El Secretario General de la OEA, en respuesta a la solicitud del Gobierno del Ecuador, estableció una Misión para acompañar los esfuerzos del Gobierno en el proceso crítico de selección de los miembros de la Corte Suprema de Justicia después de una seria crisis político-institucional que desencadenó la salida del Presidente Lucio Gutiérrez. La Misión se desarrolló de conformidad con la CDI y con la Resolución 883 del Consejo Permanente que solicitó al SG de la OEA poner a disposición del Gobierno los recursos y la experiencia de la Organización en apoyo al fortalecimiento de la democracia.
- Bolivia 2008 - 2009: En el marco del proceso constituyente y de la oposición generada en torno a la nueva Constitución, el Gobierno de Bolivia solicitó la asistencia de la OEA respaldándose en el artículo 17 de la CDI. El Consejo Permanente aprobó la Resolución 935 mediante la cual reiteró la disposición de la Organización de brindar el apoyo que requiriese el Gobierno de Bolivia e instruyó al Secretario General de la OEA para que continuase con sus

buenos oficios en la promoción del diálogo y la concertación en Bolivia. El SAPEM analizó detenidamente la situación política para aportar en la observación de dos referendo por la OEA y la facilitación del diálogo político sobre el texto final de la nueva Constitución Política del Estado Plurinacional.

- Colombia - Ecuador 2008: Una incursión de militares colombianos en territorio ecuatoriano resultó en una resolución del Consejo Permanente con fecha de 5 de marzo que instruyó al Secretario General a conformar inmediatamente una misión de buenos oficios.
- Guatemala 2009: El asesinato de un abogado acaparó la atención mediática por las graves acusaciones de éste antes de morir contra el Presidente de Guatemala, entre otras personas. El Secretario General, acompañado por el Secretario de Asuntos Políticos, viajó al país donde realizó gestiones diplomáticas para evitar un escalamiento de la crisis política.
- Paraguay 2009: En julio de 2009, la destitución del Presidente Fernando Lugo se convirtió en una posibilidad real. A partir de ese momento y a lo largo del segundo semestre de 2009, el SAPEM acompañó de cerca la evolución de la situación política en Paraguay, alertando a las autoridades de la Secretaría General sobre factores de riesgo para la estabilidad político-institucional.
- Honduras 2009 - 2010: El Director del DSDME realizó un viaje después del después del fallo de inconstitucionalidad de la Corte Suprema de Justicia sobre la propuesta de reforma constitucional del Presidente Zelaya al mediados de junio. Luego, en base de una resolución del CP el 26 de junio un Enviado Especial del Secretario General realizó una visita previa al golpe. Después del golpe se realizaron varios intentos de diálogo para lograr la restitución del Presidente Zelaya. El especialista del SAPEM aportó a las gestiones diplomáticas inmediatas y la MOE, entre otras acciones.
- Colombia - Venezuela 2010: En julio, Venezuela rompió relaciones diplomáticas con Colombia tras las denuncias presentadas por este país ante la OEA por medio de las cuales acusó a Venezuela de permitir la libre circulación de guerrilleros colombianos en territorio venezolano. El SAPEM había dado seguimiento a las tensiones para más de un año antes del rompimiento de relaciones diplomáticas.
- Ecuador 2010: El 30 de septiembre de 2010 tuvo lugar una asonada policial en protesta por la aprobación de la Ley de Servicio Público. Ante las amenazas de los grupos amotinados en contra del Presidente, el Gobierno declaró un estado de excepción. Desde la OEA, en sesión extraordinaria, el CP emitió una resolución por medio de la cual condenó cualquier intento por alterar la

institucionalidad democrática en el Ecuador y pidió al Secretario General que brindara toda la cooperación de la Organización a solicitud del Gobierno del Ecuador para preservar la institucionalidad democrática en ese país.

- Costa Rica - Nicaragua 2010: En el marco del conflicto de límites existente entre ambos países, el Gobierno de Costa Rica solicitó a la OEA la convocatoria de una reunión del Consejo Permanente. Tras una serie de negociaciones, ambas partes acordaron abrir un espacio para que el Secretario General pueda desarrollar gestiones tendientes a superar esta situación. El Secretario General viajó a San José y luego a Managua, y se entrevistó con los respectivos Presidentes. El especialista del SAPEM acompañó al Secretario General después de haber analizado la situación por más de un año.
- Haití 2010 - 2011: En agosto de 2010, la OEA fue invitada a observar las elecciones presidenciales y legislativas fijadas para el 28 de noviembre de ese año. La OEA y CARICOM desplegaron una Misión de Observación Electoral Conjunta. La primera vuelta estuvo marcada por acusaciones de fraude y actos de violencia que interrumpieron la votación y generaron graves irregularidades. En este contexto, la Misión asumió un mayor protagonismo y jugó un papel clave. El SAPEM estuvo analizando cuidadosamente el proceso de elecciones presidenciales en el país, y los factores de riesgo e inestabilidad desde Washington y luego dentro de la MOE.
- Guatemala 2011: A principios de 2011, la esposa del entonces presidente de Guatemala lanzó su campaña electoral para la Presidencia. Se presentaron varios recursos en distintas instancias judiciales y por tanto la coyuntura pre-electoral estuvo marcada por tensiones políticas. Desde el SAPEM se le dio seguimiento pormenorizado a la situación, informando a las autoridades de la Secretaría General sobre la evolución de los acontecimientos y la reacción de los actores involucrados
- Paraguay 2012: Tras la crisis desatada por el juicio político que inició la Cámara de Diputados y culminó con la destitución del Presidente Fernando Lugo por la Cámara de Senadores, se llevaron a cabo una serie de visitas, tanto del Secretario General como de Enviados Especiales para promover el diálogo.
- El Salvador 2012: En junio de 2012 se desencadenó un conflicto entre el Poder Judicial y el Poder Legislativo en torno a la renovación de la Corte Suprema de Justicia. El SAPEM dio seguimiento al conflicto político y aportó información oportuna para la acción inmediata de la OEA.

Calidad de la metodología y productos del SAPEM

Por las entrevistas realizadas y la revisión de documentos la evaluación encontró las siguientes fortalezas en relación de la metodología aplicada y sus productos:

- Los usuarios entrevistados reconocen la calidad de la información y análisis en los productos.
- El SAPEM cuenta con una variedad de herramientas de recopilación y análisis de información que sistemas de otras organizaciones inter-gubernamentales no aplican.
- Los usuarios observaron que los productos son de mejor calidad siempre y cuando los especialistas hayan podido viajar a los países para captar información de fuentes directas. También se destacaron el análisis de encuestas de opinión y los índices ponderados de riesgo consolidados.
- Los especialistas encuentran las visitas al país, el contacto con expertos Delphi y representantes gubernamentales y de la oposición, y encuestas de opinión y grupos focales como técnicas de mayor importancia para la recopilación de información y el análisis de la situación.
- Los procesos de evaluación y reflexión interna han resultado en ajustes metodológicos para hacer el sistema más manejable y los productos más accesibles.
- Los aceleradores del Índice Ponderado de Riesgo proporcionaron un marco conceptual comprensivo al análisis de riesgos políticos y coadyuvan al desarrollo de los escenarios probables.
- Se ha fortalecido la capacidad interna del SAPEM. El equipo de especialistas ha desarrollado su conocimiento por medio de talleres, mesas redondas y la interacción con otros sistemas de análisis (*desk to desk*) de organizaciones inter-gubernamentales y multilaterales.
- Recientemente se ha avanzado con la formalización de la comunicación con los Representantes de las Oficinas Nacionales para que estos relaten los asuntos sobresalientes en la coyuntura en los países.

La evaluación encontró que el sistema se enfrentó y está enfrentando algunos retos:

- La divulgación cautelosa de la información puede ser necesaria debido a la susceptibilidad de los Estados Miembros, sin embargo los funcionarios de la Secretaría General esperan una difusión más amplia y pronta.
- Hubo detractores dentro la OEA que desprestigiaron la aplicación de un sistema técnico de análisis político realizado por “jóvenes” profesionales.
- Las recomendaciones para la acción preventiva no son presentadas sistemáticamente aunque se entiende que se presentaron verbalmente en muchas ocasiones y aun más en 2012. Esta situación dificultó la identificación de las acciones preventivas realizadas con información y análisis proporcionado por el SAPEM.

- La reducción de recursos (financieros y por lo tanto recursos humanos) en combinación con la decisión de ajustar las herramientas y los productos ha afectado la regularidad y profundidad de los productos. Es decir, sin los aceleradores o factores de riesgo como estructura para el análisis de la situación política en los países, los informes revisados para 2012 cuentan con un análisis menos comprensivo. Algunos *briefings* cuentan con información detallada pero sin un formato estandarizado.

Resultados (productos) “no esperados”

Se refiere a los resultados no esperados en el sentido que no fueron previstos en las propuestas de los proyectos. Se logró aportar información y análisis a las iniciativas de otros departamentos en la SAP, incluyendo varias misiones de observación electoral, misiones especiales relacionadas a conflictos limítrofes entre países vecinos, misiones políticas, y estrategias de país preparadas por el Departamento de Gestión Pública Eficaz.

Eficiencia

La eficiencia se refiere al análisis del esfuerzo aplicado para implementar la iniciativa en relación a los resultados planificados. Habitualmente, este criterio de evaluación analiza los sistemas de gestión aplicados para convertir los recursos financieros en actividades y luego en resultados esperados. Los evaluadores identificaron los siguientes hallazgos:

- Dentro del DSDME se aplicaron instrumentos de gestión interna para implementar la metodología y elaborar más de 1,000 informes sobre 10 países según un cronograma firme durante los años 2007-2011. Este número no incluye los informes preparados en relación de otros países que no cuentan con seguimiento continuo.
- Los procesos de auto evaluación y de consulta con expertos externos y a veces con usuarios del SAPEM han coadyuvado a una evolución de la metodología y los productos.
- En relación a la gestión por resultados se percibe una falta de claridad en el uso de los instrumentos y términos/conceptos en las MML y perfiles de proyectos.
- No hay un registro de la aplicación de los productos por los usuarios y los aportes de los especialistas a las misiones políticas, especiales y de observación electoral.
- El costo en comparación con los resultados logrados es muy razonable. La producción de los informes ha incrementado después de cada proyecto aunque han tenido que reducir la producción en 2012 por la disminución de los recursos financieros y humanos.

- Últimamente, con la disminución de recursos se han disminuido los viajes, las encuestas, y se han descontinuado los grupos focales. Estas son las técnicas esenciales para poder mantener la calidad de la información y análisis.
- En el segundo proyecto existieron suficientes fondos para aplicar la metodología plenamente.

Sostenibilidad

Se entiende por sostenibilidad la capacidad de una institución para generar beneficios duraderos para la población beneficiaria. Los evaluadores opinan que el SAPEM (o el SAPP) será sostenible si los siguientes factores son contemplados:

- Para sostener el sistema con la calidad que ha mostrado se requiere aproximadamente \$USD 800,000 anualmente para un equipo de 7 especialistas, un coordinador y un administrador y un monto de aproximadamente \$USD 600,000 anualmente para aplicar las herramientas cuantitativas y cualitativas, incluyendo encuestas de opinión, visitas a los países y grupos focales.
- La alta capacidad técnica de los especialistas que se quedan en el DSDME pueda sostener el sistema. Para facilitar su trabajo sería importante visibilizar el aval político abierto de las autoridades de la Secretaría General.
- Es importante continuar formalizando los canales de comunicación y difusión dentro de la OEA.
- La elaboración y pronta difusión de productos que responden a los requerimientos de los distintos grupos de usuarios aumentará la sostenibilidad.

Conclusiones

Relevancia

- i. Los objetivos del SAPEM y los proyectos correspondientes que han apoyado su diseño, implementación y consolidación son coherentes con el contexto democrático en la región y el marco normativo interamericano de defensa colectiva de la democracia dentro del cual se desempeña la OEA.
- ii. El SAPEM representa una función esencial e indispensable para que la Secretaría General actúe con insumos y análisis comprensivos en sus gestiones en Estados Miembros previa, durante o después de una crisis político institucional y en relación de los órganos políticos y medios de comunicación. El seguimiento continuo contribuye a que estas gestiones oportunas de la OEA apuesten por mantener el orden constitucional y el orden democrático.
- iii. El SAPEM es relevante para los principales beneficiarios, siendo estos el Secretario de Asuntos Políticos, el Secretario General y el Jefe de Gabinete

como una fuente de información pronta y profunda que da insumos para la toma de decisiones. El SAPEM no puede ser pensado como un sistema de alerta temprana sino como un sistema de información y de análisis político e institucional de la región, con elementos metodológicos de un sistema de alerta temprana, que puede ser aprovechado por las autoridades de la Secretaría General para orientar sus decisiones en su respuesta oportuna a situaciones de escalamiento de tensiones o crisis política interna. También es relevante para responder a las crisis inter-estatales aunque no es su principal objetivo ni su metodología contempla dar mayor seguimiento a tensiones inter-estatales dado que aquellas situaciones corresponden a otra unidad del DSDME.

- iv. El sistema cuenta con más beneficiarios y usuarios de lo que fue concebido a su inicio en 2007, y por ello el DSDME tiene el reto de revisar los productos del SAPEM para que respondan de mejor manera a los requisitos específicos de grupos de usuarios, como ser los jefes y sub-jefes de las MOE, las misiones políticas y especiales, los Representantes de las Oficinas Nacionales, los asesores del Secretario General, y otras Secretarías.

Eficacia

- v. La evaluación confirmó que los proyectos alcanzaron su efecto intermedio (o propósito) de fortalecer el análisis político sistemático en la Secretaría General para que sus autoridades puedan tomar decisiones e implementar acciones temprana y preventivamente. El principal indicador de éxito de tal fortalecimiento ha sido el uso eficaz de los productos generados y los conocimientos desarrollados en las acciones realizadas para contribuir a la estabilidad democrática en la región.
- vi. El SAPEM fue aplicado con éxito en varios casos con acciones oportunas de la OEA en Estados Miembros en el marco de la CDI, de la Carta de la OEA y de los demás instrumentos que incorporan la normativa interamericana de defensa colectiva de la democracia. En al menos 13 casos en que la OEA recibió una solicitud de apoyo o el consentimiento previo de un Estado Miembro, el SAPEM aportó profundo conocimiento al Secretario General o sus representantes para contener o resolver una crisis política.
- vii. Lograr el objetivo general de los tres proyectos fue resultado de la construcción, implementación y retroalimentación de una metodología multi-dimensional que genera datos comprensivos basados en varias fuentes y técnicas y cuenta con una estructura para el análisis político y prospectivo sobre un país con índices de inestabilidad democrática.
- viii. La metodología evolucionó en base a la experiencia, la retroalimentación de expertos externos, usuarios y los propios especialistas, y los recursos financieros disponibles durante el transcurso del periodo bajo evaluación.

- ix. El SAPEM se auto define como un sistema de información y análisis de la situación política e institucional y no como un sistema de alerta temprana. El análisis comparativo con sistemas de alerta temprana de OIG mostró que estos sistemas son concebidos para prevenir y actuar en relación a un conflicto violento, en ese marco, se puede decir que el SAPEM cuenta con algunos pasos metodológicos similares. Sin embargo, los indicadores y análisis son distintos y el SAPEM no ha generado las estrategias u opciones para acción temprana como lo hacen sistemas de alerta temprana vinculados con los órganos políticos de una OIG.
- x. El sistema, ahora llamado Sistema de Análisis Político y Prospectivo, se encuentra en un momento de reformulación de mayor alcance dado que se ha dejado de aplicar una herramienta central del SAPEM (el IPRC), y se preparan informes extensivos de análisis cuando se recibe una solicitud, pero no periódicamente dentro un formato estandarizado. Además, por cuestiones financieras, ya no se aplican los grupos focales, una técnica importante para captar opiniones de ciudadanos sobre la coyuntura política. El DSDME tiene el desafío de mantener una metodología rigurosa y estructurada con el personal altamente preparado y a la vez elaborar productos diferenciados que respondan a los distintos beneficiarios y usuarios, como son las autoridades, las MOE, y las demás Secretarías.
- xi. A pesar de los recursos limitados se ha podido constatar que se ha instalado una metodología multi-dimensional efectiva y un equipo altamente capacitado.
- xii. Un legado resultante de los últimos 6 años de trabajo continuo es la creación de un sistema de análisis original y propio, así como la formación de una unidad de especialistas que han demostrado conocimiento y experiencia, la cual es valorada dentro y fuera de la OEA. Un indicador de dicho éxito es el alto nivel de ex-especialistas que han sido promovidos en la OEA y/o consiguieron puestos de importante envergadura en otras OIG con actividades afines.
- xiii. Los principales beneficiarios requieren productos ágiles y ejecutivos con escenarios, prospectivas y recomendaciones precisas que orienten las acciones a tomar en las crisis de índole político-institucional, mientras que otros usuarios requieren información y análisis con distintos enfoques. Por ejemplo, el contexto de las MOE insta a un análisis de riesgos posibles en procesos electorales y otros usuarios potenciales externos de la SAP podrían utilizar información sobre la coyuntura política en los países monitoreados para orientar sus iniciativas relativas a estos Estados Miembros.
- xiv. La divulgación selectiva de perfil bajo y confidencial de los productos del SAPEM restringió su posicionamiento y plena institucionalización. Aun reconociendo las sensibilidades que algunos Estados Miembros han

expresado públicamente sobre un sistema de monitoreo de la estabilidad democrática en la región, el perfil bajo no ayudó al DSDME a mostrar el valor del SAPEM dentro de la Secretaría General. El análisis político debe ser considerado como una tarea esencial en una organización intergubernamental política que goza del mandato de sus Estados Miembros para actuar en crisis de naturaleza político institucional.

Eficiencia

- xv. La Unidad de Análisis Político y Prospectivo del DSDME implementó sistemas de gestión interna durante el periodo bajo evaluación que facilitaron la eficiente implementación de actividades que a la vez generaron resultados. Por ejemplo, los planes de trabajo, cronogramas de entrega de informes, registro de informes preparados, reuniones colectivas de reflexión para ajustar la metodología e instancias de revisión de calidad de los informes en su conjunto coadyuvaron a la producción regular de documentos de calidad.
- xvi. Sin embargo, la ausencia de un sistema interno de monitoreo y evaluación prohibió conocer el grado del avance hacia el propósito de influir en la toma de decisiones y acciones preventivas realizadas por la Secretaría General con relación a crisis políticas institucionales. Por ejemplo, no hay un registro sobre el uso de los informes del SAPEM en las acciones tomadas por la OEA. Tampoco hay un análisis de la precisión de los escenarios prospectivos generados en el transcurso del tiempo ni la aplicación de las recomendaciones generadas. Para poder determinar el avance hacia el propósito, el JGG tuvo que volver sobre los pasos dados por los especialistas con el fin de verificar la adecuación de los escenarios prospectivos y las recomendaciones al Secretario General. También los evaluadores tuvieron que confirmar acciones tomadas por la OEA en los documentos publicados por la Secretaría General, la página web de la OEA, o entrevistas con los oficiales con responsabilidad para el SAPEM.
- xvii. Los instrumentos de gestión de proyecto fueron aplicados adecuadamente aunque no siempre mostraron una comprensión plena de la GPR. Por ejemplo, la redacción de los resultados y los indicadores no incorporan los supuestos y la esencia del SAPEM. Además, hubo metas que subestimaban las posibilidades de que el SAPEM podría influir en acciones de la Secretaría General en los Estados Miembros. Para concluir, la evaluación externa ha observado un mayor número de “acciones preventivas y/o acciones oportunas” que fueron reportadas por el SAPEM en los IPEP.
- xviii. Los instrumentos diseñados en el DPE para consolidar el ciclo de gestión de proyectos en los momentos de planificación, monitoreo y evaluación desde el enfoque de GPR se han consolidado en el tiempo, aunque falta un

acercamiento con las unidades ejecutoras para que comprendan y se apropien de la GPR y sus instrumentos como un método estratégico que puede servir a sus objetivos programáticos y visibilizar su desempeño y logros.

- xix. Se estima que el balance costo/beneficio fue muy razonable dado que DSDME logró contribuir a la estabilidad democrática o contención -si no a la resolución- de crisis político institucionales en al menos 13 casos donde la OEA actuó. Esto logros, por medio de actividades y productos generados para 15 países, costaron hasta USD 1.4 M anualmente (provenientes de fondos generales de la OEA y de contribuciones de donantes) hasta que sufrió una disminución presupuestaria considerable en 2012.

Sostenibilidad

- xx. La situación financiera de la OEA dificulta que el SAPEM o SAPP sea financiado plenamente con fondos regulares. Se estima que el costo para sostener el sistema de análisis político es de USD 1.4 M dividido aproximadamente de la siguiente manera: \$800,000 para los recursos humanos suficientes para monitorear 12 países y otros \$600,000 para aplicar la metodología cabalmente.
- xxi. Es necesario garantizar una cantidad mínima de especialistas (7) con experiencia en la aplicación de la metodología SAPEM y/u otra similar a fin de asegurar la alta calidad de los productos. Asimismo, es necesario garantizar puestos y remuneraciones atractivos para mantener este servicio al nivel y expectativa de los usuarios claves, así como para capacitar a los asistentes y nuevos integrantes de la Unidad.
- xxii. La probabilidad de sostener el SAPEM o SAPP en la dimensión social aumentará con un mayor relacionamiento y procesos de reflexión entre el DSDME y los usuarios actuales y potenciales quienes esperan recibir productos informativos que puedan aportar a sus labores en la región.

PRIMERA PARTE

1. Introducción

1.1 Antecedentes

La Organización de los Estados Americanos (OEA), como organización regional que reúne a 35 países del hemisferio, promueve la democracia, los derechos humanos, la seguridad y el desarrollo, para avanzar la cooperación e intereses comunes entre los Estados que la componen (Estados Miembros). Los principales órganos políticos de la OEA, la Asamblea General y el Consejo Permanente (CP), gobiernan las relaciones entre los Estados Miembros, y la Secretaría General implementa iniciativas conforme a la Carta de la OEA y a las decisiones de la Asamblea y del CP.

Con el objetivo de aportar al trabajo relacionado a la democracia, la Secretaría de Asuntos Políticos (SAP) -por medio del Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME)- ha implementado un Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples (SAPEM) para dar seguimiento a los acontecimientos político-institucionales en varios países de la región. El SAPEM, diseñado en 2007, provee información y análisis a las máximas autoridades de la Secretaría General y a otros oficiales de los departamentos dentro de la SAP, quienes actúan en el marco de la Carta de la OEA, la Carta Democrática Interamericana (CDI), entre otros instrumentos que conjuntamente forman la normativa interamericana en la defensa colectiva de la democracia.¹

La Secretaría General, a través del Departamento de Planificación y Evaluación (DPE) y la Comisión de Evaluación de Proyectos (CEP), ha consolidado un ciclo de gestión de proyectos conjuntamente con los departamentos de la Secretaría General que han formulado e implementado proyectos en los últimos años. Para avanzar en este propósito de mejorar la gestión de proyectos, el DPE presentó una licitación para seleccionar una firma consultora que realice una evaluación externa de los proyectos financiados por el Fondo Español para la OEA (FEPO) que corresponden al SAPEM.

¹ Esta normativa interamericana, que otorga al Secretario General el mandato de actuar en defensa de la democracia, está descrita *inter alia* en la sección 3.2.

1.2 Propósito de la Evaluación

Entre 2006² y 2012 el FEPO apoyó al SAPEM a través de tres proyectos. Los tres proyectos -después de ser evaluados- representan tres etapas secuenciales del SAPEM, éstas son:

- Implementación de la Metodología de Análisis de Múltiples Escenarios - SAP 0602.
- Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples - SAP 0715.
- Apoyo a la Gestión de los Gobiernos Democráticos - SAP 0921.

El objetivo de la evaluación descrita en los Términos de Referencia (TdR) es identificar y medir los resultados de los tres proyectos. (Ver los TdR en [Anexo A](#)). Además, los TdR requieren que los evaluadores cumplan algunas tareas estándares de una evaluación externa:

- Conducir evaluaciones formativas y sumativas según corresponda, con el fin de estimar los resultados de los proyectos.
- Determinar la eficiencia y efectividad de las acciones financiadas por el proyecto.
- Analizar críticamente la formulación, diseño, implementación y gestión financiera y administrativa de los proyectos.
- Evaluar la sostenibilidad institucional y financiera de las intervenciones financiadas por los proyectos.
- Documentar las lecciones aprendidas de las operaciones relacionadas a su formulación, diseño, implementación, gestión y sostenibilidad.
- Hacer recomendaciones a fin de mejorar futuras formulaciones y diseños del SAPEM o proyectos similares.

1.3 Informe de Evaluación

Este informe representa el producto final del proceso de evaluación, ha sido ajustado sobre la base de los comentarios enviados el 21 y 22 de noviembre al equipo de evaluación por el DSDME y DPE respectivamente. Además de los comentarios escritos, el equipo de evaluación ha tomado en cuenta las observaciones hechas durante las presentaciones del informe borrador en Washington los días 12 y 13 de noviembre de 2012; otros documentos entregados por el DSDME entre el 12 de noviembre y 13 de diciembre; y dos últimas entrevistas.

² El primer proyecto, SPA-0602, fue diseñado y aprobado en 2006, sin embargo su implementación se inició en 2007.

El documento cuenta con tres partes y está organizado de la siguiente manera:

- *Primera Parte:* Información descriptiva sobre la evaluación, la metodología aplicada y el contexto en el que se implementa el SAPEM (secciones 1-3).
- *Segunda Parte:* Hallazgos del proceso de evaluación (secciones 4-7).
- *Tercera Parte:* Presentación de las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones del equipo de evaluación, con una mirada hacia el futuro (secciones 8-10).

2. Metodología de la Evaluación

2.1 El Equipo de Evaluación

El Grupo de Gobernanza y Justicia (JGG por su sigla en inglés) es una empresa canadiense que opera como una red internacional de profesionales que ofrece servicios de consultoría a diversas organizaciones internacionales y nacionales, y también promueve el desarrollo e intercambio de conocimiento entre los miembros de su comunidad de práctica y actores estratégicos.

El equipo de evaluación incluye a los siguientes consultores:

- Kimberly Inksater, líder del equipo de evaluación, es Directora Ejecutiva del JGG y consultora internacional con 25 años de experiencia en la región y 11 años de experiencia en investigación, asesoramiento y evaluación de proyectos y programas de cooperación en temas como democracia, derechos humanos, justicia, seguridad y prevención, y manejo y resolución de conflictos. Cuenta con una Licenciatura en Desarrollo Local, una Licenciatura en Derecho y una Maestría en Derecho. Sus estudios adicionales incluyen temas como Seguridad en América Latina y Análisis y Resolución de Conflictos.
- Christopher Yeomans, evaluador, es especialista en análisis y resolución de conflictos y desarrollo internacional con 16 años de experiencia en concertaciones, manejo de proyectos, investigación y análisis, mediación y facilitación de grupos. Tiene 8 años de experiencia en la región, cuenta con una Licenciatura en Historia y Estudios Latinoamericanos y una Maestría en Relaciones Internacionales (Resolución de Conflictos).

2.2 Criterios de Evaluación

Los criterios estándares para evaluaciones: **relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad** definidos por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) e identificados en los TdR, fueron aplicados en la evaluación. Las definiciones de estos criterios y una explicación completa de la metodología de la evaluación se encuentran en el Marco de Evaluación entregado por el JGG al DPE en agosto de 2012.

La matriz de evaluación de la propuesta original del JGG fue ajustada durante la fase preparatoria a partir de la revisión de algunos documentos básicos y sugerencias hechas por los funcionarios del DPE. El JGG revisó también información básica sobre el SAPEM proporcionada por el DSDME durante la primera visita de la líder del equipo de evaluación a Washington. Principalmente se ajustaron los indicadores y las pautas de análisis que se encuentran en la matriz de evaluación. Esta matriz fue la guía de todo el proceso de evaluación. Por ejemplo, en términos concretos la matriz fundamenta los protocolos de entrevistas y también el contenido de la segunda parte (hallazgos) de este informe. (Ver la Matriz de Evaluación en [Anexo B](#)).

2.3 Recolección y Análisis de Datos

Después de una etapa preparatoria de casi tres meses (julio, agosto y septiembre) la recolección de datos se inició a fines del mes de septiembre en Washington. La visita realizada durante los días 24, 25 y 26 de septiembre representó un puente entre la fase preparatoria y la fase de recolección de datos. Con la presentación del informe de medio término el 24 de septiembre se confirmó que los tres países de muestra serían Bolivia, Paraguay y Nicaragua. Estos países fueron seleccionados sobre la base de los criterios señalados en el Marco de Evaluación y después de haber revisado algunos documentos y haber sostenido conversaciones con la Coordinadora de la Unidad de Análisis Político y Prospectivo.

El equipo de evaluación recopiló información a partir de la revisión de documentos y la realización de entrevistas. Se revisaron más de 570 documentos entregados por el DPE en julio y el DSDME entre agosto y diciembre; y también se identificaron documentos en la página web de la OEA y documentos publicados por otras instituciones. (Ver la Lista de Documentos Revisados en [Anexo C](#)).

El equipo de evaluación realizó 44 entrevistas o reuniones tanto presenciales como a distancia. Entre el 24 y 26 de septiembre fueron entrevistados 12 oficiales y especialistas en la Secretaría General y luego se organizaron 32 entrevistas a

distancia con funcionarios de la OEA y actores externos. (Ver la Lista de Personas Entrevistadas en [Anexo D](#)).

En la segunda parte de este informe se hace referencia a los entrevistados por categoría. Es importante mencionar que en algunas ocasiones se aplicaron dos protocolos de entrevista a una misma persona, esto ocurrió sobre todo con especialistas que actualmente desempeñan otras funciones en la OEA. A continuación se detalla el número y naturaleza de las categorías de las personas entrevistadas:

- 4 Directores y coordinadores con responsabilidad de la conducción del SAPEM.
- 16 Usuarios de los productos del SAPEM3
- 2 Expertos en los países de muestra.
- 5 Expertos externos que apoyaron en la metodología o el análisis.
- 5 Funcionarios del DPE.
- 8 Especialistas y ex especialistas del SAPEM.
- 2 Representantes de otros sistemas de análisis político.
- 2 Oficiales de apoyo administrativo o informático.

También es importante indicar que el JGG contactó a otras 18 personas pero no pudo concretar entrevistas con ellas. La fase de recolección de datos culminó el 26 de octubre y los evaluadores sistematizaron las respuestas de los entrevistados por cada categoría. En la fase de análisis de datos, el JGG hizo una triangulación entre fuentes de información para identificar y contrarrestar los resultados de la evaluación. Estas fuentes fueron los resultados de los 8 protocolos distintos de entrevistas, los documentos generados por el SAPEM y otros documentos (de la OEA u otra entidad). Las respuestas similares de un número importante ⁴ de entrevistados se identificaron como patrones significativos que luego se verificaron con los documentos internos del SAPEM y los documentos de la OEA, incluyendo las fuentes normativas, y otros documentos publicados por instituciones externas.

³ Se incluye en esta categoría a 2 usuarios/beneficiarios que reciben los productos sistemáticamente; 4 actuales y ex funcionarios del DECO; 4 representantes de la OEA en países de los Estados Miembros; 3 potenciales usuarios; 3 usuarios que han recibido productos periódicamente.

⁴ Habitualmente el JGG considera que la opinión de al menos la mitad de los entrevistados en un grupo representa un hallazgo importante a tomarse en cuenta, lo mismo sucede cuando hay un número de entrevistados de varias categorías que coinciden en sus percepciones y/o opiniones sobre el mismo asunto.

2.4 Limitaciones y su Gestión/Mitigación

El equipo evaluador enfrentó algunas limitaciones durante el proceso e intentó mitigarlas con la colaboración del DPE y el DSDME. Las limitaciones y la manera como fueron abordadas se describen a continuación:

Falta de comunicación intra institucional y con el JGG: La comunicación entre el JGG y el DPE se inició el 2 de julio. Durante este mes el equipo de evaluación preparó dos documentos: un plan de trabajo y un borrador del marco de evaluación. La comunicación entre los evaluadores y el DSDME empezó a principios de agosto con la visita de la líder del equipo de evaluación a Washington. El propósito de esta primera visita fue presentar y validar el Marco de Evaluación con el DPE y el DSDME. En esta ocasión, el DSDME no estuvo preparado para recibir y trabajar con la líder del equipo por no haber recibido su agenda o documentos con anticipación. Tampoco se pudo establecer un grado de confianza y por tanto una comunicación más fluida y frecuente hasta después de la segunda visita del equipo de evaluación a Washington. La fase preparatoria extendida fue aprovechada por los evaluadores para revisar documentos metodológicos y algunos productos para poder estudiar la metodología del SAPEM y su evolución. Por todo ello fue necesario ajustar el cronograma original ampliando el periodo de la evaluación por 8 semanas adicionales para poder realizar las entrevistas necesarias a distancia durante el mes de octubre y luego ajustar el informe borrador a partir de los comentarios recibidos y los últimos documentos recibidos y revisados.

Falta de acceso a principales beneficiarios de los productos del SAPEM: Los principales beneficiarios de los informes del SAPEM son el Secretario General, el Jefe del Gabinete y el Secretario de Asuntos Políticos. Aunque los evaluadores pudieron conversar con el Secretario de Asuntos Políticos, no fue posible entrevistar a las máximas autoridades de la Secretaría General. La líder del equipo hizo varios intentos para fijar entrevistas con el Secretario General y el Jefe de Gabinete sin resultados positivos. Para mitigar la ausencia de las opiniones de dos beneficiarios principales el equipo de evaluación averiguó sobre el uso de los informes del SAPEM por estas dos autoridades a través de personas que trabajan de cerca con el Secretario General.

Falta de acceso directo a representantes de otros sistemas de análisis político o alerta temprana: El JGG intentó -sin éxito- comunicarse con representantes de organizaciones inter-gubernamentales (OIG) en Europa y África, entre ellas la Unión Europea y la Unión Africana. Para poder realizar un análisis comparativo de otros sistemas de análisis o alerta temprana los evaluadores tuvieron que estudiar documentos disponibles en línea dado que solamente pudieron

entrevistar a dos representantes de la ONU para cumplir con el marco de evaluación aprobado.

3. Contexto

3.1 Democracia en las Américas

En diferentes estudios sobre democracia generalmente se identifican cuatro etapas u olas de democracia en la historia mundial.⁵ La primera empezó a mediados del siglo XIX y se extendió hasta principios del XX, en esta etapa se distinguen países de Europa, Estados Unidos y Canadá. La segunda surgió después de la segunda guerra mundial en Europa, y la tercera ola de transiciones democráticas se dio desde la década de 1970, en ésta se sitúan varios países de América Latina. La cuarta empezó después del final de la Guerra Fría en 1989 cuando se democratizaron varios países del Bloque Soviético.

Esta categorización general no capta el compromiso con la democracia que asumieron varios países en las Américas desde su independencia, no sólo los países del norte sino otros en El Caribe y en América Latina también. Por ejemplo, en Centroamérica y Sudamérica varios países sostuvieron sistemas democráticos de gobierno desde el siglo XIX a pesar de la instauración de dictaduras militares en algunos países de la región en las décadas de 1970 y 1980 o periodos dentro de los cuales uno o dos partidos han mantenido o compartido el poder.⁶

Aunque falta un consenso en el hemisferio para definir la democracia o evaluar la “calidad” de una democracia, hay un compromiso colectivo de los Estados Miembros de la OEA de promover y defender la democracia representativa como el sistema de gobierno preferido.

3.2 La OEA en relación de la democracia en la región

La Carta de la OEA, suscrita en Bogotá en 1948 y enmendada subsecuentemente en más de una oportunidad, sostiene en su artículo 2 (b) que uno de los propósitos esenciales de la OEA es “promover y consolidar la democracia representativa dentro del respeto al principio de la no intervención.”⁷

⁵ Samuel P. Huntington, *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*, (Norman: University of Oklahoma Press, 1991), p. 14-15; Todd Landman, “Democracy Analysis” en International IDEA, *Ten Years of Supporting Democracy Worldwide* (Stockholm: 2005). Disponible en: <http://www.idea.int/publications/anniversary/index.cfm>

⁶ Por ejemplo, Colombia y México.

⁷ Carta de la Organización de los Estados Americanos.

En 1991, en el periodo post Guerra Fría cuando empezó la cuarta ola de democratización, la Asamblea General de la OEA aprobó el Compromiso de Santiago con la Democracia y la Renovación del Sistema Interamericano,⁸ y la Resolución sobre Democracia Representativa⁹ (4 y 5 de junio de 1991 respectivamente). Esta última resolución instruye, por la primera vez, al Secretario General actuar cuando “se produzcan hechos que ocasionen una interrupción abrupta o irregular del proceso político institucional democrático o del legítimo ejercicio del poder por un gobierno democráticamente electo.”¹⁰ Además, la Declaración de la ciudad de Quebec,¹¹ de abril de 2001, confirma que la ruptura inconstitucional de la democracia obstaculiza la participación del Estado Miembro en la OEA.

Este creciente consenso sobre la democracia representativa como modelo político para mejorar la estabilidad y el desarrollo de una región fue reafirmado en 2001 cuando una sesión especial de la Asamblea General adoptó la Carta Democrática Interamericana (CDI) en Lima, Perú.¹² El Capítulo IV de esta Carta, cuyo título es “Fortalecimiento y preservación de la institucionalidad democrática”, detalla los mecanismos para tratar una crisis de índole político institucional siempre equilibrando las actuaciones del Secretario General o el Consejo Permanente bajo el principio de no intervención. Posteriormente, la Asamblea General de la OEA y las Cumbres de las Américas han adoptado varias declaraciones que reafirman el compromiso con la democracia y explican o exigen mecanismos para su protección “cuando una democracia corre peligro.”¹³ (Ver [Anexo E](#): Normativa Interamericana de la Defensa Colectiva de la Democracia. La tabla identifica las fuentes normativas dentro de las cuales el Secretario General actúa cuando surgen crisis político-institucionales).

La Secretaría General de la OEA, bajo la autoridad del Secretario General, en el marco de la normativa interamericana de defensa colectiva de la democracia tiene el mandato de actuar tempranamente con el objetivo de prevenir, contener o resolver una crisis político institucional en un Estado Miembro. En resumen, el Secretario General cuenta con el respaldo normativo para:

- Actuar de oficio, por gestiones de diplomacia preventiva, ofreciendo sus buenos oficios para promover el diálogo político. El Secretario General

⁸ OAS General Assembly, Santiago, Chile June 3-8, 1991, Proceedings, Volume 1: OEA/Ser.P/XX1.0.2 Certified Text of Resolutions.

⁹ AG/RES. 1080 (XXI-O/91).

¹⁰ *Ibíd.* Artículo 1.

¹¹ http://www.iin.oea.org/tercera_cumbre.htm Venezuela reservó su posición relacionada la democracia representativa referida en los primeros seis párrafos de la Declaración.

¹² http://www.oas.org/OASpage/eng/Documents/Democractic_Charter.htm

¹³ Cumbre Extraordinaria de las Américas, Declaración de Nuevo León, 13 de enero de 2004.

actúa directamente, por medio del Representante de la OEA en el país, o a través de un Enviado Especial (CDI, artículo 20 y varias declaraciones y resoluciones, ver Anexo E).

- Realizar visitas u otras gestiones para analizar la situación en un país cuando exista un consentimiento previo del Gobierno (CDI, artículo 18).
- Asistir directamente a un gobierno cuando un Estado Miembro ha recurrido al Secretario General o al Consejo Permanente para solicitar asistencia cuando “está en riesgo su proceso político institucional democrático o su legítimo ejercicio del poder” (CDI, artículo 17).
- Llevar a la atención de la Asamblea General o del Consejo Permanente aquellas situaciones que afectan a un Estado Miembro para poder contar con una apreciación colectiva y adoptar decisiones (Carta de la OEA, artículo 110; CDI, artículo 20; Declaración de Florida, “Hacer Realidad los Beneficios de la Democracia,” artículos 3 y 4; Declaración sobre Democracia Representativa, artículo 1).
- Elaborar propuestas de iniciativas de cooperación oportunas, eficaces, equilibradas y graduales (Declaración de Florida, artículo 3).
- Prestar apoyo técnico a misiones especiales en casos de crisis políticas (AG/RES. 2119 (XXXV-O/05) Promoción y Fortalecimiento de la Democracia, artículo 8, inciso m).
- Brindar asistencia a los Estados Miembros en el diseño de mecanismos de conflicto y solución de conflictos (AG/RES. 2119 (XXXV-O/05) Promoción y Fortalecimiento de la Democracia, artículo 8, inciso n).

La CDI implícitamente requiere que el Secretario General y el Consejo Permanente estén pendientes de las situaciones que “pudieran afectar el desarrollo del proceso político institucional democrático o el legítimo ejercicio del poder.” Además, subsecuentes resoluciones de la Asamblea General, tal como la resolución de 2007 “Promoción y Fortalecimiento de la Democracia: Seguimiento a la Carta Democrática Interamericana,” solicitan que el Secretario General informe al Consejo Permanente sobre los casos donde su actuación sería prevista por la Carta de la OEA y la CDI. La Asamblea General y el Consejo Permanente no han logrado establecer aún consensos sobre un sistema de monitoreo de la democracia a pesar de existir propuestas planteadas por algunos

Estados Miembros,¹⁴ entretanto, el SAPEM sirve como base para informar al Secretario General sobre los posibles casos de aplicación de la normativa interamericana de defensa colectiva de la democracia.

3.3 Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples

En el documento del primer proyecto evaluado se explica el contexto dentro el cual el SAPEM fue diseñado: “En la última década, alrededor de 15 presidentes no terminaron el período por el cual fueron elegidos debido a diferentes tipos de crisis político-institucionales.”¹⁵ Al establecer un sistema de análisis político y prospectivo la Secretaría de Asuntos Políticos respondió al marco normativo arriba descrito y al contexto político institucional en países donde surgieron señales de inestabilidad democrática.

Durante los años 2005 y 2006 la unidad de prevención de conflictos en el DSDME¹⁶ empezó a estudiar sistemas de alerta temprana de otras OIG tales como la Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa. También estableció contacto con el Profesor Eduardo Gamarra de la Universidad Internacional de Florida, académico politólogo reconocido a nivel internacional por sus análisis sobre la democracia en América Latina, para solicitar su apoyo en el diseño de una metodología para el análisis de situaciones políticas institucionales en países seleccionados.

En 2007 el SAPEM fue diseñado como una herramienta que sistematiza y formaliza el análisis político de los sistemas democráticos desde sus instituciones, procesos y actores políticos en países seleccionados en las Américas. Es una herramienta aplicada por el DSDME que permite llevar a cabo un seguimiento sistematizado y estandarizado de la coyuntura y procesos políticos de los países de la región, informar oportunamente a las autoridades de la Secretaría General, particularmente al Secretario General y al Secretario de Asuntos Políticos de la OEA, sobre potenciales crisis político-institucionales y brindar recomendaciones para prevenir y evitar o, una vez desatadas las crisis, contribuir a su contención y resolución.

¹⁴ Por ejemplo, en Fort Lauderdale, Florida en una propuesta preliminar de la Declaración de Florida, el gobierno de los EEUU recomendó desarrollar un sistema de evaluación de la democracia. Ver página 12, “Argentina se opone al ‘monitoreo democrático’ de los Estados Unidos” (7 de junio de 2005) disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-52083-2005-06-07.html>. Tampoco el Consejo Permanente logró un consenso sobre un sistema de alerta temprana durante el Diálogo sobre la Eficacia de la Aplicación de la CDI en 2011, al celebrar el décimo aniversario de la CDI. Ver: Consejo Permanente, Informe Final del Diálogo sobre la Eficacia de la Aplicación de la Carta Democrática Interamericana. OEA/Ser.G, CP/doc.4669/11 rev.3, 14 de diciembre, 2011.

¹⁵ Documento del Proyecto 0602 p. 3.

¹⁶ Se entiende que el nombre DSDME fue asignado al departamento el año 2006.

El SAPEM es utilizado para monitorear los acontecimientos, procesos y el desarrollo político de los países de la región e identificar potenciales situaciones de crisis político-institucionales. El sistema combina métodos cuantitativos y cualitativos y fue aplicado, originalmente, en cinco pasos o etapas de trabajo: i) Recopilación y sistematización de información; ii) Análisis de riesgo; iii) Elaboración y análisis de escenarios; iv) Análisis político y preparación de informes y recomendaciones; y v) Apoyo en la implementación de acciones por parte de la Secretaría General de la OEA.¹⁷

Los especialistas del SAPEM habitualmente recopilan y sistematizan la información en productos intermedios,¹⁸ éstos son: las fichas o mapeo de actores estratégicos,¹⁹ análisis de encuestas, sistematización de grupos focales, sistematización de grupos Delphi, informes de coyuntura e Índice Ponderado de Riesgo. A partir de este conjunto de *building blocks*, el especialista prepara documentos tales como:

- Para el Secretario de Asuntos Políticos y el Secretario General, informes de coyuntura e informes de situación,²⁰ estos últimos incluyen análisis comprensivo y a veces escenarios prospectivos y recomendaciones para el SG.
- Para las misiones, informes o briefings que incluyen información política-institucional, análisis de encuestas entre otros insumos importantes.
- Para las Misiones de Observación Electorales (MOE), el documento de base, análisis de coyuntura, insumos para la capacitación de coordinadores y observadores, y capítulos para el informe final.

Para transmitir la información de los productos intermedios y los informes de situación de manera más efectiva, el DSDME ha experimentado con *briefings* verbales, presentaciones, y un *briefing book* (Blue Book). Actualmente se enfoca en los *briefings* verbales.

¹⁷ Ni el apoyo del SAPEM a esas acciones ni las acciones mismas, han sido registrados por la Unidad de Análisis Político y Prospectivo, dificultando la identificación de la aplicación de los productos y conocimiento generado por el SAPEM.

¹⁸ El JGG no recibió todos los productos intermedios de los países de muestra, tales como: resultados de los grupos focales, sistematización de las respuestas del Grupo Delphi, informes de viaje, matriz de poder, y análisis de actores (mapa de actores). .

¹⁹ Dentro de los actores clasificados, el SAPEM identifica los siguientes: Partidos Políticos, Medios de Comunicación, Fuerzas Armadas, Cámaras Empresariales, Sindicatos, Sector Indígena, Iglesias, Actores Externos, ONG. Las características anotadas por cada actor incluyen: actor estratégico (nivel), lealtad al sistema democrático, intereses-agenda política, recursos de poder, capacidad de incidir, posición respecto al Gobierno, relación con otros actores.

²⁰ El informe de situación fue preparado mensualmente y luego bimensualmente. Actualmente ya no se lo elabora. Fue un documento de análisis cuya extensión varió entre 3 y 30 páginas.

También, desde 2009 se dio inicio a la entrega periódica de alertas electrónicas (*e-Alerts*) al Director del DSDME y al Secretario de Asuntos Políticos para informarles oportuna y tempranamente sobre un acontecimiento crítico en el país estudiado. Estas alertas son elaboradas por los especialistas. El Director del DSDME o el Secretario de Asuntos Políticos toman la decisión de compartir el *e-Alert* al Secretario General para su inmediata acción.

La metodología del SAPEM fue elaborada por el Profesor Eduardo Gamarra y su equipo, y contó con el apoyo de los especialistas del DSDME para asegurar su pertinencia institucional. A partir de su implementación se han dado al menos tres procesos estructurados y colectivos de revisión y ajuste.

En términos generales, después de una fase de diseño en 2007, pueden distinguirse tres momentos clave (aunque se hicieron ajustes menores en el transcurso del tiempo) en cuanto al desarrollo continuo del programa:

- 2008. La primera revisión estructural se dio entre junio y julio de 2008 cuando el DSDME realizó una consulta a varios especialistas de ciencias políticas y económicas para ajustar el Índice Ponderado de Riesgo (IPR). La consulta estuvo motivada porque se había encontrado que el diseño original enfatizaba medidas de tipo estructural y no era sensible a los cambios coyunturales que permitirían identificar las crisis de corto y mediano plazo. También en ese periodo se aumentó el número de países monitoreados de 6 al 10.
- 2010. Una segunda revisión fue realizada después de consultar a usuarios y especialistas. El resultado fue el referido IPR "Reloaded" 2010. En esa fase se disminuyó la cantidad de aceleradores (factores que puedan generar inestabilidad) y se empezó a aplicar un comodín o un indicador ajustado a la historia, cultura e institucionalidad de cada país bajo análisis. En este proceso, se puso mayor énfasis en el análisis estandarizado de los actores, sus fuentes de poder y la consulta con grupos de expertos de cada país. Asimismo, en este año se desarrolló un manual de procedimientos sobre cómo gestionar una crisis político-institucional con un protocolo de seguimiento e intervención por parte de la OEA que fue determinado por el SAPEM.
- 2011 - 2012. Se producen mayores cambios al SAPEM desde el segundo semestre de 2011 y, de acuerdo a lo que evaluadores han podido percibir, este proceso de revisión y ajuste continúa hasta la fecha. En 2011 y los primeros meses de 2012 el DSDME preparó los Blue Books (una consolidación de datos relevantes, destacados, factores de riesgo, índice de riesgo, análisis prospectivo y un resumen de acciones recientes de la OEA en el país). Se suspendió la elaboración del Índice Ponderado de Riesgo Coyuntural (IPRC) y los Escenarios Múltiples. Los productos que se

siguen generando son: análisis de encuestas, informes periódicos de coyuntura y “Destacados,” e informes briefing políticos. En 2012 se cambió el nombre del SAPEM por el de Sistema de Análisis Político y Prospectivo (SAPP). Existe un énfasis renovado para mejorar los procesos de comunicación interna, particularmente con los Representantes de la OEA en los países en la región, y consultar a los distintos grupos de usuarios en la Secretaría General para poder responder a sus requerimientos de información y análisis con productos adecuados.

3.4 Proyectos que apoyan al SAPEM

Desde el año 2006 hasta 2012 la unidad de análisis político del DSDME que implementa el SAPEM ha sido apoyada por el Fondo Español para la OEA (FEPO), entre otras agencias, a través de tres proyectos por un periodo de dos años cada uno:²¹

- SPA 0602- Implementación de la Metodología de Análisis de Múltiples Escenarios (08/2006 - 04/2008)
- SPA 0715 - Sistema de análisis político y escenarios múltiples (05/2008 - 07/2010)
- SPA 0921 - Apoyo a la gestión política de los gobiernos democráticos (07/2010 - 09/2012)

Entre los años 2006 y 2010, el FEPO contribuyó con el financiamiento de US\$ 2,053,879.00 según los TdR de la evaluación.²² El resto del programa fue financiado por el fondo general de la OEA, así como contribuciones específicas de las misiones permanentes de EE.UU. y Canadá a la OEA, y el Fondo ACDI-Canadá.

²¹ Cabe mencionar que las autoridades del DPE-FEPO acotaron que los proyectos inicialmente eran diseñados para un año, pero por una serie de razones y retrasos en las transferencias, su duración se extendía hasta dos años aproximadamente.

²² En la sección sobre Eficiencia los evaluadores señalan las discrepancias entre las cifras presentadas en los TdR, los documentos de los proyectos y los estados financieros.

SEGUNDA PARTE - HALLAZGOS y OBSERVACIONES

4. Relevancia

4.1 Coherencia entre objetivos y contexto

¿Los objetivos de los proyectos corresponden al contexto en la región y específicamente a los países monitoreados?

El *fin* de los tres proyectos, redactado de forma similar en las tres matrices de marco lógico (MML), es contribuir a la estabilidad democrática en la región. En la opinión de los evaluadores el *fin* orienta estratégicamente al SAPEM y es coherente con el mandato del Secretario General expresado en la normativa interamericana de defensa colectiva de la democracia arriba mencionada. Asimismo, el *fin* corresponde al contexto de los países monitoreados dado que éstos han sido seleccionados precisamente por presentar indicadores de inestabilidad política institucional.

Por la evolución de la metodología el *propósito* y los *resultados esperados* fueron redactados de manera distinta en cada MML. Dado que el SAPEM tiene una metodología aplicada en el contexto institucional de la Secretaría General y por tanto no responde precisamente a las fechas de inicio y finalización de un proyecto, el JGG planteó evaluar los tres proyectos de manera conjunta. (Ver el cuadro de análisis de los *propósitos* y *resultados* de los tres proyectos en el **Anexo F**). En su informe de medio término los evaluadores propusieron el siguiente *propósito*, derivado de las MML de los dos últimos proyectos: “Fortalecer el análisis político sistemático en la Secretaría General para que el Secretario General y/o el Secretario de Asunto Políticos puedan tomar decisiones e implementar acciones temprana y preventivamente.”

El JGG sostiene que el propósito es acertado en el contexto normativo y político regional y también con relación a los países monitoreados. El SAPEM monitorea casi un tercio del número total de Estados Miembros (35) de la OEA y, al tener un sistema de análisis político funcionando, la Secretaría General (y no sólo mediante decisiones tomadas por el propio Secretario General) ha podido responder a distintas situaciones políticas en los Estados y a situaciones tensas en fronteras entre países. Ejemplos de las acciones tomadas por autoridades, con el aval de órganos políticos o por oficio del Secretario General, son descritos en las próximas secciones de este informe.

Vale mencionar que el último proyecto (0921) contempla asesorar a “órganos políticos” de la OEA, sin embargo, los evaluadores confirmaron que el sistema no asesora directamente a órganos tales como el CP o la Asamblea General. La

información generada por el SAPEM brinda insumos a varios oficiales y autoridades en la Secretaría General para debatir con estos órganos sobre la respuesta adecuada a una situación de potencial crisis política institucional o cuando el Secretario General entrega informes al CP. Siempre y cuando los órganos políticos de la OEA logren consenso sobre un mecanismo de monitoreo y seguimiento de la estabilidad democrática en los Estados Miembros, el SAPEM o su próxima expresión, puede convertirse en un servicio al CP en la toma de decisiones sobre la acción a tomar dentro del marco normativo.

4.2 Coherencia entre el SAPEM y los requerimientos de los beneficiarios

¿Hasta qué punto corresponden los proyectos a las necesidades de los beneficiarios directos e indirectos (departamentos de SAP y misiones de la OEA)?

Antes de responder a la pregunta sobre la coherencia entre los proyectos y los requerimientos de los beneficiarios es importante aclarar quiénes son los beneficiarios del SAPEM. Desde la fase preparatoria el JGG encontró difícil establecer claramente a los beneficiarios directos e indirectos del SAPEM debido a que los documentos de los proyectos identifican a los beneficiarios de manera distinta:

- En el documento del proyecto 0602 los beneficiarios son la Secretaría General y los Gobiernos de Estados Miembros.
- En el documento del proyecto 0715 los principales beneficiarios son los Gobiernos de Estados Miembros y la Secretaría General.
- En el documento del proyecto 0921 revisado no se identifican los beneficiarios, sin embargo la MML correspondiente señala el Secretario General, los órganos políticos de la OEA, y los gobiernos de la región como beneficiarios directos.

Los evaluadores confirman que el SAPEM desde su inicio se ha concentrado en asesorar principalmente al Secretario General y al Secretario de Asuntos Políticos. La inclusión de los órganos políticos de la OEA y los Gobiernos de Estados Miembros de la región como beneficiarios directos en el tercer proyecto sin duda corresponde al contexto normativo arriba descrito y al contexto político de la democratización en América Latina. Sin embargo, los evaluadores opinan que el SAPEM responde indirectamente a las necesidades de los órganos políticos y los Gobiernos de Estados Miembros y por tanto sería más prudente concebir estos últimos como beneficiarios indirectos.

A partir de la información recopilada en las entrevistas, se reveló una gama de percepciones sobre quiénes son los beneficiarios y los usuarios o clientes del SAPEM. Algunas personas hacen distinciones entre los beneficiarios y los

usuarios o clientes, y otros funcionarios consideran a los beneficiarios y usuarios o clientes como el mismo público.

Compilando las respuestas de los directores que han tenido la responsabilidad de llevar adelante el SAPEM y los actuales y ex especialistas, se identifican los principales beneficiarios de la siguiente manera (de acuerdo a un mayor número de respuestas): el Secretario de Asuntos Políticos (13), el Secretario General (12), el Director del DSDME (7), el Jefe de Gabinete (7), la Directora del DECO (3), los Asesores del Secretario General (1), las Misiones de Observación Electoral (MOE) (1) y las Misiones Especiales (1). Los documentos de formulación de los proyectos no precisan a los beneficiarios de esta manera.

En cuanto a los usuarios o clientes, algunas personas entrevistadas se preguntaron si efectivamente el Secretario General es usuario, pues no se tiene claro si él mismo recibe o revisa los productos del SAPEM. Como anécdota, al menos un Representante confirmó que efectivamente el Secretario General había revisado y compartido informes generados por el SAPEM al llegar a un país que se encontraba en una crisis política. En otra anécdota un especialista había recomendado un comunicado sobre hechos violentos en un país en un *e-Alert* y el Secretario General emitió un comunicado inmediato denunciando la situación.

Cuando los directores y especialistas distinguieron entre beneficiarios y usuarios o clientes se incluyeron en este último grupo a los especialistas mismos, al Director del DSDME, a los Representantes de la OEA en Estados Miembros, y a los jefes y sub-jefes de las MOE.

Los directores, especialistas y los actuales, supuestos y potenciales usuarios, coincidieron sobre la falta de difusión sistemática de los productos del SAPEM. Mientras que la mayoría de los entrevistados reconocen que algunos informes pueden incluir datos confidenciales, la mayoría cree que los informes deben ser más ampliamente divulgados con prontitud y frecuencia regular. Los evaluadores observan que varios productos revisados, tales como los documentos denominados “Destacados” y los Informes de Coyuntura, por lo general presentan acontecimientos e información de conocimiento público. Por otra parte, algunos usuarios entrevistados, y los evaluadores lo confirman, mencionaron que los informes no siempre explican las fuentes de información que fundamentan el análisis o los posibles sesgos en el análisis en las secciones introductorias de los productos.²³ Puede ser que la sección de “Análisis” en los Informes de Coyuntura esté fundamentada en entrevistas con expertos pero también muchas de estas opiniones circulan entre las columnistas y analistas

²³ Hay citas de datos y publicaciones externas en algunos informes, especialmente los Informes de Situación, pero el lector no sabe si un informe refleja información resumida de los medios de comunicación en un país o también de otras fuentes.

políticos en los medios de comunicación de un país.²⁴ Por lo tanto, el equipo de evaluación estaría de acuerdo con algunas autoridades de otras Secretarías que preguntan si no hay suficiente confianza dentro de la Secretaría General para que ellos también puedan aprovechar la información en su propio trabajo. Este asunto de la divulgación de los productos del SAPEM es un tema recurrente y ya reconocido como una auto-crítica dentro del DSDME.

Los Asesores del Secretario General, los oficiales de otras Secretarías, y los Representantes de las Oficinas Nacionales de la OEA en los Estados Miembros lamentan no tener comunicación permanente con el DSDME y no recibir informes del SAPEM con regularidad, aunque destacan que los que llegan efectivamente son útiles y de buena calidad. La mayoría (11/16) de los usuarios que han revisado los productos del SAPEM confirman esta apreciación. Los productos o aspectos de productos que los usuarios encontraron más útiles para su trabajo fueron: el análisis de encuestas de opinión (2), el índice de riesgo consolidado (2), el *briefing book* para una MOE con análisis prospectivo y mapa de actores (2), *briefings* verbales en el Gabinete (2), el conocimiento y los contactos acumulados del especialista sobre los países monitoreados (3). No es sorprendente que los entrevistados coincidan en su opinión sobre que los productos son de mejor calidad siempre y cuando los especialistas hayan podido viajar a los países para recopilar información de primera mano.

También es importante resaltar que los funcionarios que han recibido los informes para realizar sus labores en las MOE, en su mayoría (3/4), opinan que los productos pueden ser mejorados para responder a sus requerimientos específicos. Es importante mencionar que el DSDME ha estado consultando a DECO para acordar conjuntamente que productos²⁵ debieran ser desarrollados regularmente para las MOE.

²⁴ Esta observación se basa en la revisión de varios informes de Coyuntura y Destacados sobre Bolivia y Guatemala dado que la líder del equipo de evaluación da seguimiento cercano a estos países y los visita al menos una vez por año. Otros productos, tales como los IPRC o los Escenarios Múltiples desarrollados dentro de los Informes de Situación o Informes de País pueden crear susceptibilidad si son circulados ampliamente.

²⁵ Entre los productos considerados se encuentran documentos breves con formatos sencillos sobre los siguientes temas los cuales fueron producidos para las elecciones en México en 2012: violencia durante la campaña, ficha de candidatos y equipos de campaña, resumen del país según datos del *Latinobarómetro*, resultados de elecciones anteriores, intención de voto, ficha de país (con información básica sobre la estructura del Poder Legislativo, partidos políticos y datos socio-económicos), entre otros.

4.3 Relevancia y aplicabilidad del SAPEM

¿En qué medida las hipótesis de los tres proyectos fueron acertadas en el contexto?

Los proyectos apostaron por un sistema de seguimiento sobre riesgos que puedan afectar la estabilidad democrática en un Estado Miembro para poder informar al Secretario General y al Secretario de Asuntos Políticos sobre estas situaciones. La principal hipótesis en las MML²⁶ y los documentos de proyectos fue que estas autoridades, con insumos adecuados del SAPEM, estarían preparadas para tomar decisiones fundamentadas, acertadas y a tiempo, llevar a cabo acciones para prevenir una ruptura del orden constitucional en un Estado Miembro, o tratar una crisis del proceso político institucional democrático mediante gestiones diplomáticas.

Esta hipótesis está acertada dentro del contexto en el que se desempeña el SAPEM, es decir dentro del marco normativo, el contexto democrático en la región y el mandato del DSDME y la SAP. La hipótesis depende de varios factores, algunos de naturaleza política (por ejemplo, de la legitimidad que goce la OEA en la región²⁷ y las acciones de los Estados Miembros y de los órganos políticos de la OEA) que no están dentro del control del DSDME. La aplicación de una metodología rigurosa que dé como resultado información y análisis continuo y oportuno para la toma de decisiones es consecuencia del contexto inmediato e institucional de la Secretaría General.

En la próxima sección de este informe se analizará la idoneidad de los resultados esperados y los indicadores, por lo tanto basta señalar aquí que en el transcurso de los años la experiencia provee algunas lecciones importantes que ajustarán la hipótesis. Por ejemplo, los beneficiarios y clientes son más numerosos de lo que originalmente estaba previsto y los productos del SAPEM no sólo sirven (o podrían servir) a las situaciones contempladas en la normativa interamericana de defensa colectiva de la democracia, sino a una diversidad de iniciativas de la Secretaría General.

¿Los criterios de focalización e identificación de los países monitoreados fueron acertados?

En principio dos criterios fueron aplicados por el Secretario General y el Secretario de Asuntos Políticos para la selección de los países: i) el nivel de

²⁶ Los evaluadores se enfocan especialmente en el “*fin*” y sus indicadores para analizar la hipótesis. Por ejemplo, en principio se apostó por reducir el número de presidentes que no completan su periodo o el número de crisis políticas institucionales. Se observa que la MML del último proyecto 0921 no incluye indicadores para ilustrar una hipótesis.

²⁷ El primer proyecto 0602 advierte que la contribución de la OEA en la estabilidad democrática depende del grado de “satisfacción de los Estados Miembros con la labor de la OEA”.

inestabilidad en el país, y (ii) la posibilidad de que la OEA pueda incidir en el país. Este segundo criterio está tomado en cuenta para ajustar el grado de seguimiento en países que pueden tener señales de inestabilidad democrática pero sus gobiernos no confían en la OEA. Un tercer criterio afecta el grado de monitoreo y seguimiento pero no la selección de los países, es decir a nivel de recursos (humanos y financieros) disponibles para dedicar al seguimiento y monitoreo. Estos tres criterios son acertados en el sentido de que son prácticos y necesarios.

5. Eficacia

5.1 Grado de avance hacia los resultados esperados

¿En qué medida los propósitos, productos y actividades fueron alcanzados en cada uno de los proyectos?

El propósito de este inciso es comparar los resultados logrados con los resultados planificados. Para evaluar la eficacia de los proyectos, es decir el grado en el cual los resultados logrados contribuyeron a los objetivos del SAPEM, es necesario aplicar y a la vez evaluar las matrices de marco lógico (MML). El JGG propone evaluar la implementación del SAPEM y su evolución de manera integral sin separar el análisis de los resultados e indicadores por cada proyecto.

En el informe de medio término entregado al DPE, el JGG analizó los resultados e indicadores a nivel de efecto y producto de las tres MML para determinar un efecto intermedio y cuatro productos (efectos inmediatos) que incorporan los resultados incluidos en los tres proyectos. (Ver el cuadro del análisis de los resultados en **Anexo E**).

El JGG quiere aclarar que a pesar de haber basado la evaluación del grado de avance hacia los resultados esperados en un propósito y algunos productos derivados de las tres propuestas de proyecto, los resultados no se desvirtúan y son consistentes con los objetivos de cada uno de los proyectos.

Para evidenciar el grado de avance hacia el propósito o efecto deseado de la iniciativa se analizará el nivel de alcance de los productos (resultados inmediatos o efectos inmediatos). La cadena lógica aplicada en la metodología de gestión por resultados supone que los resultados inmediatos generarán acumulativamente el cambio deseado en el actor clave identificado en el nivel de propósito o efecto intermedio. En el caso del SAPEM aplicaremos el siguiente propósito/efecto intermedio: Fortalecer el análisis político sistemático en la Secretaría General

para que el Secretario General y/o el Secretario de Asuntos Políticos puedan tomar decisiones e implementar acciones temprana y preventivamente.

Las apreciaciones de los evaluadores sobre el uso de las MML e instrumentos de gestión por resultados se encuentran en la sección 6 del informe sobre Eficiencia.

5.1.1 Resultados Inmediatos (Productos)

Para facilitar una evaluación integral del SAPEM el JGG identificó cuatro productos que fueron repetitivos en las tres MML de los tres proyectos. Durante la fase de recopilación de datos el JGG aplicó algunos indicadores correspondientes para facilitar el análisis del avance hacia los resultados inmediatos.

Producto 1: SAPEM implementado e informes generados

Indicador 1.1: Informes semanales y mensuales de seguimiento realizados sobre 7 y luego 10 países

En 2006 el entonces Departamento de Prevención de Crisis y Misiones Especiales, decidió diseñar una metodología de análisis y múltiples escenarios para poder recomendar posibles acciones al Secretario General para promover la estabilidad democrática en la región.²⁸ En ese momento, el Departamento estuvo dando seguimiento a Ecuador y a la Asamblea Constituyente de Bolivia además de su apoyo a misiones especiales. Como se describió en la sección 3.3, la metodología fue diseñada en 2006 y principios de 2007 con la colaboración del Profesor Eduardo Gamarra. También se consultó a la Organización de Seguridad y Cooperación Europea (OSCE), la Universidad Vanderbilt²⁹ y la Universidad Georgetown. La metodología fue diseñada por el Profesor Gamarra con la participación de los funcionarios del Departamento para asegurar su relevancia en relación al contexto normativo e institucional de la OEA.

La Unidad de Análisis Político y Prospectivo registra el número y tipo de informes generados. Los evaluadores compilaron el siguiente cuadro a partir de los informes narrativos del proyecto o los IPEP entregados al DPE. Se advierte que las cifras son estimaciones dado que los IPEP e informes narrativos del proyecto no siempre reportan sobre cifras que coinciden con las fechas de inicio y finalización de los proyectos. Aunque el cuadro no representa cifras precisas, muestra el aumento en la producción de información y análisis en el transcurso

²⁸ Annual Report of the Secretary General (from March to December, 2006), OEA/Ser. P/AG/doc.4757/07, 1 June 2007, p 33.

²⁹ LAPOP (Latin American Public Opinion Project) fue el punto de contacto en la Universidad Vanderbilt.

del periodo. Estas cifras no incluyen los productos generados por solicitud especial ni aquellos preparados para el DECO (para las MOE).

El aumento en la producción es relevante dado que el DSDME sufrió recortes presupuestales en 2012³⁰ y se perdió cuatro especialistas.³¹

Productos del SAPEM	Proyecto 0602 ³²	Proyecto 0715 ³³	Proyecto 0921 ³⁴
Informes de coyuntura (semanales)	218	935	757
Informes de Situación (mensuales)	59	137 ³⁵	134
Informes Especiales	4	Número final no reportado ³⁶	14
Índice Ponderado de Riesgo Coyuntural (IPRC)	19	113	134 ³⁷
<i>e-Alerts</i>			41
<i>Briefings</i>		Número final no reportado ³⁸	55
Destacados			13
TOTAL	300	1,072	1,148

Como se mencionó anteriormente, la metodología y los productos generados cambiaron en el transcurso del periodo 2007 - 2012. Es suficiente mencionar en este inciso que los formatos y frecuencia de los informes cambiaron durante el periodo evaluado. Por ejemplo:

- El Índice Ponderado de Riesgo empezó con un IPR Estructural anual y se pasó a un IPR Coyuntural mensual y luego bi-mensual. Desde mediados de 2012 no se elaboran los IPR. El JGG opina que una guía de factores de riesgo ayudaría la identificación y análisis periódico de posibles riesgos.

³⁰ Una contribución de ACIDI terminó al final de 2011 y su próxima contribución fue reducida de 500,000 anualmente a solo 300,000 USD.

³¹ Tres puestos de fondos regulares fueron eliminados y un especialista se fue a otra Secretaría.

³² Informes sobre 7 países.

³³ Informes sobre 10 países.

³⁴ Las cifras corresponden a 10 países y los datos reportados en el informe narrativo final sobre el proyecto 0921. Los evaluadores observan que se incluyen datos para la gestión 2010 cuando solamente el segundo semestre de 2010 está contemplado en este Proyecto. El informe final del DSDME menciona informes preparados sobre Costa Rica, República Dominicana, Panamá, México y El Caribe, los cuales no están considerados en el cuadro preparado por los evaluadores.

³⁵ Esta cifra incluye informes de situación y *briefings* según el IPEP final del proyecto.

³⁶ En los informes finales del proyecto no hay una cifra total sobre los informes especiales. Algunos de los IPEP semestrales incluyen datos sobre los informes especiales.

³⁷ Representa la cifra para los años calendarios de 2010 y 2011. Durante esto periodo se incluyeron los IPRC en los "*briefing books*" (*Blue Book*) también.

³⁸ Igual que la anterior nota, no se suma los *briefings* en el IPEP final. El JGG no cuenta con un informe narrativo final del proyecto 0715.

- Los Informes de Situación que analizaban la situación política en base de los aceleradores del IPR y también generaban escenarios posibles y recomendaciones no son elaborados desde fines de 2011. El JGG opina que un informe analítico comprensivo como lo fueron estos Informes de Situación deben ser elaborados periódicamente.
- Se comenzaron a preparar Informes de Coyuntura cada semana hasta mediados de 2012, y a partir de ese momento se dejó al criterio del especialista o por solicitud de la Coordinadora o Director. Esta decisión fue tomada sobre la base de los comentarios recibidos por el despacho del Secretario General que advirtió que no tenía suficiente tiempo para leer todos los informes semanales. Cuando hay un acontecimiento sobresaliente se prepara un Informe de Coyuntura. El DSDME está considerando un nuevo cronograma para dar más estructura a la elaboración de estos breves informes analíticos. Los evaluadores opinan que sería importante realizar un informe mensual de esa naturaleza, no solo para las autoridades de la Secretaría General sino para que los especialistas mismos mantengan la información y análisis actualizado.
- Los informes “Destacados” presentan hechos y temas relevantes sin análisis político. Se preparan antes de un viaje del Secretario General a un Estado Miembro.
- Los Briefings (escritos) siguen siendo elaborados cuando la situación del país lo justifica o hay una solicitud especial. Estos briefings varían en el contenido. Unos cuenta con información detallada y un análisis comprensivo sin embargo no hay una esquema de presentación estandarizada.
- En 2011 y principios de 2012 se preparaba un Blue Book que presentaba datos relevantes y un análisis prospectivo sobre los 10 países monitoreados y en orden del nivel de riesgo.
- Los *e-Alerts* fueron introducidos en 2009.
- Los Briefings verbales según la situación y la decisión del Director del DSDME.

Los evaluadores confirmaron que algunos informes de coyuntura abordan temas electorales y los especialistas preparan informes tipo *briefings* para las MOE y contribuyen a los informes finales. Se entiende que el DSDME está consultando el DECO sobre los formatos y temas que serían útiles para las MOE, en base de los productos preparados para las elecciones en México en julio de 2012, arriba mencionados. Varios funcionarios de DECO entrevistados mencionaron que el mapeo de actores, incluyendo el mapeo de medios de comunicación, fueron útiles para las MOE. Es este caso, los Observadores de las MOE son también un beneficiario directo del SAPEM.

Según las entrevistas realizadas, en principio los informes servían principalmente al Director del DSDME quien asumió el cargo de Secretario de Asuntos Políticos en mayo de 2008. El Secretario General y otras autoridades manifestaron su preocupación sobre la difusión de información en la Secretaría General y al CP³⁹ y por la susceptibilidad que pueden generar y la falta de consenso en relación a un mecanismo de seguimiento a procesos democráticos en la región, como se mencionó en páginas anteriores.

Por la información recogida de las entrevistas a usuarios y potenciales usuarios, los evaluadores entienden que la difusión de información sigue siendo restringida y a veces *ad hoc* según la situación y el criterio del Director del DSDME y el Secretario de Asuntos Políticos. Es importante enfatizar que el deseo de recibir información y análisis del SAPEM tiene base en la calidad de los productos que los usuarios han visto de manera irregular desde 2009⁴⁰ o cuando han solicitado antecedentes coyunturales para poder realizar una actividad en un país.

El reto para el DSDME es identificar criterios para clasificar los informes por nivel de confidencialidad y a la vez continuar aportando al trabajo institucional en un sentido más amplio que el que la hipótesis original contemplaba. El JGG reconoce que el hecho de darse cuenta que la situación política de su país está siendo estudiada por especialistas de la Secretaría General genera susceptibilidades en algunos Estados Miembros. Por tanto el análisis político en algunos informes tales como los informes de situación es delicado y su difusión debe ser realizada bajo criterios de cautela y responsabilidad. Sin embargo los evaluadores coinciden con algunos entrevistados sobre que los informes que tratan situaciones políticas coyunturales pueden ser utilizados por departamentos de otras Secretarías. Dado que el DSDME expresa la preocupación de no tener control sobre el destino final de los informes circulados por correo electrónico se puede considerar la opción de colgar informes en un portal interno para la revisión *online* de oficiales que cuenten con un clave de entrada.

Actualmente, el DSDME está avanzando en nuevas iniciativas al respecto. Durante la preparación del informe de evaluación los Representantes de las oficinas nacionales recibieron un memorándum del Jefe de Gabinete con la

³⁹ A pesar de la polémica relacionada a la Declaración de Florida en 2005, algunas personas entrevistadas esperaban que el SAPEM pueda informar al propio CP. En la actualidad la información sirve al CP de manera indirecta por medio de los informes del Secretario General sobre situaciones precisas.

⁴⁰ En el informe de progreso se reporta que algunos de los productos fueron compartidos con los otros departamentos de la SAP durante 2008 cuando el SAPEM empezó a aportar insumos al DECO para las MOE y también al DGPE.

instrucción de usar un formato estructurado con siete componentes temáticos⁴¹ para sus informes políticos. El DSDME sistematizará los informes y estará a cargo de su distribución interna al Secretario General, el Secretario General Adjunto y las demás autoridades como Secretarios (de Seguridad Multidimensional, Desarrollo Integral) y el Presidente de la Comisión de Derechos Humanos. Estas autoridades podrían circular los informes con sus equipos de trabajo.

Es importante mencionar que la Corporación Andina de Fomento (CAF) ha sido un cliente externo. La CAF aportó fondos a cambio de recibir análisis elaborados por el SAPEM. El DSDME también percibe al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), al Fondo Monetario Internacional (FMI) y a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como su cliente, dado que comparten información para poder posicionar a la OEA como la OIG política principal en la región.

Producto 2: Un sistema interno de archivos electrónicos implementado para 7 y luego 10 países

Indicador 2.1: Archivos electrónicos actualizados sobre 7 y luego 10 países con acceso online a personal autorizado.

Los evaluadores confirmaron que la Unidad de Análisis Político y Prospectivo dentro del DSDME mantiene archivos electrónicos para el uso interno de los directores y los especialistas.⁴²

Un sistema para usuarios, el e-SAPEM, fue diseñado en un proceso evolutivo intensivo entre 2008⁴³ y 2009 pero al final no fue aplicado por decisión del Secretario General y los altos funcionarios quienes creían que la información y los análisis eran demasiado sensibles para que una red de funcionarios tenga acceso a éstos.

Otra herramienta, la *Situation Room*, está en desarrollo desde marzo 2012 y está considerada como un “Sistema de Alerta y Respuesta Rápida a Situaciones de Crisis Política.” El DSDME, por medio de la Unidad de Análisis Político y Prospectivo, trabajará en tres modalidades: i) el monitoreo normal de la situación política e institucional en los países seleccionados; ii) cuando surja una alerta de alta importancia que llegue a la línea telefónica de emergencia, que es atendida

⁴¹ Las siete categorías temáticas en el formato son: política interna, conflictividad social, seguridad, economía, derechos humanos, desastres naturales o de acción humana y política exterior.

⁴² En principio los especialistas solo pudieron ver sus propios archivos en el “tablero.” Ahora se entiende que los especialistas tienen acceso a los archivos de los demás especialistas.

⁴³ La idea para el e-SAPEM surgió después de la Asamblea General de la OEA de 2008. La resolución AG/RES. 2422 (XXXVIII-)/08 solicita un informe del Secretario General sobre todos los casos en los que él considere necesaria la aplicación de la CDI y la Carta de la OEA.

por un especialista de turno 24 horas por día, para que éste siga el protocolo de comunicación de informar a autoridades y funcionarios con prontitud; iii) en el último paso de una resolución de crisis para prevenir el empeoramiento de la situación, que amerita una reunión de un equipo de autoridades de alto nivel de la OEA para planificar la respuesta institucional.

El protocolo de la *Situation Room* cuenta con pasos e instrumentos bien definidos en el documento de marzo de 2012 revisado por los evaluadores. Se propone aplicar cuatro módulos operativos que están en proceso de elaboración: i) un *dashboard* o plataforma con información accesible a distancia; ii) una serie de protocolo, normas, reglas operativas, entre otros instructivos que guiarán a los oficiales involucrados para que sigan pautas institucionales que concuerden con la CDI y otros instrumentos jurídicos interamericanos; iii) una sala de operaciones (un espacio físico), y iv) los productos relacionados a la reacción y resolución de la crisis y otros relacionados a la prevención de la crisis.

Producto 3: Metodología evaluada y mejorada

Indicador 3.1: Manual de utilización del SAPEM actualizado

En 2007 se desarrolló un manual metodológico que no fue actualizado a pesar de los ajustes realizados después de procesos participativos de reflexión y evaluación. No obstante, una serie de documentos describen los ajustes metodológicos. En la sección 3.3 de este informe se hizo un resumen de los principales ajustes a la metodología del SAPEM en 2008, 2010 y 2011/12. Los ajustes, hasta los más recientes, fueron producto de una reflexión entre el equipo de especialistas con expertos externos. Los ajustes en 2011 y 2012 tienen base en una evaluación interna y no formal entre oficiales del SAP y el Gabinete del Secretario General.

Al dejar el IPRC y modificar los formatos de los productos el propósito fue simplificar los pasos y los productos mismos. Los evaluadores percibieron un grado de incertidumbre entre los actuales especialistas entrevistados en relación a la modificación de la metodología. Algunos especialistas (2/4) perciben que la metodología actual está menos estructurada por no aplicar los aceleradores del IPRC, los Escenarios Múltiples y por no tener que preparar informes detallados según un cronograma predeterminado. La ventaja de aplicar el IPRC fue la facilidad de comparar y visualizar el nivel de riesgo entre los países monitoreados y de diseñar y sustentar los escenarios prospectivos (o probables). Los especialistas encontraron más manejable el IPRC con 10 aceleradores (en comparación con los 41 iniciales) y algunos manifestaron que siguen aplicando estos aceleradores para organizar su análisis, especialmente en los Informes de Situación. Sin embargo, otros especialistas entrevistados reconocen que fue difícil

ponderar algunos factores y también los evaluadores concuerdan que el mismo factor o acelerador puede ser calificado de manera muy distinta entre países por el contexto actual y por los acontecimientos históricos distintos. Por ejemplo, un motín policial en Bolivia puede generar simpatía en la población más que indignación o una situación de inseguridad. El mismo hecho en otro país puede producir una situación inestable inmediata.

Los directores y los especialistas (actuales y anteriores) coinciden en que las técnicas o herramientas aplicadas como un paquete⁴⁴ confluyen para dar al especialista un conocimiento profundo y amplio sobre el país monitoreado. También estos dos grupos de entrevistados coinciden en privilegiar algunas técnicas sobre otras, siendo éstas: visitas al terreno, contacto directo con expertos y con oficiales del gobierno y de la oposición, grupos focales, y encuestas de opinión. La importancia de realizar actividades en el terreno fue resaltada por al menos 6 de los usuarios quienes observan que un resumen de reportajes mediáticos no resulta en un análisis completo y matizado.

Los Representantes de las Oficinas nacionales de la OEA entrevistados intercambian información con el especialista y/o los supervisores (3/4), sin embargo no reciben los productos del SAPEM con frecuencia. Un Representante manifestó no conocer quién es el especialista actualmente. Los Representantes preparan informes periódicos para el Secretario General, el Secretario General Adjunto,⁴⁵ y el Secretario de Asuntos Políticos, sin embargo, de acuerdo a las entrevistas, estos envíos no tienen una frecuencia regular. Como se mencionó anteriormente, en adelante los informes políticos que preparan los Representantes deben seguir un formato y ser entregados mensualmente al Secretario General, al Secretario General Adjunto, al Jefe de Gabinete, al Secretario de Asuntos Políticos y al Director del DSDME.

Producto 4: Especialistas capacitados/as en varios temas relacionados a la metodología y temas clave para la estabilidad democrática

Durante el periodo que abarca la evaluación la Unidad de Análisis Político y Prospectivo coordinó varios eventos para capacitar al personal en materia temática y práctica. En los primeros años se brindó capacitación sobre la metodología, que estuvo a cargo de Eduardo Gamarra y un equipo de consultores, después se organizaron otros talleres para introducir nuevas herramientas metodológicas tales como el mapeo de actores y cómo analizar

⁴⁴ Revisión de medios de comunicación, entrevistas con expertos y autoridades gubernamentales en el país, encuestas de opinión, grupos focales, e informes generados por centros de investigación.

⁴⁵ Dentro de la oficina del Secretario General Adjunto existe una oficina de coordinación para las oficinas y unidades de la OEA en los Estados Miembros. Esta oficina representa la línea operativa directa con las oficinas de los Representantes.

encuestas de opinión. Se realizaron varias actividades de desarrollo de conocimiento con expertos externos sobre temas que podrían afectar la estabilidad política institucional, como ser: seguridad alimentaria, economía y conflicto, recursos energéticos, y el impacto de la comunidad internacional en gobiernos de la región. Varios especialistas fueron a Suecia para asistir a un curso intensivo de 10 días sobre el manejo y resolución de conflictos con fondos externos.

La Unidad también llevó a cabo varias reuniones (*desk to desk*) para establecer relaciones con otras OIG, como ser la CAF, el Departamento de Asuntos Políticos (DAP) de las Naciones Unidas en Nueva York, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Proyecto de Análisis Prospectivo y Escenarios Prospectivos (PAPEP), la Unidad Andina para la Gobernanza Democrática del Departamento de Relaciones Exteriores de Canadá y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Las relaciones calificadas como las más enriquecedoras son los encuentros *desk to desk* entre el DAP y el DSDME. En estos encuentros se compartió información sobre la realidad política de la región, se hicieron análisis de temas especiales como el impacto de la crisis economía en la política en 2009, y se coordinó respuestas institucionales. Del mismo modo, se llevaron a cabo una serie de intercambios bilaterales no sólo entre los nueve analistas de las tres Unidades de las Américas (divididas en América Central y México, El Caribe y América del Sur) del DAP y el DSDME sino también entre el DAP y los asesores del Secretario General de la OEA sobre asuntos puntuales a fin de coordinar acciones en la región.

Los evaluadores observan que el ascenso de por lo menos tres especialistas a otros puestos dentro de la OEA es un importante indicador de las capacidades desarrolladas durante su desempeño en el DSDME. Los especialistas entrevistados coinciden en su opinión y auto reflexión de que las actividades de capacitación fueron útiles y pudieron aplicar inmediatamente su nuevo conocimiento, sin embargo, ellos también mencionaron que estas actividades disminuyeron en el pasado cercano aunque indicaron que desde octubre del presente año se organizaron ciertos eventos. En algunos informes revisados los evaluadores confirmaron la aplicación de temas y prácticas específicas, como el mapeo de actores, análisis económico y análisis de encuestas.

La evaluación no logró precisar el grado de continuidad de especialistas en la Unidad de Análisis Político y Prospectivo, sin embargo es importante señalar que la incertidumbre financiera o presupuestal y el nivel de salario pueden afectar la retención de especialistas en la unidad. No obstante es positiva la continuidad de algunos especialistas y la coordinadora desde el año 2007 o 2008.

5.1.2 Resultados logrados no previstos

¿Se lograron resultados no previstos?

En la opinión de los evaluadores el DSDME, por medio del SAPEM, ha logrado resultados que no fueron previstos en la formulación de los proyectos. Estos logros no esperados son producto de la evolución del SAPEM, la consolidación y progresiva institucionalización del análisis político y la calidad de los productos generados. Según los datos analizados por los evaluadores se señalan los siguientes resultados no planificados o identificados en las MML:

- El SAPEM ha aportado al DECO y por lo tanto a varias MOE desde 2008. El informe narrativo final del tercer proyecto (0921) reporta que los especialistas participaron en 19 MOE entre junio 2010 y septiembre 2012. También se reconoce la importancia del trabajo en el terreno durante coyunturas electorales para los especialistas del SAPEM dado que las MOE facilitan contactos y permiten el desarrollo de relaciones con personas en los países estudiados (incluyendo políticos, periodistas, organizaciones de la sociedad civil, expertos/analistas).
- Los especialistas han aportado al diseño de estrategias de país con el DGPE para su planificación de iniciativas en Bolivia, El Salvador y Paraguay.
- El seguimiento continuo ha aportado información y análisis sobre tensiones inter-estatales relacionadas a conflictos sobre límites entre fronteras . Algunos ejemplos de los aportes del SAPEM a estas situaciones están descritos en la siguiente sección.

5.1.3 Nivel de Efecto Intermedio (Propósito)

Propósito: Fortalecer el análisis político sistemático en la Secretaría General para que el Secretario General y/o el Secretario de Asuntos Políticos puedan tomar decisiones e implementar acciones temprana y preventivamente.

Los hallazgos de la evaluación en relación del SAPEM a nivel de los productos evidencian, en la opinión de los evaluadores, un avance significativo hacia el fortalecimiento de la Secretaría General en términos de análisis político sistemático. Tal análisis político tiene el objetivo de proporcionar información a autoridades superiores de la Secretaría General para que puedan promover acciones tempranas y preventivas en favor de la estabilidad democrática.

Indicador: # y tipo de acciones preventivas con el uso del SAPEM

El DPE sugirió el siguiente indicador: # de acciones preventivas con el uso del SAPEM/acciones preventivas totales. Se encontraron problemas obvios para aplicar el indicador sugerido por el JGG y el indicador comparativo sugerido por el DPE: i) como se señaló anteriormente, no hay una definición en los documentos del proyecto sobre una “acción preventiva;” ii) el JGG no tiene conocimiento de un registro de la totalidad de acciones preventivas implementadas por el Secretario General;⁴⁶ iii) el SAPEM no ha registrado cabalmente las acciones preventivas realizadas en base a sus productos generados (o las recomendaciones para la acción preventiva); y iv) los formatos de los informes de progreso del DPE (aplicados hasta mediados de 2009) no obligaron a las unidades ejecutoras de proyectos a utilizar los indicadores establecidos en las MML.

Es importante enfatizar que el DSDME no siempre tiene conocimiento de cómo los productos del SAPEM son aplicados. Tampoco el Secretario General actúa automáticamente en toda crisis política que afecte la estabilidad democrática u orden constitucional de un país.

Aunque las MML contemplan la acción preventiva, algunos entrevistados reflexionan sobre la posibilidad de prevenir una crisis de índole político-institucional. Otros reconocen que, con información oportuna se pueden tomar acciones tempranas con el objetivo de prevenir, o al menos contener, una crisis que desestabiliza procesos o instituciones democráticos en un país.⁴⁷ En general, los entrevistados sugieren apostar por algunas acciones oportunas sustanciales de los tomadores de decisión en base a una lectura completa sustentada por la información generada por el SAPEM.

En el transcurso del tiempo el SAPEM ha tenido sus detractores. Algunos asesores del gabinete del Secretario General y oficiales de la SAP no estuvieron convencidos sobre la necesidad de contar con una unidad de análisis político dentro de la Secretaría General. Algunos entrevistados explicaron que los detractores confían más en el “olfato” y experiencia política mientras que el SAPEM aplica instrumentos técnicos de análisis.⁴⁸

Según algunos oficiales entrevistados, el caso del golpe del Estado en Honduras en junio 2009 fue usado como ejemplo de las debilidades del SAPEM por sus detractores en la Secretaría General. Es decir surgió la crítica sobre que el SAPEM

⁴⁶ Se ha revisado los informes anuales disponibles (hasta diciembre de 2010) en línea: http://www.oas.org/en/information_center/annual_reports.asp

⁴⁷ Ver el Informe Final SAP 0921.

⁴⁸ Se caracterizó la tensión como una entre políticos y politólogos.

no previno oportunamente sobre un posible golpe. Sin embargo, el JGG confirmó que el SAPEM alertó sobre el aumento de tensiones por decisiones del gobierno en ese entonces. (Ver [Anexo G](#) sobre el Caso de Honduras).

La publicación “Décimo Aniversario de la Carta Democrática Interamericana” define acciones preventivas en el marco de la CDI en los siguientes términos: (acciones) “para *evitar el escalamiento* de crisis político-institucionales que podrían haber puesto en riesgo el proceso democrático o el legítimo ejercicio del poder y derivar en rupturas del orden democrático.”⁴⁹ Esta definición coincide con el enfoque de prevención de conflictos que impulsó el establecimiento de sistemas de alerta temprana. Es decir, la prevención no necesariamente apuesta por evitar una crisis, más bien, la acción preventiva significa acciones tempranas que evitan el escalamiento de un conflicto.⁵⁰ También se usa el término acción inmediata, por ejemplo, en la Declaración de Nueva León de la Cumbre Extraordinaria de 2004.

Por tanto, el JGG identificó acciones tempranas o preventivas en base a esa definición de evitar el empeoramiento de una crisis político-institucional que puede afectar la estabilidad democrática. Las siguientes acciones - fundamentadas en la Carta de la OEA, la CDI u otras resoluciones de la Asamblea General de la OEA- fueron identificadas durante la evaluación mediante entrevistas y revisión documental. Los casos identificados por los entrevistados fueron corroborados por documentos del SAPEM y por documentos publicados por la OEA. Las situaciones⁵¹ donde los evaluadores constataron aportes de la información y análisis del SAPEM, en orden cronológico, son:

Ecuador 2005 - 2007: El Secretario General de la OEA, en respuesta a la solicitud del Gobierno del Ecuador, estableció una Misión para acompañar los esfuerzos del Gobierno en el crítico proceso de selección de los miembros de la Corte Suprema de Justicia después de una seria crisis político-institucional que desencadenó la salida del Presidente Lucio Gutiérrez. La Misión se desarrolló de conformidad con la CDI y con la Resolución 883 del Consejo Permanente que

⁴⁹ 10 años de la Carta Democrática Interamericana, p. 27.

⁵⁰ El Comité de Desarrollo de la OCDE ha publicado directrices sobre conflicto, la paz y la cooperación para el desarrollo. Una de las primeras publicaciones urge la asignación de mayores recursos para sistemas de alerta temprana y la necesidad de vincular los sistemas de alerta con acciones tempranas. La clave para la acción temprana es la difusión oportuna de información y la voluntad política de varios actores. Ver: Conflicto, paz y cooperación para el desarrollo en el umbral del siglo XXI, (1999); <http://www1.umn.edu/humanrts/instree/spanish/soecddev.htm>

⁵¹ En la última visita de la líder del equipo de evaluación se le informó de otras situaciones (p.ej. las Malvinas o una huelga en la Oficina Nacional de la OEA en Venezuela) pero no recibió información al respecto. Por ello, se advierte que la lista de situaciones donde la información y análisis del SAPEM fue aplicada para incidir en una crisis político-institucional puede e incompleta.

solicitó al SG de la OEA poner a disposición del Gobierno los recursos y la experiencia de la Organización en apoyo al fortalecimiento de la democracia. La OEA también realizó la observación electoral.⁵² (Ver [Anexo H](#): Acciones Tempranas para mayor información sobre el aporte del SAPEM).

Bolivia 2008 - 2009: En el marco del proceso constituyente y de la oposición generada en torno a la nueva Constitución, el Gobierno de Bolivia solicitó la asistencia de la OEA respaldándose en el artículo 17 de la CDI. El Consejo Permanente aprobó la Resolución 935 mediante la cual reiteró la disposición de la Organización de brindar el apoyo que el Gobierno de Bolivia requiriese e instruyó al Secretario General de la OEA para que interponga sus buenos oficios en la promoción del diálogo y la concertación en Bolivia. La Organización también garantizó la transparencia del referéndum revocatorio del cargo de Presidente y de ocho de los nueve prefectos en agosto 2008 y el referéndum constitucional en enero de 2009. (Ver el caso descrito en las siguientes páginas).

Colombia - Ecuador 2008: Una incursión de militares colombianos en territorio ecuatoriano resultó en una resolución del Consejo Permanente con fecha de 5 de marzo que instruyó al Secretario General a conformar inmediatamente una misión de buenos oficios. (Ver [Anexo H](#)).

Guatemala 2009: El asesinato de un abogado acaparó la atención mediática por las graves acusaciones contra el Presidente de Guatemala, entre otras personas, realizadas por éste antes de morir. El Secretario General, acompañado por el Secretario de Asuntos Políticos, viajó al país y realizó gestiones diplomáticas para evitar un escalamiento de la crisis política. (Ver [Anexo H](#)).

Paraguay 2009: En julio de 2009, la destitución del Presidente Fernando Lugo se convirtió en una posibilidad real. A partir de ese momento y a lo largo del segundo semestre de 2009, el SAPEM acompañó de cerca la evolución de la situación política en Paraguay, alertando a las autoridades de la Secretaría General sobre factores de riesgo para la estabilidad político-institucional. En noviembre, la situación política del Gobierno de Fernando Lugo se deterioró significativamente, por lo cual se decidió enviar una Misión para evaluar los escenarios en el terreno y ofrecer los servicios de la OEA al Gobierno para una eventual facilitación de diálogo con los diferentes actores políticos. (Ver el caso descrito en las siguientes páginas).

⁵² Ver Annual Report of the Secretary General (from March to December, 2006) OEA/Ser.P/AG/doc.4757/07, p. 33-34; Annual Report of the Secretary General 2007 (January to December), p. 35. (Informes Anuales del Secretario General correspondientes a las gestiones 2006 y 2007).

Honduras 2009 - 2010: El Director del DSDME realizó un viaje después del fallo de inconstitucionalidad de la Corte Suprema de Justicia sobre la propuesta de reforma constitucional del Presidente Zelaya antes del golpe de Estado. Luego, en base de una resolución del CP, el 26 de junio un Enviado Especial del Secretario General realizó una visita previa al golpe. Después del golpe, a pesar de la suspensión de Honduras como país Miembro de la OEA, se realizaron varios intentos de diálogo para lograr la restitución del Presidente Zelaya. El especialista del SAPEM aportó a las gestiones diplomáticas inmediatas y la MOE, entre otras acciones. (Ver [Anexo G](#)).

Colombia - Venezuela 2010: En julio, Venezuela rompió relaciones diplomáticas con Colombia tras las denuncias presentadas por Colombia ante la OEA por medio de las cuales acusó a Venezuela de permitir la libre circulación de guerrilleros colombianos en territorio venezolano. El Secretario General realizó gestiones de buenos oficios y se hizo pronunciamientos sobre el apoyo de la OEA al proceso de paz en Colombia. (Ver [Anexo H](#)).

Ecuador 2010: El 30 de septiembre de 2010 tuvo lugar una asonada policial en protesta por la aprobación de la Ley de Servicio Público. Ante las amenazas de los grupos amotinados en contra del Presidente, el Gobierno declaró un estado de excepción. Desde la OEA, en sesión extraordinaria, el CP emitió una resolución por medio de la cual condenó cualquier intento por alterar la institucionalidad democrática en el Ecuador y pidió al Secretario General que brindara toda la cooperación de la Organización a solicitud del Gobierno del Ecuador para preservar la institucionalidad democrática en ese país. En esa línea, ese mismo día, el SG viajó al país. (Ver [Anexo H](#)).

Costa Rica - Nicaragua 2010: En el marco del conflicto de límites existente entre ambos países, el Gobierno de Costa Rica solicitó a la OEA convocar a una reunión del Consejo Permanente tras comprobar la presencia de militares nicaragüenses en la zona limítrofe del Río San Juan. En respuesta, tras una serie de negociaciones, ambas partes acordaron abrir un espacio para que el Secretario General pueda desarrollar gestiones tendientes a superar esta situación. En esa línea, el Secretario General Insulza viajó a San José y luego a Managua, y se entrevistó con los respectivos Presidentes. (Ver [Anexo H](#)).

Haití 2010 - 2011: En agosto de 2010, la OEA fue invitada a observar las elecciones presidenciales y legislativas fijadas para el 28 de noviembre de ese año. La OEA y la Comunidad del Caribe (CARICOM) desplegaron una Misión de Observación Electoral conjunta. La primera vuelta estuvo marcada por acusaciones de fraude y actos de violencia que interrumpieron la votación y se dieron graves irregularidades. En este contexto, la Misión asumió un mayor

protagonismo y jugó un papel clave para apuntalar y encauzar el proceso. (Ver [Anexo H](#)).

Guatemala 2011: A principios de 2011, la esposa del entonces Presidente de Guatemala lanzó su campaña electoral para la Presidencia. La Constitución de Guatemala, en el artículo 186 prohíbe que un pariente “de cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad”⁵³ del Presidente de turno, asuma el cargo de Presidente o Vicepresidente. Se presentaron varios recursos en distintas instancias judiciales y por tanto la coyuntura pre-electoral estuvo marcada por las tensiones políticas y presión sobre la Corte Constitucional. Desde el SAPEM se le dio seguimiento pormenorizado a la situación, informando a las autoridades de la Secretaría General sobre la evolución de los acontecimientos y la reacción de los actores involucrados. (Ver [Anexo H](#)).

Paraguay 2012: Tras la crisis desatada por el juicio político iniciado por la Cámara de Diputados que culminó con la destitución del Presidente Fernando Lugo por la Cámara de Senadores, se llevaron a cabo una serie de visitas, tanto del Secretario General como de Enviados Especiales para recabar información, abrir espacios para el diálogo y diseñar una solución que permitiera superar la situación. (Ver el caso descrito en las próximas páginas).

El Salvador 2012: En junio de 2012 se desencadenó un conflicto entre el Poder Judicial y el Poder Legislativo en torno a la renovación de la Corte Suprema de Justicia. Una alianza legislativa entre partidos reemplazó a un tercio de los magistrados tras las elecciones municipales y legislativas y antes de que tomaran posesión los nuevos legisladores. Sin embargo, dichos nombramientos fueron revocados por inconstitucionales por la Sala Constitucional. La decisión de la Sala no fue aceptada por los partidos que posibilitaron dichos nombramientos generando un escalamiento de las tensiones entre ambos Poderes. El SAPEM advirtió de la crisis y le dio seguimiento, informando a las autoridades de la Secretaría General sobre la evolución de los acontecimientos. (Ver [Anexo H](#)).

A continuación se describe la aplicación y contribución del SAPEM en tres Estados Miembros. Estos tres países fueron seleccionados como países de muestra para profundizar la recolección de datos y el análisis de los evaluadores.

⁵³ Constitución de Guatemala, 1985, artículo 186, inciso c.

El Caso de Bolivia

Contexto País

Bolivia ha vivido profundas transformaciones políticas y sociales en los últimos años. En 2005, después de años de conflictos sociales y crisis políticas marcadas por la violencia entre fuerzas públicas y organizaciones sociales, y gestiones presidenciales interrumpidas (de Sánchez Lozada y Carlos Mesa Gisbert) el presidente de la Corte Suprema de Bolivia, Eduardo Rodríguez Veltze, asumió la presidencia y llamó a elecciones. Evo Morales, líder del Movimiento Al Socialismo (MAS), ex líder sindical cocalero, ganó la presidencia con una plataforma referida al “proceso de cambio.” En 2006 se instaló la Asamblea Constituyente que redactó un nuevo texto constitucional entre agosto de 2006 y diciembre de 2007. El proceso de reforma constitucional fue muy contencioso por muchas razones, entre ellas divergentes visiones sobre la nación y el Estado, la exclusión histórica de pueblos originarios e indígenas en instancias de toma de decisión más allá del nivel local, tensiones históricas entre el centralismo y la demanda de mayor autonomía por algunos departamentos y entre las distintas regiones y sus culturas correspondientes. También el debate polémico sobre la ciudad capital del país generó conflicto, hasta enfrentamientos violentos, durante la Asamblea Constitucional. Estas tensiones profundas, episodios violentos y la forma en que la Asamblea Constituyente aprobó el texto en diciembre de 2007 resultaron en una mayor polarización de los esfuerzos políticos (partidos políticos tradicionales, el MAS y otros actores no partidistas) en el país. El texto final de la nueva Constitución del Estado Plurinacional fue acordado por negociación política en el Poder Legislativo y no entró en vigencia hasta febrero de 2009. El presente “estudio de caso” examina la contribución del SAPEM a las instancias de la Secretaría General y la SAP, incluyendo misiones políticas, MOE y los aportes técnicos del DGPE.

Aplicación de la Metodología del SAPEM

Por el contexto descrito, se dio seguimiento cercano de alto nivel (3) desde el inicio del SAPEM en 2007. En el primer proyecto bajo consideración en ésta evaluación (entre 2007 y 30 de abril de 2008) se prepararon un total de 48 informes, representando un mayor número de productos en relación a los demás países estudiados. Con el fin de evaluar la aplicación de la metodología en relación a Bolivia se revisaron varios tipos de informes: informes de situación, presentaciones e informes sobre factores de riesgos y escenarios prospectivos, *briefings* para el Secretario General, informes de coyuntura, análisis de encuestas de opinión y resultados de los grupos focales.

Aunque los informes de coyuntura reportan incidentes puntuales, los informes de situación analizan los riesgos política e institucionalmente, y generan escenarios y recomendaciones.

El JGG observa que la identificación de los escenarios por el tema clave bajo consideración (por ejemplo “escenario de empate” o “escenario al margen de la ley” en el informe de situación de octubre de 2007) facilita la lectura y comprensión de un escenario de mejor manera y permite identificar los escenarios por su ubicación en el cuadrante de crisis/no crisis y legitimidad/no legitimidad. La aplicación de los temas clave en el escenario o por grado de probabilidad ayuda al lector a comprender el análisis prospectivo.

Si bien hay recomendaciones generales sobre el papel futuro que la OEA puede asumir en los informes de situación, no hay recomendaciones ligadas precisamente a los escenarios calificados como muy probables o probables. El JGG también observa que a veces las recomendaciones en realidad son un análisis de las implicaciones institucionales de los temas sobresalientes a

considerar y no recomendaciones que facilitarían la toma de decisiones a partir de acciones u opciones concretas.

En el periodo estudiado (todo el año 2008 y principios de 2009) el SAPEM aportó su análisis político a diversas iniciativas de la SAP, es decir a las misiones políticas, al trabajo técnico de DPGE (por ejemplo, la auditoría sobre el padrón electoral) y también a las MOE, por medio de los productos regulares como los informes de situación y de coyuntura y por medio de informes especiales que analizaban el contexto político pre y pos referendo. El JGG destaca la alta importancia de los datos recogidos por los grupos focales y encuestas de opinión en el análisis político y prospectivo.

Nivel de aplicación de advertencia

Es importante mencionar que no hubo una sola crisis o un agravante específico que debilitó la institucionalidad democrática en Bolivia durante este periodo (2008-2009). En realidad, surgió una acumulación de acontecimientos políticos señalados arriba y propuestas de reformas que resultaron en una situación prolongada de polarización política y fragilidad democrática.⁵⁴ Por tanto, el SAPEM tuvo que dar seguimiento continuo a la situación para poder informar a las autoridades de la OEA sobre la cotidianeidad política,⁵⁵ generar y valorar escenarios prospectivos y hacer llegar los informes y las recomendaciones oportunamente para facilitar la reacción preventiva o temprana del Secretario General.

Los escenarios prospectivos valorados como más probable o probable fueron acertados en el periodo estudiado. Por ejemplo, en el Informe de Situación de octubre 2007 se proyectan cuatro escenarios. El primero, de “empate político” previó enfrentamientos entre regiones y cuestionó el papel que asumiría las Fuerzas Armadas y fue valorado como un escenario “probable y complicado.” El segundo “escenario al margen de la ley” no identificó la probabilidad de que ocurra sino se detalló las posibles acciones de trasladar la Asamblea Constituyente al margen de la ley. Estos dos escenarios se hicieron realidad al poco tiempo cuando el gobierno trasladó a los asambleístas afines al MAS a un cuartel militar en noviembre de 2007 para que puedan terminar y aprobar el texto constitucional sin la presencia de los asambleístas de la oposición. Tal situación provocó la reacción de los prefectos departamentales quienes impulsaron en enero 2008 la propuesta de aprobar sus estatutos autonómicos por referéndum en mayo.

Los informes de situación de enero, febrero/marzo y abril de 2008 previeron el empate político y posibles enfrentamientos violentos en los escenarios peores y más probables de “crisis y no legitimidad” según el cuadrante que se aplicaba después de haber realizado el Índice Ponderado de Riesgos y el análisis político. Como fue previsto, el empate sobre el texto constitucional, la disminución de los recursos provenientes de los impuestos de hidrocarburos a los departamentos, la demanda de autonomía por los departamentos opositores al gobierno del

⁵⁴ Entre otros datos se señalan ejemplos de la fragilidad político-institucional: la paralización del Tribunal Constitucional por faltar magistrados en octubre de 2007; la aprobación del texto constitucional por la Asamblea Constituyente al margen de la ley en diciembre de 2007; la elaboración de Estatutos Autonómicos por algunos departamentos de oposición al Gobierno, sin respaldo legal o acuerdo político.

⁵⁵ Es importante añadir que los bolivianos muestran alta capacidad de manejar la incertidumbre política. Algunos analistas han observado que en Bolivia se aplican medidas de presión como algo rutinario en la vida democrática. El Informe de Situación de enero de 2008 menciona: “Resulta revelador que la población percibe la situación política como regular (54%) y sólo un 32% lo ve como mala (la menor desde el mes de septiembre) p.3.

MAS originaron una escalada de conflictos que derivaron en enfrentamientos violentos, incluyendo la masacre de campesinos en Porvenir, Pando en septiembre de 2008.

Acciones Preventivas

Es importante mencionar que los informes generados por el SAPEM analizan la situación política en el país pero no hacen referencia a todas las acciones tomadas por la OEA. Otras unidades del DSDME (misiones especiales) o el mismo Secretario de Asuntos Políticos (misiones políticas) actúan según las instrucciones del Secretario General. Por tanto, el SAPEM no cuenta con un registro completo de las acciones realizadas después de haber advertido de una crisis que requiere acciones preventivas o tempranas para contener o resolver conflictos político-institucionales.

El Secretario General visitó Bolivia en enero de 2008 “para verificar la institucionalidad democrática y acordar la posible colaboración de la OEA para los referendos de este año”⁵⁶ dentro de su mandato de realizar gestiones preventivas por los buenos oficios. Los informes revisados no revelan un asesoramiento o *briefing* anterior a la visita del Secretario General entonces no se conoce el papel preciso del SAPEM o del DSDME, sin embargo, es importante señalar que la oposición criticó al Secretario General durante su visita. En los informes de situación subsecuentes, el especialista observó la necesidad de mantener la objetividad y recomendó un acercamiento de la OEA con la oposición. El gobierno invitó a la OEA a observar los referendos (el referéndum revocatorio del Presidente y los prefectos en agosto de 2008 y el referéndum realizado en enero 2009 sobre el texto constitucional y la superficie máxima de tierras que puede poseer un ciudadano). También en febrero de 2008 la OEA fue invitada a actuar como mediadora en el conflicto político entre el gobierno y la oposición.

En marzo de 2008 el Canciller de Bolivia invocó el artículo 17 de la CDI en el CP y por tanto se reforzaron los buenos oficios del Secretario General.⁵⁷ Sin tener que negociar con la oposición, el gobierno consolidó su agenda por medio de los referendos realizados en 2008 y 2009. El especialista del SAPEM aportó a estos buenos oficios y las MOE durante este periodo, coordinando con el Representante en la Oficina Nacional. Dado que el referéndum de enero de 2009 no resolvió el empate sobre el texto de la nueva Constitución, la OEA, por medio de un Enviado Especial del Secretario General, facilitó el diálogo político en los meses posteriores al referéndum.

Lecciones Aprendidas

- El contacto directo con oficialistas y oposición y las herramientas de recolección de datos, tales como las encuestas de opinión y los grupos focales, proveen insumos comprensivos y multidimensionales que coadyuvan en un análisis político lúcido y escenarios acertados.
- Realizar un seguimiento continuo coadyuva al posicionamiento del especialista y el SAPEM como recurso único de conocimiento profundo sobre el país.
- Una estrecha comunicación con el Representante de la Oficina Nacional de la OEA es importante no sólo para intercambiar información y pautas de análisis sino para compartir o

⁵⁶ Informe de Situación, enero de 2008, p. 15.

⁵⁷ La página web del SAP detalla los buenos oficios en Bolivia en 2008:
<http://www.oas.org/es/sap/secretaria/Bolivia.asp>

compatibilizar recomendaciones para el Secretario General.

- Una vez que el Secretario General toma decisiones sobre las acciones a seguir en un país, el SAPEM se convierte en un nodo de conocimiento para varios departamentos en el SAP y personas (Representantes, Enviados Especiales). Esta confluencia de información y análisis requiere soporte informático para ser enviada oportunamente y plenamente aprovechada.
- Si bien la advertencia está considerada en los IPRC y los escenarios probables y muy probables, las recomendaciones presentadas en los informes no la mencionan, por tanto no siempre sobresale la advertencia y la recomendación correspondiente.
- La falta de un registro centralizado de acciones tomadas por la OEA para defender procesos democráticos y/o el orden constitucional en un país hace difícil conocer con precisión la aplicación de las recomendaciones generadas.

El Caso de Paraguay

Contexto País

En los últimos 6 años, Paraguay viene atravesando una coyuntura interesante, la cual ha impulsado una activa participación de la OEA en varios aspectos de la vida política de este país. Luego de 35 años sumergidos en una dictadura violenta que duró hasta 1989, el camino de retorno a la gobernabilidad democrática ha sido un proceso turbulento. En el país existe un gran escepticismo respecto al sistema electoral debido a una serie de razones, entre ellas, por la forma en que se toman las decisiones en el Tribunal Supremo de Justicia Electoral (TSJE) que debido a su composición, suele favorecer al partido de Gobierno.⁵⁸

La caída de Presidente Lugo en junio de este año, de alguna manera, fue previsible debido a una serie de factores. Entre ellos, cabe mencionar que su gestión contaba con un apoyo débil e inconsistente del Congreso. Asimismo, a lo largo de su gobierno, no logró generar consensos con la coalición de pequeños partidos y las facciones que lo llevaron al poder en 2008, fallando también en conservar el apoyo popular necesario para mantenerse en el poder conforme lo advierten las encuestas. A esto debe agregarse la relación antagónica y desconfiada con su Vicepresidente, Federico Franco, que pasó de ser un aliado a convertirse en el principal propulsor de la destitución de Lugo.⁵⁹ La caída del gobierno de Lugo se produce como resultado de un polémico juicio político, el cual tuvo como detonante el enfrentamiento entre campesinos y policías en la localidad de Curuguaty. Se justificó el juicio político en la incapacidad del entonces presidente de cumplir con sus promesas electorales. Por estas razones, los últimos 5 años han sido tumultuosos denotando un alto riesgo de inestabilidad política.

Aplicación de la Metodología SAPEM

El SAPEM ha tenido un seguimiento constante sobre Paraguay de alto nivel (3) desde el inicio del programa en 2007. Gracias al nivel de seguimiento país (conocimiento generado por el SAPEM) y la apertura por parte del Gobierno Paraguayo a trabajar con la OEA, la SAP y el DSDME pudieron actuar y apoyar directamente al Gobierno Paraguayo durante y después del

⁵⁸ Según los informantes entrevistados del país en cuestión y los informes de coyuntura y situación relevante del SAPEM.

⁵⁹ *Ibíd.*

mandato de Presidente Lugo en situaciones de tensión y riesgo de inestabilidad a fin de asesorarlo en temas de gestión política y electoral.

A lo largo de este tiempo, se ha empleado y producido una gran cantidad de herramientas y reportes diversos incluyendo el uso del seguimiento de los medios de comunicación, las encuestas, un grupo de expertos, un análisis de actores, un mapa de poder y de los grupos focales. Los especialistas han generado informes de coyuntura, informes de situación frecuentes, informes de destacados, *e-Alerts*; y, asimismo, han aplicado el Índice Ponderado de Riesgo y escenarios posibles hasta 2011. Igualmente, se llevaron a cabo varias visitas y misiones a Paraguay por parte de los especialistas del SAPEM durante el período bajo estudio.

En el caso de la aplicación de la metodología SAPEM en comparación con otros países analizados, en Paraguay hubo un esfuerzo más profundo de proponer escenarios ajustados a la realidad coyuntural y estructural a fin de brindar una serie de recomendaciones para que el Secretario General pueda actuar de manera oportuna. No obstante, de la revisión de los 40 productos del análisis sobre Paraguay (desde junio 2007 hasta junio 2012), no se ha podido cuantificar con exactitud el número de recomendaciones basadas en sus escenarios posibles.

Nivel de aplicación de advertencia

A tan solo seis meses de la entrada del Presidente Fernando Lugo surgieron llamados por parte de la oposición para someterlo a un juicio político. Su poca experiencia política generó una situación insostenible en el Congreso. En efecto, la destitución del Presidente Lugo fue propuesta como un posible escenario a inicios de julio de 2009, esto es, casi tres años antes de su destitución.⁶⁰ Posteriormente, el 16 de julio de 2009,⁶¹ el DSDME hizo un llamado de alerta para que el Secretario General tome especial atención al caso Paraguay en función al IPRC y el análisis de los especialistas elaborados en base a métodos de recopilación de datos (visitas al país y entrevistas, grupos focales, y compilación de análisis de los expertos nacionales), los mismos que fueron instrumentales en la prognosis y la determinación de riesgo de una inminente crisis político-institucional en Paraguay. Cabe indicar que en los referidos informes no hubo recomendaciones escritas de acción para el Secretario General. No obstante, puede inferirse que dichas recomendaciones fueron brindadas de manera verbal y/o a través de otros informes no proporcionados para la evaluación, dado que, en septiembre del mismo año representantes de la OEA visitaron Paraguay para hacer una presentación de su análisis sobre la situación política del país.⁶²

En el *E-Alert* de junio 16, 2012, se informa el Secretario de Asuntos Políticos y el Jefe de Gabinete sobre el desalojo violento entre policías y los “carperos” (invasores de terrenos privados), evento donde fallecieron 17 personas de la localidad de Curuguaty el 15 de junio de 2012. Luego, en *e-Alerts* de 21 de junio, 2012 el DSDME recomienda al Secretario General realizar gestiones preventivas con representantes del gobierno y de la oposición para calmar la situación y evitar la destitución parlamentaria del Presidente Lugo. Una vez producido el llamado a juicio político en el Senado, el especialista participó en *briefings* para el Secretario General y cumplió con generar informes de seguimiento y reportar al minuto sobre el referido juicio político que concluyó con la destitución del Presidente Fernando Lugo a fines de junio de 2012.

⁶⁰ Ver: Informe de Situación País – Paraguay Enero-Junio 2009 del SAPEM.

⁶¹ Ver: Memo de Atención Paraguay SAPEM para la OEA, 16 julio 2009.

⁶² Ver: Presentación PowerPoint, Gobierno de Transición o Gobierno del Cambio, presentado al Gobierno de Paraguay, 7 de Sep. 2009 y luego, el Informe de Viaje a Paraguay, 13 al 15 de diciembre de 2009.

Acciones Preventivas

De las entrevistas llevadas a cabo con los expertos de Paraguay, usuarios del SAPEM, especialistas del SAPEM y los expertos externos, se constata que la relación entre la OEA y el Paraguay fue buena durante el periodo evaluado. Hubieron, por los menos, 3 a 4 misiones de naturaleza preventiva en las que la OEA ofreció sus buenos oficios y recomendaciones para el Gobierno del Presidente Fernando Lugo⁶³. Particularmente, en las visitas del periodo entre septiembre 2009 hasta enero 2010, los especialistas del SAPEM y enviados especiales del Secretario General trabajaron directamente con los altos directivos del Gobierno de Paraguay incluyendo al mismo Presidente Lugo. No cabe duda que la información manejada por los especialistas del SAPEM, así como el análisis desarrollado en los informes, ayudó a la determinación del caso Paraguayo como uno de envergadura política relevante, posibilitando asimismo la capacidad de intervención de la OEA para brindar una influencia positiva en el desarrollo político del Paraguay en este caso.

Según tres personas entrevistadas (2 especialistas y un usuario/ex representante), hubieron varias presentaciones ante el Gobierno Paraguayo, en las cuales las recomendaciones de dialogar con la oposición, consolidar una agenda política realista y buscar las alianzas necesarias en el Congreso, fueron bien recibidas. Asimismo, según varios entrevistados -incluyendo expertos externos, representantes de la OEA, especialistas y Directivos-, el rol de mediador jugado por la OEA tuvo un alcance positivo. Si bien es difícil demostrar una relación causa-efecto directa en cuanto a la sobrevivencia del Gobierno de Lugo entre los años 2009 y 2010, lo que sí puede observarse es una correlación positiva en cuanto a la capacidad preventiva y de intervención oportuna de la OEA en situaciones de crisis político-institucional en base al servicio prestado por el SAPEM del DSDME.

En el caso del “juicio político” al Presidente Lugo, puede afirmarse que ocurrió lo que la OEA había previsto tres años atrás. La presencia de la OEA fue importante para sobrellevar el difícil periodo de transición política de Paraguay, a diferencia de las organizaciones de MERCOSUR y la UNASUR que decidieron revocar la participación activa de Paraguay en las actividades de estas organizaciones.⁶⁴ La OEA, a través de su representante en Paraguay, un especialista del SAPEM y un enviado especial del Secretario General, John Biehl, actuaron de manera rápida y oportuna, participando en las reuniones de emergencia con las fuerzas políticas del país durante el juicio político del Senado. Asimismo, justo después de la destitución del Presidente, el Secretario General de la OEA tuvo un rol proactivo al acercarse a las fuerzas políticas y generar un ambiente de diálogo.⁶⁵ Los dos expertos de país entrevistados en esta evaluación, tuvieron opiniones satisfactorias sobre el rol jugado por la OEA en este momento de su historia. Uno de los entrevistados, por ejemplo, mencionó que el análisis de la OEA y el trato al Paraguay fue intencionalmente más moderado y constructivo a fin de bajar las tensiones políticas en comparación con otras organizaciones inter-gubernamentales regionales.

⁶³ Es difícil llevar un conteo exacto del total de misiones realizadas debido a la falta de un registro centralizado de las visitas ordinarias y especiales (visitas a fin de tomar “acciones preventivas”) llevadas a cabo por los especialistas del SAPEM.

⁶⁴ Según las entrevistas realizadas a informantes del país provenientes de distintas líneas políticas, así como a los funcionarios y representantes de la OEA involucrados en acciones en Paraguay.

⁶⁵ Confirmado por los informes SAPEM entregados y las entrevistas de informantes internos y externos de la OEA.

Lecciones Aprendidas

- El rol de la OEA como asesor político neutral, que manda el marco normativo, tiene más tendencia, capacidad y legitimidad de fomentar el diálogo político y bajar las tensiones cuando una crisis de orden político-institucional ocurre.
- La OEA cuenta con una mejor aceptación -según varios comentaristas del Paraguay- en comparación con el MERCOSUR y UNASUR respecto a su rol como facilitador técnico y político del diálogo democrático.
- Los especialistas que han tenido la oportunidad de aplicar una variedad de herramientas del SAPEM incluyendo visitas frecuentes al país, mejoraron su capacidad de análisis y propuesta en comparación con los demás países analizados (por ejemplo, en Paraguay se nota la superior capacidad de análisis en base al nivel de seguimiento y la experiencia adquirida según la duración de la aplicación de la metodología en el país).
- Mantener la consistencia en la aplicación del SAPEM resulta en productos de calidad con escenarios prospectivos y recomendaciones en informes escritos y hace posible demostrar el nivel de impacto del programa SAPEM en las posturas y las acciones de la OEA, así como su influencia en los procesos democráticos de los países miembros.
- El nivel de confianza y comunicación abierta propiciada por la OEA con el Gobierno del Estado Miembro resulta fundamental a fin de mantener la confianza, el apoyo directo y la posibilidad de incidir en la fortaleza democrática de este país. Este objetivo fue altamente demostrado por el nivel de seguimiento y acción que la OEA ha tenido en el Paraguay desde el año 2007.

Caso de Nicaragua

Contexto País

En el periodo evaluado, el contexto político de Nicaragua ha estado marcado por la polarización partidaria durante y después de un periodo de gobernabilidad negociada. Daniel Ortega, del Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) ganó las elecciones el 5 de noviembre de 2006 con solo un 38% de los votos frente a una oposición dividida entre varios partidos políticos. Para poder gobernar Ortega pactó con Arnoldo Alemán, el líder del Partido Liberal Constitucionalista (PLC), principal partido de oposición. En la práctica, el pacto implicaba la repartición de cargos en las instancias estatales clave, tales como la Corte Suprema de Justicia, la Contraloría General, el Consejo Supremo Electoral, entre otras, y negociar el contenido de propuestas de leyes para poder avanzar la agenda legislativa de la Asamblea Nacional. Ortega fue beneficiado en este periodo por el acercamiento con el Cardenal Miguel Obando y Bravo para apostar a una Nicaragua "cristiana, socialista y solidaria."

También en el periodo analizado se dieron varias elecciones en los distintos niveles de gobierno (municipal, regional, y nacional) y por la situación arriba mencionada los procesos electorales estuvieron caracterizados por conflictos políticos, sociales y hasta enfrentamientos violentos. Específicamente los partidos políticos de la oposición y la comunidad internacional acusaban al gobierno por irregularidades internas, falta de transparencia e imparcialidad en el ejercicio de sus funciones en el caso de los representantes del Consejo Supremo Electoral (CSE) y Consejos de Poder Ciudadanos. La OEA así como la Unión Europea y varios países donantes, también

fueron partícipes de estas críticas y propusieron recomendaciones electorales.⁶⁶ Aún así, la población mantuvo una opinión favorable en cuanto a las mejoras en temas sociales y la reforma electoral, la cual, junto a una fracturada oposición permitieron la reelección del Presidente Ortega en 2011. A cinco años de asumir la presidencia de Nicaragua el FSLN continúa con un alto nivel de aprobación de la población nicaragüense a pesar de los bajos indicadores económicos del país.⁶⁷

En el ámbito internacional durante este periodo Nicaragua ha tenido relaciones tensas con varios países principalmente por disputas limítrofes con Colombia y Costa Rica. Por otra parte, al ser Nicaragua parte del bloque de países que conforman la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), el gobierno del FSLN resistió sistemáticamente intervención por parte de la OEA.⁶⁸

Aplicación de la Metodología del SAPEM

La evaluación del seguimiento dada a la situación en Nicaragua pretende revelar insumos sobre la metodología del SAPEM, su aplicación a un nivel menor que los casos de Bolivia y Paraguay, el nivel de advertencia sobre los riesgos políticos institucionales y los aportes del SAPEM a las acciones tomadas por la OEA en Nicaragua.

Para esta evaluación el DSDME ha entregado *al menos* 33 productos sobre Nicaragua, el primero fue un informe de coyuntura de noviembre de 2007. El SAPEM da seguimiento de nivel 2 en Nicaragua y por lo tanto el programa no aplicó todos los instrumentos de recopilación de datos.⁶⁹ La evaluación constató el uso del seguimiento de los medios de comunicación, encuestas, un grupo de consulta, un análisis de actores y mapa de poder. Los especialistas generaron informes de coyuntura, informes de situación, análisis de encuestas, informes de destacados y el Índice Ponderado de Riesgo, y escenarios posibles hasta 2011.

En términos generales, debe tomarse en cuenta que Nicaragua es un país con alta sensibilidad a las críticas de la OEA, lo cual se ha traducido en una relación por momentos difícil entre la organización y el Gobierno Nicaragüense. Tal susceptibilidad ha traído como consecuencia que no se haya aplicado una consulta continua con una red de expertos en el país. Se ha constatado, por ejemplo, diferencias referidas a cambios en la metodología y el formato para presentar los resultados del análisis. También se evidenciaron inconsistencias en la forma de aplicación de la metodología debido a diferencias entre la presentación de ciertos datos en informes del mismo tipo a lo largo del tiempo. Por ejemplo, mientras algunos informes de situación (informe mensual) efectivamente integraron el IPRC, otros obviaron hacerlo durante el mismo período de

⁶⁶ Informe final de la Misión de acompañamiento electoral de la OEA sobre las elecciones generales celebradas en la República de Nicaragua el 6 de noviembre de 2011 [CP/doc.4674/12](#); y Nicaragua – Informe Final Elecciones Generales y al Parlacen 2011 – Misión de Observación Electoral de la Unión Europea, http://www.eueom.eu/files/pressreleases/english/moeue-nicaragua-informe-final-22022012_es.pdf

⁶⁷ Según el último análisis de encuesta entregado por el SAPEM en febrero 2012, el Presidente Daniel Ortega inició un nuevo período de gobierno con un 61 % de aprobación. La encuesta fue elaborada 3 meses después de las elecciones presidenciales de noviembre 2011.

⁶⁸ Ver, por ejemplo, lo referido a las críticas que tuvieron los países del ALBA sobre el rol de la OEA en el hemisferio y la necesidad de cambios estructurales. <http://www.alba-tcp.org/contenido/paises-del-alba-acapararon-protagonismo-en-asamblea-oea-en-bolivia-05-de-junio-de-2012>

⁶⁹ Ver Informe titulado: *Asignacion_paises-Grado_Aplicacion-SAPEM_ene-jun2009*.

su aplicación.⁷⁰

En los Informes de Situación, como se mencionó en los casos anteriores, hay un buen análisis de la situación política e institucional. Estos informes, en el caso de tratar un país de nivel 2 de seguimiento, no incluyen un análisis completo de los aceleradores del IPR al mismo nivel de detalle que cuentan los informes de situación de países como Bolivia y Paraguay, sin embargo se presentan los principales temas relacionados a la política y la situación socio-económica. También se identifica uno o dos factores de riesgo sobresalientes, escenarios posibles y recomendaciones. Estas recomendaciones no contemplan acciones concretas sino consideraciones para que la OEA se posicione en el país para poder responder a una solicitud de observación electoral.

El análisis de las encuestas de opinión revela información importante aplicada por el especialista en los productos narrativos. Desde la perspectiva de los evaluadores el cambio en el formato en 2011 a un formato visual con colores y gráficos ilustrativos contribuyó a mejorar la lectura rápida de la situación y entender los cambios de percepción en la opinión pública a través del tiempo. Debe resaltarse, asimismo, la medición de percepción pública sobre el rol de la comunidad internacional, dentro de ello la OEA y su presencia como observador en los procesos electorales.⁷¹

Nivel de aplicación de advertencia

En los informes entregados a los evaluadores se observa que los especialistas identificaron y analizaron los principales factores políticos que generaron situaciones de polarización o riesgo de inestabilidad institucional. Por ejemplo, se realizó un análisis detallado del proceso preparatorio de las elecciones municipales de noviembre de 2008 y las subsecuentes acusaciones de fraude. También, en 2009 en los informes anteriores a la sentencia de la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia que anuló las limitaciones de mandatos presidenciales, se analizaron las posibles opciones para que Ortega lograra la reforma constitucional esperada. Además, desde los primeros meses de 2010, los informes de situación previeron el desbalance y la lenta desintegración del pacto de gobernabilidad entre Ortega y el PLC, hasta su actual congelamiento ocurrido en septiembre de 2010.⁷² En 2011 el análisis se enfocó en las próximas elecciones presidenciales de noviembre de ese año.

Por lo general, el seguimiento hecho por los especialistas dio cuenta sobre el potencial factor desestabilizador de la consolidación del poder político de Daniel Ortega y la FSLN. Lo importante a resaltar es que hubo un especialista al tanto de los acontecimientos y preparado para brindar recomendaciones a la OEA sobre cómo reaccionar ante la necesidad de acción. En términos generales las recomendaciones estuvieron orientadas principalmente a destacar el posible rol de la OEA como observador de las elecciones presidenciales de 2011, y de este modo, revertir las suspicacias sobre una injerencia ilegítima en asuntos internos que conllevaron a que la organización no sea invitada a participar en las elecciones anteriores.

Finalmente, con respecto al nivel de advertencia del conflicto fronterizo desencadenado en octubre de 2010 entre Nicaragua y Costa Rica, se observa que el especialista dio seguimiento desde que la Corte Internacional de Justicia falló a favor de Nicaragua en 2009. Ver **Anexo H**.

⁷⁰ Por ejemplo, en los informes de Situación País correspondientes a los meses de agosto, septiembre, octubre de 2008 y jul. /ago. y ago. /sep. de 2009, se verifica que no se aplicó el IPRC y el nivel de advertencia es solo parcial.

⁷¹ Ver Informe: Nicaragua Análisis de Encuesta, mayo 2011.

⁷² <http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2010/09/06/politica/131487>

Acciones Preventivas

Por lo general, en el periodo cubierto no se dieron acciones preventivas de alto perfil en relación a los temas políticos internos debido sobre todo a la propia resistencia del Gobierno. Sin embargo, en septiembre de 2011 el gobierno nicaragüense extendió una invitación a la OEA para la observación de las elecciones presidenciales de noviembre del mismo año. El SAPEM apoyó la MOE entre octubre y noviembre de 2011. También la OEA fue invitada a observar los comicios municipales de noviembre de 2012.

Puede ser que se realizaron gestiones diplomáticas silenciosas, sin embargo, por lo general el equipo de evaluación observó que los productos del SAPEM no dan seguimiento a las acciones de la propia OEA con la excepción de los informes de coyuntura pos-golpe de Estado en Honduras en 2009 (ver **Anexo G**: Caso de Honduras).

Como fue descrito anteriormente, el especialista del SAPEM dio seguimiento a la situación en la frontera con Costa Rica y participó activamente en las acciones preventivas sobre el conflicto limítrofe.

Lecciones aprendidas

- Debido a la hostilidad inicial mostrada por el Gobierno del Presidente Daniel Ortega hacia la OEA, fue difícil para esta institución jugar un rol activo a pesar del llamado de los partidos de oposición para intervenir en los asuntos políticos del país. Esta situación restringió la implementación de la metodología del SAPEM debido a que los especialistas no podían fomentar relaciones directas con expertos y simpatizantes de los diferentes partidos políticos de la misma manera como se llevó a cabo en los otros países monitoreados. Asimismo, hasta el año 2010, no se pudo hacer gestiones relacionadas a la situación en Nicaragua.
- Es difícil identificar acciones preventivas dado que las gestiones de la OEA no son descritas en los productos del SAPEM o en un registro especial que de seguimiento a los resultados logrados con el uso de la información y análisis generado por el SAPEM.
- A pesar de la tensión entre la OEA y Nicaragua antes descrita, el tipo de trabajo objetivo y técnico de la OEA en procesos de diálogo tales como el del conflicto fronterizo con Costa Rica, mostraron el potencial de ayuda para mejorar la visión del Gobierno y la nación respecto a los buenos oficios brindados por la OEA a Nicaragua.
- Se da seguimiento a los asuntos políticos activos en una coyuntura, incluyendo las tensiones abiertas en fronteras entre países, aunque muchas veces este seguimiento se encuentra en documentos especiales y no en los informes del país.
- El Especialista que generó los informes SAPEM sobre Nicaragua desde el año 2009 a noviembre 2010, asesoró el proceso de negociación sobre el conflicto fronterizo entre Nicaragua y Costa Rica. Luego, trabajó en la oficina del Secretario General como resultado inmediato de su labor en este asunto.
- El cambio de formato de los análisis de encuestas ha dado lugar a una significativa mejora a partir del año 2011, haciendo énfasis en la comparación de datos en gráficos ilustrativos a través del tiempo. También se ha observado cambios en los formatos del análisis de situación en el transcurso del tiempo para adecuarlos a las necesidades del lector.

5.2 Metodología

5.2.1 Calidad

¿Las herramientas aplicadas y los informes fueron de buena calidad, en comparación con otras metodologías utilizadas en observatorios o sistemas de alerta temprana?

En los incisos sobre los productos 1 y 3 los evaluadores ya describieron e hicieron observaciones sobre las herramientas aplicadas y los productos generados por el SAPEM en el transcurso del periodo bajo la evaluación. Aquí es suficiente reiterar unas observaciones sobre el estado actual de la metodología y unas observaciones adicionales.

Se reconoce que la metodología se encuentra en un momento de transición, sin embargo, los evaluadores tienen observaciones sobre el estado de la metodología y los productos generados actualmente con el fin de aportar a la reflexión que el DSDME está haciendo.

Los productos generados en 2012 son Informes de Coyuntura, Destacados, Análisis de Encuestas y *Briefings*. Estos productos no incluyen análisis de factores estandarizados de riesgos políticos-institucionales, escenarios prospectivos o recomendaciones. El JGG está de acuerdo con algunos especialistas quienes manifestaron su preocupación por la falta de estructura en la metodología, principalmente por no aplicar los aceleradores como factores de análisis y por no tener formatos que estructuren los informes y los nuevos productos. Un ejercicio de análisis de riesgos políticos-institucionales elaborado periódicamente aseguraría que los especialistas cuenten con la información y un análisis profundo y multidimensional para poder responder a la coyuntura y las solicitudes urgentes de las autoridades de la Secretaría General. El JGG utilizó los Informes de Situación como la principal referencia para preparar los estudios de caso sobre Bolivia, Paraguay y Nicaragua por incluir análisis político, escenarios y recomendaciones. Estos elementos fueron clave para valorar el grado de advertencia y las recomendaciones hechas a los tomadores de decisión, sin embargo, no son desarrolladas en los productos de 2012.

Los usuarios y los evaluadores aprecian el uso de múltiples herramientas para recopilar información de varias fuentes.⁷³ Sin embargo, el JGG no tiene claridad sobre la representatividad y diversidad de los expertos nacionales o algunas pautas orientadoras a ser aplicadas en entrevistas durante las visitas al país.

⁷³ El JGG observa que otros sistemas de monitoreo o alerta temprana no aplican la diversidad de instrumentos o métodos de recopilación de información.

Los evaluadores observaron la ausencia de algunos temas en los informes del SAPEM que pueden ser importantes en unos o todos los países monitoreados: i) análisis más profundo del papel político de los movimientos sociales, incluyendo organizaciones de pueblos indígenas, entre otros, que están jugando un rol político más protagónico en algunos países monitoreados aun después una larga historia de exclusión;⁷⁴ ii) un análisis que incorpore alguna perspectiva de la situación en zonas rurales para contrarrestar con la perspectiva urbana predominante; y iii) datos y análisis desagregados por sexo, clase socio-económicos o etnicidad (entre otros característicos) de los actores políticos.⁷⁵

En la mayoría de los informes revisados los evaluadores no observaron recomendaciones, con la excepción de los Informes de Situación. Tal observación es consistente con los criterios establecidos: no todas las recomendaciones fueron presentadas por escrito sino verbalmente, y por la decisión de incluirlas únicamente cuando fueron necesarias. Estos criterios sobre el desarrollo de recomendaciones dificultan la demostración del nivel de influencia del programa dentro de la Secretaría General durante el periodo bajo evaluación. Las recomendaciones que fueron incluidas en los Informes de Situación se formularon de manera distinta pero sin separarlas claramente, por ejemplo: i) algunos textos con título de “recomendaciones” presentaron una discusión de temas a manera de concluir el informe y no contemplan recomendaciones precisas; ii) varias recomendaciones fueron auto referenciadas en términos de que señalaron temas que el propio especialista tendría que dar seguimiento; y iii) algunas dirigidas a las autoridades de la Secretaría General no precisan la acción concreta a considerar.

Los TdR solicitan que “el contratista determinará si el instrumento SAPEM es una herramienta funcional para la OEA” y por tanto piden la “comparación del SAPEM con instrumentos similares en otras organizaciones.”⁷⁶ El JGG encontró limitaciones al realizar esta comparación. Primero, es importante reconocer que

⁷⁴ El JGG reconoce que recibió pocos documentos que representan análisis intermedio, tales como los mapas gráficos de actores que fueron preparados para Guatemala en 2010. También se entiende que el Secretario General y el Secretario de Asuntos Políticos se relacionan con partidos políticos y representantes del poder Ejecutivo sobre todo. Sin embargo un análisis más amplio de sectores de la sociedad civil puede servir al análisis. El JGG no tiene conocimiento de todos los expertos “Delphi” para opinar sobre su representatividad y la posibilidad de que estos expertos realicen análisis sobre movimientos sociales y sociedad civil.

⁷⁵ En 2003 en Bolivia la ausencia de un análisis de género fue criticada en varios estudios de análisis de conflicto que produjo la renuncia del Presidente Sánchez Lozada. Mujeres de varios movimientos sociales actuaban en bloques importantes en las movilizaciones en las protestas en el país. En algunos países de la región andina, entre otros, se ha observado brigadas o alianzas de mujeres concejales o parlamentarias quienes actúan en bloque a pesar de su afiliación partidaria. En el próximo proyecto del SAPP sería importante aumentar el análisis en base a género por ser una expectativa formal de la cooperación canadiense.

⁷⁶ Ver página 6 de los TdR.

sistemas de monitoreo y alerta temprana están, en su mayoría, vinculados al seguimiento de conflictos violentos o fragilidad del Estado. Es decir, que otros sistemas no cuentan con el mismo fin o parámetros normativos con los que cuenta la OEA. Segundo, como se mencionó anteriormente, no fue posible entrevistar a representantes de OIG con la excepción del PAPEP y del DAP. Cabe mencionar que el DSDME no considera la comparación con el PAPEP como la más acertada por tener un perfil más académico y de investigación. Tampoco el DAP es adecuado según los evaluadores dado que no aplica una metodología rigurosa con varias herramientas para captar y analizar información de varias fuentes. Con estas limitaciones se presenta el siguiente análisis comparativo con el propósito de comparar y distinguir elementos básicos de los sistemas.

Sistemas de Monitoreo y Alerta Temprana

Antecedentes

Los sistemas de monitoreo y alerta temprana se produjeron como resultado del incremento de los conflictos intra-estados en el contexto del fin de la Guerra Fría, así como por los avances paralelos en las herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo. En los años posteriores al genocidio de Ruanda en la década de 1990, la comunidad internacional impulsó un movimiento en apoyo a la intervención diplomática y/o militar a fin de proteger a las poblaciones vulnerables de actos de genocidio y crisis humanitarias. Por ejemplo, con tal objetivo, Canadá financió un informe elaborado por la Comisión Internacional sobre la Intervención y la Soberanía Estatal denominado "*Responsibility to Protect*",⁷⁷ el mismo ha contribuido a impulsar la prevención de los conflictos violentos dentro de los Estados. El referido movimiento desembocó posteriormente en la adopción de la Resolución de la ONU (2005) que instaló el principio de la responsabilidad para proteger y asimismo, amplió el rol del Representante Especial para prevenir el genocidio. Del mismo modo, con esta resolución la ONU reiteró su intención de apoyar y fortalecer la capacidad de alerta temprana y de prevención de crisis o conflicto violento de los organismos regionales a nivel global.⁷⁸

Elementos de Alerta Temprana

La revisión de la literatura⁷⁹ muestra que el propósito es anticipar la intensificación de conflicto violento. Los elementos básicos que definen los sistemas de monitoreo y alerta temprana según

⁷⁷ International Development Research Centre, IDRC, Dec. 2001, *Responsibility to Protect: Report of the International Commission on Intervention and State Sovereignty*, Ottawa: IDRC. El informe define la perspectiva de la responsabilidad de proteger como la necesidad de prevenir, reaccionar y reconstruir sociedades en situaciones que merecen la intervención por parte de la comunidad internacional para proteger los derechos fundamentales de las poblaciones vulnerables.

⁷⁸ United Nations, 2005 World Summit Outcome, A/RES/60/1, *Responsibility to Protect* reference, p. 30. Ver p. 30. artículos 138-140.

⁷⁹ Schmid, Alex P. (1998), *Thesaurus and Glossary of Early Warning and Conflict Prevention Terms (Abridged Version)*, FEWER/PIOOH: Netherlands. David Nyheim, OECD, 2009, *Conflict and Fragility: Preventing Violence, War and State Collapse: The Future of Conflict Early Warning and Response*, p. 22. Los expertos del estudio de la OCDE y Kumar Rupesinghe, entre otros, citan a Schmid en sus propias definiciones.

el estudio de la literatura son: i) la recopilación y análisis sistemático de información proveniente de áreas o países en crisis; ii) la generación de productos estandarizados basados en métodos de análisis cualitativos y/o cuantitativos ligados a mecanismos de respuesta temprana; iii) el desarrollo de respuestas estratégicas a estas crisis; y iv) la presentación de opciones críticas a los actores a fin de tomar decisiones informadas.

El estudio producido por la OECD define la respuesta o acción temprana/rápida como toda iniciativa que se origina ante la amenaza de un potencial conflicto violento y cuyo objetivo es el de manejar, resolver o prevenir dicho conflicto.

En los últimos 10 a 20 años, la capacidad y el valor de estas herramientas de análisis e indicadores cualitativos y cuantitativos se han ido incrementado, logrando ser integradas en los sistemas de monitoreo y alerta temprana implementados por los gobiernos nacionales, OIG y organizaciones no-gubernamentales (ONG). De acuerdo a expertos y colaboradores de la OECD en sistemas de transformación de conflictos y sistemas de alerta temprana, los métodos cuantitativos han tenido una buena capacidad prospectiva, particularmente, en cuanto a las crisis político-institucionales de los estados.⁸⁰ Sin embargo, los investigadores advierten que la cadena causal y/o la serie de eventos que conllevan a una crisis marcada por la inestabilidad político-institucional y la violencia, no siempre resultan ser claros para quienes toman decisiones al respecto, sobretodo, en lo referido a los canales de alerta.⁸¹

En efecto, a pesar de las señales de alerta alta, el vínculo entre la alerta temprana y la acción temprana o intervención de las OIG regionales no es muy sólido; debido a ello, no se ha tenido un alto nivel de éxito en la prevención de situaciones de crisis y violencia, conforme lo sostienen Herbert y Debiel.⁸² Entre las razones mencionadas, se indica que la información de alerta puede parecer alarmista y a veces ofensiva para los gobiernos de los países miembros de las OIG. De igual manera, otros factores contributivos suelen encontrarse en las barreras o debilidades estructurales de las OIG regionales debido a la falta de valores comunes, diferencias políticas, la aplicación del principio de no-intervención y/o una carencia de capacidad de intervención a consecuencia de la competencia con otras organizaciones operando en la región.⁸³

De la revisión de la literatura y la evolución de la metodología antes descrita, se pueden adelantar algunas conclusiones.⁸⁴ Primero, no hay una “mejor metodología” para ser aplicada a un sistema de análisis y alerta de situaciones de conflicto político. Los sistemas actualmente funcionando se basan en una combinación de fuentes secundarias cuantitativas y cualitativas; y, en muchos casos, se integran simultáneamente con fuentes directas y primarias. Segundo, el diseño de toda metodología debe responder a la necesidad y el contexto de la institución que el sistema sirve.

⁸⁰ Ibid. D. Nyheim, OECD, 2009, p. 14.

⁸¹ Wulf, Herbert and Tobias Debiel May 2009, Conflict Early Warning and Response Mechanisms: Tools for Enhancing the Effectiveness of Regional Organisations? A comparative Study of the AU, ECOWAS, IGAD, ASEAN/ARF and PIF, LSE Crisis States Working Paper Series, No. 2, p. 26.

⁸² Ibid.

⁸³ Cabe señalar que el SAPEM no es considerado por el DSDME como un sistema de alerta temprana, sino como un sistema interno de análisis político y de visión prospectiva a futuro en los países bajo análisis. La razón principal se sustenta en el limitado alcance de acciones preventivas que el Secretario General puede tomar, a diferencia del caso de los sistemas de alerta temprana utilizados por otras OIG.

⁸⁴ Nyheim, OECD, 2009, p. 15.

PAPEP

En el caso de Latinoamérica, de acuerdo con algunos entrevistados en esta evaluación, el SAPEM suele compararse con el Proyecto de Análisis Prospectivo y Escenarios Prospectivos (PAPEP) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este programa se aplica en 12 países de Latinoamérica con sedes o enlaces instalados en las oficinas del PNUD de cada país. Se trata de un equipo de alrededor de 30 personas con una capacidad de intervención más amplia que la del SAPEM. Este programa hace énfasis en la generación de procesos de diálogo e interlocución política en los países analizados. El PAPEP es una herramienta diseñada para discutir temas sensibles y tomar decisiones dentro del sistema ONU (PNUD, Oficinas de los Representantes de País, y el DPA) al mismo tiempo de compartir su análisis prospectivo y diferentes opciones de salida con todos los países incluyendo los Gobiernos y la sociedad civil. El PAPEP realiza estudios de investigación de la situación coyuntural y estructural en países específicos y comparte esta información con los países bajo análisis, de manera inmediata. En varias situaciones, según lo conversado con el Coordinador del PAPEP, se ha demostrado que la fluidez y el contacto directo entre países ha permitido que los analistas del programa establezcan una comunicación directa con los Gobiernos meses antes al desencadenamiento de una crisis político-institucional y de esta forma, compartan con los mismos, estrategias de tratamiento oportunas (Casos Honduras en 2009 y Bolivia 2007-08).

Departamento de Asuntos Políticos de la ONU

La comparación del SAPEM con el DAP de la ONU, con sede en Nueva York, sería más adecuada en razón de sus funciones y las similitudes organizacionales entre ambas unidades. A pesar de que los equipos del DPA y del SAPEM son de un tamaño similar, la función del DPA está más focalizada a brindar apoyo al Secretario General de la ONU a fin de prepararlo para las misiones de buenos oficios e informarlo sobre las políticas de los países de la región. Asimismo, como se mencionó anteriormente el DAP no sigue una metodología tan rigurosa como la del SAPEM o del PAPEP, ya que no emplea indicadores de análisis. El DAP emplea fuentes de información abiertas y estudios de la CEPAL, PAPEP y otras instituciones y/o fuentes de información secundaria como Oxford Analítica y el Economist. El DAP produce escenarios prospectivos pero de manera ocasional. Sus productos son de naturaleza pragmática y política orientados principalmente al consumo del DPA y el Secretario General de la ONU. Esos productos incluyen los insumos (apuntes) para los discursos para el SG, informes de análisis país, asesoramiento para los equipos país, y *briefings*. La mayor limitación del programa del DPA se localiza en la poca frecuencia con la que los analistas pueden viajar a los países de cobertura.

El SAPEM en comparación con otros sistemas

El SAPEM ha sido el punto de partida para comparar sistemas de otras OIG. Ver **Anexo I: Comparación con Sistemas de Alerta Temprana**. Se preparó el cuadro a partir de los siguientes descriptores: el tipo de organización y el año de inicio del sistema, el propósito del sistema, el tipo de servicio y los usuarios principales, el número de países cubiertos, las fuentes de información y las categorías de indicadores, los productos, y finalmente, los recursos de la unidad de ejecución y los resultados del sistema. La mayor parte de esta información ha sido conseguida a través de datos buscados en Internet para el caso de los siguientes sistemas (mayormente conocidos por su nombre en inglés):

- Programa de Análisis Político y Escenarios Prospectivos (PAPEP) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- *Continental Early Warning System* (CEWS) de la Unión Africana

- *Conflict Early Warning Response Mechanism (CEWARN)* del *Intergovernmental Authority on Development in Eastern Africa (IGAD)*
- *West Africa Early Warning and Response Network (ECOWARN)*, La comunidad económica de Estados de África del Oeste (ECOWAS)
- *The Situation Room* de la Unión Europea

De nuestro análisis comparado, enfocado principalmente a evaluar las diferencias y similitudes entre los sistemas de alerta temprana de las OIG de África y Europa con relación al SAPEM, se resaltan las siguientes observaciones:

- El SAPEM de la OEA no está considerado como un sistema de alerta temprana. La razón principal es que en los sistemas bajo comparación, el objetivo y énfasis del monitoreo se centra en el conflicto violento que lleva a la inseguridad humana y la inestabilidad política, particularmente, en países de estados fallidos. Este no es el caso en las Américas (salvo la situación precaria estatal en Haití). En general, el énfasis del SAPEM es el monitoreo político, social, y económico, así como el análisis de la estabilidad político-institucional en los Estados Miembros.
- Otra diferencia marcada entre el SAPEM y los sistemas bajo comparación, con excepción del sistema empleado por el DAP, es que los mismos proveen información no solamente para el Secretariado de sus instituciones sino también para los países miembros y en muchos casos, inclusive, para la sociedad civil a fin de que otros actores asuman roles más proactivos en la resolución de las crisis institucionales dentro de sus países y las comunidades vecinas. A diferencia de ello, desde la creación del SAPEM y hasta recientemente, los beneficiarios directos y constantes del sistema SAPEM han sido generalmente las autoridades en la Secretaría General.
- Una tercera observación está referida a las distintas metodologías empleadas. Aunque los pasos generales son similares las metodologías son variadas, constatándose que los sistemas más complejos y adecuados a los fines de la OIG emplean fuentes provenientes de distintos sectores y recopilan datos en función a indicadores tanto cuantitativos como cualitativos. Todos los sistemas bajo comparación, tienen una red de fuentes descentralizadas, las mismas que suelen ser empleadas en diferentes grados de intensidad como fuentes de información y centros de acción por las organizaciones en estas áreas. Por ejemplo, El CEWARN de IGAD y el ECOWARN de ECOWAS tienen sistemas descentralizados que permiten un alto nivel de coordinación en las distintas regiones. En el caso del SAPEM, el vínculo está apenas formalizándose con los Representantes de la OEA en los países.
- Otra observación aborda los recursos asignados. Si bien pudimos recabar el presupuesto de algunos sistemas,⁸⁵ la información no es completa como para poder brindar una comparación adecuada. Lo que sí se puede afirmar, sin embargo, es que los gastos de los sistemas en África tienden a ser menos costosos en lo referido a la mano de obra y los servicios de monitoreo en comparación con aquellos de la sede de la OEA en Washington, D.C. Aun así, el monto empleado por la OEA para el SAPEM se encuentra dentro de un rango razonable en comparación con los demás sistemas que cubren un número de países similares.
- En términos generales, se observa que los sistemas bajo análisis tienen similares desafíos que el SAPEM para realizar análisis sobre eventos coyunturales para generar escenarios prospectivos y asimismo, para avanzar recomendaciones oportunas para quienes toman las

⁸⁵ Nyheim, OECD, 2009 y Andrew Rettman, 2010, *Ashton to take command of US-type situation room*, artículo en el EU Observer, revista en línea, <http://euobserver.com/institutional/30356>, consultado el 30 de noviembre de 2012.

decisiones en las OIG. A pesar de estos desafíos, la mayor parte de las OIG reconocen el valor de tener un sistema de monitoreo y de análisis a fin de intervenir en países para proteger el estado de derecho, el bienestar general de sus ciudadanos y la democracia.

5.2.2 Avances y Dificultades en la Aplicación de la Metodología

¿Cómo se manejó la información altamente sensible recopilada?

Esta pregunta representa una preocupación continua del DSDME desde el origen del SAPEM en 2006 y 2007. La respuesta, hasta el momento, ha sido restringir la difusión o circulación de la información generada por el SAPEM. Algunos usuarios temporales o potenciales entrevistados recomiendan que el DSDME desarrolle criterios para categorizar la información para poder difundir algunos productos del SAPEM a otros Secretarios, departamentos o unidades con regularidad. Como se mencionó anteriormente, el DSDME tendrá a cargo la sistematización y difusión de información recibida de los Representantes de las Oficinas Nacionales.

¿Principales avances en relación de la metodología?

Los evaluadores observan, en base a la revisión de documentos y también por las entrevistas realizadas, que los siguientes ajustes fueron acertados: a) la reducción del número de aceleradores, b) la inclusión de pautas para el análisis de actores, c) la reducción en la extensión de los informes y los intentos de usar formatos visualmente fáciles de leer.

Una de las fortalezas identificadas por los especialistas y usuarios es el análisis profundo en base a la metodología rigurosa que estuvo siendo aplicada hasta 2011. Los evaluadores reconocen que el abanico de herramientas de recopilación de información pudo estar siendo aplicado cabalmente en 2012, sin embargo los informes actuales no perfilan el análisis político comprensivo producto de esa amplia información. Puede ser que la información y el análisis están siendo aprovechados en los *briefings* verbales que también pueden dar lugar a un intercambio presencial con el beneficiario. El problema no es solamente que no se puede evaluar externamente sino el ejercicio de sistematizar los datos y redactar un análisis por escrito que ayude a precisar y verificar el análisis político y prospectivo. Se entiende que el SAPP apuesta por fortalecer el análisis prospectivo, lo cual parece un acierto en la opinión de los evaluadores.

¿Qué obstáculos o dificultades fueron encontrados en la implementación de la metodología?

Los desafíos encontrados en la implementación de la metodología, según los actuales y anteriores especialistas son: i) La reducción de recursos prohíbe la recopilación de información de varias fuentes y visitas al terreno, la cual reduce la calidad de los productos; ii) Hacer un análisis comprensivo que refleje la información recogida por varias herramientas; iii) Siendo profesionales “jóvenes, menores de 40 años”⁸⁶ algunas autoridades no tomaron en serio el análisis producto de la metodología; iv) Las autoridades con experiencia política en sus propios países cuestionan la utilidad de un sistema técnico de análisis político; v) El DSDME no ha sabido “como vendernos ante nuevos consumidores” o defender el sistema “costoso” ante los críticos; vi) Falta de tiempo para dar seguimiento constante cuando varios especialistas tienen otras responsabilidades; vii) La existencia de fuentes de información paralelas que utiliza el Secretario General para la toma de decisiones; y viii) El contexto político regional en que opera la OEA, que muchas veces limita el accionar de la Secretaría General.

Si bien algunos usuarios reconocieron la tensión entre los políticos y politólogos, cada usuario percibe la utilidad de un sistema institucional de análisis político aunque lamenta la falta de comunicación y divulgación fluida y regular con el DSDME. Los usuarios y los directores reconocieron que el sistema no puede mantener su calidad sin visitas a los países monitoreados por los especialistas.

Los evaluadores perciben que un obstáculo o factor que prohíbe una reflexión y renovación de la metodología es la falta de un diagnóstico completo de la información y análisis político requerido por los distintos grupos de usuarios. También estos mismos usuarios se pueden convertir en fuentes de información que, hasta el momento, no han sido aprovechadas por el SAPEM dado que hay una falta de posicionamiento del sistema en la OEA por las preocupaciones de algunos Estados Miembros sobre un sistema de monitoreo.

6. Eficiencia

6.1 Eficiencia Metodológica y de Programación

¿En qué medida fue eficiente la metodología del SAPEM... en la recolección, análisis y disseminación de la información?

⁸⁶ La caracterización dada por un especialista.

Los evaluadores constataron que se aplicaron algunos instrumentos de gestión que facilitaron la eficiente aplicación del sistema. Por ejemplo, la coordinación del SAPEM elaboró y difundió planes de trabajo, cronogramas de actividades de recolección de información por país, cronogramas de entrega de informes, instrucciones para el archivo electrónico, agendas y memorias de reuniones de trabajo, entre otros instrumentos. Se observa que hubo una gestión en base de estos instrumentos durante todos los años dentro del periodo de evaluación, aunque ya no son necesarios los cronogramas de entrega de informes dado que se elaboran los productos cuando el especialista, la coordinadora o el director del DSDME consideran que son necesarios, o hay una solicitud expresa.

El JGG observa que durante el año 2010 - momento en el que se realizan ajustes metodológicos más contundentes (*IPRC Reloaded*)- se redactaron varios instructivos sobre el uso de herramientas informáticas, como Google Reader, para la recolección y organización eficiente de la información. También, en referencia al año 2010, se pudo revisar documentos que explican las nuevas técnicas de análisis introducidas, tales como el mapeo de actores estratégicos y formatos para describir cada uno de los tres Poderes del Estado.

Aunque el SAPEM no ha sido evaluado por consultores externos anteriormente, los evaluadores confirman una práctica de auto evaluación desde el principio con el afán de mejorar el sistema en base a la experiencia de los especialistas y los requisitos del beneficiario principal. Estos procesos de reflexión resultaron en ajustes metodológicos principalmente en 2008, 2010 y finales de 2011/principios de 2012. Las entrevistas con especialistas, directores y los documentos revisados confirman que se aplicaron procesos estructurados y participativos de reflexión y evaluación interna en 2008 y 2010 con productos que explicaron las nuevas herramientas o formatos de análisis. Los procesos fueron participativos porque contaron con una alta contribución de especialistas y expertos externos.⁸⁷ Mientras tanto no se pudo confirmar el proceso o productos escritos de la reflexión interna de 2011/2012, dado que fue una reacción a la crisis presupuestal y consultas no formales. Sin embargo, el objetivo expresado de esta última evaluación interna fue que el SAPEM sea más ágil y útil (más eficiente y eficaz). Se ha enfocado en el diseño y puesta en marcha del *Situation Room* en este último periodo por solicitud de las altas autoridades de la Secretaría General.

Aunque los evaluadores reconocen el deseo de ser más eficiente con la discontinuidad de los grupos focales (una actividad costosa pero calificada menos útil que las encuestas de opinión) y dejar de elaborar el IPRC y los informes más detallados a favor de presentaciones verbales, se requiere una reflexión y aclaración de las pautas y estructura del análisis político. Los

⁸⁷ Ver: Agenda Taller de Actualidad y Revisión Económica (2009).

evaluadores observaron que las encuestas de opinión, los grupos focales y el análisis de los aceleradores de riesgo coadyuvan el análisis político y los escenarios prospectivos.

6.2 Gestión por Resultados

¿Son adecuados los procesos y mecanismos definidos para lograr una gestión por resultados?

La formulación de proyectos, incluyendo una MML, requiere tiempo y reflexión profunda para validar los conceptos y supuestos aplicados. Se percibe una falta de claridad en el uso de los instrumentos y términos en los perfiles de proyecto y las MML al revisar los documentos de proyecto proporcionados por el DPE. Eso no debe ser sorprendente dado que la metodología de gestión por resultados (GPR) y los instrumentos que soportan el ciclo de gestión de proyectos son procesos nuevos en la OEA. El DPE cuenta con materiales para talleres de capacitación sobre GPR y los módulos sobre planificación, monitoreo y evaluación en base de GPR que fueron revisados por los evaluadores son bastante completos. Sin embargo, el hecho de que la asistencia a los talleres de capacitación sea voluntaria no mejora la aplicación de GPR en la gestión de los proyectos, si es que estos proyectos de SAPEM son indicativos. A continuación se detallan las observaciones relevantes con respecto a los instrumentos manejados por el DPE y el uso dado por el DSDME.

Los formatos de los Informes de Progreso en la Ejecución de Proyecto (IPEP) aplicados en los proyectos 0602 y 0715 no facilitan la medición de los indicadores. Es decir, las personas responsables de la ejecución de los proyectos calificaron el avance hacia los indicadores con una auto-calificación del grado de avance (muy satisfactorio, satisfactorio, insatisfactorio, o muy insatisfactorio). El IPEP fue ajustado y, en la opinión de los evaluadores, mejorado durante la ejecución del proyecto 0921 cuando se introdujo una meta para cada indicador y un espacio para describir el avance hacia esa la meta.

Se observa que los informes de verificación señalan dónde se requiere mayor información (en los IPEP o el informe narrativo), sin embargo no se logró comprender el uso de los informes de verificación como herramienta para el asesoramiento y acompañamiento a la unidad ejecutora. El JGG ha visto que la comunicación entre el DPE y DSDME no ha sido fluida o frecuente y que un enfoque caracterizado por *coaching* en lugar de uno en el estilo de control externo puede fortalecer la aplicación de GPR en la planificación, monitoreo interno y evaluación externa y su apropiación como un instrumento estratégico para el mejoramiento y posicionamiento institucional del sistema.

¿Las MML de los proyectos muestran una cadena lógica de resultados que coadyuvan al alcance de los objetivos?

Es ilustrativo que los evaluadores estuvieron confundidos sobre aspectos clave del SAPEM después de haber revisado los perfiles de proyectos y las MML. Primero, los beneficiarios indirectos, es decir los Estados Miembros, fueron señalados como beneficiarios directos en los perfiles de proyecto aunque nunca fueron concebidos como los sujetos a los que se apuesta incidir directamente por el SAPEM. Los distintos niveles de beneficiarios y usuarios del SAPEM necesitan ser claros en futuros documentos de planificación y también en el manual metodológico.

El propósito del primer proyecto (la implementación de la metodología en 7 países) actualmente refleja el producto principal del proyecto y no el resultado esperado (el efecto intermedio) en el beneficiario directo al final del proyecto.⁸⁸ En las siguientes MML hay una cadena más lógica entre el fin, propósito y productos. Sin embargo, se observa en el proyecto 0921 que hay resultados e indicadores que confunden el alcance del proyecto y la relación entre el nivel intermedio de propósito/efecto y el nivel inmediato de producto, por ejemplo, en la MML de 0921. Estos productos y sus indicadores dan la impresión de que el gobierno es un receptor directo de la información generada por el SAPEM, y sus indicadores 1.2 y 2.1 proponen medir el apoyo de la Secretaría General a los gobiernos en los países correspondientes. Según las entrevistas realizadas, compartir información con gobiernos fue un resultado de la buena relación entre la OEA y el gobierno en dos países pero no un objetivo general del SAPEM. Si los productos o indicadores no son coherentes con las apuestas y las actividades de la unidad ejecutora es prudente ajustar la MML.

¿Los indicadores son precisos y sencillos de medir/aplicar?

Los evaluadores observan que el aspecto de medición de resultados, es decir los indicadores, medios de verificación y las metas sugeridos en las MML, requiere mayor atención durante la ejecución del proyecto. O no fueron aplicados los indicadores o no fueron posibles de aplicar por no ser precisos (o sin medios de verificación disponibles). Se hacen los siguientes comentarios en relación de la medición:

- Indicadores tales como número de acciones preventivas e incremento en el número de solicitudes de los Estados Miembros deben estar aplicados durante la ejecución del proyecto si es que son los mejores indicadores

⁸⁸ Se repite el propósito de 0602 en la MML del proyecto SAPP. En la opinión de los evaluadores el solo hecho de implementar la metodología del sistema de análisis político no basta para un objetivo y resultado del nivel intermedio. A ese nivel se apuesta a generar *un cambio* en el beneficiario o sujeto estratégico. Debe responder a la pregunta ¿Qué situación se desea al final del proyecto por haber implementado el SAPP?

para medir el uso y la aplicación del SAPEM por las autoridades de la OEA, cuando éstas consideran las acciones a tomar en relación de un país (si es correcta esa apuesta del SAPEM).

- La respuesta del indicador número de acciones preventivas en los IPEP de 0715 y 0921 fueron muy reducidos. En 0715 se reportó que hubieron acciones preventivas en Guatemala y Paraguay. En 0921 solo se menciona a Guatemala. La evaluación confirmó varios otros países donde el SAPEM contribuyó a acciones preventivas u oportunas para promover la estabilidad democrática.
- El indicador en 0921 número de recomendaciones sobre políticas y cursos de acción para la Secretaría General basada en el análisis al finalizar la ejecución del proyecto no ha sido posible de verificar durante la evaluación por razones aludidas anteriormente. Es cierto que el JGG recibió los informes donde se puede encontrar recomendaciones,⁸⁹ sin embargo al revisar algunos de estos informes no siempre hay recomendaciones claramente redactadas para guiar al usuario. Por ejemplo, en los Blue Books se encuentra información muy valiosa, incluyendo la prospectiva, pero no recomendaciones precisas. En algunos informes de situación se encuentra recomendaciones ocultas dentro una apreciación o discusión larga cuya redacción no es amigable o accesible para el lector. Un documento ejecutivo que es más manejable, en la opinión de los evaluadores, es el IPRC-SIT Riesgos y Recomendaciones con fecha de 16 mayo al 15 junio de 2010.

6.3 Análisis de Costo/Beneficio

¿El presupuesto fue ejecutado de manera prudente y oportuna?

Se entiende que los desembolsos del FEPO son realizados en momentos específicos: i) 10% del presupuesto durante la preparación del perfil del proyecto;

⁸⁹ En el transcurso del año 2010, las recomendaciones fueron presentadas a través de, y principalmente, los informes de situación que se presentaban mensualmente. En el caso de Bolivia, en el transcurso de 2010 se presentaron 9 informes de situación, 8 de los cuales incluyeron recomendaciones de análisis y de acción a seguir. Para Colombia, en el transcurso de 2010, se presentaron 8 informes de situación, de los cuales 7 incluyeron recomendaciones. Durante el 2010, sobre Ecuador se elaboraron 9 informes de situación, de los cuales 8 incluyeron recomendaciones. Para Guatemala se registraron 7 informes de situación, de los cuales 4 presentaron recomendaciones. En el caso de Honduras, se elaboraron, en el transcurso del 2010, 9 informes de situación, y en 4 de ellos se hicieron recomendaciones. Para Nicaragua se registraron 7 informes de situación y todos ellos incluyeron una sección con recomendaciones. Paraguay cuenta con 10 informes de situación, en 9 de esos informes se incluyeron recomendaciones.

En cambio, en el año 2011, las recomendaciones se volcaron en un nuevo producto del Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales denominado “*Briefing Book*” o “*Blue Book*”. La manera de hacerlo fue a través de tres categorías de análisis: Temas Destacados, Factores de Riesgo y Factores Emergentes, y Prospectiva.

ii) 60% del presupuesto al ser aprobado el perfil del proyecto; y iii) 30% cuando se entrega el informe de medio término. Dado que los evaluadores no recibieron el presupuesto y estado de desembolsos detallados por cada proyecto se estudiaron los documentos financieros entregados además de los IPEP. Se presentan las siguientes observaciones advirtiendo que pueden ser equivocadas por no tener todos los datos pertinentes:

Proyecto 0602: Hubo variaciones entre los montos programados para las actividades y los montos ejecutados. El DSDME reasignó fondos entre los rubros y, en algunos casos, usó fondos de otras fuentes para complementar los fondos del FEPO. Esta situación parece que se originó por diferencias entre los costos actuales y los costos estimados, especialmente en relación a: encuestas de opinión (más costosas) y estudiantes de doctorado (más costosos). Se nota que los Grupos Delphi representaban el rubro de mayor presupuesto. El IPEP muestra un monto de 283,801.64 ejecutado, mientras que el monto total desembolsado fue 294,246.

Proyecto 0715: Según el IPEP el monto “utilizado” de los recursos desembolsados fue 839,952.81 (suma a 890,081.25 si se incluye los montos “obligados”) mientras que la contribución total presupuestada del FEPO fue de 1,038,636.⁹⁰ El IPEP en el periodo que corresponde al proyecto cuenta con otro formato y no muestra el monto programado comparado con el monto ejecutado, ni la variación en el gasto. El JGG solicitó un estado financiero para este proyecto sin embargo se trata de un monto de \$511,650 que no coincide con el presupuesto. En el presupuesto del proyecto los costos estimados de algunas actividades importantes en la metodología son: encuestas y suscripciones (160,000), monitoreo de la prensa y otros medios por estudiantes (120,000), grupos focales (120,000) y la evaluación de la metodología (120,000). En este presupuesto el monto estimado para los grupos Delphi fue menor que en el proyecto anterior.

Proyecto 0921: El proyecto terminó el 30 de septiembre de 2012 y por tanto el JGG no cuenta con un IPEP final (y no se entienden las cifras en el IPEP de medio término). La contribución presupuestada del FEPO fue 359,551. Se observa en el presupuesto que la realización de los grupos focales sigue siendo una actividad comparativamente costosa. Sin embargo esta técnica capta opiniones cualitativas de ciudadanos y ciudadanas sobre la situación política que ningún otro instrumento capta. Es una técnica valorada por los usuarios entrevistados como se mencionó anteriormente. La Unidad de Análisis Político y Prospectivo confirma que los costos para los grupos Delphi están incluidos en el monto destinado a viajes.

⁹⁰ No se entiende las cifras en el IPEP final del proyecto 0715. No son coherentes las cifras entre el financiamiento aprobado por donante (900,838.32), el monto transferido al proyecto por la SAF (1,011,456.36), el monto desembolsado (961,327.92) y el monto obligado (50,128.44).

En seguida se presenta un cuadro sobre los resultados en relación a los costos. Cabe mencionar que el equipo de evaluación no logró compatibilizar los documentos financieros recibidos con el monto de la contribución señalado en los TdR (2,053,879.00 USD). Los montos en los presupuestos recibidos tampoco suman a esa cifra.

Es importante aclarar que las contribuciones de los donantes cubren solo una parte del proyecto, lo cual ha resultado en una reducción en personal, la eliminación de algunas de las herramientas de investigación (o su aplicación menos frecuente) y una reducción de los viajes de los especialistas a los países. El DSDME reconoce que esta situación financiera resulta en la imposibilidad de aplicar a cabalidad la metodología del SAPEM y la frecuencia de los productos generados. En la próxima sección se desarrolla un presupuesto ideal anual.

¿Hay una buena relación entre costos y beneficios?

Presupuesto	# de Especialistas/# de Países Monitoreados	Resumen de Resultados Alcanzados	Balance de la Relación entre Costos y Beneficios
Proyecto 0602: 20 junio 2007 – abril 2008			
No se conoce el presupuesto total.⁹¹ FEPO: 294,246 USD	Empezó a operar con estudiantes de doctorado quienes compilan información sobre 7 países. Aumentó hasta 9 especialistas.	Una metodología completa y de calidad. La metodología fue aplicada plenamente sobre 7 países. Aportes al SG para que responda oportunamente a crisis políticas en al menos 3 países (Bolivia, Colombia, Ecuador).	El balance costos/beneficios es muy razonable.
Proyecto 0715: 21 julio 2008 – junio 2010			
2,869,636 USD total FEPO: 1,038,636⁹²	En 2009 hubo aprox. los siguientes recursos humanos: 9 especialistas, 4 asistentes ⁹³ (no todos dedicados tiempo completo al SAPEM) Hubo	Ampliación de la cobertura del SAPEM hasta 15 países más en El Caribe anglófono. Ajustes metodológicos y consolidación del sistema. Aportes al SG para que responda oportunamente a crisis político institucionales en al menos 6 países (Bolivia, Guatemala, Colombia, Paraguay, Honduras, Ecuador). También aporta a las MOE.	Balance muy razonable. La aplicación del SAPEM fue completa y regular durante este periodo. También hubo procesos de reflexión y ajustes metodológicos acertados y consecuentes. Los evaluadores opinan que el presupuesto total se acerca al presupuesto

⁹¹ El IPEP incluye las donaciones de los Estados Unidos (80.000) y Canadá (188.276) sin embargo no hay información sobre los aportes institucionales de la OEA.

⁹² El Estado Financiero compartido por el oficial financiero para el proyecto 0715 refleja un desembolso de \$511,650.

⁹³ Ver: Asignación de Países enero-junio 2009 (archivo Excel).

Presupuesto	# de Especialistas/# de Países Monitoreados	Resumen de Resultados Alcanzados	Balance de la Relación entre Costos y Beneficios
	seguimiento a 15 países incluyendo la región de El Caribe.		ideal anual (1,4 M) para una aplicación plena del SAPEM.
Proyecto 0921: sept. 2010 – sept. 2012			
1,773,876 USD total,⁹⁴ FEPO: 359,551	Hubo 14 especialistas (o asistentes) asignados durante un periodo pero algunos con responsabilidad de un solo país por tener otro cargo. ⁹⁵ Ahora hay 6 especialistas, 3 de tiempo parcial.	Aplicación de la metodología ajustada hasta finales 2011. Reflexiones internas sobre cómo ser más eficientes y eficaces en relación a los productos generados. En 2012 se deja de realizar algunas actividades por insuficiente presupuesto. Aportes al SG.	Balance muy razonable especialmente considerando el presupuesto indicado, que es menos de lo ideal. ⁹⁶ El presupuesto ha tenido un efecto en el cargo de trabajo, ha reducido viajes a los países, y ha resultado en la eliminación de algunas técnicas y productos.

¿Fueron adecuados el capital humano y los recursos financieros para el diseño e implementación de un sistema de esa naturaleza?

Al arrancar el SAPEM en 2007 y 2008 la contratación de estudiantes y el uso de pasantes para recopilar información de medios para monitorear solamente 7 países durante el primer proyecto mantuvieron los costos a nivel reducido. La evaluación confirma que se requiere un especialista para dar seguimiento a dos países y mantener la variedad de fuentes de información, el análisis y los escenarios prospectivos. Actualmente el SAPEM cuenta con 3 especialistas de tiempo completo, 3 especialistas de tiempo parcial, 1 consultor, más la coordinadora de la Unidad para dar seguimiento a 12-13 países. Dadas las otras responsabilidades asignadas a los 3 especialistas de tiempo parcial la carga de trabajo ya se encuentra a nivel máximo.

Los recursos financieros fueron suficientes para poder aplicar la metodología durante el segundo proyecto. En la actualidad se atraviesa por un periodo difícil

⁹⁴ Otras dos agencias contribuyeron al proyecto aunque no se entiende las siglas usadas en el presupuesto (SPAIN, CIFAD, SAEI). El periodo del presupuesto es “2010-2011” entonces el JGG no cuenta con la información para 2012.

⁹⁵ Ver: Asignación de países – SAPEM – junio 2011.

⁹⁶ Puede ser que el presupuesto total varíe dado que el JGG no verificó los aportes de otros donantes ni la asignación precisa del fondo general.

por haber perdido financiamiento importante. El hecho de tener que disminuir viajes a los países por insuficiente presupuesto afecta negativamente la calidad del análisis generado por no contar con fuentes diversas y experiencia directa en el país. Los evaluadores entienden que la situación financiera coincide con otros factores que han resultado en una fase de transición: la llegada de un nuevo Secretario de Asuntos Políticos quien necesitaba revisar y comprender el valor del SAPEM; la pérdida de 6 especialistas (4 de ellos especialistas “seniors” con mucha experiencia acumulada en el SAPEM); y la re-definición de la forma de trabajo.

7. Sostenibilidad

Se entiende por sostenibilidad la probabilidad y capacidad de una institución para mantener y generar beneficios duraderos. Estos beneficios deberían tener vigencia por un amplio período de tiempo, más allá del término de la cooperación técnica y/o financiera obtenida para coadyuvar a su ejecución. Este es el concepto general aplicable al análisis de cualquier tipo de proyecto de desarrollo. En una evaluación externa, el JGG considera las siguientes dimensiones de sostenibilidad:

- Sostenibilidad financiera (gestión de fuentes de cooperación)
- Sostenibilidad política (marco de políticas institucionales favorables)
- Sostenibilidad social (apoyo y participación de los beneficiarios directos entre otros actores estratégicos)
- Sostenibilidad institucional (gestión, estructura, y capacidades institucionales)

7.1 Sostenibilidad Financiera

¿Cuál es el costo de sostener/continuar operando el SAPEM u otro sistema de análisis político anualmente?

A solicitud de los evaluadores el DSDME preparó un presupuesto ideal anual en base al seguimiento de 13 países incluyendo la región caribeña, por 1 coordinadora, 7 especialistas y 1 asistente administrativo, y contando con una metodología que incluye 2 viajes por año, encuestas de opinión en 13 países y mesas redondas en Washington con informantes estratégicos de los países estudiados. En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto de las actividades que fueron desarrolladas por el DSDME y se añaden observaciones de los evaluadores en la columna derecha. Es importante mencionar que este presupuesto presume que los recursos humanos serían pagados por los fondos regulares de la OEA con aportes adicionales de donantes.

Categoría de Gasto	Descripción de Gasto	Monto	Observaciones JGG
Recursos Humanos	7 especialistas P2 1 administrativo P2 1 coordinadora P3	788,000	Se refleja el tamaño necesario del equipo para poder dar un seguimiento adecuado y preparar los productos regulares y especiales.
Subscripciones	2 anuales (Economist Intelligence Unit y Oxford Analytica)	28,000	
Encuestas	3 encuestas anuales en 13 países	117,000	Las encuestas y su análisis son reconocidas como un producto valorado por los usuarios.
Grupos Focales	Sesiones anuales de grupos focales en 6 países	60,000	Los grupos focales proveen datos interesantes aunque representan un gasto alto si se aplican en cada país.
Viajes	2 viajes por año a 12 países por 5 días. En estos viajes se realizarán consultas a los Grupos Delphi de cada país.	64,100	Entrevistas con la red Delphi y también con representantes estatales y de la sociedad civil <i>in situ</i> son sumamente importantes para la exitosa y plena implementación de la metodología.
Mesas redondas	4 mesas redondas: pasajes para 5 invitados por 3 días + gastos de conferencia + gastos de catering	60,000	El Grupo de Reflexión o <i>Sounding Board</i> que intercambia opiniones sobre países y temas ha aportado y enriquecido el análisis y ha sido valorado por los altos funcionarios e posibles usuarios del a OEA.
Sala de Situación	Compra de equipos + viajes y talleres de capacitación	56,440	
Plataforma Virtual	Compra de software + gastos de programación + compra de equipos	100,000	Puede mejorar el acceso confidencial de información por funcionarios (directores) de otras Secretarías.
	Registrar de manera sistemática la cantidad de diagnósticos/escenarios políticos (incluyendo factores de riesgo,		Tal registro es necesario y ayudaría a comprobar la utilidad y promover la valoración del SAPP. Es coherente con la metodología GPR y el monitoreo

Categoría de Gasto	Descripción de Gasto	Monto	Observaciones JGG
	destacados políticos y escenarios prospectivos) elaborados y presentados; y el número de funcionarios de la SG que utilizan el Sistema y los productos que se derivan de su implementación.		de resultados. Sería importante añadir un registro de las recomendaciones brindadas por vía verbal y escrita también.
	Sub Total	1,273,540	
	ICR	174,210	
	TOTAL	1,447,750	

7.2 Sostenibilidad Institucional/Técnica

¿Cuál es el grado de probabilidad de que el DSDME pueda sostener el sistema de análisis político?

La capacidad técnica en el equipo de DSDME es alta y cuenta con la posibilidad técnica en términos de recursos humanos para sostener el sistema de análisis político. Los factores que puedan afectar la sostenibilidad en esa dimensión son de índole procedimental e institucional. La metodología requiere una redefinición formal de los procesos en las etapas de análisis político y prospectivo, aclaración de los productos de análisis más profundo, y la formalización del intercambio de información con actores institucionales, tales como los Representantes en los países y otros Secretarios. Como se explicó anteriormente, el DSDME ya está avanzando en este último punto. Tomando otros pasos para institucionalizar el análisis político y prospectivo, siempre y cuando se defina el procedimiento para manejar los aspectos más sensibles, se consolidará el SAPEM o SAPP como una línea central de la SAP, de la misma manera que otras organizaciones multilaterales mantienen estas funciones.

7.3 Sostenibilidad Social

¿De qué manera los productos de análisis político están siendo divulgados, aplicados, apreciados en la OEA?

Los hallazgos de las entrevistas realizadas confirman un alto grado de apreciación y aplicación de la información y análisis generado por el SAPEM dentro de la Secretaría General. Los funcionarios de DECO aprecian los aportes a

las MOE pero buscan productos especializados para responder a sus requisitos particulares. Ya se mencionó en el informe que la difusión de los productos es restringida y por tanto los usuarios potenciales esperan recibir información con frecuencia y prontitud. Asimismo, los usuarios y potenciales usuarios han manifestado su interés en conocer más de cerca la metodología (herramientas) y los formatos de los productos y estar consultados en cuanto a sus necesidades para ciertos productos específicos.

Los evaluadores quieren resaltar el relacionamiento del SAPEM con actores estratégicos, incluyendo los expertos reconocidos del Grupo de Apoyo o Reflexión o los oficiales de las OIG o gubernamentales, anteriormente mencionados, quienes realizan labores similares (las reuniones *desk to desk*). El intercambio de experiencias y reflexión colectiva no sólo enriquece el análisis, identifica áreas de cooperación y desarrolla capacidades del personal de DSDME, ayuda también a posicionar y perfilar el SAPEM como una función de análisis político necesaria dentro de la OEA y para generar reconocimiento de su sistema a través de la comunidad internacional.

7.4 Sostenibilidad Política

El SAPEM está fundamentado por políticas formales reflejadas en el marco normativo hemisférico vigente de defensa colectiva de la democracia, el cual aumenta la probabilidad de sostener el SAPEM o su próxima versión a largo plazo. Se entiende que la falta de consensos políticos entre los Estados Miembros en relación a un sistema oficial de monitoreo de la inestabilidad democrática que respeta el principio de no injerencia en los asuntos domésticos de un país, prohíbe a que el SAPEM se convierta en un sistema al servicio directo del Consejo Permanente e indirectamente para los Estados Miembros y sus gobiernos.⁹⁷ Esta situación puede justificar un manejo cuidadoso y restringido de los escenarios prospectivos y recomendaciones que contemplen acciones en relación de un Estado Miembro.

Aunque el JGG no logró entrevistar al Secretario General o al Jefe de Gabinete, las entrevistas con Representantes de las Oficinas Nacionales y Enviados Especiales confirman el uso del SAPEM. Sin embargo, para lograr una institucionalización del SAPEM se requiere el aval político del Secretario General quien daría las directrices necesarias para formalizar procesos internos de comunicación, retroalimentación y evaluación.

⁹⁷ Informe Final del Diálogo sobre la Eficacia de la Aplicación de la Carta Democrática Interamericana, OEA/Ser.G/CP/doc.4669/11 rev. 3, 14 diciembre 2011; y las entrevistas con directivos.

TERCERA PARTE: HACIA EL FUTURO

8. Lecciones aprendidas

Las siguientes lecciones aprendidas son resumidas por el JGG tanto a partir de la evaluación como de los informes de proyectos preparados por la Unidad de Análisis Político y Prospectivo del DSDME. No se ha recopilado las lecciones aprendidas de la aplicación del SAPEM en los tres países de muestra.

En relación de la metodología

- La diversidad de las fuentes primarias y secundarias de información cualitativa y cuantitativa sobre el contexto político-institucional en los países estudiados es un acierto metodológico y sustenta un análisis comprensivo de la situación política institucional.
- Los procesos internos de reflexión y evaluación periódicos mejoran las herramientas de recopilación de información después de haberlas aplicado por un periodo.
- Diferenciar el nivel de implementación de la metodología según la situación política en el país y la posibilidad de que la OEA actúe con el consentimiento del gobierno permite concentrar recursos humanos y financieros en los países donde existe una aceptación positiva a las gestiones preventivas de la OEA.
- La posibilidad de viajar al país estudiado da lugar a una comprensión más profunda de los matices de la situación política que la sola revisión de medios secundarios. Asimismo, las relaciones construidas con los actores locales en los países ofrece la posibilidad de conseguir información oportuna a través de la comunicación directa cuando surge una situación de crisis en este país.
- Las MOE dan una oportunidad importante para el desarrollo de relaciones con actores políticos de diversos sectores en un país.
- La aplicación de tecnologías de información y comunicación hace más eficiente la recopilación de información sobre los países estudiados.
- La formalización de la comunicación con los Representantes de las Oficinas Nacionales del DSDME es un paso más hacia la institucionalización del sistema.
- El intercambio con analistas políticos de otras OIG ayuda a posicionar el SAPP dentro de la OEA como una función usual y necesaria.

En relación a la advertencia y a las acciones preventivas u otras acciones

- La aplicación sistemática y periódica de el análisis sobre la situación política de un país por medio de factores de riesgo ajustados a las particularidades de un país, permiten identificar posibles escenarios de riesgo y tendencias con mayor anticipación.
- Los procesos de reforma constitucional o procesos legislativos que reestructuran órganos de poder del Estado ameritan un seguimiento continuo con la metodología completa por tener la potencialidad de generar crisis político-institucionales debido a los cambios estructurales y sistémicos que podrían generar.
- Los productos que describen acontecimientos coyunturales (destacados, análisis de encuestas de opinión, informes de coyuntura) son útiles para los usuarios en la medida que son difundidos con prontitud.
- No tomar en cuenta los productos del SAPEM o los aportes de los especialistas del DSDME en las acciones preventivas tomadas por el Secretario General o sus representantes deja invisible la contribución del sistema de información y análisis en la respuesta institucional a las crisis político-institucionales.
- El uso de *e-Alerts* por el DSDME mejora el servicio de información temprana al Secretario General y da mayores oportunidades de transmitir información y recomendaciones urgentes.

En relación de la gestión

- Las técnicas de evaluación interna, (por ejemplo, consultar directamente a los beneficiarios y usuarios sobre sus requerimientos de información y análisis político) resultan en insumos indispensables para ajustar el servicio a los usuarios.
- Hay retroalimentación y aportes mutuos entre el SAPEM y las demás iniciativas del DSDME que no son visibles en los informes de los proyectos y los documentos de planificación de la Unidad de Análisis Político y Prospectivo.

9. Conclusiones

9.1 Relevancia

- xxiii. Los objetivos del SAPEM y los proyectos correspondientes que han apoyado su diseño, implementación y consolidación son coherentes con el contexto democrático en la región y el marco normativo interamericano de defensa colectiva de la democracia dentro del cual se desempeña la OEA.
- xxiv. El SAPEM representa una función esencial e indispensable para que la Secretaría General actúe con insumos y análisis comprensivos en sus gestiones en Estados Miembros previa, durante o después de una crisis político institucional y en relación de los órganos políticos y medios de comunicación. El seguimiento continuo contribuye a que estas gestiones oportunas de la OEA apuesten por mantener el orden constitucional y el orden democrático.
- xxv. El SAPEM es relevante para los principales beneficiarios, siendo estos el Secretario de Asuntos Políticos, el Secretario General y el Jefe de Gabinete como una fuente de información pronta y profunda que da insumos para la toma de decisiones. El SAPEM no puede ser pensado como un sistema de alerta temprana sino como un sistema de información y de análisis político e institucional de la región, con elementos metodológicos de un sistema de alerta temprana, que puede ser aprovechado por las autoridades de la Secretaría General para orientar sus decisiones en su respuesta oportuna a situaciones de escalamiento de tensiones o crisis política interna. También es relevante para responder a las crisis inter-estatales aunque no es su principal objetivo ni su metodología contempla dar mayor seguimiento a tensiones inter-estatales dado que aquellas situaciones corresponden a otra unidad del DSDME.
- xxvi. El sistema cuenta con más beneficiarios y usuarios de lo que fue concebido a su inicio en 2007, y por ello el DSDME tiene el reto de revisar los productos del SAPEM para que respondan de mejor manera a los requisitos específicos de grupos de usuarios, como ser los jefes y sub-jefes de las MOE, las misiones políticas y especiales, los Representantes de las Oficinas Nacionales, los asesores del Secretario General, y otras Secretarías. .

9.2 Eficacia

- xxvii. La evaluación confirmó que los proyectos alcanzaron su efecto intermedio (o propósito) de fortalecer el análisis político sistemático en la Secretaría General para que sus autoridades puedan tomar decisiones e implementar

acciones temprana y preventivamente. El principal indicador de éxito de tal fortalecimiento ha sido el uso eficaz de los productos generados y los conocimientos desarrollados en las acciones realizadas para contribuir a la estabilidad democrática en la región.

- xxviii. El SAPEM fue aplicado con éxito en varios casos con acciones oportunas de la OEA en Estados Miembros en el marco de la CDI, de la Carta de la OEA y de los demás instrumentos que incorporan la normativa interamericana de defensa colectiva de la democracia. En al menos 13 casos en que la OEA recibió una solicitud de apoyo o el consentimiento previo de un Estado Miembro, el SAPEM aportó profundo conocimiento al Secretario General o sus representantes para contener o resolver una crisis política.
- xxix. Lograr el objetivo general de los tres proyectos fue resultado de la construcción, implementación y retroalimentación de una metodología multi-dimensional que genera datos comprensivos basados en varias fuentes y técnicas y cuenta con una estructura para el análisis político y prospectivo sobre un país con índices de inestabilidad democrática.
- xxx. La metodología evolucionó en base a la experiencia, la retroalimentación de expertos externos, usuarios y los propios especialistas, y los recursos financieros disponibles durante el transcurso del periodo bajo evaluación.
- xxxi. El SAPEM se auto define como un sistema de información y análisis de la situación política e institucional y no como un sistema de alerta temprana. El análisis comparativo con sistemas de alerta temprana de OIG mostró que estos sistemas son concebidos para prevenir y actuar en relación a un conflicto violento, en ese marco, se puede decir que el SAPEM cuenta con algunos pasos metodológicos similares. Sin embargo, los indicadores y análisis son distintos y el SAPEM no ha generado las estrategias u opciones para acción temprana como lo hacen sistemas de alerta temprana vinculados con los órganos políticos de una OIG.
- xxxii. El sistema, ahora llamado Sistema de Análisis Político y Prospectivo, se encuentra en un momento de reformulación de mayor alcance dado que se ha dejado de aplicar una herramienta central del SAPEM (el IPRC), y se preparan informes extensivos de análisis cuando se recibe una solicitud, pero no periódicamente dentro un formato estandarizado. Además, por cuestiones financieras, ya no se aplican los grupos focales, una técnica importante para captar opiniones de ciudadanos sobre la coyuntura política. El DSDME tiene el desafío de mantener una metodología rigurosa y estructurada con el personal altamente preparado y a la vez elaborar productos diferenciados que respondan a los distintos beneficiarios y usuarios, como son las autoridades, las MOE, y las demás Secretarías.

- xxxiii. A pesar de los recursos limitados se ha podido constatar que se ha instalado una metodología multi-dimensional efectiva y un equipo altamente capacitado.
- xxxiv. Un legado resultante de los últimos 6 años de trabajo continuo es la creación de un sistema de análisis original y propio, así como la formación de una unidad de especialistas que han demostrado conocimiento y experiencia, la cual es valorada dentro y fuera de la OEA. Un indicador de dicho éxito es el alto nivel de ex-especialistas que han sido promovidos en la OEA y/o consiguieron puestos de importante envergadura en otras OIG con actividades afines.
- xxxv. Los principales beneficiarios requieren productos ágiles y ejecutivos con escenarios, prospectivas y recomendaciones precisas que orienten las acciones a tomar en las crisis de índole político-institucional, mientras que otros usuarios requieren información y análisis con distintos enfoques. Por ejemplo, el contexto de las MOE insta a un análisis de riesgos posibles en procesos electorales y otros usuarios potenciales externos de la SAP podrían utilizar información sobre la coyuntura política en los países monitoreados para orientar sus iniciativas relativas a estos Estados Miembros.
- xxxvi. La divulgación selectiva de perfil bajo y confidencial de los productos del SAPEM restringió su posicionamiento y plena institucionalización. Aun reconociendo las sensibilidades que algunos Estados Miembros han expresado públicamente sobre un sistema de monitoreo de la estabilidad democrática en la región, el perfil bajo no ayudó al DSDME a mostrar el valor del SAPEM dentro de la Secretaría General. El análisis político debe ser considerado como una tarea esencial en una organización inter-gubernamental política que goza del mandato de sus Estados Miembros para actuar en crisis de naturaleza político institucional.

9.3 Eficiencia

- xxxvii. La Unidad de Análisis Político y Prospectivo del DSDME implementó sistemas de gestión interna durante el periodo bajo evaluación que facilitaron la eficiente implementación de actividades que a la vez generaron resultados. Por ejemplo, los planes de trabajo, cronogramas de entrega de informes, registro de informes preparados, reuniones colectivas de reflexión para ajustar la metodología e instancias de revisión de calidad de los informes en su conjunto coadyuvaron a la producción regular de documentos de calidad.
- xxxviii. Sin embargo, la ausencia de un sistema interno de monitoreo y evaluación prohibió conocer el grado del avance hacia el propósito de influir en la toma de decisiones y acciones preventivas realizadas por la

Secretaría General con relación a crisis políticas institucionales. Por ejemplo, no hay un registro sobre el uso de los informes del SAPEM en las acciones tomadas por la OEA. Tampoco hay un análisis de la precisión de los escenarios prospectivos generados en el transcurso del tiempo ni la aplicación de las recomendaciones generadas. Para poder determinar el avance hacia el propósito, el JGG tuvo que volver sobre los pasos dados por los especialistas con el fin de verificar la adecuación de los escenarios prospectivos y las recomendaciones al Secretario General. También los evaluadores tuvieron que confirmar acciones tomadas por la OEA en los documentos publicados por la Secretaría General, la página web de la OEA, o entrevistas con los oficiales con responsabilidad para el SAPEM.

- xxxix. Los instrumentos de gestión de proyecto fueron aplicados adecuadamente aunque no siempre mostraron una comprensión plena de la GPR. Por ejemplo, la redacción de los resultados y los indicadores no incorporan los supuestos y la esencia del SAPEM. Además, hubo metas que subestimaban las posibilidades de que el SAPEM podría influir en acciones de la Secretaría General en los Estados Miembros. Para concluir, la evaluación externa ha observado un mayor número de “acciones preventivas y/o acciones oportunas” que fueron reportadas por el SAPEM en los IPEP.
- xl. Los instrumentos diseñados en el DPE para consolidar el ciclo de gestión de proyectos en los momentos de planificación, monitoreo y evaluación desde el enfoque de GPR se han consolidado en el tiempo, aunque falta un acercamiento con las unidades ejecutoras para que comprendan y se apropien de la GPR y sus instrumentos como un método estratégico que puede servir a sus objetivos programáticos y visibilizar su desempeño y logros.
- xli. Se estima que el balance costo/beneficio fue muy razonable dado que DSDME logró contribuir a la estabilidad democrática o contención -si no a la resolución- de crisis político institucionales en al menos 13 casos donde la OEA actuó. Esto logros, por medio de actividades y productos generados para 15 países, costaron hasta USD 1.4 M anualmente (provenientes de fondos generales de la OEA y de contribuciones de donantes) hasta que sufrió una disminución presupuestaria considerable en 2012.

9.4 Sostenibilidad

- xlii. La situación financiera de la OEA dificulta que el SAPEM o SAPP sea financiado plenamente con fondos regulares. Se estima que el costo para sostener el sistema de análisis político es de USD 1.4 M dividido aproximadamente de la siguiente manera: \$800,000 para los recursos

humanos suficientes para monitorear 12 países y otros \$600,000 para aplicar la metodología cabalmente.

- xliii. Es necesario garantizar una cantidad mínima de especialistas (7) con experiencia en la aplicación de la metodología SAPEM y/u otra similar a fin de asegurar la alta calidad de los productos. Asimismo, es necesario garantizar puestos y remuneraciones atractivos para mantener este servicio al nivel y expectativa de los usuarios claves, así como para capacitar a los asistentes y nuevos integrantes de la Unidad.
- xliv. La probabilidad de sostener el SAPEM o SAPP en la dimensión social⁹⁸ aumentará con un mayor relacionamiento y procesos de reflexión entre el DSDME y los usuarios actuales y potenciales quienes esperan recibir productos informativos que puedan aportar a sus labores en la región.

10. Recomendaciones

10.1 Para DSDME

El JGG recomienda al DSDME:

- i. Liderar un proceso participativo de diagnóstico y reflexión para definir cuál será el rol del SAPP y la Unidad de Análisis Político y Prospectivo dentro de la Secretaría General. El proceso debe contemplar mecanismos para que los más altos niveles de autoridad política puedan brindar su apoyo y retroalimentación al sistema de análisis.
- ii. Aclarar, en este proceso de reflexión y diagnóstico, quiénes son los usuarios (o clientes) y beneficiarios (directos e indirectos) y cuáles son los productos y los formatos de presentación más valorados para responder a los requerimientos de las categorías o niveles de usuarios y beneficiarios. Tendrá que realizarse una priorización de los resultados de este proceso de reflexión en base a los recursos financieros disponibles.
- iii. Definir los criterios para clasificar la información y análisis generado por el SAPP para que pueda compartir y difundir productos en una escala más amplia dentro y fuera de la organización.
- iv. Asegurar una difusión de productos frecuente y regular a los usuarios.

⁹⁸ Anteriormente se definió sostenibilidad social como “el apoyo y participación de los beneficiarios directos entre otros actores estratégicos en la iniciativa”.

- v. Continuar discusiones con DECO para aclarar los factores de análisis y el formato de informes que corresponderá al contexto específico de los procesos electorales.⁹⁹
- vi. Revisar los pasos metodológicos del sistema para aclarar los procedimientos para el análisis político y prospectivo, incluyendo los factores de análisis, el método para la generación de escenarios prospectivos, los parámetros para recomendaciones precisas y la estructura y periodicidad de los informes analíticos.
- vii. Preparar informes comprensivos analíticos según un esquema estándar que incluya factores de riesgo, no solo cuando exista una solicitud específica por una misión política o especial sino con una periodicidad de 3 o 6 meses. Dentro estos informes comprensivos aplicar un formato estándar para desarrollar los escenarios prospectivos generados y las recomendaciones, tanto escritas como verbales. Registrar los escenarios probables y las recomendaciones y evaluar el acierto de los escenarios y las recomendaciones ex post.
- viii. Incluir información y análisis sobre las acciones realizadas por la OEA durante una crisis político institucional en un país en los Informes de Coyuntura.
- ix. Continuar la actualización del manual metodológico y los instructivos que guían las técnicas de recopilación de información y los productos intermedios para resumir y analizar la información. Específicamente:
 - a. Aclarar la conformación de las redes o los grupos Delphi en los países monitoreados para asegurar una diversidad de opinión y el método que se aplicará con estos grupos.
 - b. Continuar el fortalecimiento de los canales de comunicación con los Representantes en las Oficinas en los Estados Miembros a través del Secretario General y las oficinas de coordinación.
 - c. Aclarar los factores de análisis que apuntan a la estabilidad o inestabilidad democrática y que serán aplicados en el análisis político comprensivo.
 - d. Integrar datos desagregados por sexo, género, edad, etnicidad y por geografía, cuando corresponda, en la recopilación de datos y en el análisis político y prospectivo.

⁹⁹ Se sugiere que el DSDME se contacte con el Programa de Procesos Electorales de IDEA en Estocolmo para solicitar las dos Guías de Factores de Riesgo (Internos y Externos) para orientar un proceso de seguimiento y análisis especializado sobre procesos electorales.

- x. Ajustar la formulación del proyecto SAPP para considerar a todos los beneficiarios y usuarios, y para asegurar y formalizar los productos, procedimientos y canales de comunicación con ellos.
- xi. Revisar y ajustar el propósito, los resultados e indicadores identificados en el documento del nuevo proyecto del SAPP.¹⁰⁰
- xii. Crear un sistema de monitoreo y evaluación interna que contempla a los usuarios y los especialistas en ciclos de retroalimentación continua (1 o 2 veces por año) a fin de definir y medir los indicadores de éxito de manera participativa.
- xiii. Como parte de tal sistema de monitoreo y evaluación, Registrar la información básica de las acciones preventivas o tempranas institucionales que los especialistas del SAPEM aportan directamente (participando en una misión o preparando un *briefing* para una misión) o como consecuencia de su producción de información y análisis. También registrar la participación de los especialistas en las MOE

10.2 Para DPE

Los evaluadores recomiendan al DPE:

- i. Preparar un breve manual sobre el ciclo de gestión de proyectos para visibilizar los pasos clave de planificación, monitoreo y evaluación (interna y externa) y señalar los instrumentos correspondientes en cada paso o momento del ciclo.

¹⁰⁰ El propósito (Herramientas cualitativas y cuantitativas, y de información aplicadas; y análisis político generado para un mínimo de 17 países de la región) en el nuevo proyecto no concuerda con ese nivel de análisis en una MML. El propósito es similar al propósito del primer proyecto evaluado (0602) y no propone más de implementar la metodología. Al nivel de propósito/efecto debe contemplar preguntas más estratégicas: “¿para qué estamos implementando este sistema?; ¿qué queremos lograr con la implementación del sistema en 13 países de la región?”. El resultado (producto) 2 es más estratégico que el propósito (Organización con capacidad para dar respuestas institucionales, estandarizadas e inmediatas ante situaciones de potenciales crisis político-institucionales).

Indicadores que pueden ser considerados (si se ajustan los resultados):

1. # de recomendaciones generadas y % de aceptadas e implementadas por el SG (nivel de efecto/propósito).
2. # de visitas de asesoramiento por los especialistas a los países miembros como parte de acciones preventivas
3. # de MOE asesoradas
4. # y prontitud de la entrega de productos por grupos de usuarios
5. # de briefings verbales
6. # de productos compartidos por grupo de usuario
7. Percepción de la cualidad de los productos por grupo de usuario (sobre 2 o 3 áreas: complejidad del análisis, los escenarios prospectivos y/o recomendaciones).

- ii. Asegurar que las MML de los proyectos sean construidas de manera participativa dentro de las unidades ejecutoras. La experiencia muestra que la MML se convierte en un instrumento estratégico de gestión siempre y cuando los conceptos estratégicos (objetivos, resultados e indicadores) que se presentan dentro de una MML sean elaborados colectiva y participativamente.
- iii. Ampliar el rol del DPE más allá de su rol como verificador a uno de facilitador y asesor de las unidades ejecutoras. Esto facilitará un mejor entendimiento de las herramientas y el vocabulario de la gestión por resultados para apoyar a instalar un sistema de monitoreo y aprendizaje continuo.
- iv. Acompañar las unidades ejecutoras en la fase previa de una evaluación externa para que éstas comprendan el proceso y preparen sus aportes con anticipación.
- v. Ayudar las unidades ejecutoras crear sus propios sistemas de monitoreo y evaluación internos.

Anexos

Anexo A: Términos de Referencia

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE UN GRUPO DE PROYECTOS EN APOYO AL SISTEMA DE ANÁLISIS POLÍTICO Y ESCENARIOS MÚLTIPLES (SAPEM)

1. ANTECEDENTES

1.1 Evaluación por Resultados en la OEA

1.1.1 Desde su creación, tanto el Departamento de Planificación y Evaluación (DPE) como la Comisión de Evaluación de Proyectos (CEP) han promovido iniciativas tendientes a mejorar la gestión de los proyectos formulados y diseñados en la OEA. En particular, dieron inicio a un programa de capacitación y fortalecimiento en gestión de proyectos cuyos productos han redundado en: i) el desarrollo de un perfil de proyecto estándar y una guía sobre la evaluación de pertinencia de proyectos; ii) la institucionalización de un proceso de formulación y diseño de perfiles de proyecto para la presentación de propuestas para evaluación de la CEP; iii) la creación de un registro de perfiles y documentos de proyecto; iv) el desarrollo de un proceso de formulación y diseño de documentos de proyecto que contempla la medición de resultados; v) el desarrollo de talleres de capacitación en materia de formulación, monitoreo y evaluación de proyectos; vi) la asistencia técnica continua por parte del DPE a todas las áreas de la SG/OEA y para otros organismos autónomos del sistema interamericano; vii) el desarrollo y puesta en marcha de un sistema informático para la formulación y el registro de proyectos; y viii) el desarrollo y puesta en marcha de un proceso de monitoreo del avance en la ejecución y evaluación de efectos directos de proyectos financiados por el Fondo Español para la OEA.

1.1.2 Dichos esfuerzos han contribuido a mejorar la eficiencia y efectividad de los proyectos ejecutados por la Organización. Entre otros resultados se destacan los siguientes:

- La disminución del uso discrecional de los fondos específicos por parte de las áreas de la SG/OEA.
- El mejoramiento de la calidad técnica de los perfiles de proyectos sometidos a la CEP para su evaluación y aprobación y de los documentos de proyecto.
- El mejoramiento de los procesos de rendición de cuentas.
- La incorporación de información relativa a los montos catalogados como fondos específicos, dentro del presupuesto de la Organización.

1.2 Medición de Resultados

1.2.1 A pesar de los esfuerzos y logros obtenidos a la fecha, aún existen grandes retos para la medición efectiva de resultados dentro de la Organización y se ha identificado la necesidad de intensificar la promoción: i) del cambio de perspectiva a nivel organizacional en materia de conceptualización y diseño de propuestas orientándolas hacia resultados; y ii) de la comprensión sobre el proceso de “gestión por resultados”. Por otro lado, se concluyó que a pesar de los esfuerzos de capacitación en materia de monitoreo y evaluación de proyectos realizados por el DPE, los equipos de proyecto de la SG/OEA, siguen mostrando confusión con respecto a los conceptos y metodologías para la medición de resultados. Se determinó así, que los orígenes de esta problemática se sitúan en la falta de un sistema de gestión de proyectos que incorpore el uso institucional de herramientas de formulación, monitoreo y evaluación para el 100% de los proyectos y programas que se financien dentro de la Organización.

1.2.2 Con el financiamiento del Fondo Español para la OEA (FEPO) se han apoyado hasta la fecha 19 evaluaciones, sus resultados han mejorado y mejorarán los procesos y políticas del ciclo de proyecto de la OEA en aras de optimizar la eficiencia y efectividad de las iniciativas promovidas por la Organización. En específico, la operación que financia los presentes términos de referencia pretende mejorar el desempeño de los proyectos evaluados y fortalecer los procesos de rendición de cuentas de la Organización y contar con un acervo de lecciones aprendidas y mejores prácticas con el fin de mejorar la formulación, diseño e implementación de proyectos en las áreas evaluadas y generalizar la aplicación de dichos procedimientos a proyectos financiados por otros fondos.

1.2.3 En este contexto, el DPS inició un programa de evaluaciones formativas y sumativas de los proyectos financiados por el Fondo Español de la OEA y ejecutados por la Organización. Dichas evaluaciones pretenden capitalizar las experiencias en futuras formulaciones y diseños e institucionalizar mejores prácticas en la etapa de monitoreo y evaluación dentro de la Organización.

1.3 Proyectos del SAPEM

1.3.1 En el periodo 2006-2010 el FEPO ha apoyado al Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), de la Secretaría de Asuntos Políticos de la OEA, con un total de US\$ 2,053,879.00 de financiamiento exclusivo a tres proyectos de apoyo al Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples (SAPEM). Los desembolsos que promedian US\$ 410,600.00 anuales, se han destinado principalmente a la implementación de la metodología del SAPEM, que pretende entre otras cosas contribuir a la estabilidad y sostenibilidad de las democracias de la región. Asimismo, se espera que entre 2011 y 2012 el SAPEM reciba un total de US\$ 200 mil adicionales por parte del FEPO.

1.3.2 El SAPEM como tal tiene como propósito fortalecer la capacidad institucional del DSDME en el área de análisis político y prevención, manejo y resolución de conflictos, para así anticipar, prevenir y manejar oportunamente situaciones que representen una amenaza para la estabilidad de los sistemas democráticos en la región y que puedan resultar en crisis políticas.

1.3.3 A través de esta metodología se espera que el DSDME tenga la capacidad de identificar situaciones que amenazan con convertirse en crisis político-institucionales y realizar recomendaciones oportunas al Secretario General para que la OEA realice acciones de apoyo a los Gobiernos de sus Estados miembros para prevenirlas.

1.3.4 En este contexto la presente consultoría deberá conducir una evaluación de los resultados de los siguientes proyectos:

- Implementación de la Metodología de Análisis de Múltiples Escenarios (SPA-0602)
- Sistema de análisis político y escenarios múltiples (SPA-0715)

- Apoyo a la gestión de los gobiernos democráticos (sistemas de alerta temprana) (SPA-0921)

1.3.5 Los tres proyectos se relacionan así con el desarrollo e implementación de un sistema de análisis político, que opera a través de funcionarios de política responsables de un igual número de grupos de países miembros. Estos oficiales son responsables de reunir todas las variables pertinentes de una amplia variedad de fuentes de información, incluyendo grupos focales/de discusión dentro de los países, todo con el fin de identificar y dar seguimiento a factores que pudieran afectar la estabilidad democrática de los países participantes en el sistema.

1.3.6 Los proyectos son:

Proyecto I: Implementación de la Metodología de Análisis de Múltiples Escenarios (SPA-0602)

El Propósito del Proyecto **“Implementación de la Metodología de Análisis de Múltiples Escenarios”** de acuerdo con el documento de proyecto es el de implementar la Metodología de Análisis de Múltiples Escenarios en siete países. El proyecto SPA-0602 ha concluido y la evaluación deberá informar de los resultados a nivel de producto y propósito, en términos de efectos intermedios y finales. El Proyecto está constituido por dos productos/componentes:

- Producto/Componente I: Recolección, armonización, sistematización y difusión en línea y medios electrónicos de la información de los países monitoreados. Se espera que este componente mejore la calidad del análisis político que se realice en cada país.
- Producto/Componente II: Producción y entrega a las autoridades de la SG/OEA, de los Informes de Análisis Político y Escenarios Múltiples de los países monitoreados.

Proyecto II: Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples (SAPEM) (SPA-0715)

El proyecto **“Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples (SAPEM)”**, de acuerdo a su diseño, tiene como propósito fortalecer la capacidad de la SG/OEA para prevenir crisis político-institucionales. El proyecto SPA-0715 ha culminado por lo que la evaluación deberá orientarse a los resultados a nivel de

producto y de propósito/efectos intermedios y finales. El proyecto se diseñó incorporando los siguientes componentes:

- Producto/Componente I: Desarrollo y aplicación en 10 países de un sistema de información electrónico actualizado de acceso amigable para el personal autorizado de la Secretaría General. De cada país se espera recolectar al menos la siguiente información: i) Información general del país; ii) Información sobre Partidos y Movimientos Políticos; iii) Información sobre el Sistema Electoral; iv) Información sobre Actores Individuales y Colectivos Relevantes; Medios de Comunicación; v) Monitoreo e Informes; vi) Artículos y Documentos de Interés; vii) Temas/Sectores Relevantes; viii) Relaciones Internacionales.
- Producto/Componente II: Fortalecimiento de la capacidad institucional a través de personal entrenado en diferentes técnicas para la realización del análisis político y con el conocimiento del contexto político en los países analizados.
- Producto/Componente III: Mejorar la metodología del SAPEM a partir de evaluaciones internas de su aplicación, así como evaluaciones de parte de expertos y académicos en la materia.

Proyecto III: Apoyo a la gestión de los gobiernos democráticos (sistemas de alerta temprana) (SPA-0921)

El proyecto de “**Apoyo a la gestión de los gobiernos democráticos**” tiene como propósito fortalecer la capacidad de la Secretaria General de la OEA para asesorar al Secretario General y órganos políticos de la Organización y apoyar a los Gobiernos de la región en materia de gestión política. El proyecto SPA-0921 no ha concluido y por lo tanto la evaluación deberá orientarse a los resultados a nivel de producto y de efectos directos iniciales. El proyecto se diseñó incorporando los siguientes componentes:

- Producto/Componente I: Recolección, análisis y presentación de la información sobre la situación política de los países seleccionados a las autoridades de la Secretaria General y a los países correspondientes.
- Producto/Componente II: Identificación de temas que puedan favorecer a la estabilidad democrática y en los cuales pueda haber colaboración entre la Secretaría General y los gobiernos respectivos.

2. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

2.1 La presente consultoría tiene por objetivo identificar y medir los resultados de los proyectos que han apoyado al SAPEM desde el 2006 (ver párrafos 1.6 a 1.10) -*Implementación de la Metodología de Análisis de Múltiples Escenarios (SAP-0602), Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples (SAP-0715), Apoyo a la gestión de los gobiernos democráticos (SAP-0921)*- incluyendo los resultados a nivel de productos “outputs” y de efectos directos “outcomes”.

2.2 Para el logro del objetivo el Contratista deberá:

- Conducir evaluaciones formativas y sumativas según corresponda con el fin de estimar los resultados de los proyectos.
- Determinar la eficiencia y efectividad de las acciones financiadas por el proyecto.
- Analizar críticamente la formulación, diseño, implementación y gestión financiera y administrativa de los proyectos.
- Evaluar la sostenibilidad institucional y financiera de las intervenciones financiadas por los proyectos.
- Documentar las lecciones aprendidas de las operaciones relacionadas a su formulación, diseño, implementación, gestión y sostenibilidad.
- Hacer recomendaciones a fin de mejorar futuras formulaciones y diseños del SAPEM o proyectos similares.

3. ACTIVIDADES

3.1 El Contratista, en colaboración con el Coordinador de Evaluaciones del DPE, el Jefe de Sección de Apoyo a la Gestión de Proyectos y el Director del DPE, deberá entre otros:

3.2 Desarrollar un **plan de trabajo** detallado de la consultoría, incluyendo la descripción de las actividades a llevarse a cabo y los productos, un cronograma de actividades y entregas. Asimismo la consultoría deberá incluir recomendaciones a los TOR según considere conveniente.

3.3 Desarrollar el **marco de evaluación** para la estimación de la gestión en el proceso de implementación y el desempeño de los proyectos seleccionados. Entre otros el marco de evaluación deberá incluir:

- una descripción de la metodología o estrategia de diseño de evaluación;
- un plan para la recolección y análisis de la información generada;
- la identificación y medición (incluyendo su definición y metodologías para la recolección y cálculo) de los indicadores de

- efecto directo/logro relevantes (“inicial”, “intermediate” y “final outcomes”) que las acciones del proyecto hayan generado, además de aquellos previamente identificados en la Matriz de Marco Lógico (MML) durante su formulación;
- los instrumentos de recolección de la información y material relacionado;
 - el cronograma de recolección, análisis y producción de reportes (plan de trabajo ajustado);
 - la tabla de contenido del reporte de evaluación final, entre otros.
- 3.4 La metodología de la evaluación deberá contemplar medidas cualitativas y cuantitativas, así como las opiniones de los actores clave.
- 3.5 Además del documento del Marco de Evaluación la consultoría deberá producir una presentación Power Point sobre el mismo y presentarla al equipo del DPE en Washington.
- 3.6 Revisar todos los documentos relevantes necesarios para ejecutar la consultoría, entre ellos: los documentos de proyecto; Matrices de Marco Lógico; medios de verificación de los productos y logros generados a la fecha; Informes de Progreso en la Ejecución del Proyecto (IPEP) a la fecha; entre otros.
- 3.7 Conducir entrevistas y recolectar información de la partes interesadas clave, incluyendo: jefes de equipo y equipo técnico de los proyectos (en Washington DC); contrapartes de los gobiernos involucrados; personal del DPE; y beneficiarios directos e indirectos de los proyectos.
- 3.8 Conducir para cada uno de los proyectos un **ejercicio de actualización de la MML** a fin de:
- Valorar la pertinencia de los indicadores contenidos en la MML; e
 - Identificar y definir aquellos indicadores de efecto directo/logro (incluyendo metas) que de acuerdo a los objetivos y acciones planeadas y ejecutadas en los proyectos, se debieron seleccionar para la medición de los resultados correspondientes (ver -iii- del párrafo 3.3).
- 3.9 En este sentido el Contratista deberá validar la cadena de resultados (modelo lógico) de cada proyecto, determinando si fue adecuada y válida para la obtención de los resultados, y manifestando para cada indicador de las MML si el indicador es apropiado, inapropiado y por qué; asimismo deberá incorporar indicadores que son más propios dado la naturaleza del proyecto, de haberlos, e incluir su definición,

metodología de cálculo, fuentes de información y limitaciones de las fuentes de información de haberlas.

- 3.10 El Contratista deberá asimismo medir el desempeño de los proyectos en términos de eficiencia y eficacia. Para todos los indicadores la consultoría deberá producir **datos duros y evidencia** que den cuenta de los cambios generados aliviando cualquier posibilidad de sesgos que afecten la interpretación de los resultados.
- 3.11 El Contratista determinará si el instrumento SAPEM es una herramienta funcional para la OEA. A manera de orientar el proceso de la evaluación, se pide que la consultoría entonces explore los siguientes aspectos, **entre otros**:
- Comparación del SAPEM con instrumentos similares en otras organizaciones.
 - Manejo de información altamente sensible.
 - Capital humano adecuado para el diseño e implementación de una herramienta de esta naturaleza (años de experiencia probada en la materia, especialización, pensamiento crítico, etc.)
 - Fortalecimiento de la capacidad del DSDME durante la implementación del SAPEM.
 - Conveniencia y suficiencia de las variables recolectadas por el instrumento.
 - Eficiencia del SAPEM en la recolección, análisis y disseminación de la información a las partes interesadas.
 - Fortalezas y debilidades del instrumento.
 - Efectos del SAPEM en los últimos cinco años en los estados miembros participantes y en la Organización.
 - Costo de sostener/ operar al SAPEM anualmente (incluidos el costo del personal del DSDME y de la Subsecretaría de Asuntos Políticos que los proyectos han pagado para su operación).
 - Identificación de lecciones aprendidas durante la ejecución de los proyectos, y su consideración en el diseño e implementación de proyectos subsecuentes (SPA-0715, SPA-0921 y **SPA-1116 -a ser ejecutado durante el año 2012**).
- 3.12 Las MML actualizadas, así como las recomendaciones a las matrices originales deberán presentarse al equipo técnico del DPS en formato Power Point. Este ejercicio se espera mejore la calidad de los indicadores a nivel de propósito de la MML.
- 3.13 Evaluar la viabilidad técnica y económica en la implementación del SAPEM y establecer su eficiencia y efectividad, identificando lecciones

aprendidas y haciendo las recomendaciones pertinentes para futuras ejecuciones.

- 3.14 Determinar la **relevancia de los criterios utilizados para la focalización de los países beneficiarios de los proyectos**. El Contratista deberá identificar los criterios utilizados para la selección de los beneficiarios del proyecto, establecer su relevancia en comparación con otros criterios utilizados para tales efectos y hacer las recomendaciones pertinentes para futuros proyectos.

4. PRODUCTOS, ENTREGAS Y CALENDARIZACIÓN DE PAGOS

- 4.1 La consultoría deberá generar los siguientes productos:
- Un plan de trabajo detallado.
 - Un marco de evaluación para la valoración de la eficiencia y efectividad de la gestión de los proyectos así como de la eficiencia y efectividad de las acciones ejecutadas por los proyectos según sea el caso.
 - Una presentación Power Point sobre el Marco de Evaluación.
 - Una propuesta de tabla de contenido para el informe final de evaluación de ambos proyectos.
 - Una propuesta de MML actualizada.
 - Una evaluación final para los proyectos SPA-0602 y SPA-0715.
 - Una evaluación intermedia para el proyecto SPA-0921.
 - Una presentación Power Point intermedia y final de los resultados de la consultoría.
- 4.2 La consultoría tendrá la siguiente calendarización de pagos y realizará las siguientes entregas:
- **15% a la entrega de:** El plan de trabajo dentro de los primeros 10 días después de haber firmado el contrato, incluyendo una agenda tentativa de entrevistas con los actores clave de ambos proyectos.
 - **15% a la entrega y aprobación de:** El marco de evaluación incluyendo su presentación en Washington a los 30 días después de haber firmado el contrato.
 - **20% a la entrega y aprobación de:** Un informe de medio término incluyendo **entre otros:** (a) el protocolo e instrumentos para el levantamiento y evaluación de los resultados del proyecto; (b) las MML actualizadas con indicadores de efecto directo y recomendaciones; (c) un breve resumen de la planeación y avances sobre la medición de los indicadores de los proyectos, incluyendo la estrategia a seguir en función de la disponibilidad de información para la medición de los resultados a nivel de

propósito; (d) la identificación y definición de los países beneficiarios; y (e) una presentación Power Point intermedia de los resultados de la consultoría a la fecha.

- **35% a la entrega y aprobación de:** Un informe final con los resultados de las evaluaciones de gestión y de resultado de los proyectos y una presentación Power Point final (el informe final deberá cubrir cada uno de los puntos mencionados en la sección 3 del presente documento).

5. EQUIPO DE TRABAJO DEL CONTRATISTA

El Contratista deberá contar con un equipo en donde al menos el Consultor Principal cumpla con las siguientes condiciones:

- Contar con al menos un consultor con posgrado en ciencias políticas, gobierno, política pública, seguridad nacional o especialidad afín;
- Tener al menos 20 años de experiencia en el análisis político en Latinoamérica;
- Contar con al menos 10 años de experiencia en la evaluación de proyectos y conocer a profundidad los conceptos básicos de evaluación y gestión basada en resultados; y
- Hablar y escribir el idioma español de forma fluida.

6. PLAZO DE EJECUCIÓN DE LA CONSULTORÍA

La consultoría deberá realizarse en un plazo máximo de 4 meses contados a partir de la firma del Contrato.

Anexo B: Matriz de Evaluación

PREGUNTAS CLAVES	INDICADORES O PAUTAS DE ANÁLISIS	FUENTES DE INFORMACIÓN
RELEVANCIA		
¿Los objetivos (el fin identificado en cada una de las MML) de los proyectos corresponden al contexto en la región y específicamente a los países monitoreados?	<ul style="list-style-type: none"> Contexto de los países de Latinoamérica en relación de democratización, estabilidad política y conflictividad Identificación de los principales impulsores y los principales obstaculizadores en el contexto 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación histórica sobre los países y temas tratados (de la OEA, institutos de investigación) Normas Interamericanas Informantes clave
¿Hasta qué punto corresponden los proyectos a las necesidades de los beneficiarios directos e indirectos (instituciones de la OEA, gobiernos involucrados)?	<ul style="list-style-type: none"> Grado de concordancia demostrable entre las iniciativas y las necesidades identificadas por actores clave 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de contexto producidos por SAPEM Entrevistas a informantes clave
¿Qué propuestas de cambio se han elaborado a partir de la información producida en el SAPEM? ¿Qué acciones de prevención o intervención se han realizado?	<ol style="list-style-type: none"> Número y caracterización de propuestas desarrolladas como resultado del SAPEM Identificación de los factores que facilitaron acciones de prevención o intervención exitosas Número de escenarios posibles que ocurrieron en la actualidad 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Informes finales, evaluaciones realizadas 5. Entrevistas con DPE, DSDME, donantes y gobiernos involucrados
¿En qué medida las hipótesis de los tres proyectos fueron acertadas en el contexto?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis conceptual en el que se basó el trabajo de cada proyecto Criterios normativos e institucionales sobresalientes que tomó en cuenta el diseño de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Documentación de los proyectos Entrevistas y testimonios DPE, DSDME, donantes
¿Los criterios de focalización e identificación de países beneficiarios fueron acertados?	<ul style="list-style-type: none"> Criterios para decidir los países a monitorear Requerimiento o situación en cada país 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con DPE, DSDME, donantes y gobiernos involucrados Valuación del aporte de los informes nacionales

EFICACIA

<p>¿En qué medida los propósitos, productos y actividades fueron alcanzados en cada uno de los proyectos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de avance hacia los resultados esperados (a los distintos niveles identificados en cada una de las MML) • Evidencias de cambios concretos verificados por los beneficiarios directos y representantes gubernamentales de los países priorizados • Identificación de amenazas que obstaculizaron el pleno logro de resultados esperados 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de progreso e análisis • Secretaria General • Misiones de la OEA • Representantes gubernamentales en los países priorizados • DPE, DSDME, donantes
<p>¿Se lograron resultados no previstos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número y tipo de cambios no planificados generados por el SAPEM 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de progreso e análisis • Secretaria General • Especialistas en DSDME • Expertos consultados en SAPEM • DPE • Donantes
<p>¿Las herramientas aplicadas y los informes fueron de buena calidad, en comparación con otras metodologías utilizadas en observatorios y sistemas de alerta temprana?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de fortalezas y debilidades del instrumento comparado a otros sistemas • Conveniencia y suficiencia de las variables recolectadas por el instrumento 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual del SAPEM o guía metodológica • Documentación (datos en bruto) del sistema de recolección de información (grupos focales, etc.) • Informes país • Informes similares para los mismos países producidos por otras instituciones
<p>¿Las herramientas y los informes desarrollados fueron útiles y aplicados por el público meta?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal que utiliza las herramientas técnicas • Estrategia de fortalecimiento de capacidades funcionando • Capacitaciones realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual del SAPEM o guía metodológica • Personal de DSDME participando en capacitaciones • Personal de la OEA utilizando

	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal que utiliza los informes-país e información electrónica elaborada en los proyectos • Ejemplos concretos de casos en los cuales la información compilada ayudó a identificar situaciones que hubieran podido desencadenar en crisis político-institucionales 	<p>informes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otros beneficiarios directos e indirectos
¿En qué medida la capacidad del DSDME para el análisis político continuo fue fortalecida durante la implementación del SAPEM?	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal capacitado • Número y tipo de capacitaciones • Satisfacción con la utilidad de las capacitaciones • Retención y utilización de lo aprendido en las capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria General • Documentación de las capacitaciones • Informes interinos y finales de los proyectos • Personal de DSDME y DPE
¿Las herramientas y los informes influenciaron el debate sobre potenciales crisis político-institucionales?	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de utilidad de los informes • Citaciones y referencias a los informes en otros informes, comunicaciones y memorias de reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de DSDME, DPE, Secretaría General y otras entes de la OEA • Personal de gobiernos involucrados • Representantes de donantes
¿Las herramientas y los informes resultaron en acciones concretas y/o cambio de política para prevenir crisis político-institucionales y conflictos?	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de utilidad de los informes • Percepción de efectos del SAPEM en los últimos cinco años en los estados miembros participantes y en la OEA • Citaciones y referencias a los informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de DSDME, DPE, Secretaría General y otros entes de la OEA • Personal de gobiernos involucrados • Representantes de donantes
¿Cómo se manejó la información altamente sensible recopilada?	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de un manejo adecuado de información altamente sensible • Análisis del manejo de información y precauciones tomadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de políticas de manejo de información sensible en el DSDME • Entrevistas con personal del DSDME y DPE • Entrevistas con representantes de gobiernos monitoreados

¿Qué obstáculos encontraron los equipos de investigación para la comprensión, aplicación, recopilación, sistematización e interpretación de la información producida?	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas capacidades técnicas transmitidas • Dificultades identificadas en el proceso de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal del DSDME • Informes narrativos
¿Cuáles son los principales avances y las dificultades más claramente identificadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades de contexto nacional (situación política-social) • Dificultades a nivel institucional • Fortalezas de contexto • Fortalezas institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes narrativos • Especialistas del DSDME • Personal de instituciones gubernamentales en los países priorizados
EFICIENCIA		
Gestión de las Actividades de los Proyectos		
¿En qué medida fue eficiente el SAPEM en la recolección, análisis y diseminación de la información a las partes interesadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Número y calidad de informes producidos • Número de usuarios de los informes • Análisis de la calidad del manejo de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del SAPEM • Especialistas del SAPEM • Secretaría General • Representantes gubernamentales de países priorizados
Gestión de Resultados en el Ciclo de Proyecto		
¿Las MML de los proyectos muestran una cadena lógica de resultados que coadyuvan al alcance de los objetivos?	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación entre guía metodológica de GPR vigente del DPE y las MML de los proyectos • Coherencia entre el fin, propósito, productos y actividades en las MML 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía metodológica sobre GPR actualmente aplicada en la OEA • Matrices de marco lógico • Matrices de medición
¿Los indicadores son precisos y sencillos de medir?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparación entre “buenas prácticas” en medición de resultados y los indicadores aplicados en las MML 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos sobre medición de resultados publicados por organizaciones internacionales • Matrices de marco lógico • Matrices de medición

		<ul style="list-style-type: none"> • Personal técnico de los proyectos • Personal del DPE
¿Son adecuados los procesos y mecanismos definidos para lograr una gestión por resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de sistema interno de planificación, monitoreo y evaluación en comparación de las “buenas prácticas” de GPR en el ciclo de gestión de proyectos • Líneas de base construidas al principio de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan general de cada proyecto • Planes anuales operativos • Informes de progreso, narrativos • IPEPs • Informes de verificación • Informes de terminación • Revisión de sistemas de MyE
Gestión y Análisis de Costo /Beneficio		
¿En qué medida fue eficiente la implementación de las actividades los proyectos?	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución física actual comparada con lo planificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de Proyecto • Informes narrativos • IPEPs • Informes de verificación • Informes de terminación
¿El presupuesto fue ejecutado de manera prudente y oportuna?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de ejecución en comparación con la planificación • % de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos • Informes financieros • Informes de verificación
¿Fueron adecuados el capital humano y los recursos financieros para el diseño e implementación de una herramienta de esta naturaleza?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del presupuesto • Análisis del capital humano: años de experiencia probada en la materia, especialización, pensamiento crítico, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de los proyectos • Descripciones de trabajo • Perfil de especialistas • Organigrama
¿Hay una buena relación entre costos y beneficios?	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de resultados logrados (productos y efectos inmediatos) en relación de costos • % de costos indirectos • % de costos dirigidos a beneficiarios • % de costos dirigidos a consultorías 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos financieros

SOSTENIBILIDAD

<p>¿Cuál es el costo de sostener/continuar operando el SAPEM anualmente? (sostenibilidad financiera)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costo directo • Costo del personal del DSDME y de la Subsecretaría de Asuntos Políticos que los proyectos han pagado para su operación • Otros costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos de los tres proyectos • Informes financieros • Entrevistas personal de manejo de recursos humanos y adquisiciones
<p>¿Cuál es el grado de probabilidad de que la OEA y gobiernos en países priorizados puedan sostener el nuevo sistema de análisis? (sostenibilidad institucional y sostenibilidad financiera)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de un marco normativo conducente • Evidencia de una estrategia para continuar el monitoreo • Evidencia de presupuesto institucional para continuar el SAPEM 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos institucionales • Planes de trabajo de la OEA • Presupuestos institucionales
<p>¿De qué manera las nuevas herramientas y productos serán aplicados y divulgados? (sostenibilidad social)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de apropiación (ownership) en la OEA • Evidencia de apoyo de la OEA, los donantes y los gobiernos involucrados • Evidencia de colaboración con otras iniciativas de monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria General • Misiones de la OEA • Representantes gubernamentales en países priorizados • Planes de trabajo institucionales y de redes
<p>¿De qué manera los gobiernos miembros de la OEA en los países priorizados en los proyectos apostarán por integrar el sistema de monitoreo continuo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de integración y financiamiento de sistemas de monitoreo • Número y paliación de nuevas políticas institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas en países involucrados • Políticas de la OEA

Anexo C: Documentos Revisados

Documentos Entregados por el DSDME

Documentos Metodológicos y de Gestión Interna

2007

1. *Agenda para el Foro “Un Estado para la Ciudadanía Plena y la Estabilidad Democrática, Perspectiva de Actores Estratégicos.”* Documento preparado por la OEA, 4 de diciembre de 2007.
2. *Agenda para el Foro de Temas Preliminares para el Debate FMI-OEA.* Documento preparado por la OEA, 7 de agosto de 2007.
3. *Agenda para la Mesa Redonda “El Impacto de la (In) Seguridad en la Gobernabilidad Democrática en México, Centroamérica, y República Dominicana.”* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) de la OEA, agosto de 2007.
4. *Análisis de Situación Política de Ecuador.* Documento borrador confidencial preparado por la OEA, 23 de febrero de 2007.
5. *Cronograma General SAPEM.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2007.
6. *Diagnóstico del Resource Information Center.* (Sin fecha).
7. *Guía para el Centro de Información.* Documento preparado por la OEA, 20 de mayo de 2007.
8. *Ideas Generales de Formato para el e-SAPEM.* Documento preparado por la OEA, 2007.
9. *Informe Semanal: Ecuador.* Documento para uso interno preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) de la OEA, 1 de marzo de 2007.
10. *Manual del Sistema de Análisis Político y Escenarios Múltiples (SAPEM).* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP) de la OEA, agosto de 2007.
11. *Monitoreo Mensual de Indicadores: Ecuador.* Primer borrador, documento preparado por la OEA, 10 de marzo de 2007.
12. *Países Especialistas para el Monitoreo.* (Sin fecha).

13. *Secuencia de actividades de los especialistas para implementación del SAPEM en un país.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), mayo 18, 2007.
14. *Seguimiento Informes de Coyuntura 2007.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2007.
15. *Secuencia de Actividades de Especialistas para la Implementación del SAPEM en un País.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP) de la OEA, 18 de mayo de 2007.
16. *Seguimiento Aplicación SAPEM.* Documento preparado por la OEA, 2007.
17. *Situación Política de Ecuador.* Presentación para el Fondo Monetario Internacional, preparada por la OEA Secretaria de Asuntos Políticos, 12 de marzo de 2007.
18. *Template, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), octubre 2007.
19. *Template Actores.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 13 de julio de 2007.
20. *Template Calendario Electoral.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 17 de julio de 2007.
21. *Template Gobiernos Intermedios.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 17 de julio de 2007.
22. *Template Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 11 de julio de 2007.
23. *Template Mapa y Datos Básicos.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 05 de julio de 2007.
24. *Template Máximo Organismo Electoral.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de julio de 2007.

25. *Template Partidos Políticos*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 06 de julio de 2007.
26. *Template Poder Ejecutivo*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 05 de julio de 2007.
27. *Template Poder Judicial*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 05 de julio de 2007.
28. *Template Poder Legislativo*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 05 de julio de 2007.
29. *Template Resultados Electorales*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 17 de julio de 2007.
30. *Template Sistema Electoral*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 26 de julio de 2007.
31. *Template SIT*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 09 de julio de 2007.

2008

32. *Análisis de Actores*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
33. *Agenda sobre el Taller de Revisión de la Metodología SAPEM*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), junio 13, 2008.
34. *Agenda sobre el Taller de Revisión y Evaluación de la Metodología SAPEM*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), mayo 5, 2008.
35. *Agenda sobre la visita de Simón Cueva*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), noviembre 13-14, 2008.

36. *Agenda para el “Encuentro del Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales: Balance 2008 y Prospectivas 2009 para América Latina.”* Documento preparado por el DSDME, 20 de noviembre de 2008.
37. *Agenda para la visita de Simón Cueva.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), noviembre 2008.
38. *Agenda para Mesa Redonda “Crisis Alimentaria: Un Nuevo Desafío para la Gobernabilidad Democrática en América Latina y el Caribe.”* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), diciembre de 2008.
39. *Agenda para Mesa Redonda “Escenarios de Integración y Conflicto en torno a los Recursos Energéticos.”* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), enero de 2008.
40. *Country Reports, Agosto-Noviembre 2008.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), noviembre de 2008.
41. *Cronograma Implementación SAPEM en Colombia, Junio-Diciembre 2008.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
42. *Cronograma Implementación SAPEM en Bolivia, Junio-Diciembre 2008.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
43. *Cronograma Implementación SAPEM en Guatemala, Junio-Diciembre 2008.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
44. *Cronograma Implementación SAPEM en Haití, Junio-Diciembre 2008.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
45. *Cronograma Implementación SAPEM en Nicaragua, Junio-Diciembre 2008.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
46. *Cronograma Implementación SAPEM en Paraguay, Junio-Diciembre 2008.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.

47. *Cronograma Implementación SAPEM, Junio-Diciembre 2008*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
48. *Cronograma Implementación DSDME, Junio-Diciembre 2008*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
49. *Ecuador –Ficha Metodológica*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
50. *Eventos, Octubre 2008 – Julio 2009*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
51. *Final Project Report*. Glyn Berry Program for Peace and Security Operation of the Political Analysis and Multiple Scenarios System (SAPEM/OAS), April 15, 2008.
52. *Final Project Report, Glyn Berry Program for Peace and Security. Operations of the Political Analysis and Multiple Scenarios System (SAPEM/OAS)*, April 15 2008.
53. *Formato de Informes de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
54. *Implementación SAPEM, Enero-Abril 2008*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
55. *IIRC, Aceleradores Económicos*. Documento preparado por la OEA, noviembre de 2008.
56. *IIRC SAPEM, Dimensión Político-institucional*. Documento preparado por la OEA, diciembre de 2008.
57. *IIRC SAPEM: Comparado*. Presentación Power Point preparada por la OEA, octubre de 2008.
58. *IIRC SAPEM: Ecuador*. Presentación Power Point preparada por la OEA, octubre de 2008.
59. *IIRC SAPEM: Haití*. Presentación Power Point preparada por la OEA, octubre de 2008.
60. *IIRC SAPEM: Venezuela*. Presentación Power Point preparada por la OEA, octubre de 2008.
61. *Paraguay, Resumen Ejecutivo*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), diciembre de 2008.

62. *Planificación CR e Implementación SAPEM II (junio-diciembre 2008)*. Documento preparado por el DSDME, diciembre de 2008.
63. *Planificación CR e Implementación SAPEM II*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), junio-diciembre 2008.
64. *Preselección de Indicadores SAPEM*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), junio 2008.
65. *Presentación de los Factores Estructurales y sus Aceleradores*. Documento preparado por la OEA, diciembre de 2008.
66. *Propuesta Preliminar para la Revisión del SAPEM*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), junio 2008.
67. *Revisión SAPEM 2008*. Presentación preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), mayo de 2008.
68. *Revisión del IPR*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), junio 2008.
69. *SAPEM Fuentes de Información*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), (sin fecha).
70. *SAPEM*. Presentación preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) para CAF, noviembre de 2008.
71. *Seguimiento Implementación SAPEM Julio-Diciembre 2008*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
72. *Síntesis Metodología SAPEM*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
73. *Taller de Evaluación de la Metodología SAPEM, síntesis de los comentarios*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), mayo, 2008.

2009

74. *Adaptación IPRC*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), Enero de 2009.

75. *Agenda Grupo de Apoyo.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) para la reunión del SAPEM, 7 de julio de 2009.
76. *Agenda de Actividades “Taller de Actualidad y Revisión Económica.”* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) para la reunión del SAPEM, 25 de junio de 2009.
77. *Asignación Países Grado Aplicación SAPEM (enero- junio 2009).* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2009.
78. *Estado de implementación del SAPEM Mayo 2008 a Mayo 2009.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2009.
79. *Evaluación SAPEM 2009: Puntos a Considerar.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2009.
80. *Evaluación SAPEM 2009, Puntos a Considerar.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) para la reunión del SAPEM, 2009.
81. *¿Gobierno de Transición o Gobierno de Cambio?* Presentación preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), septiembre de 2009.
82. *Índice Ponderado De Riesgo Estructural (IPRE), Enero-Junio 2009.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2009.
83. *Informes País Enero-Junio 2009.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2009.
84. *IPRC e Informes de Situación Mayo 2009.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2009.
85. *IPRC: Informes de Situación.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de septiembre al 15 de octubre de 2009.
86. *IPRC: Informes de Situación.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), Diciembre de 2009.

87. *IPRC Abril 2009: Resultados Comparados Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Venezuela.* Presentación preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), abril de 2009.
88. *IPRC Mayo 2009: Resultados Consolidados Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Venezuela.* Presentación preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), mayo de 2009.
89. *IPRC Junio 2009: Resultados Consolidados Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Venezuela.* Presentación preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), junio de 2009.
90. *IPRC Julio-Agosto 2009: Resultados Consolidados Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Venezuela.* Presentación preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), agosto de 2009.
91. *IPRC Septiembre-Octubre 2009: Resultados Consolidados Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Venezuela.* Presentación preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), octubre de 2009.
92. *Plan de Presentaciones y Entrega IPRC-Informe Situación e IPRE-Informe País.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 13 de julio de 2009.
93. *Planificación para la Implementación del SAPEM.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), Enero-junio 2009.
94. *Plan de trabajo IPRC e Informes de Situación.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de octubre a 15 de noviembre de 2009.
95. *Planificación para la Implementación del SAPEM Enero-junio 2009.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2009.
96. *Presentaciones IPRC.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de agosto-15 septiembre.
97. *Presentación al Gobierno de la República de Paraguay: ¿Gobierno de la transición o Gobierno del cambio?* Presentación preparada por la OEA, septiembre de 2009.

98. *Presentaciones IPRC*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de agosto- 15 de septiembre.
99. *Puntos a Considerar SAPEM*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), noviembre 2009.
100. *Reunión del Grupo de Reflexión*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 7 de junio de 2009.
101. *Reunión del grupo de reflexión*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 7 de julio 2009.
102. *Reunión Grupo de Apoyo SAPEM-DSDME Región Sub-Andina*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 10 de septiembre de 2009.
103. *SAPEM, Descripción Metodológica*. Presentación preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) para la reunión del SAPEM, enero de 2009.
104. *SAPEM Enero – Junio 2009*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2009.
105. *Seguimiento Informes SAPEM*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2009.
106. Serie de Emails entre José Bordon, Francisco Valdez, Gustavo Fernández y Genaro Arriagada brindando información de coyuntura o del país a los expertos externos para sus comentarios, 2009.

2010

107. *Análisis de Actores Final: Fichas de Actores Estratégicos*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
108. *Actividades SAPEM 2010*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
109. *Asignación Países SAPEM 2010*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.

110. *Conteo Informes SAPEM/DSDME 2010*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
111. *Cronograma de Viaje SAPEM (octubre-diciembre 2010)*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
112. *Fortalezas y Debilidades del SAPEM*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
113. *Haití: Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 15 de febrero - 16 de marzo de 2010.
114. *IPRC e Informes de Situación Consolidados*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de abril - 15 de mayo de 2010.
115. *IPRC e Informes de Situación Consolidados*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de junio - 15 de julio de 2010.
116. *IPRC e Informes de Situación Consolidados*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de julio - 15 de agosto de 2010.
117. *IPRC e Informes de Situación Consolidados*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de agosto - 15 de septiembre de 2010.
118. *IPRC Template Final*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), Febrero de 2010.
119. *Lineamientos generales para el IPRC Reloaded*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
120. *PEJ Consolidado*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
121. *Planificación Actividades SAPEM 2010*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
122. *Planificación SAPEM 2010*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.

123. *Presentaciones IPRC y Entrega de SIT correspondientes al período 16 de abril – 15 de mayo.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
 124. Reuniones de discusión sub-regionales (Nivel II de análisis).
 125. *SAPEM: Informe narrativo de seguimiento de proceso.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 12 de junio de 2010.
 126. *SAPEM: IPRC Reloaded.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
 127. SAPEM: Ronda de Consultas Individuales, Miércoles 9 diciembre 2010.
 128. SAPEM Steering Group, martes 12 de octubre de 2010.
 129. *Tabla Encuesta Consolidada, Opinión Pública Países de Centroamérica.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 28 de octubre de 2010.
 130. *Tabla Encuesta Consolidada, Opinión Pública Países de Región Andina.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 27 de octubre de 2010.
 131. *Template Poder Ejecutivo.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), abril de 2010.
 132. *Template Poder Legislativo.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), abril de 2010.
- 2011
133. *Asignación de Países SAPEM.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), junio de 2011.
 134. *Flujograma, Tablero de Información.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
 135. *Flujograma, Tablero de Información.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
 136. *Flujograma, COY (Coyuntura).* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011 o 2010.

137. *Flujograma, SIT (Situación)*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
138. *Flujograma, IPRC (Índice Ponderado de Riesgo Coyuntural)*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
139. *Flujograma, Encuesta*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
140. *Flujograma, E-Alerta*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
141. *Flujograma COY*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
142. *Flujograma Tablero de Información*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
143. *Grupos Focales y Encuestas 2010-2011*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
144. *Informe Final SAP 0921: Apoyo a la Gestión Política de los Gobierno*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
145. *Indicadores IPERC*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 2011.
146. *La Relación Ejecutivo – Legislativo y su impacto sobre la conflictividad política, la gobernabilidad y los principios democráticos*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), diciembre 2011.
147. *Organización de Carpetas I-Drive DSDME*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
148. *SAPEM Asignación de Países –Junio 2011*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.
149. *SAPEM Ajustado*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2011.

2012

150. *Análisis de Encuesta sobre Costa Rica (2012)*, entregado por el DSDME.
151. *Análisis de la situación económica - América Latina y el Caribe (No tiene fecha)* entregado por el DSDME
152. *DSDME Documento de Planificación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), (sin fecha).
153. *Estructura Temática DSDME*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), (sin fecha).
154. *Fortalecimiento de la Institucionalidad y Cultura Democrática -Sistema de Análisis Político (SAPEM), Plan Estratégico 2012-2015*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), (sin fecha).
155. *Manejo y Resolución de Conflictos, -Sistema de Análisis Político (SAPEM), Plan Estratégico 2012-2015*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), (sin fecha).
156. *Memorándum: Informes Políticos remitidos desde las Oficinas Nacionales de la OEA a la sede central en Washington DC*. Documento preparado por el Sr. Embajador Hugo de Zela, Jefe de Gabinete de la Secretaría General, abril 12, 2012.
157. *Metas del DSDME*. Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), (sin fecha).
158. *Prevención -Sistema de Análisis Político (SAPEM), Plan Estratégico 2012-2015*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), (sin fecha).
159. *Propuesta: Situation Room o Sala Situacional (4pg.)* Entregado por el DSDME, sin fecha
160. *SAPP, Perfil de Proyecto*. Documento preparado por la Secretaria General de la OEA, Comisión de Evaluación de Proyectos, 08 de junio de 2012.
161. *SAPP, Presupuesto*. Documento preparado por la Secretaria General de la OEA, Comisión de Evaluación de Proyectos, 08 de junio de 2012.
162. *Sistema de alerta y respuesta rápida a situaciones de crisis política, (3pg)*, Entregado por el DSDME, sin fecha
163. *Situation Room - instructivo visual (Flujograma)*, Entregado por el DSDME, March 12, 2012.

164. *Situation Room* - Resumen de 5 pág. Entregado por el DSDME, sin fecha.
165. Un ejemplo de E-Alert (breve memo por email) sobre la situación en la Rep. Dominicana, Entregado por el DSDME, sin fecha.

Productos del SAPEM

Bolivia

166. *Análisis Elección de Chuquisaca*. Lunes, 23 de junio, 2008.
167. *Análisis Electoral: Referendo Constitucional*, 26 de enero de 2009.
168. *Análisis Encuesta Bolivia*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), Junio 2009.
169. *Análisis Encuesta Bolivia en las principales ciudades del país, Apoyo, Opinión y Mercado*. Diciembre 2009.
170. *Análisis Escenarios y Factores de Riesgo en el 2009: El referendo constitucional, 2009*.
171. *Análisis de Actores Estratégicos, Bolivia*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
172. *Análisis de Encuesta: Bolivia*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), julio de 2011.
173. *Bolivia Briefing Político*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 29 de mayo de 2012.
174. *Bolivia Destacados*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), mayo de 2011.
175. *Bolivia Destacados*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 19 de septiembre de 2012.
176. *Bolivia Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), enero 2008.

177. *Bolivia Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), febrero-marzo 2008.
178. *Bolivia Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), mayo 2008.
179. *Bolivia Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), agosto 2008.
180. *Bolivia Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), septiembre 2008.
181. *Bolivia Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), octubre 2008.
182. *Bolivia Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), marzo 2009.
183. *Bolivia Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), mayo 2009.
184. *Bolivia Informe de Situación: julio-agosto 16, 2009*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), agosto 2009.
185. *Bolivia; Situación Política*. Presentación Power Point preparada por la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), abril 2008.
186. *Bolivia; Escenarios*. Presentación Power Point preparada por la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), junio 25, 2008.
187. *Bolivia, Factores de Riesgo*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
188. *Bolivia, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 19 al domingo 25 de noviembre de 2007.

189. *Bolivia, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 17 de febrero de 2008.
190. *Bolivia, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 21 al domingo 27 de julio de 2008.
191. *Bolivia, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 4 al domingo 10 de mayo de 2009.
192. *Bolivia, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 19 al domingo 25 de julio de 2010.
193. *Bolivia, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 22 al domingo 28 de agosto de 2011.
194. *Bolivia, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 13 al domingo 19 de febrero de 2012.
195. *Bolivia, Informe Especial sobre Etapa de Preselección de Candidatos al poder Judicial de Bolivia.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 11 de julio de 2011.
196. *Bolivia, Informe Especial sobre el Proceso Electoral en Bolivia.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 29 de septiembre de 2009.
197. *Bolivia. Informe País.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), Agosto - Diciembre 2008.
198. *Bolivia, Resumen Ejecutivo.* Documento preparado por el DSDME, diciembre de 2008.
199. *Briefing Reunión Bilateral, Bolivia: Situación Actual.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), mayo 28, 2008.
200. *Ficha País: Bolivia.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.

201. *Informe de Situación: Bolivia.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), octubre de 2007.
202. *Informe de Situación: Bolivia.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), mayo de 2008.
203. *Informe de Situación: Bolivia.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), agosto de 2009.
204. *Informe de Situación: Bolivia.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), abril de 2010.
205. *IPRC-Bolivia.* Presentación Power Point, preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), agosto de 2009.
206. *IPRC Briefings –Bolivia.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), julio 2010.
207. *SAPEM.* Presentación preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) para PNUD Bolivia, agosto de 2008.

Ecuador

208. *Briefing Ecuador.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), martes 10 de agosto de 2010.
209. *Briefing Ecuador: Situación política post 30-S.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 20 de octubre de 2010.
210. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 2 a domingo 8 de agosto de 2010.
211. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 9 a domingo 15 de agosto de 2010.
212. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 23 al domingo 29 de agosto de 2010.

213. *Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 6 al domingo 12 de septiembre de 2010.
214. *Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 20 al domingo 26 de septiembre de 2010.
215. *Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 18 al domingo 24 de octubre de 2010.
216. *Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de junio - 15 de julio de 2010.
217. *Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de julio - 15 de agosto de 2010.
218. *Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de agosto - 15 de septiembre de 2010.
219. *Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de septiembre - 15 de octubre de 2010.
220. *Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de octubre - 15 de noviembre de 2010.

El Salvador

221. *Briefing Político*- El Salvador (Mier. 11 de Julio 2012)
222. *Carta de los "Aliados por la Democracia"*, El Salvador para el Sec. Gen. de la OEA (30 de Mayo 2012)
223. *Carta Presidente Funes*. Carta preparada por la OEA, agosto 26, 20120.
224. *Cronograma Implementación SAPEM en El Salvador y Venezuela, Junio-Diciembre 2008*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2008.
225. E-Alert sobre El Salvador (Dom, 1 de Julio 2012).

226. *El Salvador línea de Tiempo: Conflicto entre el poder legislativo y judicial.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 1 de julio de 2012.
227. *Informes de Coyuntura sobre El Salvador* (3 informes de Julio a Agosto 2012)
228. *Informe de Coyuntura El Salvador.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 4 al domingo 10 de julio de 2012.
229. *Informe de Coyuntura El Salvador.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 16 al domingo 22 de julio de 2012.
230. *Informe de Coyuntura El Salvador.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 23 al domingo 29 de julio de 2012.
231. *Informe de Coyuntura El Salvador.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 13 al domingo 19 de agosto de 2012.
232. Informes Destacados El Salvador (uno de Agosto y de Septiembre 2012)

Guatemala

233. *Análisis de Actores Estratégicos, Guatemala.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2010.
234. *Análisis de Encuesta: Guatemala.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), agosto de 2011.
235. *Gallup Encuesta-Guatemala.* Agosto 11.
236. *Guatemala Destacados.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), mayo de 2011.
237. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 11 al domingo 17 de mayo de 2009.
238. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 18 al domingo 24 de mayo de 2009.

239. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 4 al domingo 10 de julio de 2011.
240. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 8 al domingo 14 de agosto del 2011.
241. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 11 al domingo 17 de julio de 2011.
242. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 1 al 7 de agosto de 2011.
243. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 15 al domingo 21 de agosto de 2011.
244. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 22 al domingo 28 de agosto de 2011.
245. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 29 de agosto al domingo 4 de septiembre de 2011.
246. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 19 al domingo 25 de septiembre de 2011.
247. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 26 de septiembre al domingo 3 de octubre del 2011.
248. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 4 al domingo 9 de octubre de 2011.
249. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 10 al domingo 16 de octubre de 2011.

250. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 17 al domingo 23 de octubre de 2011.
251. *Guatemala, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 24 al domingo 30 de octubre de 2011.
252. *IPRC SAPEM: Guatemala.* Presentación Power Point preparada por la OEA, octubre de 2008.
253. Briefing on Preliminary Results for Presidential and Legislative Elections, December 8, 2010.
254. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 6 al 13 de septiembre, 2010.
255. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 1 al domingo 7 de febrero de 2010.
256. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 1 al domingo 7 de marzo de 2010.
257. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 2 al domingo 8 de agosto de 2010.
258. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 3 al domingo 9 de mayo de 2010.
259. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 5 al 11 de abril de 2010.
260. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 5 al domingo 11 de julio de 2010.
261. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 7 al domingo 13 de junio de 2010.

- 262.** Informe de Coyuntura Haití. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 8 al domingo 14 de febrero de 2010.
- 263.** *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 8 al domingo 14 de marzo de 2010.
- 264.** *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 9 al domingo 15 de agosto de 2010.
- 265.** *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 10 al domingo 17 de octubre de 2010.
- 266.** *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 11 al 17 de enero de 2009.
- 267.** *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 12 al domingo 18 de abril de 2010.
- 268.** *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 12 al domingo 18 de julio de 2010.
- 269.** *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 13 al 19 de septiembre de 2010.
- 270.** *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 15 al 21 de enero de 2010.
- 271.** *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 15 al domingo 21 de marzo de 2010.
- 272.** *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 15 al 21 de noviembre del 2010.
- 273.** *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 17 al domingo 23 de mayo de 2010.

274. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 18 al domingo 24 de enero de 2009.
275. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 18 al 24 de octubre de 2010.
276. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 19 al domingo 25 de abril de 2010.
277. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 19 al domingo 25 de julio de 2010.
278. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 20 al 26 de septiembre de 2010.
279. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 21 al domingo 27 de junio de 2010.
280. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 22 al domingo 28 de febrero de 2010.
281. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 22 al domingo 28 de marzo de 2010.
282. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 23 al 27 de agosto de 2010.
283. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 25 al domingo 31 de enero de 2009.
284. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 26 de abril al domingo 2 de mayo de 2010.
285. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 28 de junio al domingo 4 de julio de 2010.

286. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 30 de mayo al domingo 6 de junio de 2010.
287. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 8 al 14 de noviembre de 2010.
288. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 27 de julio al 1 de agosto de 2010.
289. *Informe de Coyuntura Haití.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 29 de marzo al 4 de abril de 2010.
290. Informe de Viaje Puerto Príncipe, lunes 10 de mayo de 2010.
291. E-Alert, abril 13, 2011.
292. E-Alert, agosto 4, 2010.
293. E-Alert, agosto 12, 2010.
294. E-Alert, agosto 13, 2010.
295. E-Alert, agosto 18, 2010.
296. E-Alert, agosto 19, 2010.
297. E-Alert, mayo 5, 2010.
298. E-Alert, mayo 24, 2010.
299. E-Alert, junio 8, 2010.
300. E-Alert, junio 9, 2010.
301. E-Alert, julio 7, 2010.
302. E-Alert, noviembre 15, 2010.
303. E-Alert, noviembre 29, 2010.
304. E-Alert, diciembre 1, 2010.

- 305. E-Alert, diciembre 8, 2010.
- 306. E-Alert, enero 7, 2011.
- 307. E-Alert, enero 13, 2011.
- 308. E-Alert, marzo 8, 2011.
- 309. E-Alert, diciembre 3, 2011.
- 310. Joint Electoral Observation Mission OAS-CARICOM to Haiti: Initial Report on the Activities of the Preliminary Mission, 3-13 August, 2010.
- 311. Joint Electoral Observation Mission OAS-CARICOM to Haiti: Initial Report on the Activities of the Preliminary Mission, 13-21 August, 2010.
- 312. Joint Electoral Observation Mission (JEOM) OAS/CARICOM Weekly Report, 8-17 October 2010.
- 313. Meeting with President René Préval, JEOM OAS/CARICOM, 14 September 2010.
- 314. Meeting with President Preval on 14 November.
- 315. Secretariat of Political Affairs (SPA) Needs Assessment Mission for the electoral process in Haiti, March 3 - 5, 2010.

Honduras

- 316. Correo electrónico sobre el decreto presidencial, junio 28 de 2009.
- 317. Correo electrónico sobre el golpe de estado, junio 28 de 2009.
- 318. Correo electrónico sobre los pronunciamientos presidenciales, junio 28 de 2009.
- 319. Correo electrónico sobre las acciones de FFA, junio 28 de 2009.
- 320. Correo electrónico sobre el primer discurso del "presidente" Micheletti, junio 28 de 2009.
- 321. *Honduras: Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 20 al domingo 26 de julio de 2009.
- 322. *Honduras: Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 27 de julio al domingo 02 de agosto de 2009.

323. *Honduras: Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 03 al domingo 09 de agosto de 2009.
324. *Honduras: Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 24 al domingo 30 de agosto de 2009.
325. *Honduras: Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 31 de agosto al domingo 06 de septiembre de 2009.
326. *Honduras: Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 14 al domingo 20 de septiembre de 2009.
327. *Honduras: Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), lunes 21 al domingo 27 de septiembre de 2009.
328. *Honduras, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 4-10 de mayo de 2009.
329. *Honduras, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 11-17 de mayo de 2009.
330. *Honduras, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 18-24 de mayo de 2009.
331. *Honduras, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 25-31 de mayo de 2009.
332. *Honduras, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 1-7 de junio de 2009.
333. *Honduras, Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 8-14 de junio de 2009.

334. *Honduras, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 15-21 de junio de 2009.
335. *IPRC-Honduras*. Presentación Power Point, preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), abril de 2009.
336. *IPRC-Honduras*. Presentación Power Point, preparada por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), mayo de 2009.
337. *IPRC-Honduras*. Documento en Excel, preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), junio de 2009.

Nicaragua

338. *Análisis de Encuesta: Nicaragua*. Octubre 2008.
339. *Análisis de Encuesta: Nicaragua*. Junio 2009.
340. *Análisis de Encuesta: Nicaragua*. Febrero 2010.
341. *Análisis de Encuesta: Nicaragua*. Septiembre 2010.
342. *Análisis de Encuesta: Nicaragua*. Agosto 2011.
343. *Análisis de Encuesta: Nicaragua*. Mayo 2011.
344. *Análisis de Encuesta: Nicaragua*. Febrero 2012.
345. *Informe de Situación: Nicaragua*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de agosto-15 de septiembre de 2009.
346. *Informe de Situación: Nicaragua*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de abril-15 de mayo de 2010.
347. *Nicaragua Briefing Político*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 31 de mayo de 2011.

348. *Nicaragua Briefing Político*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 29 de mayo de 2012.
349. *Nicaragua Destacados*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), mayo de 2011.
350. *Nicaragua Destacados*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), septiembre de 2010.
351. *Nicaragua Destacados*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), septiembre de 2012.
352. *Nicaragua, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 29 de octubre - 2 de noviembre de 2007.
353. *Nicaragua, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 25-31 de agosto de 2008.
354. *Nicaragua, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 5-11 de octubre de 2009.
355. *Nicaragua, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 6-12 de septiembre de 2010.
356. *Nicaragua, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 14-20 de marzo de 2011.
357. *Nicaragua, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 13-19 de febrero de 2012.
358. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), agosto 2008.
359. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), septiembre 2008.

360. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), octubre 2008.
361. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), julio - agosto 2009.
362. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), agosto - septiembre 2009.
363. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), enero - febrero 2010.
364. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), marzo - abril 2010.
365. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), abril - mayo 2010.
366. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), mayo - junio 2010.
367. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), junio - julio 2010.
368. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), julio - agosto 2010.
369. *Nicaragua Informe de Situación*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), agosto - septiembre 2010.
370. *Nicaragua Situación Política*. Mayo 2010.
371. *IPRC-Nicaraguas*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), septiembre.

372. *IPRC SAPEM: Nicaragua*. Presentación Power Point preparada por la OEA, octubre de 2008.

Paraguay

373. *Análisis de Encuesta: Paraguay*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), septiembre de 2011.
374. *Atención a Paraguay: Análisis a partir de los aceleradores del IPRE*. Dimensión política (sin fecha).
375. Carta del Sec. General de la OEA al Presidente de Paraguay Funes (Ago. 28, 2012)
376. *Conclusiones Preliminares de los focus groups: Paraguay*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), Junio 2009.
377. Correo electrónico sobre el juicio político en Paraguay, junio 21 de 2012.
378. Correo electrónico sobre el seguimiento a Paraguay, junio 21 de 2012.
379. Correo electrónico sobre el juicio político en Paraguay, junio 21 de 2012.
380. Correo electrónico sobre la masacre en Paraguay, junio 16 de 2012.
381. Correo electrónico sobre las complicaciones políticas en Paraguay, junio 21 de 2012.
382. E-Alert: "El Presidente Lugo esta con cáncer." E-Alert preparado por María Trigo, 07 de agosto 2010.
383. E-Alert: "Paraguay - Corte Suprema de Justicia restituye a dos ministros." E-Alert preparado por Raul Alconada, 03 de enero 2010.
384. E-Alert: "Liberales apoyaran Juicio Político." E-Alert preparado por Christopher Hernandez-Roy, junio 21, 2012.
385. E-Alert: "Paraguay complicado." E-Alert preparado por Christopher Hernandez-Roy, junio 21, 2012.
386. E-Alert: "Sensación de inestabilidad." E-Alert preparado por Alejandra Barcelo, noviembre 3, 2009.
387. E-Alert: "Paraguay - Lugo no firma acuerdo democrático." E-Alert preparado por Alejandra Barcelo, agosto 14, 2009.

388. *Estrategia Política Para Ganar Espacio De Gobernabilidad En Paraguay.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), diciembre 2009.
389. *Factores de presidencias interrumpidas en América Latina presentes/latentes en Paraguay.* Documento preparado por la Organización de Estados Americanos, (sin fecha).
390. *Informe de viaje a Paraguay, 13 al 15 de diciembre de 2009.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), diciembre 2009.
391. *Informe de Situación: Paraguay.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), septiembre 16-octubre 15 2009.
392. *Informe de Misión a Paraguay.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), diciembre 2009 – enero 2010.
393. *Informe de Situación: Paraguay.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), julio de 2007.
394. *Informe de Situación: Paraguay.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), marzo de 2008.
395. *Informe de Situación: Paraguay.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), noviembre de 2009.
396. *Informe de viaje a Paraguay, 13 al 15 de diciembre de 2009.* Documento preparado por la OEA, diciembre de 2009.
397. *Informe País: Paraguay.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), Enero - junio de 2009.
398. *IPRC Briefing-Paraguay.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), mayo.
399. *IPRC: Resultados Consolidados.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), diciembre 2009.

400. *Paraguay Destacados*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), mayo de 2011.
401. *Paraguay*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), Junio 2009.
402. *Paraguay, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 7-13 de mayo de 2007.
403. *Paraguay, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 23-27 de junio de 2008.
404. *Paraguay, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 2-8 de noviembre de 2009.
405. *Paraguay, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 4-10 de octubre de 2010.
406. *Paraguay, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 7-13 de marzo de 2011.
407. *Paraguay, Informe de Coyuntura*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 12-18 de marzo de 2012.
408. *Paraguay, Memo De Atención*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 16 de Julio de 2009.
409. *Paraguay, Sistematización de Grupo de Consulta*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), Agosto de 2009.
410. *Paraguay Informe País: Enero-junio 2009*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), junio 2009.
411. *Paraguay: Informe de Situación agosto 16 - septiembre 15 de 2009*. Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), septiembre 2009.

412. *Paraguay: Informe de Situación octubre 16 – noviembre 15 de 2009.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), noviembre 2009.
413. *Paraguay: Informe Político.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), enero 5 de 2010.
414. *PARAGUAY: Briefing - Situación política.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), 2 de septiembre 2009.
415. *¿Porque se le debe prestar atención a la situación en Paraguay?* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME) y la Secretaria de Asuntos Políticos (SAP), julio 17 2009.
416. *Presentación para Paraguay, El camino por delante: consolidación de iniciativas políticamente viables,* Agosto 2010.
417. *Propuesta de Agenda del Poder Ejecutivo y Aspectos de Negociación.* (Sin fecha).

Border Conflicts

Colombia – Venezuela

418. *Briefing Colombia – Venezuela.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 21 de julio de 2010.
419. *Briefing Colombia – Venezuela.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 31 de julio de 2010.
420. *Briefing Colombia – Venezuela.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 20 de agosto de 2010.
421. *Briefing Colombia – Venezuela.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 24 de agosto de 2010.
422. *Comunicado De Prensa: Declaración Del Secretario General Sobre Las Relaciones Entre Colombia Y Venezuela.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 10 de noviembre de 2009.

- 423.** *Estado de situación de la relación entre Colombia y Venezuela.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 9 de noviembre de 2009.
- 424.** *Posibles Escenarios: Colombia-Venezuela.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 10 de agosto de 2010.
- 425.** *Reunión de Análisis sobre el Estado de las Relaciones Colombia- Venezuela: Factores internos a tener en cuenta y continuidad de la tensión entre Colombia y Venezuela.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), jueves 14 de enero de 2010.
- 426.** *Ruptura de Relaciones Colombo-Venezolanas.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), domingo 22 de julio de 2010.
- 427.** *Ruptura de Relaciones Colombo-Venezolanas.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), domingo 25 de julio de 2010.
- 428.** *Situación Colombia-Venezuela: Hechos y Escenarios.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 29 de abril de 2009.

Colombia – Ecuador

- 429.** *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 21 al domingo 27 de enero de 2008.
- 430.** *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 11 al domingo 17 de febrero de 2008.
- 431.** *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 25 de febrero al domingo 2 de marzo de 2008.
- 432.** *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 17 al domingo 24 de marzo de 2008.
- 433.** *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 10 al domingo 17 de marzo de 2008.

434. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 24 al domingo 29 de marzo de 2008.
435. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 31 de marzo al domingo 6 de abril de 2008.
436. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 7 al domingo 13 de abril de 2008.
437. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 5 al domingo 11 de mayo de 2008.
438. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 12 al domingo 18 de mayo de 2008.
439. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 19 al domingo 25 de mayo de 2008.
440. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 26 de mayo al domingo 1 de junio de 2008.
441. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 2 al domingo 8 de junio de 2008.
442. *Informe de Coyuntura.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), lunes 16 al domingo 22 de junio de 2008.

Costa Rica – Nicaragua

443. *Briefing: Estrategia del Gobierno de Costa Rica ante eventual fallo de la Corte Internacional de Justicia sobre medidas cautelares en el conflicto limítrofe con Nicaragua.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), miércoles 2 de marzo de 2011.

- 444. *Briefing Costa Rica – Nicaragua: Proyecto Brito Represa Hidroeléctrica.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), octubre 2010.
- 445. *Briefing Costa Rica – Nicaragua.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 20 de abril, 2011.
- 446. *Briefing Costa Rica – Nicaragua.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), mayo 05, 2011.
- 447. *Briefing Costa Rica – Nicaragua.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2 de noviembre, 2011.
- 448. *Conflicto Costa Rica – Nicaragua: Reunión Penias Blancas.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 12 de abril de 2011.
- 449. *Costa Rica – Nicaragua: Análisis de Encuesta.* CID-Gallup, enero 2011.
- 450. *Costa Rica – Nicaragua: Evaluación y línea de acción post-resolución.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), martes 16 de noviembre de 2010.
- 451. E-Alerts, “Relaciones Costa Rica-Nicaragua,” octubre 23-27, 2011.
- 452. E-Alert, “Relaciones Costa Rica-Nicaragua,” noviembre 01, 2011.
- 453. Fallo de la Corte Internacional de Justicia, 8 de marzo de 2011.
- 454. *Report by the Secretary General of the OAS on his visit to Costa Rica and Nicaragua.* Report presented to the permanent council, November 9, 2010.

Electoral

- 455. Distribución Partidos y Gobernaturas Estados Federativos de México, 7 de mayo de 2012.
- 456. Elecciones Gubernamentales 2011-2011.
- 457. Intención de Voto en México, mayo 2012.
- 458. Intención de Voto en México, 19 de junio de 2012.
- 459. México: Ficha País, 8 de mayo de 2012.
- 460. México; Ficha Electoral, 7 de mayo de 2012.

- 461. México: Ficha de Candidatos y Equipos de Campaña,
- 462. México: Principales fuentes de riesgo de los procesos electorales del 2012.
- 463. Resultados Electorales Legislativos 1997 – 2009.
- 464. Slogans y ejes principales de la Campaña Electoral, 21 de junio, 2012.
- 465. Violencia Campaña Electoral México 2012, junio 21, 2012.

Documentos entregados por DPE

SPA 0602

- 466. *Anexo. Informes de Coyuntura 2007, e-SAPEM.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 2007.
- 467. *Estados Financieros.* Documento preparado por el Departamento de Servicios de Gestión Financiera y Administrativa de la OEA, diciembre 01 de 2012.
- 468. *Implementación de la metodología de análisis de múltiples escenarios.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), abril de 2007.
- 469. *Informe de progreso en la ejecución del proyecto (IPEC).* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), noviembre de 2007.
- 470. *Informe de progreso en la ejecución del proyecto (IPEC).* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), abril de 2008.
- 471. *Informe final de progreso en la ejecución del proyecto (IPEC).* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), agosto de 2008.
- 472. *Informe final de progreso en la ejecución del proyecto (IPEC).* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), agosto de 2008.
- 473. *Informe narrativo de seguimiento del progreso e informe final: Implementación de la metodología de análisis de múltiples escenarios.* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 6 de mayo de 2008.

474. *Verification Report: Implementación de la metodología de análisis de múltiples escenarios.* Document prepared by the Planning, Control and Evaluation department of the OEA, January 29 of 2008.
475. *Verification Report: Implementación de la metodología de análisis de múltiples escenarios.* Document prepared by the Planning, Control and Evaluation department of the OEA, May 22 of 2008.

SPA 0715

476. *Datos Básicos: Informe de progreso en la ejecución del proyecto (IPEC).* Documento preparado por el Departamento de Planificación, Control, y Evaluación, noviembre 2008-mayo 2009.
477. *Informe de progreso en la ejecución del proyecto (IPEC).* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 12 de noviembre de 2008.
478. *Informe de progreso en la ejecución del proyecto (IPEC).* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), 12 de diciembre de 2008.
479. *Informe de progreso en la ejecución del proyecto (IPEC).* Documento preparado por el Departamento de Sustentabilidad Democrática y Misiones Especiales (DSDME), junio 2009-enero 2012.
480. *Informe de terminación en la ejecución del proyecto (IPEC).* Documento preparado por el Departamento de Planificación, Control, y Evaluación, julio 2012.
481. *Documento de Proyecto: Sistema de análisis político y escenarios múltiples fase IV.* Documento preparado por el Departamento de Planificación, Control y Evaluación, (sin fecha).
482. *Informe narrativo de seguimiento del progreso, proyecto Sistema de análisis político y escenarios múltiples.* Documento preparado por el Departamento de Planificación, Control, y Evaluación, 12 de junio de 2009.
483. *Plantilla Estándar de Presupuesto de Proyecto de la OEA.* Documento preparado por la Subsecretaria de Administración y Finanzas en coordinación con el Departamento de Planificación, Control y Evaluación, (sin fecha).
484. *Verification Report: "Implementación de la metodología de análisis de múltiples escenarios."* Prepared by the Department of Planning and Follow-up, December 16, 2008.

485. *Verification Report: "Implementación de la metodología de análisis de múltiples escenarios."* Prepared by the Department of Planning and Follow-up, June 17 2009.

SPA 0921

486. *Anexo: Informe de Progreso, productos SAPEM.* Agosto-diciembre 2010.

487. *Apoyo a la gestión política de los gobiernos.* Documento de Proyecto, versión simplificada, preparado por el Departamento de Planificación, Control y Evaluación, julio 2007.

488. *Estados Financieros.* Documento preparado por el Departamento de Servicios de Gestión Financiera y Administrativa, enero 2011.

489. *Informe de Progreso en la Ejecución del Proyecto (IPEP).* Documento preparado por el Departamento de Planificación y Evaluación, agosto-diciembre 2010.

490. *Informe de Progreso en la Ejecución del Proyecto (IPEP).* Documento preparado por el Departamento de Planificación y Evaluación, enero-junio 2011.

491. *Informe de Progreso en la Ejecución del Proyecto (IPEP).* Documento preparado por el Departamento de Planificación y Evaluación, junio-octubre 2011.

492. *Informe de Verificación: "Apoyo a la Gestión Política de los Gobiernos."* Documento preparado por el Departamento de Planificación y Evaluación, marzo 16, 2011.

493. *Informe de Verificación: "Apoyo a la Gestión Política de los Gobiernos."* Documento preparado por el Departamento de Planificación y Evaluación, junio 16, 2011.

494. *Informe de Verificación: "Apoyo a la Gestión Política de los Gobiernos."* Documento preparado por el Departamento de Planificación y Evaluación, octubre 19, 2011.

495. *Informe Final Narrativo: proyecto "Apoyo a la gestión política de los gobiernos."* Documento preparado por el Departamento de Planificación y Evaluación, 4 de octubre de 2011.

496. *Presupuesto SAPEM.* Documento preparado por la Subsecretaría de Administración y Finanzas (SAF) en coordinación con el Departamento de Planificación, Control y Evaluación (DPCE), julio 25 de 2011.

497. *Reunión "Desk to Desk": Proyecto de análisis político y análisis prospectivo (PAPEP/PNUD).* Documento preparado por la Organización de Estados Americanos, La Paz, Bolivia, febrero 28 de 2011.

Otros Documentos de la OEA

498. *Acta de la sesión ordinaria celebrada el 14 de diciembre de 2011, aprobada en la sesión del 1 de agosto de 2012. Documento preparado por el Consejo Permanente de la Organización de Estados Americanos, 2012.*
499. *Actas y Documentos Volumen I: Trigésimo Quinto Periodo Ordinario de Sesiones. Documento preparado por la Secretaria General de la Organización de Estados Americanos, junio de 2005.*
500. *Annual Report of the Secretary General. Document prepared by the Organization of American States, 2006.*
501. *Annual Report of the Secretary General. Document prepared by the Organization of American States, 2008.*
502. *Annual Report of the Secretary General. Document prepared by the Organization of American States, 2009.*
503. *Annual Report of the Secretary General. Document prepared by the Organization of American States, 2010.*
504. *Basic Concepts and Tools used in Results-Based Management. Power Point presentation facilitated by Yacsire Cutler and prepared by the Department of Planning and Evaluation and the Secretariat for Administration and Finance of the OAS, April 2012.*
505. *Borrador del informe final del dialogo sobre la eficacia de la aplicación de la carta democrática interamericana. Documento preparado y propuesto por la Presidencia del Consejo Permanente de la Organización de Estados Americanos, 5 de diciembre de 2011.*
506. *Carta de la Organización de los Estados Americanos (A-41). Departamento de Derecho Internacional, Secretaria de Asuntos Jurídicos de la OEA.*
507. *Carta Democrática Interamericana, 11 de septiembre de 2001.*
508. *Carta Democrática Interamericana: Vigésimo Octavo Periodo Extraordinario de Sesiones. Documento preparado por la Organización de Estados Americanos, Lima, Perú, 11 de septiembre de 2001.*
509. *Carta de la Organización de los Estados Americanos (A-41), tratados multilaterales. Documento preparado por el Departamento de Derecho Internacional, Secretaria de Asuntos Jurídicos de la OEA, (sin fecha).*
510. *Compromiso de Santiago con la Democracia y con la Renovación del Sistema Interamericano. Documento preparado por la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos, Junio de 1991.*

511. *Cronología del Conflicto Social: Bolivia. Documento preparado por el Observatorio Social de América Latina, marzo de 2008.*
512. *Décimo Aniversario de la Carta Democrática Interamericana: Un Compromiso Hemisférico con la Democracia. Documento preparado por la Organización de Estados Americanos, 2001.*
513. Declaración de Québec, 22 de abril de 2001.
514. Declaración sobre Seguridad en las Américas OEA/Ser.K/XXXVIII CES/dec. 1/03 rev. 1 28 octubre 2003.
515. Declaración de Nuevo León (Cumbre Extraordinaria de las Américas) 13 Enero 2004.
516. Declaración de Florida, "Hacer Realidad los Beneficios de la Democracia" AG/DEC.41 (XXXV-O/05).
517. Declaración de Mar del Plata 5 de Nov. de 2005.
518. *Declaración de Québec. Documento preparado por los Jefes de Estado y de las Américas, (sin fecha).*
519. *Evaluation of the OAS/CIDA Cooperation Plan 2008-2011. Final report, volume II, prepared by Universal Management Group, March 2012.*
520. *Guía para la elaboración del documento de proyecto. Documento preparado por el Departamento de Planificación, Control, y Evaluación de la Organización de los Estados Americanos, febrero 2008.*
521. Informe final de la Misión de acompañamiento electoral de la OEA sobre las elecciones generales celebradas en la República de Nicaragua el 6 de noviembre de 2011.
522. *Informe Final del Diálogo sobre la eficacia de la aplicación de la Carta Democrática Interamericana. Documento aprobado por el Consejo Permanente de la OEA durante la sesión celebrada el 14 de diciembre de 2011.*
523. *Memorándum: "Informes políticos remitidos desde las Oficinas Nacionales de la OEA a la sede central en Washington DC." Enviado por el Embajador Hugo de Zela, Jefe de Gabinete de la Secretaria General a Representantes de la Secretaria General en los Países Miembros, marzo 12 de 2012.*
524. *Memorándum sobre Informes Políticos remitidos desde las Oficinas Nacionales de la OEA a la sede central en Washington, DC. Documento preparado por el Sr. Embajador Hugo De Zela, Jefe de Gabinete de la Secretaría General a Directores de las Oficinas de la Secretaría General en los Países Miembros, noviembre 2012.*

- 525. Plan de Acción de Mar del Plata.
- 526. *Proceedings Volume I: Thirty-Seven Regular Session, Certified Texts of the Declarations and Resolutions.* Document prepared by the General Assembly of the Organization of American States, Panama City, Panama, June 2007.
- 527. *Proceedings Volume I: Thirty-Eight Regular Session, Certified Texts of the Declarations and Resolutions.* Document prepared by the General Assembly of the Organization of American States, Medellin, Colombia, June 2008.
- 528. Promoción y fortalecimiento de la democracia: seguimiento de la Carta Democrática Interamericana. Documento de la OEA aprobado en la segunda sesión plenaria, celebrada el 4 de junio de 2012.
- 529. Promoción y Fortalecimiento de la Democracia AG/RES.2119 (XXXV-O/05) 7 de junio de 2005.
- 530. Promoción de la Cooperación Regional para la Implementación de la Carta Democrática Interamericana AG/RES 2251 (XXXVI-O/06).
- 531. Promoción y Fortalecimiento de la Democracia: Seguimiento a la Carta Democrática Interamericana AG/RES. 2327 (XXXVII-O/07), 5 de junio de 2007.
- 532. Promoción y Fortalecimiento de la democracia: seguimiento de la Carta Democrática Interamericana AG/RES.2480 (XXXIX-O/09).
- 533. Resolución sobre Democracia Representativa AG/RES. 1080 (XXI 0/91).
- 534. *Results-Based Monitoring and Evaluation.* Power Point presentation facilitated by Yacsire Cutler and prepared by the Department of Planning and Evaluation and the Secretariat for Administration and Finance of the OAS, April 2012.
- 535. *Reunión del grupo de reflexión. Documento preparado el 7 de Julio 2009*

Documentos Externos

- 536. African Union Commission, Framework for the Operationalization of the Continental Early Warning System, http://www.africa-union.org/root/AU/AUC/Departments/PSC/PSC/CD/5_Framework.pdf, 2008, consulted on Nov. 12, 2012.
- 537. Annual Report of the Secretary General (from March to December, 2006), OEA/Ser. P/AG/doc.4757/07, 1 June 2007

538. Barton, Frederick and von Hippel, Karin (with Sabina Sequeira and Mark Irvine). 'Early Warning? A Review of Conflict Prediction Models and Systems', PCR Project Special Briefing. Washington, D.C.: Centre for Strategic and International Studies (CSIS), 2008.
539. Calderon, Fernando, Coord. Escenarios Políticos en América Latina: Cuadernos de gobernabilidad democrática 2, Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina, <http://www.papep-undp.org/drupal/sites/default/files/user/escenariospoliticosenamacrica/latinafinal.pdf>, 2008, consultado Nov. 12, 2012,
540. Carment, David and Yiagadeesen Samy. Assessing State Fragility: Country Indicators for Foreign Policy Report, CIFP, Ottawa: Norm Paterson School of International Affairs. <http://www4.carleton.ca/cifp/app/serve.php/1407.pdf>, June 2012, Consultado Nov. 11, 2012
541. CEWARN, Conflict Early Warning and Response Mechanism, Intergovernmental Authority on Development in Eastern Africa (IGAD), sitio internet: <http://www.cewarn.org>, consultado el 4, Nov. 2012.
542. Cilliers, Jakkie. Towards a Continental Early Warning System for Africa, Occasional Paper 102, Institute for Security Studies, <http://www.iss.co.za/pubs/papers/102/Paper102.htm>, April 2005, consultado Nov. 9, 2012.
543. Conflicto, paz y cooperación para el desarrollo en el umbral del siglo XXI, (1999); <http://www1.umn.edu/humanrts/instree/spanish/sOECDdev.htm>
544. *Cronología del Conflicto Social en Bolivia*. Documento preparado por el Observatorio Social de América Latina (CLACSO), marzo de 2008.
545. Country Indicators for Foreign Policy. Democracy and Governance: Nicaragua's Questionnaire, Fall 2007.
546. Country Indicators for Foreign Policy. Fragile States Methodology: Nicaragua, October 2007.
547. Country Indicators for Foreign Policy. *Bolivia*. Released October 2007.
548. Country Indicators for Foreign Policy. Democracy and Governance: Nicaragua, Fall 2007.
549. Country Indicators for Foreign Policy. *Honduras*. Released February 2007.
550. "El Papel de la Organización de los Estados Americanos en la Defensa de la Democracia," por Jean Michel Arrighi, (sin fecha).

551. *How well is the OAS Handling the Coup in Honduras?* Document prepared by Latin American Advisor Staff, originally published in the Dialogue's daily Latin America Advisor newsletter, July 22, 2009.
552. International Development Research Centre (IDRC). Responsibility to Protect: Report of the International Commission on Intervention and State Sovereignty, Ottawa: IDRC, <http://responsibilitytoprotect.org/ICISS%20Report.pdf>, Dec. 2001, consultado Nov. 29, 2012.
553. International IDEA, *Ten Years of Supporting Democracy Worldwide* (Stockholm: 2005).
554. Nicaragua - Informe Final Elecciones Generales y al Parlamen 2011 - Misión de Observación Electoral de la Unión Europea, http://www.eueom.eu/files/pressreleases/english/moeue-nicaragua-informe-final-22022012_es.pdf
555. Nyheim, David. *Preventing Violence, War and State Collapse: The Future of Conflict Early Warning and Response*. Paris: OECD/DAC. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/preventing-violence-war-and-state-collapse_9789264059818-en, 2009. consultado el 4, Nov. 2012
556. OECD, Sahel and West Africa Club, Entrevista con el Jefe de ECOWARN de la Oficina de la Zona IV, Sr. Augustin Sagna, Mayo 2009, <http://www.oecd.org/swac/theecowasearlywarningandresponsenetwork.htm> consultado el 4 de Nov. 2012
557. Peace and Security Department, African Union, Report: African Peace and Security Architecture (APSA), 2010 Assessment Study, <http://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/RO%20African%20Peace%20and%20Security%20Architecture.pdf> consultado 9 Nov. 2012.
558. *Principales Instrumentos Jurídicos que Resguardan la Democracia en las Américas*. Por Lautaro R. Ramírez, (sin fecha).
559. Rettman, Andrew *Ashton to take command of US-type situation room*, artículo en el EU Observer, revista en línea, <http://euobserver.com/institutional/30356>, Jun. 27, 2010, consultado Nov. 30, 2012.
560. Samuel P. Huntington, *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*, (Norman: University of Oklahoma Press, 1991).
561. Schmid, Alex P. *Thesaurus and Glossary of Early Warning and Conflict Prevention Terms (Abridged Version)*, FEWER/PIOOH: Netherlands,

- <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/82548F38DF3D1E73C1256C4D00368CA9-fewer-glossary-may98.pdf>, 1998, Consultado el Nov. 28, 2012.
562. Terefe Triuneh, Birikit. Establishing Early Warning System in the African Peace and Security Architecture: Challenges and Prospects, Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre (KA IPTC), Occasional Paper No. 29, Accra, Ghana, <http://www.kaiptc.org/Publications/Occasional-Papers/Documents/Occasional-Paper-29-Birikit.aspx>, Sept. 2010, consultado el 28, 2012.
563. United Nations, 2005 World Summit Outcome, A/RES/60/1, Responsibility to Protect reference, pg. 30, <http://www.un.org/en/preventgenocide/adviser/pdf/World%20Summit%20Outcome%20Document.pdf#page=30>, 2005, consultado 29 Nov. 2012.
564. Unión European, The EU Situation Room, <http://www.consilium.europa.eu/eeas/foreign-policy/crisis-response/eu-situation-room>, consultado Nov. 9, 2012.
565. UNODC, *Crime and Development in Central America: Caught in the Crossfire*, Publicación de la ONU: United Nations Office for Drugs and Crime, Mayo 2007.
566. Wulf, Herbert and Tobias Debiel. Conflict Early Warning and Response Mechanisms: Tools for Enhancing the Effectiveness of Regional Organisations? A comparative Study of the AU, ECOWAS, IGAD, ASEAN/ARF and PIF, Crisis State Working Paper No. 2, London School of Economics, May 2009, <http://eprints.lse.ac.uk/28495/1/WP49.2.pdf>,

Anexo D: Lista de Entrevistas

Nombre	Puesto	Fecha
Directores DSDME responsables del programa SAPEM		
Bozicovich, Karen	Coordinadora SAPEM	Septiembre 26 de 2012
Hernández-Roy, Christopher	Director DSDME	Septiembre 24 de 2012
Rico, Víctor	Anterior Secretario de Asuntos Políticos, anterior Director del DSDME, actual Director Desarrollo Institucional y Asuntos Especiales, CAF	Octubre 9 de 2012
Trigo, María Fernanda	Directora DGPE	Septiembre 25 de 2012
Usuarios de los productos del SAPEM		
Álvarez, David	Especialista del DECO	Octubre 3 de 2012
Arduz, Héctor	Especialista, Secretaría de Relaciones Externas de la OEA	Septiembre 25 de 2012
Barrientos, Claudia	Representante de de la OEA en Guatemala (anteriormente se desempeñó como especialista en Honduras, Guatemala y Venezuela)	Octubre 22 de 2012
Blackwell, Adam	Secretario de Seguridad Multidimensional	Octubre 2 de 2012
Casas-Zamora, Kevin	Secretario de Asuntos Políticos	Septiembre 28 de 2012
Domínguez, Ricardo	Ex jefe de gabinete del Secretario General (2005-2011)	Septiembre 24 de 2012
Griner, Steven	Gerente, Programa de Universalización de la Identidad Civil en las Américas PUICA	Septiembre 26 de 2012
Lago, Raúl	Representante Especial del SG	Octubre 9 de 2012
Muñoz, Betilde	Directora del Departamento de Electoral de Cooperación y Observación (DECO)	Octubre 23 de 2012
Paz-Bustamante, Diego	Representante de la OEA en Paraguay	Octubre 22 de 2012
Perez-Katz, Ana	Asesora del Secretario General	Octubre 26 de 2012
Quiñónez, Alfonso	Secretario de Relaciones Externas de la OEA	Octubre 23 de 2012
Reina, Eduardo Enrique	Representante de la OEA en Bolivia	Octubre 5 de 2012
Santamaría, Brenda	Oficial de Prensa DECO	Septiembre 24 de 2012
Seitenfus, Ricardo	Representante de la OEA en	Octubre 5 de 2012

	Nicaragua	
Soto, Yadira	Asesora principal del SGA	Octubre 23 de 2012
Expertos de los países de muestra ("grupo Delphi")		
Duarte, Luis María	ONU, UNODC - Programme Coordinador	Septiembre 25 de 2012
Ruiz Díaz, Estela	Periodista; analista	Septiembre 25 de 2012

Expertos/consultores externos que han apoyado el diseño de/reflexión sobre SAPEM (Grupo de Apoyo)

Fernández, Gustavo	Asesor de la CAF	Octubre 3 de 2012
Gamarra, Eduardo	Profesor, Florida International University	Octubre 3 de 2012
Rojas, Cesar	Director de CDC, Bolivia; consultor externo consultado sobre la metodología del SAPEM	Octubre 5 de 2012
Stein, Eduardo	Ex Vicepresidente de Guatemala, miembro del Grupo de Apoyo	Octubre 3 de 2012
Valdéz Ugalde, Francisco	Director de FLACSO-México	Octubre 3 de 2012

Departamento de Planificación y Evaluación (DPE)

Cárdenas, Paola	Especialista junior y asistente del FEPO	Septiembre 25 de 2012
Cruz, Alejandro	Enlace de Evaluaciones	Septiembre 25 de 2012
Goolsarran, Denise	Especialista en Gestión, Proyecto del DPE	Septiembre 25 de 2012
Graziano, Ricardo	Director del DPE	Septiembre 25 de 2012
Prieto, Fernando	Administrador Ejecutivo del Fondo Español	Septiembre 25 de 2012

Especialistas del DSDME responsables del monitoreo y análisis de países de muestra

Barceló, Alejandra	Anterior Especialista, Account Manager, Frontier Strategy Group	Octubre 4 de 2012
Delgado, Antonio	Anterior Especialista, Actual Especialista de la Secretaría de Seguridad Multidimensional	Septiembre 26 de 2012
Logioco, Bautista	Ex Coordinador de la MAPP; Oficial del Programa, Apoyo a Misiones de Paz, ONU	Octubre 26 de 2012
Martinet, Micaela	Anterior Especialista, Oficial Político del Programa de Paz, ONU en Haití	Octubre 19 de 2012
Roncal, Juan Carlos	Especialista	Septiembre 25 de 2012
Tassara, Alessandra	Especialista	Septiembre 26 de

		2012
Thaler, Pablo	Especialista	Octubre 16 de 2012
Zubieta, Rodrigo	Especialista, Coordinador de la MAPP	Octubre 3 de 2012
Soporte Administrativo o Técnico		
García, Juan Carlos	Jefe, Sección de servicio de Análisis y Programación	Septiembre 26 de 2012
Solano, María Fernanda	Administrador	Noviembre 13 de 2012
Analistas externos que monitorean riesgos de crisis político-institucional		
Araníbar, Antonio	Coordinador de PAPEP, PNUD, ONU	Octubre 24 de 2012
Salazar, Andrés	Líder del Equipo, America Central, Departamento de Asuntos Políticos, ONU	Noviembre 19 de 2012

Otras personas contactadas (sin respuesta o no disponibles)

Nombre	Puesto
Bordon, José	Representative, OEA
Caputo, Dante	Anterior Secretario de Asuntos Políticos, OEA
Correa, Enrique	Consultor en Chile
Cueva, Simón	UDLA
Devlin, Robert	Ex Director Departamento de Gestión Publica Eficaz
Eze, C.	ECOWAS-WANEP
Garzón, Juan Carlos	Universidad de Georgetown
Gutiérrez, Pablo	Anterior Director DECO
Iheme, Florence	ECOWAS EWD
Insulza, Miguel	Secretario General, OEA
Kenchill, K.	WANEP
Laserna, Roberto	CERES Bolivia
Oke, Francis-Gabriel	ECOWAS EWD
Olivares, Hely	CAF
San Juan, Ana María	CAF
Straniero, Sergio	Unión Europea
de Zela, Hugo	Jefe de Gabinete del Secretario General, OEA
Zovatto, Daniel	Director Regional, América Latina, IDEA

Anexo E: Normativa Interamericana de la Defensa Colectiva de la Democracia

Se presenta un resumen de la normativa, en orden cronológico, de la defensa colectiva de la democracia que refleja el mandato que instruye y permite al Secretario General actuar en crisis político-institucionales que afectan la estabilidad democrática en los Estados Miembros de la OEA. Esta normativa incluye un Tratado, varias Resoluciones de la Asamblea General y algunas Declaraciones de las Cumbres de las Américas.

Norma	Provisiones Especificas
<p>Carta de la OEA Reformada por, entre otros instrumentos, el Protocolo de Cartagena de Indias de 1985 y el Protocolo de Washington de 1992</p>	<p>Artículo 2: La Organización de los Estados Americanos, para realizar los principios en que se funda y cumplir sus obligaciones regionales de acuerdo con la Carta de las Naciones Unidas, establece los siguientes propósitos esenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Afianzar la paz y la seguridad del Continente; 2. Promover y consolidar la democracia representativa dentro del respeto al principio de no intervención; 3. Prevenir las posibles causas de dificultades y asegurar la solución pacífica de controversias que surjan entre los Estados miembros; 4. Organizar la acción solidaria de éstos en caso de agresión; 5. Procurar la solución de los problemas políticos, jurídicos y económicos que se susciten entre ellos; <p>Artículo 9: Un miembro de la Organización cuyo gobierno democráticamente constituido sea derrocado por la fuerza podrá ser suspendido del ejercicio del derecho de participación en las sesiones de la Asamblea General, de la Reunión de Consulta, de los Consejos de la Organización y de las Conferencias Especializadas, así como de las comisiones, grupos de trabajo y demás cuerpos que se hayan creado.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) La facultad de suspensión solamente será ejercida cuando hayan sido infructuosas las gestiones diplomáticas que la Organización hubiera emprendido con el objeto de propiciar el restablecimiento de la democracia representativa en el Estado miembro afectado. b) La decisión sobre la suspensión deberá ser adoptada en un período extraordinario de sesiones de la Asamblea General, por el voto afirmativo de los dos tercios de los Estados miembros. c) La suspensión entrará en vigor inmediatamente después de su aprobación por la Asamblea General. d) La Organización procurará, no obstante la medida de suspensión, emprender nuevas gestiones diplomáticas tendientes a coadyuvar al restablecimiento de la democracia representativa en el Estado miembro afectado. e) El miembro que hubiere sido objeto de suspensión deberá continuar observando el cumplimiento de sus obligaciones con la Organización.

Norma	Provisiones Específicas
	<p>f) La Asamblea General podrá levantar la suspensión por decisión adoptada con la aprobación de dos tercios de los Estados miembros.</p> <p>g) Las atribuciones a que se refiere este artículo se ejercerán de conformidad con la presente Carta.</p> <p>Artículo 110: ...El Secretario General podrá llevar a la atención de la Asamblea General o del Consejo Permanente cualquier asunto que, en su opinión, pudiese afectar la paz y la seguridad del Continente o el desarrollo de los Estados miembros.</p>
<p>Resolución sobre Democracia Representativa AG/RES. 1080 (XXI 0/91)</p>	<p>1. Instruir al Secretario General que solicite la convocación inmediata del Consejo Permanente en caso de que se produzcan hechos que ocasionen una interrupción abrupta o irregular del proceso político institucional democrático o del legítimo ejercicio del poder por un gobierno democráticamente electo en cualquiera de los Estados miembros de la Organización para, en el marco de la Carta, examinar la situación, decidir y convocar una reunión ad hoc de ministros de relaciones exteriores, o un período extraordinario de sesiones de la Asamblea General, todo ello dentro de un plazo de 10 días</p>
<p>Declaración de Quebec 22 de abril de 2001</p>	<p>El mantenimiento y fortalecimiento del Estado de Derecho y el respeto estricto al sistema democrático son, al mismo tiempo, un propósito y un compromiso compartido, así como una condición esencial de nuestra presencia en ésta y en futuras Cumbres. En consecuencia, cualquier alteración o ruptura inconstitucional del orden democrático en un Estado del Hemisferio constituye un obstáculo insuperable para la participación del Gobierno del dicho Estado en el proceso de Cumbres de las Américas. Tomando debidamente en cuenta los mecanismos hemisféricos regionales y subregionales existentes, acordamos llevar a cabo consultas en el caso de una ruptura del sistema democrático de un país que participa en el proceso de Cumbres.</p> <p>Las amenazas contra la democracia, hoy en día, asumen variadas formas. Para mejorar nuestra capacidad de respuesta a estas amenazas, instruimos a nuestros Ministros de Relaciones Exteriores que, en el marco de la próxima Asamblea General de la OEA, preparen una Carta Democrática Interamericana que refuerce los instrumentos de la OEA para la defensa activa de la democracia representativa.</p>
<p>Carta Democrática Interamericana 11 de septiembre de 2001</p>	<p>Artículo 17: Cuando el gobierno de un Estado Miembro considere que está en riesgo su proceso político institucional democrático o su legítimo ejercicio del poder, podrá recurrir al Secretario General o al Consejo Permanente a fin de solicitar asistencia para el fortalecimiento y preservación de la institucionalidad democrática.</p> <p>Artículo 18: Cuando en un Estado Miembro se produzcan situaciones que pudieran afectar el desarrollo del proceso político institucional democrático o el legítimo ejercicio del poder, el Secretario General o el Consejo Permanente podrá,</p>

Norma	Provisiones Especificas
	<p>con el consentimiento previo del gobierno afectado, disponer visitas y otras gestiones con la finalidad de hacer un análisis de la situación. El Secretario General elevará un informe al Consejo Permanente, y éste realizará una apreciación colectiva de la situación y, en caso necesario, podrá adoptar decisiones dirigidas a la preservación de la institucionalidad democrática y su fortalecimiento.</p> <p>Artículo 20: En caso de que en un Estado Miembro se produzca una alteración del orden constitucional que afecte gravemente su orden democrático, cualquier Estado Miembro o el Secretario General podrá solicitar la convocatoria inmediata del Consejo Permanente para realizar una apreciación colectiva de la situación y adoptar las decisiones que estime conveniente.</p> <p>El Consejo Permanente, según la situación, podrá disponer la realización de las gestiones diplomáticas necesarias, incluidos los buenos oficios, para promover la normalización de la institucionalidad democrática.</p> <p>Si las gestiones diplomáticas resultaren infructuosas o si la urgencia del caso lo aconsejare, el Consejo Permanente convocará de inmediato un período extraordinario de sesiones de la Asamblea General para que ésta adopte las decisiones que estime apropiadas, incluyendo gestiones diplomáticas, conforme a la Carta de la Organización, el derecho internacional y las disposiciones de la presente Carta Democrática.</p> <p>Durante el proceso se realizarán las gestiones diplomáticas necesarias, incluidos los buenos oficios, para promover la normalización de la institucionalidad democrática.</p>
<p>Declaración sobre Seguridad en las Américas</p> <p>OEA/Ser.K/XXXVIII CES/dec. 1/03 rev. 1 28 octubre 2003</p>	<p>4. Afirmamos que nuestra cooperación para enfrentar las amenazas tradicionales y las nuevas amenazas, preocupaciones y otros desafíos a la seguridad también se fundamenta en valores compartidos y enfoques comunes reconocidos en el ámbito hemisférico.</p> <p>Entre ellos destacan los siguientes:</p> <p>b. La democracia representativa es una condición indispensable para la estabilidad, la paz y el desarrollo de los Estados del Hemisferio. En particular, reafirmamos nuestro compromiso con la plena observancia de la Carta Democrática Interamericana, sus valores, principios y mecanismos.</p> <p>p. La prevención de conflictos y la solución pacífica de controversias entre los Estados son fundamentales para la estabilidad y seguridad del Hemisferio.</p>

Norma	Provisiones Especificas
	<p>5. <i>Reafirmamos</i> que la democracia constituye un derecho y un valor compartido fundamental que contribuye a la estabilidad, la paz y el desarrollo de los Estados del Hemisferio y su plena vigencia es esencial para la consolidación del estado de derecho y el desarrollo político, económico y social de los pueblos. Promoveremos y defenderemos la democracia por medio de la aplicación de la Carta de la OEA, la Carta Democrática Interamericana y el fortalecimiento del sistema interamericano de protección de los derechos humanos.</p>
<p>Declaración de Nuevo León (Cumbre Extraordinaria de las Américas) 13 Enero 2004</p>	<p>Reiteramos nuestro compromiso con la plena aplicación de la Carta Democrática Interamericana, que constituye un elemento de identidad regional cuya proyección internacional es un aporte de nuestro Hemisferio a la comunidad de naciones. Reafirmamos nuestra decisión de coordinar acciones inmediatas cuando la democracia corra peligro en cualquiera de nuestros países. Asimismo, continuaremos nuestros esfuerzos para fortalecer los mecanismos de defensa de la democracia y para desarrollar y promover una cultura y una educación para la democracia.</p>
<p>Declaración de Florida, “Hacer Realidad los Beneficios de la Democracia” AG/DEC.41 (XXXV-O/05)</p>	<p>3. Se encarga al Secretario General que, luego de consultas con el Consejo Permanente, y teniendo en cuenta los propósitos y principios de la Carta de la OEA, en especial el de promover y consolidar la democracia representativa, elabore propuestas de iniciativas de cooperación oportunas, eficaces, y equilibradas y graduales, según corresponda, para abordar situaciones que pudieran afectar el desarrollo del proceso político institucional democrático o el legítimo ejercicio del poder, de conformidad con lo establecido en el capítulo IV de la Carta Democrática Interamericana, dentro del principio de no intervención y el derecho a la autodeterminación, y las presente al Consejo Permanente.</p> <p>4. Se reafirma que el Secretario General, en el ejercicio de la autoridad que le confiere la Carta de la OEA y de acuerdo con la Carta Democrática Interamericana, podrá llevar a la atención del Consejo Permanente aquellas situaciones que puedan requerir acción de conformidad con dichas Cartas.</p>
<p>Promoción y Fortalecimiento de la Democracia AG/RES.2119 (XXXV-O/05) 7 de junio de 2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encomendar a la Secretaría General que, a través del Departamento de Asuntos Democráticos y Políticos realice las acciones siguientes: <ul style="list-style-type: none"> a. Coordinar las actividades y los programas de las distintas oficinas de la Secretaría General relacionados con la promoción de la democracia, de acuerdo con los contenidos de la Carta Democrática Interamericana, a efectos de mejorar la eficacia en el cumplimiento de los mandatos de la agenda interamericana; b. Intercambiar información con el proceso de la Comunidad de Democracias y, en especial, promover la plena implementación de la Carta Democrática Interamericana como un aporte de las Américas a dicha Comunidad, y

Norma	Provisiones Específicas
	<p>c. Generar iniciativas que sirvan para estudiar y entender mejor el papel de los medios de comunicación en la promoción y defensa de la democracia.</p> <p>8. Solicitar a la Secretaría General que, a través de la Oficina para la Promoción de la Democracia y de la Oficina para la Prevención y Resolución de Conflictos del Departamento de Asuntos Democráticos y Políticos, según corresponda:</p> <p>a. Promueva el desarrollo de acciones que permitan a los gobiernos y a la sociedad civil un mejor conocimiento de la Carta Democrática Interamericana y de la agenda interamericana para la promoción y defensa de la democracia;</p> <p>b. Desarrolle, junto con las autoridades nacionales competentes de los Estados Miembros que así lo soliciten, programas que fortalezcan la institucionalidad democrática, al igual que los principios, valores y prácticas que la sustentan, enfocando los elementos esenciales y componentes fundamentales de la democracia representativa;</p> <p>e. Continúe sus esfuerzos para la promoción del diálogo político como mecanismo para el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática como instrumento de prevención y solución de conflictos así como para la formulación de políticas públicas con el mismo propósito;</p> <p>l. Brinde asistencia y mantenga debidamente informado al Consejo Permanente en materia de prevención y solución de conflictos;</p> <p>m. Proporcione apoyo técnico a misiones especiales constituidas por el Consejo Permanente en caso de crisis políticas, a solicitud del Estado Miembro afectado, de conformidad con la Carta de la OEA y la Carta Democrática Interamericana, y</p> <p>n. Brinde asistencia a los Estados Miembros que lo soliciten, en el diseño de mecanismos de prevención y solución de conflictos.</p>
<p>Declaración de Mar del Plata 5 de Nov. de 2005</p>	<p>57. Reiteramos nuestro compromiso con la Carta de la OEA y la Carta Democrática Interamericana y reafirmamos nuestra resolución de fortalecer su plena y efectiva implementación.</p>
<p>Plan de Acción de Mar del Plata</p>	<p>67. Reconociendo la interrelación entre la gobernabilidad democrática y el desarrollo económico y social de nuestros pueblos y el lema de la Cumbre de Mar del Plata, solicitar a los órganos políticos y a la Secretaría General de la OEA que continúen avanzando en la efectiva implementación de la Declaración de Florida “Haciendo realidad los beneficios de la Democracia”.</p>

Norma	Provisiones Específicas
Promoción de la Cooperación Regional para la Implementación de la Carta Democrática Interamericana AG/RES 2251 (XXXVI-O/06)	2. Reafirmar que el Secretario General, en el ejercicio de las funciones que le confiere la Carta de la Organización de los Estados Americanos y en aplicación de la Carta Democrática Interamericana, podrá llevar a la atención del Consejo Permanente aquellas situaciones que pueden requerir acción, de conformidad con dichos instrumentos.
Promoción y Fortalecimiento de la Democracia: Seguimiento a la Carta Democrática Interamericana AG/RES. 2327 (XXXVII-O/07) 5 de junio de 2007	10. Solicitar al Secretario General que presente un informe al Consejo Permanente en todos los casos en que su actuación sea prevista por la Carta de la Organización de los Estados Americanos y por la Carta Democrática Interamericana.
Promoción y Fortalecimiento de la democracia: seguimiento de la Carta Democrática Interamericana AG/RES.2480 (XXXIX-O/09)	3. Reafirmar, en lo que resulte aplicable, los mandatos contenidos en las resoluciones AG/RES. 2327 (XXXVII-O/07) y AG/RES. 2422 (XXXVIII-O/08) "Promoción y fortalecimiento de la democracia: Seguimiento de la Carta Democrática Interamericana" y, en este sentido, reiterar la solicitud al Secretario General de que presente un informe al Consejo Permanente en todos los casos en que su actuación sea prevista por la Carta de la Organización de los Estados Americanos y por la Carta Democrática Interamericana. 5. Reafirmar, en lo que resulte aplicable, los mandatos contenidos en las resoluciones AG/RES. 2154 (XXXV-O/05) "Promoción de la cooperación regional para la aplicación de la Carta Democrática Interamericana" y AG/RES. 2251 (XXXVI-O/06), "Promoción de la cooperación regional para la aplicación de la Carta Democrática Interamericana en ocasión de su quinto aniversario".

Anexo F: Cuadro de Análisis de las MML

	0602	0715	0921	Sugerencia JGG
Propósito	Metodología de Análisis de Múltiples Escenarios implementada en 7 países.	Fortalecer la capacidad de la Secretaria General de la OEA para prevenir crisis político-institucionales.	Fortalecer la capacidad de la Secretaria General de la OEA para asesorar al Secretario General y órganos políticos de la OEA y apoyar a los gobiernos de la región en materia de gestión política.	Se entiende que el propósito ha sido de <u>fortalecer el análisis político sistemático en la Secretaría General para que el Secretario General y/o Secretario de Asunto Políticos pueda tomar decisiones e implementar acciones tempranamente y preventivamente.</u> El propósito del proyecto 0715 es más adecuado. El propósito del 0602 no expresa un objetivo relacionado al cambio deseado. El propósito del 0921 no precisa cómo se esperar fortalecer la capacidad de la Secretaría General. Tampoco el SAPEM contempla apoyar los gobiernos de la región directamente.
Indicadores	# de situaciones identificadas que pueden desencadenar en crisis político-institucionales.	(Aumento en el) número de países en los cuales se aplica la metodología.	(Por lo menos dos) iniciativas de la SAP elaboradas por año en base a los análisis del SAPEM.	Si el propósito es de fortalecer la capacidad de la Secretaria General para prevenir crisis político-institucionales en los países monitoreados, <u>el JGG propone analizar la aplicación del indicador # y tipo de acciones preventivas con el uso del SAPEM.</u> Un indicador ideal sería # de acciones preventivas con el uso del SAPEM/ acciones preventivas totales. ¿Se pregunta si el # total de acciones preventivas sería documentado en los informes anuales del Secretario General? Los informes narrativos no dan seguimiento a los indicadores al nivel del propósito.
	# de acciones preventivas y de mediación de la OEA.	# de acciones preventivas y/o de mediación de la OEA en los países analizados durante la ejecución del proyecto.	# de recomendaciones sobre políticas y cursos de acción para la Secretaria General basados en el análisis al finalizar la ejecución del proyecto	
	# de solicitudes de los Estados	Incremento en el número de solicitudes de los		

	0602	0715	0921	Sugerencia JGG
	Miembros para que la OEA actúe.	Estados Miembros para que la OEA actúe en las posibles situaciones de crisis.		Algunos de los indicadores no miden el fortalecimiento de capacidades, sólo se mide número de situaciones identificadas o número de recomendaciones en los productos generados sobre los países monitoreados. Se incluyen preguntas en las guías de entrevistas para recolectar información que responde a los indicadores relacionados a ese nivel del propósito. También JGG revisará documentos proveídos por el DSDEME y otros disponibles en la página web de la OEA.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> Información de los países monitoreados ha sido adquirida, recolectada, armonizada y sistematizada y está disponible online y en medios electrónicos, contribuyendo a la calidad en la realización del análisis político. 	1. SAPEM implementado en 10 países en la región.	<ul style="list-style-type: none"> Información sobre la política recolectada, analizada y presentada a las autoridades de la Secretaría General y a los países correspondientes. 	<p>Al analizar los productos conjuntamente con los informes narrativos de los proyectos, el JGG entiende que existen los siguientes productos generales:</p> <ol style="list-style-type: none"> Un sistema interno de archivos electrónicos implementado para 7 y luego 10 países. SAPEM implementado e informes generados. Metodología evaluada y mejorada. Especialistas capacitado/as en varios temas relacionados a la metodología y temas clave para la estabilidad democrática.
	<ul style="list-style-type: none"> Informes de Análisis Político y Escenarios Múltiples de países 	2. Capacidad institucional fortalecida (el indicador se refiere a la capacidad del personal en relación a acciones	<ul style="list-style-type: none"> Temas identificados que puedan favorecer a la estabilidad democrática y en los cuales pueda haber colaboración entre la 	

	0602	0715	0921	Sugerencia JGG
	monitoreados han sido producidos y entregados a las autoridades de la SG/OEA.	preventivas).	Secretaría General y los gobiernos respectivos.	
		3. Metodología utilizada por el SAPEM evaluada y mejorada.		
Indicadores de los Productos	i. Existencia de archivos electrónicos de 7 países monitoreados con acceso online a personas autorizadas para el cuarto mes del proyecto.	1.1 Archivos electrónicos actualizados sobre 10 países con acceso online a personal autorizado.	1.1 Al menos 50 informes de seguimiento y análisis de riesgo presentados a las autoridades de la Secretaria General.	Se incluyen preguntas en las guías de entrevistas para recolectar información que responde a los indicadores. También revisará informes de proyecto y los IPEP para recopilar los datos correspondientes.
		1.2 Informes semanales y mensuales de seguimiento sobre 10 países realizados (360 informes semanales, 120 informes mensuales realizados.	1.2 # de presentaciones realizadas a los Gobiernos de la región en materia de gestión política durante la ejecución del proyecto (dependiendo de la apertura de los Estados Miembros a esta iniciativa).	
	ii. Informes de Análisis Político y Escenarios Múltiples de 7 países generados semanal y mensualmente.	2.1 Al menos 6 miembros del personal entrenados y capacitados para asistir en las acciones preventivas y de respuesta de la OEA durante la ejecución del proyecto.	2.1 # de solicitudes de apoyo de los gobiernos de los Estados miembros, relacionados con los temas identificados, recibidas durante la ejecución del proyecto.	

0602	0715	0921	Sugerencia JGG
		2.2 Manual de utilización del SAPEM actualizado.	
		2.3. Por lo menos 4 informes con recomendaciones realizadas para el mejoramiento de la metodología (2 por año).	

Anexo G: Golpe de Estado en Honduras

Según algunos oficiales entrevistados durante la evaluación, el caso del golpe del Estado en Honduras el 28 de junio de 2009 fue usado como ejemplo de las debilidades del SAPEM por sus detractores en la Secretaría General. Es decir surgió la crítica sobre que el SAPEM no previno oportunamente sobre un posible golpe. La revisión de los productos generados por el SAPEM demuestran:

- Un riesgo a nivel de *advertencia* en el IPRC en las dimensiones política, institucional y social en abril de 2009.
- Un riesgo a nivel de *advertencia* en la categoría general del país y las tres dimensiones estudiadas: política institucional, económica y social en mayo de 2009.
- Los informes de coyuntura de mayo reportan sobre el aumento de tensiones por las distintas posiciones tomadas por actores políticos en relación del procedimiento sobre la reforma constitucional y las propuestas generadas por el Gobierno y legisladores.
- Desde la última semana de mayo, cuando el Presidente había ordenado a las fuerzas armadas acompañar la encuesta popular convocada para finales de junio, los informes de coyuntura reportaban las posiciones de los militares en relación al orden presidencial. El informe de 8-14 de junio da a conocer que ex militares y el Comisionado de Derechos Humanos cuestionaban la legalidad del orden presidencial.
- El informe de coyuntura de 15-21 de junio informa sobre la polarización política en el país y la organización de marchas masivas.
- El 28 de junio se informó a las autoridades del SAP sobre el decreto presidencial del 26 de junio que convoca a los hondureños a una consulta para el siguiente día. El decreto es criticado por ser distinto a la propuesta anterior del gobierno.
- El 28 de junio se informó a las autoridades del SAP sobre la detención de Zelaya por las Fuerzas Armadas.

Lo que no demuestran los documentos del SAPEM recibidos por el JGG es que, según un entrevistado, el Director del DSDME de ese entonces viajó a Honduras después del fallo de inconstitucionalidad de la Corte Suprema de Justicia sobre la propuesta de Zelaya y antes del golpe. También es importante señalar que el 26 de junio el CP dictó una resolución (CP/RES.952 1699/09) que instruye al Secretario General organizar una Comisión Especial para visitar Honduras. El CP actuó en respuesta de la solicitud realizada por el Representante Permanente de Honduras en el CP. El 28 de junio otra resolución del CP CP/RES. 953 (1700/09) condena el golpe de Estado e instruye al Secretario General seguir los pasos que obedecen a los procedimientos definidos en los artículos relevantes en la CDI.

Según los informes revisados por los evaluadores el SAPEM analizó las gestiones de la OEA y las opiniones nacionales e internacionales sobre éstas:

- *Informe de coyuntura (lunes 20 al domingo 26 de julio de 2009):* Ante la resistencia al Acuerdo de San José diseñado por Presidente Oscar Arias, el SAPEM reconoce que hay que considerar otras opciones para encontrar una solución a la crisis (que podría pasar por un nuevo intento de diálogo auspiciado por la OEA y las Naciones Unidas).
- *Informe de coyuntura (lunes 27 al domingo 2 de agosto de 2009):* Presidente Oscar Arias continuó mediar entre Presidente Zelaya y el presidente de facto Roberto Micheletti.
- *Informe de coyuntura (lunes 3 al domingo 9 de agosto de 2009):* Se organiza una reunión entre el Presidente Oscar Arias, el Secretario General de la OEA, José Miguel Insulza, el Secretario Iberoamericano Enrique Iglesias, y la Vicepresidenta de España, María Teresa Fernández de la Vega, donde se acordó enviar una delegación de cancilleres a Tegucigalpa para intentar que las partes en conflicto acepten el Acuerdo de San José. El gobierno de facto no está de acuerdo con la participación de la OEA en el proceso, en particular del SG, ya que éste “carece de imparcialidad” y no incluye en el proceso a cancilleres de países que votaron en contra de la suspensión de Honduras.
- *Informe de coyuntura (lunes 24 al domingo 30 de agosto de 2009):* La restitución del Presidente Zelaya fue rechazada oficialmente por el gobierno de facto ante la misión de cancilleres y el Secretario General de la OEA. El Presidente Zelaya y la OEA rechazan enfáticamente la contrapropuesta del gobierno de facto y mantienen intacto su apoyo al Acuerdo de San José. La OEA reiteró la intención de desconocer la legitimidad de las elecciones del 29 de noviembre si el Presidente Zelaya no es restituido. El SAPEM reconoce que “hay clima para buscar otros esfuerzos” a través de la negociación, pero este será un proceso complicado y lento.
- *Informe de coyuntura (lunes 31 de agosto al domingo 6 de septiembre de 2009):* Se nota que los representantes del Frente de Resistencia Contra el Golpe opinan que la OEA fracasó en su rol para mediar el conflicto.
- *Informe de coyuntura (lunes 21 al domingo 27 de septiembre de 2009):* Micheletti rechaza intermitente a la actuación de la OEA y a las “instrucciones internacionales fuera de la ley.”

Analistas políticos en la región y organizaciones que dan seguimiento a conflictos políticos no prevén el golpe de Estado en Honduras. Curiosamente un

ejercicio académico en la Universidad de Carleton en Ottawa (Country Indicators for Foreign Policy) identificó un golpe de Estado como el peor escenario en un informe preparado en 2007 después de resumir factores desestabilizadores. Un factor preocupante fue la participación de las Fuerzas Armadas Hondureñas en asuntos que normalmente están dentro de las responsabilidades de la policía civil. (Ver: [Honduras: A Risk Assessment Brief](#))

Anexo H: Acciones Tempranas

- **Ecuador 2005 - 2007:** El Secretario General de la OEA, en respuesta a la solicitud del Gobierno del Ecuador, estableció una Misión Especial para acompañar los esfuerzos del Gobierno en el crítico proceso de selección de los miembros de la Corte Suprema de Justicia después de una seria crisis político-institucional que desencadenó la salida del Presidente Lucio Gutiérrez. Una misión especial fue enviada por el Secretario General según la Resolución 883 del CP.¹⁰¹ Por medio de una serie de Enviados Especiales la OEA aportó a varias iniciativas para fortalecer la democracia ecuatoriana, incluyendo observación a la selección de jueces y a los procesos electorales. JGG observa que los primeros informes del SAPEM generados en 2007 abordan la situación política polarizada en Ecuador. De los escenarios planteados en un informe de febrero de 2007 el SAPEM el escenario intermedio de “crisis política y legitimidad” parece haber sido el actual escenario caracterizado por el continuo conflicto entre poderes durante la Asamblea Constituyente. No hubo recomendaciones incluidas en el informe de situación revisada. En marzo de 2007 el SAPEM hizo una presentación al Fondo Monetario Internacional sobre la situación política en Ecuador. El IPRC presentado en esa ocasión tenía el nivel de riesgo en advertencia. No fue posible cuadrar una entrevista el Enviado Especial del Secretario General Enrique Correa, quien lideró la MOE relacionada a la consulta popular en abril de 2007, para confirmar directamente la utilidad de los informes del SAPEM.
- **Colombia-Ecuador 2008:** En la madrugada del sábado 1º de marzo de 2008, fuerzas militares y efectivos de la policía de Colombia incursionaron en territorio del Ecuador, en la Provincia de Sucumbíos, sin consentimiento expreso del Gobierno del Ecuador, para realizar un operativo en contra de miembros de un grupo irregular de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, que se encontraba clandestinamente acampando en el sector fronterizo ecuatoriano. La respuesta del sistema interamericano fue la aprobación de una Resolución CP/RES. 90 (1632/08) del 5 de marzo por medio de la cual se estableció la conformación de una Comisión encabezada por el Secretario General e integrada por cuatro embajadores designados por éste, que se desplazaron al lugar del hecho y presentaron un informe a la Reunión de Consulta de Ministros de Relaciones Exteriores. En la Vigésima Reunión de Consulta de Ministros de Relaciones Exteriores por medio de la Resolución RC. 25/RES.1/08, se instruyó al Secretario General ejercer sus buenos oficios¹⁰²

¹⁰¹ Ver: Décimo Aniversario de la Carta Democrática, p. 29. .

¹⁰² “Colombia and Ecuador”, ver <http://www.oas.org/sap/peacefund/ColombiaAndEcuador/>

para la implementación de un mecanismo de observación del cumplimiento de la resolución y el restablecimiento de un clima de confianza entre las dos partes. JGG verificó que los reportes de coyuntura preparados por el SAPEM no reportaron sobre las tensiones en la frontera Colombia-Ecuador antes de marzo 1, 2008. Tres informes de coyuntura¹⁰³ documentan la situación de las FARC en términos políticos y estratégicos, pero no contienen información directamente relacionada a la frontera. Se entiende que las tensiones en esta frontera son un hecho permanente del conflicto y no hubo novedades hasta que las fuerzas armadas colombianas bombardearon el campamento de las FARC. Más bien hubo otras relaciones exteriores (desde la perspectiva de Colombia) que fueron analizadas en estos informes. Sin embargo, se constató que los especialistas del SAPEM prepararon información política para la misión especial de buenos oficios con prontitud.

- **Guatemala 2009:** El abogado Rodrigo Rosenberg fue asesinado el 10 de mayo en una avenida principal en la ciudad de Guatemala. Al siguiente día salió a la luz pública un video¹⁰⁴ en el que la víctima acusó al Presidente de Guatemala Álvaro Colom, la primera dama Sandra Torres, el secretario privado del Presidente y cuatro personas más, de haber ordenado su muerte. Las acusaciones generaron movilizaciones masivas en el país de distintos sectores, algunos demandaron la renuncia temporal del Presidente mientras el caso fuera investigado. El canciller de Guatemala condenó el asesinato como un intento de desestabilizar el país por el crimen organizado en el país, y solicitó el apoyo de la OEA ante la Asamblea General. El SAPEM apoyó la misión del Secretario General, quien fue acompañado por el Secretario de Asunto Políticos, durante el mismo mes de mayo. Durante la visita las autoridades de la OEA realizaron reuniones con actores políticos de diversos sectores y expresaron su apoyo a la institucionalidad democrática en Guatemala y ofrecieron su asistencia técnica para fortalecerla.¹⁰⁵ Esta misión fue una de tres misiones realizadas oportunamente, y apoyada por la información generada por el SAPEM según los entrevistados, con el objetivo de prevenir mayor inestabilidad institucional.

¹⁰³ Informe de Coyuntura (lunes 11 – domingo 17 de febrero de 2008); Informe de Coyuntura (lunes 17 – domingo 24 de febrero de 2008);e Informe de Coyuntura (lunes 25 de febrero – domingo 2 de marzo de 2008).

¹⁰⁴ El video apareció en tres partes en youtube: http://www.youtube.com/watch?v=mC_ODpxMA10

¹⁰⁵ Ver la descripción de la misión en la pagina web de la OEA: <http://www.oas.org/es/sap/secretaria/Guatemala.asp> ; tambien puede ver Annual Report of the Secretary General 2009 p. 35.

- Colombia - Venezuela 2010:** En una decisión adoptada ante las acusaciones del Gobierno de Colombia, el Presidente de Venezuela, Hugo Chávez, rompió relaciones con Colombia el 22 de julio del 2010. Esto se da luego de que Colombia denunciara ante la OEA la libre movilización de 1500 guerrilleros en territorio Venezolano. El Presidente Chávez ordenó también un alerta en la frontera con Colombia ante una posible agresión. El JGG confirmó que las relaciones entre Colombia y Venezuela fueron cuidadosamente monitoreadas por el SAPEM desde 2008 y más intensamente en 2009. Los especialistas produjeron informes especiales, *briefings*, participaron en reuniones y ayudaron con comunicados de prensa mas de un año antes de la quiebre en relaciones diplomáticas. De los reportes producidos entre abril y julio del 2009, aunque no previnieron consecuencias diplomáticas y se asumió que políticas de endurecimiento comercial, aunque probables, no iban a ser tan drásticas (probabilidad media). En al menos cuatro informes entre noviembre de 2009 y julio de 2010, el SAPEM continuó monitoreando las tensiones y planteó escenarios acertados. Aunque las tensiones nunca llegaron a un cruce militar, si se endurecieron las políticas económicas, y la crisis concluyó con la ruptura de relaciones entre los dos países. El SAPEM identificó claramente este escenario en un *briefing* preparado el 21 de julio del 2010, el día antes de la ruptura de relaciones. El rompimiento de relaciones ocurrió unas semanas antes de elecciones presidenciales en Colombia al final de la segunda gestión de Álvaro Uribe. Las relaciones se normalizaron en agosto cuando Juan Manuel Santos, presidente electo, se reunió con Presidente Chavez. Después del reestablecimiento de relaciones diplomáticas el SAPEM se continuó su análisis escenarios generados por una agencia de información y análisis sobre los posibles resultados de la reunión realizada el 10 de agosto de 2010. Es importante notar que informes del SAPEM sobre Ecuador también analizaron el efecto de la crisis colombiana-venezolana en ese país.
- Ecuador 2010:** El 30 de septiembre de 2010, Ecuador declaró un estado de excepción ante la rebelión policial contra el Presidente Rafael Correa, quien fue detenido por los policías sublevados. Un grupo de miembros de la Policía Nacional inició una protesta suspendiendo su jornada de labores, bloqueando carreteras e impidiendo el ingreso a la Asamblea Nacional del Ecuador en Quito. Estas medidas de protesta se realizaron como parte del llamado a la huelga nacional policial contra la Ley de Servicio Público aprobada el día anterior. Correa declaró un estado de excepción que movilizó a las Fuerzas Armadas del Ecuador a las calles argumentando que un golpe de Estado se estaba llevando a cabo y responsabilizando a la oposición. Esta afirmación fue respaldada por organismos internacionales como Unasur, la ONU, y la OEA. El JGG pudo

confirmar la existencia de una alerta temprana sobre las tensiones internas de Ecuador relacionadas a reformas legislativas en el marco de la Asamblea Constituyente en 5 informes de coyuntura y situación producidos por el SAPEM desde junio de 2010. Se documentaron las tensiones internas de Ecuador y generando escenarios basados en el contexto socio-político y económico del país. Se observa que desde junio hasta septiembre 30 del 2010, aunque el SAPEM identificó acertadamente las tensiones políticas, los escenarios sugeridos y las acciones recomendadas no variaron mucho, aun cuando se observaban cambios en las tendencias de riesgo en el país. El primer informe que reporta específicamente sobre el rechazo a la Ley de Servicios Públicos y el descontento público que ésta ley generó, es el informe de coyuntura del 20-26 de septiembre, 4 días antes de las protestas policiales que obligaron al presidente Correa a declarar un estado de excepción. Las protestas que resultaron por el veto presidencial sobre tres leyes importantes fueron analizadas desde mediados de septiembre en informes de situación y coyuntura sin entrar en detalle sobre la Ley de Servicio Publico y sin aumentar el nivel del riesgo identificado (nivel de “monitoreo”) por el IPRC. JGG observa que los riesgos que un proceso de reforma constitucional puede generar tiene la potencialidad de polarizar la población y provocar protestas hasta acciones violentas. En base de la solicitud de la Embajadora de Ecuador ante la OEA el CP se reunió extraordinariamente y resolvió actuar para evitar una ruptura del orden constitucional.¹⁰⁶ El Secretario General viajó inmediatamente al Ecuador para manifestar el apoyo de la OEA a la institucionalidad del gobierno del Presidente Correa.¹⁰⁷

- **Costa Rica - Nicaragua 2010:** Un fallo de la Corte Internacional de Justicia de la Haya en 2009 que permitía que Nicaragua drague el río San Juan, el cual forma el lindero fronterizo con Costa Rica. Nicaragua empezó operaciones de dragar el río en octubre de 2010. Costa Rica solicitó apoyo inmediato del CP el 3 de noviembre tras comprobar la presencia de militares nicaragüenses en la zona limítrofe del Río San Juan. Una misión especial, encabezada por el Secretario General, fue enviada a Costa Rica entre el 5 y 8 de noviembre de 2010.¹⁰⁸ El especialista del SAPEM con responsabilidad sobre Nicaragua acompañó la misión y apoyó la preparación del informe al CP. El JGG pudo confirmar que SAPEM dio seguimiento a las tensiones entre Costa Rica y Nicaragua luego de conocerse el fallo de la Corte Internacional de Justicia en 2009 sobre el río

¹⁰⁶ Situación en Ecuador, OEA/Ser.G CP/RES. 977 (1772/10) corr. 1 30 septiembre 2010 (ver en línea: <http://www.oas.org/consejo/sp/resoluciones/res977.asp>)

¹⁰⁷ Decimo Aniversario de la Carta Democrática Interamericana, p. 33.

¹⁰⁸ “Costa Rica and Nicaragua”, ver <http://www.oas.org/sap/peacefund/CostaRicaNicaragua/>

San Juan. *Briefings* y 5 e-alerts previas del 3 de noviembre confirman que el especialista dio seguimiento activo y se mantuvo informado por medio de la información de medios de comunicación sobre las tensiones que se generaron luego del fallo. Aunque el seguimiento es, en general, de carácter informativo, da a notar que el especialista le dio importancia al asunto en la coyuntura pública. Costa Rica pidiera la convocatoria del Consejo Permanente, el 2 de noviembre del 2010. A partir de este momento, el SAPEM analiza la situación más detalladamente, y en el *briefing* de noviembre 2, establece claramente su preocupación sobre las tensiones, proponiendo acciones preventivas inmediatas y acciones de fortalecimiento de la institucionalidad que la OEA puede considerar para mitigar el conflicto diplomático. Entrevistas durante la evaluación y documentos posteriores a la misión confirman el papel activo del especialista en la misión del Consejo Permanente.¹⁰⁹ Cabe resaltar que este caso fue el primero dentro de un periodo de cuatro años que motivó la visita del Secretario General al país, así como, el primero en varios años desde que Nicaragua invitase a la OEA a enviar una misión de observación electoral. Si bien, la decisión de la Corte Internacional de Justicia en 2011 sobre el caso limítrofe determinó finalmente la aceptación formal de las partes hacia una solución más duradera, puede afirmarse que gracias a la misión de la OEA, las relaciones entre la misma y Nicaragua han mejorado sustancialmente. Dante Caputo y el especialista Antonio Delgado, representantes de la SAP, regresaron para dar seguimiento al conflicto en el año 2011.

- **Haití 2010:** Las elecciones presidenciales de 2010 en Haití se realizaron el 28 de noviembre del 2010, luego de ser postergadas por el terremoto que afectó a Puerto Príncipe el 12 de enero de ese año. En agosto de 2010 la OEA fue invitada a observar las elecciones presidenciales la cual fue realizada conjuntamente con la Comunidad Caribeña (CARICOM). Los primeros resultados provisionales fueron caracterizados como fraudulentos y 12 de los 19 candidatos buscaban anular las elecciones, desatando una crisis electoral y política. La Misión de de Observación Electoral Conjunta (MOEC) de la OEA y CARICOM reconoció las irregularidades sin embargo opinó que estas “no pudieron invalidar la totalidad del proceso.”¹¹⁰ El presidente de Haití, René Préval, solicitó asistencia técnica de la OEA para la verificación de los resultados electorales en disputa. Por lo tanto, la OEA preparó un equipo de expertos que reforzó la Misión en Haití y verificó los documentos y resultados

¹⁰⁹ Ver: Report by the Secretary General of the OAS on his visit to Costa Rica and Nicaragua, Presented to the Permanent Council at its special meeting of November 9, 2010 OEA/Ser.G CP/doc.4521/10 corr.1,12 November, 2010.

¹¹⁰ Décimo Aniversario de la Carta Democrática Interamericana, p. 33.

electorales. El JGG logró verificar documentos preparados desde enero del 2010 documentando la situación de Haití.¹¹¹ *E-Alerts* e informes de situación evidencian que el SAPEM estaba monitoreando cuidadosamente el proceso de elecciones presidenciales en el país, y los factores de riesgo e inestabilidad.¹¹² El JGG observa que el SAPEM reportó sobre los problemas que emergieron a partir del reporte electoral preparado por la misión de la OEA. *E-Alerts* enviados en enero del 2011 desde Haití, documentan el descontento del Presidente de Haití con el informe de observación electoral el 13 de enero de 2011 argumentando que, para el Presidente Préval, el informe genera un grave problema político y que en caso de que éste sea publicado tal cual está, se pueden esperar demostraciones violentas en las calles. El JGG observa que se hizo un seguimiento muy detallado la presión de la prensa y actores internacionales hacia expertos de la OEA para la preparación de este reporte. Informes de Coyuntura e *E-Alerts* hicieron un buen seguimiento de estos factores y otros que causaron inestabilidad en el proceso de observación electoral. El 18 de febrero de 2011, el equipo de expertos de la OEA presentó ante el Consejo Permanente su informe final sobre la misión. El informe concluye afirmando que las autoridades electorales haitianas aceptaron mayoritariamente las recomendaciones de la MOEC y de las misiones de verificación y de asistencia legal enviadas por la OEA. Es importante notar que la especialista del SAPEM viajaba a Haití para trabajar como analista político en la MOEC.

- **Guatemala 2011:** A principios de 2011, la esposa del entonces presidente de Guatemala lanzó su campaña electoral para la Presidencia, compitiendo con el ex militar Otto Pérez Molina. La Constitución de Guatemala, en el artículo 186 prohíbe que un pariente “de cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad”¹¹³ del Presidente de turno, asuma el cargo de Presidente o Vicepresidente. El presidente Álvaro Colom y su esposa Sandra Torres manifestaron que el artículo 186 no prohíbe la participación de la Primera Dama en las elecciones diciendo que un cónyuge no está contemplado en ese artículo. La aspirante se divorció del Presidente para poder competir. Su campaña duró varios meses, causando tensiones políticas y un escalamiento de las presiones sobre la Corte Constitucional. Finalmente, la Corte Constitucional emitió su fallo en agosto de 2011 diciendo que ella es pariente por afinidad y el divorcio

¹¹¹

¹¹² Por ejemplo, en varios *E-alerts* enviados entre el 4 y el 20 de agosto de 2010, se documenta sobre la inestabilidad política que causó la candidatura a la presidencia de Wyclef Jean. En junio y julio, se alerta sobre el bloqueo de financiamiento internacional de las elecciones presidenciales y legislativas por parte de senadores, e informes de coyuntura alertan sobre la volatilidad política del país desde febrero de 2010/

¹¹³ Constitución de Guatemala, 1985, artículo 186, inciso c.

finalizado en abril de 2011 no le exime de la aplicación de artículo 186. Desde el SAPEM se le dio seguimiento pormenorizado a la situación, informando a las autoridades de la Secretaría General sobre la evolución de los acontecimientos y la reacción de los actores involucrados. Durante este periodo el JGG confirma que el SAPEM elaboró análisis de coyuntura sobre la situación política, el desempeño del Tribunal Electoral, la conformación de la Corte Constitucional, un análisis de encuesta de opinión y una advertencia en el IPRC en el *Blue Book* de mayo de 2011. Según los entrevistados, las recomendaciones del SAPEM de tratar la situación por diplomacia silenciosa y en unas ocasiones por declaraciones públicas cuidadosas efectivamente fueron tomadas en cuenta por las autoridades correspondientes.¹¹⁴

- **El Salvador 2012:** En junio de 2012 se desencadenó un conflicto entre el Poder Judicial y el Poder Legislativo en torno a la renovación de la Corte Suprema de Justicia. Una alianza legislativa entre partidos, reemplazó a un tercio de los magistrados tras las elecciones municipales y legislativas y antes de que tomaran posesión los nuevos legisladores. Sin embargo, dichos nombramientos fueron revocados por inconstitucionales por la Sala Constitucional. La decisión de la Sala no fue aceptada por los partidos que posibilitaron dichos nombramientos generando un escalamiento de las tensiones entre ambos Poderes. Un decreto legislativo firmado por el Presidente de la República el viernes 29 de junio reformaba la Ley del Órgano Judicial quitando funciones a la Presidencia de la Corte. De esta manera el Presidente de la Corte no tuvo la facultad de convocar a la Corte plena para tratar el fallo de la Sala Constitucional con todos los magistrados presentes. El especialista del SAPEM desarrolló informes sobre la situación en junio, envió *e-alerts* el 1 de julio para notificar a las autoridades sobre la crisis, y continuó dando seguimiento sobre la crisis en varios informes de coyuntura, preparó *briefings* y una línea de tiempo. Por entrevistas se conoce que la OEA realizó gestiones correspondientes dentro de su trabajo como mediadora en la tregua entre las pandillas en el país. Sin embargo, las acciones de la OEA no están resumidas dentro los informes del SAPEM, como fue el caso en los informes de coyuntura de Honduras en julio y agosto de 2009. El JGG observa que el Secretario General escribió una carta al Presidente Funes el 26 de agosto para felicitarle por haber gestionado el dialogo que resultó en un “acuerdo global integral.”

¹¹⁴ Es importante señalar que el JGG no puede constatar con precisión las recomendaciones generadas por el SAPEM por que ya no se encuentran en los documentos escritos, sino son compartidas verbalmente.

Anexo I: Comparación con Sistemas de Alerta Temprana

Descriptorios ¹¹⁵	SAPEM – OEA ¹¹⁶	PAPEP – PNUD Organización de Naciones Unidas	CEWS – Unión Africana (UA)	CEWARN – IGAD África del Este (el Cuerno de África)	ECOWARN – ECOWAS África del Oeste	<i>Situation Centre (& Room) Unión Europea – SAE</i>
Tipo de Organización y año de inicio	OIG-Organización Inter-Gubernamental - Regional (2007)	Entidad/Programa de la ONU (2001)	OIG-Regional (2002, operativo desde el 2006)	OIG - Sub-Regional (2002)	OIG - Sub-Regional (2003)	OIG – Regional - Servicio Europeo de Acción Exterior (SEAE) (2011)
Propósito del Sistema	Implementar el monitoreo y análisis político sobre crisis político institucionales. Brindar información y recomendaciones para la Secretaría General de la OEA a fin de que ésta tome decisiones informadas para su accionar en los Estados Miembros.	El propósito es generar procesos de diálogo e interlocución política en los países con el fin de explorar las características de los escenarios futuros más probables y aportar a un debate plural sobre las prioridades nacionales y las maneras de enfrentar situaciones críticas.	Actuar como alerta temprana e inteligencia organizacional, así como centro de monitoreo y de análisis para contener conflictos violentos. Trabajar con y asesorar el Consejo de Paz y Seguridad (CPS) que toma decisiones sobre las acciones de la UA.	Anticipar sistemáticamente los conflictos violentos y responder a los mismos de forma oportuna y efectiva. Se basa sobre todo en conflictos pastorales (rurales) en tres áreas de conflictos fronterizos (o los <i>Clusters</i> Karamjo, Somali, Afar/Issa).	Servir como herramienta de observación y recopilación de datos, monitoreo, análisis e intercambio de información y alerta temprana de conflictos violentos, la estabilidad política y la seguridad humana para los gobiernos y ciudadanos de la sub-región.	Monitorear situaciones de conflicto violento e inestabilidad política a nivel global; proveer información a los Min. RR.EE. de los miembros de la UE, delegaciones de la UE, sus órganos y misiones operativas; activar una plataforma de manejo de crisis y apoyar a la gestión de

¹¹⁵ Las fuentes de información empleadas para construir este cuadro son las páginas de internet de cada sistema y los informes de investigación citados en la bibliografía así como el resumen en apéndice de la investigación citada anteriormente (Ver: OECD, 2009, Preventing Violence, War and State Collapse).

¹¹⁶ Cabe señalar que el SAPEM no es propiamente un sistema de alerta temprana diseñado para la OEA, sino uno de análisis político que cuenta con algunos elementos de un sistema de alerta temprana similares a los sistemas que emplean otras OIG regionales a través el mundo con la gran diferencia que no monitorean la emergencia y progreso de conflictos violentos sino sólo los conflictos de naturaleza político institucional.

						incidentes de seguridad.
Tipo de Servicio y sus usuarios principales	Servicio estrictamente interno a la OEA con acceso a la información y análisis restringido dentro de la Secretaría General (la SG) el Secretario de Asuntos Políticos (SAP), el Jefe de Gabinete y el Secretario General (SG).	Servicio interno de la ONU (equipos país del PNUD y la oficina de la ONU y el Coordinador de la ONU país) y externo para los países de análisis. Tiene un alto nivel de colaboración con los Estados y las ONG/OING de la región.	Servicio interno para quienes toman las decisiones (la Comisión de la UA, el CPS, Panel de los sabios, Parlamento Pan africano) y externo en colaboración con los sistemas de monitoreo sub-regionales. Tiene colaboración limitada con la sociedad civil.	Servicio interno y externo en colaboración con las comunidades pastorales, la sociedad civil y los gobiernos de la sub-región para quienes toman las decisiones de la Región IGAD	Servicio interno para la organización y los Estados Miembros y externo con respecto a la sociedad civil de los países miembros y la comunidad internacional.	Servicio interno con un elemento de inteligencia vinculado al servicio diplomático, los órganos de decisión de la UE y sus programas. Colabora y comparte ciertos productos con agencias de la ONU, el OSCE las ONGs, países terceros, etc.
Número de países	11-15 países Latino América	12 países Latino América	53 países África	7 países África del Este	15 países África del Oeste	200 países A nivel mundial
Fuentes de información y categorías de indicadores	Recolección de datos a través de medios abiertos y por suscripción, entrevistas, encuestas, grupos focales. Inicialmente, utilizó 41 indicadores políticos, sociales y	El relevamiento (recolección) de información sustantiva está basada en tres principales fuentes: Resumen de temas por expertos nacionales, métodos cualitativos (grupos focales) y	Recopilación de data de fuentes de información pública y fuentes de los gobiernos, la ONU y sus agencias y ONGs (de varias fuentes secundarias) basadas en indicadores	Los elementos del sistema siguen un modelo de evaluación de riesgo y pronóstico de fuentes abiertas. Hay un alto nivel de conflicto inter e intra-Estados en la región del CEWARN. El	Se basa en fuentes de información abiertas. ECOWARN emplea un sistema electrónico para monitorear situaciones de seguridad riesgosas o de crisis a partir de	Es un servicio de inteligencia para la UE vinculado con el servicio diplomático del SAEE para aportar información a las delegaciones. Por esa razón, no se ha podido encontrar un mayor nivel de

	<p>económicos en 7 países. Con el tiempo se ha reducido el número de indicadores y ha simplificado su Índice Ponderado de Riesgo al punto de no ser utilizado actualmente.</p>	<p>cuantitativos (encuestas), así como, rondas de consultas con las élites nacionales. A partir de 5 indicadores claves, el PAPEP determina el nivel de riesgo. Es un sistema básico en cuanto al nivel de riesgo coyuntural.</p>	<p>genéricos políticos, económicos, sociales, militares y humanitarios sobre todo cualitativo. El sistema monitorea indicadores en 53 países especialmente en zonas de potencial conflicto y zonas de conflicto y post-conflicto. Cuenta con un sistema electrónico de monitoreo.</p>	<p>sistema emplea 52 indicadores cualitativos y cuantitativos socio-políticos y ambientales para generar: a) informes de incidentes de violencia; b) indicadores para informes de relaciones comunales, actividades de la sociedad civil y gobernanza y los medios de comunicación.</p>	<p>un esquema de 96 indicadores cualitativos y cuantitativos en 15 países de la sub-región. Este sistema ha sido traducido desde el inglés al francés y al portugués.</p>	<p>información sobre las variables cualitativas y cuantitativas. El sistema monitorea fuentes de información pública y sus propios insumos para alrededor de 200 países a nivel mundial</p>
<p>Recursos de la unidad de ejecución</p>	<p>Con un promedio de entre 7 y 12 especialistas basado en la sede, el SAPEM ha generado una capacidad de análisis político para informar al Secretario General de la OEA sobre la coyuntura política.</p>	<p>Cuenta con cerca de 30 efectivos en el terreno (descentralizados), localizados entre las oficinas del PNUD en los países participantes y el equipo principal en la sede de PAPEP, en La Paz Bolivia. Esta forma</p>	<p>Los 10 asistentes quienes trabajan en la Sala de situación a 24/7 analizan basados en la sede y generan reportes en coordinación con el CPS para apoyar la toma de decisiones y la posible</p>	<p>El CEWARN estableció una red de monitores en el terreno, coordinadores de país, institutos de investigación nacionales y unidades piloto de alerta temprana en tres zonas fronterizas. Parte de</p>	<p>Un equipo de 25-30 oficiales ubicados en la sede y oficinas regionales entregan herramientas de información para la toma de decisiones tales como: informes de incidentes y</p>	<p>Trabaja estrechamente con el SEAE plataforma de crisis (órgano de decisión del Consejo de Asuntos Exteriores del EU) para tomar decisiones, emitir e-alertas,</p>

	Desde el 2007, tal capacidad, ha contribuido a la intervención oportuna en una docena de casos relacionados con la prevención o gestión de crisis políticas. Mantiene relaciones, todavía no formalizadas, con las oficinas de la OEA en los países. El presupuesto anual es de 1.5 a 2 mil. USD	descentralizada de organización genera capacidad de intervención directa, oportuna y en coordinación con las autoridades de los países bajo análisis. No tenemos datos sobre el presupuesto.	implementación de las Fuerzas Africanas de Reservas y el Panel de los Sabios para la mediación. Hay una red de oficinas nacionales de la UA y oficinas de enlace que transmiten informes formateados para la entrega de info. de base local ¹¹⁷ No tenemos datos sobre el presupuesto	su fortaleza radica en la composición de las unidades locales conformada por representantes de Gobiernos, agencias de seguridad, miembros de parlamentos, y la sociedad civil para poner en marcha las recomendaciones. Tiene un presupuesto anual de 1.4 mil. USD:	situación, avisos diarios/e-alertas, perfiles de país, <i>briefings</i> de políticas e informes mensuales y trimestrales. Cabe señalar que existe una colaboración estrecha entre las ONG de la Soc. Civil y las oficinas zonales. Ver, por ejemplo, Plan de Acción Saly. El presupuesto anual es de 2 mil. USD.	pronunciamientos y enviar misiones. El Centro de Situación tiene 110 empleados incluyendo analistas de inteligencia de los estados miembros quienes recopilan info. confidencial para generar reportes De acuerdo a información no oficial, el presupuesto es significativo y figura entre 10-20 millones de Euros.
Productos	El SAPEM genera productos de información interna: informes de coyuntura, de situación con escenarios prospectivos, <i>briefings</i> , destacados,	El análisis del proceso PAPEP se realiza en cuatro etapas y sus productos: diseño, relevamiento de información, análisis (generación de escenarios prospectivos),	El modelo es similar al sistema de la UE en donde la Sala de Situación brinda un análisis "técnico" para emitir advertencias e informes a los	En el cuerno de África, el CEWARN tiene la base de datos, monitoreo y análisis más extensiva para un mecanismo de evaluación sub-regional. Genera 3 tipos de informe	Desde la oficina en una de las 4 zonas de ECOWAS y alimentada de información por el WANEP (red de la paz de la sociedad civil), un enlace civil entrega cada	Es un servicio de 24/7, que monitorea situaciones de crisis a través de fuentes públicas y preparan un "Watch List". Asimismo, comparte

¹¹⁷ Como todos los sistemas del continente africano, el CEWS es altamente dependiente de los fondos de la cooperación de la UE, el Fondo de la Paz, y otras fuentes externas.

	<p>análisis de encuesta y actores, y otros productos para MOE. Los <i>e-Alerts</i> avisan de situaciones de riesgo político institucional. Con el fin de apoyar a los gobiernos que explícitamente lo solicitan o aceptan los buenos oficios de la SG durante una crisis política que puede generar inestabilidad democrática.</p>	<p>devolución (difusión de diagnóstico y pronóstico). El PAPEP asegura la neutralidad activa y una gran diversidad de visiones políticas; asimismo, genera informes estructurales y alertas para la ONU y los países bajo análisis</p>	<p>países y OIG regionales. Tiene un sistema de monitoreo de los medios de comunicación automatizado multi-lingue, un portal para compartir la info. con las OIG-sub regionales y evaluar el nivel de riesgo y vulnerabilidad a través de la herramienta denominada <i>África Prospectus</i></p>	<p>periódico: Una línea de base (cada 5 años), Informes país e informes de cluster (trimestral), así como, dos tipos de informes de alerta temprana: E-alertas y <i>briefing</i> de situación. Los informes incorporan recomendaciones para todos los "stakeholders"</p>	<p>semana al Centro de Observación y Monitoreo, un informe de formato estandarizado sobre los eventos, indicadores y estadísticas. Esta sede tiene una sala de situación con el equipo de analistas en Abuja, Nigeria que produce informes a diario y <i>briefings</i> sobre las políticas relevantes.</p>	<p>información con órganos de las NN.UU., OTAN, las oficinas de manejo de crisis nacionales de la UE, otras organizaciones internacionales, OIG regionales y países terceros como China, Rusia, EEUU etc.</p>
Resultado	<p>La OEA ha intervenido en al menos 13 oportunidades con apoyo del SAPEM. Los especialistas del SAPEM apoyan a las misiones especiales de la OEA en conflictos fronterizos y en misiones de observación electoral. Los</p>	<p>El PAPEP ofrece capacitación con las Oficinas del PNUD en países y produce una variedad de informes al servicio del público. Algunos ejemplos de intervención son: El Salvador seis meses antes de la ruptura del orden democrático en el 2009. En otras</p>	<p>El CEWS coordina actividades e información con los otros sistemas de alerta temprana de las sub-regiones de África. Según la literatura este mecanismo no está bien potencializado ni apoyado con</p>	<p>Generó un entendimiento sobre violencia pastoral que normalmente no es analizado por los sistemas de monitoreo internacionales. Asimismo, logró fortalecer capacidades en la prevención, desarrollo de capacidades con</p>	<p>ECOWAS no interviene directamente en los países para prevenir conflictos debido al fuerte arraigo del principio de soberanía. Sin embargo, ha ofrecido cierto nivel de capacitación para los países</p>	<p>Ha aportado en las crisis de la primavera Árabe, Siria, Yemen, Libya y el Cuerno de África; asimismo, ha apoyado a las misiones de la UE de forma integral. Se está posicionando como un servicio interno clave y de</p>

	<p>especialistas del SAPEM son considerados expertos sobre el país y consultados por la Secretaría General debido a su conocimiento y contactos</p>	<p>oportunidades, en casos de alerta alta reportados en Honduras, Bolivia y Perú, el PAPEP se reunió con autoridades a fin de generar las condiciones de diálogo</p>	<p>fondos y capacidad financiera pero si juega un rol de coordinación y difusión de información. Al igual que varios sistemas de alerta temprana, el gran desafío es motivar la acción temprana de quienes toman decisiones en este ámbito</p>	<p>varios niveles de actores pastorales en los Clusters y generó confianza entre los gobiernos, la sociedad civil y las organizaciones de bases</p>	<p>miembros y puesto un gran énfasis en la alerta temprana y la prevención de las matanzas y el genocidio, demostrando un buen nivel de colaboración con el WANEP y el rol proactivo de la sociedad civil</p>	<p>primer nivel</p>
--	---	--	--	---	---	---------------------