

**INFORME DE LA EVALUACIÓN
EXTERNA DEL MARCO ESTRATÉGICO
2011-2014 DEL IIDH**
LA EDUCACIÓN COMO CLAVE
DEL FUTURO DEMOCRÁTICO

INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS ,
EMBAJADA DE NORUEGA, CARLOS HERNÁNDEZ, GERMÁN LUEBERT,
YLENIA HARTOG

Norad Collected Reviews **14/2014**

The report is presented in a series, compiled by Norad to disseminate and share analyses of development cooperation. The views and interpretations are those of the authors and do not necessarily represent those of the Norwegian Agency for Development Cooperation.



INFORME DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DEL MARCO ESTRATÉGICO 2011-2014 DEL IIDH: LA EDUCACIÓN COMO CLAVE DEL FUTURO DEMOCRÁTICO

INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS (IIDH)

EMBAJADA DE NORUEGA (EN)

EQUIPO EVALUADOR:

Carlos Hernández / Germán Luebert / Ylenia Hartog

18 de Noviembre de 2014

ÍNDICE

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes y contexto del ME 2011-2014	1
2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN	2
2.1. Ficha de información básica del ME 2011-2014	2
2.2. Lógica de intervención del ME 2011-2014	3
3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	4
4. CONDICIONANTES Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN	5
5. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	6
5.1 Pertinencia	6
5.2 Eficacia	8
5.3 Impacto	14
5.4 Eficiencia	15
5.5 Sostenibilidad	19
6. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN	23
7. RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN	26
8. LECCIONES APRENDIDAS	29

LISTADO DE ACRÓNIMOS

ALC	América Latina y Caribe
AUSJAL	Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina
CAPEL	Centro de Asesoría y Promoción Electoral
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
Corte IDH	Corte Interamericana de Derechos Humanos
DDHH	Derechos Humanos
DESC	Derechos Económicos Sociales y Culturales
DIH	Derecho Internacional Humanitario
EE	Equipo evaluador
EBD	Enfoque Basado en Derechos
EDH	Educación en Derechos Humanos
EN	Embajada de Noruega
FYA	Fe y Alegría
IBDH	Instituto Brasileño de Derechos Humanos
IIDH	Instituto Interamericano de Derechos Humanos
LGBTTTI	Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgénero, Travestis, Transexuales e Intersex
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
M&E	Monitoreo y evaluación
MINEDUs	Ministerios de Educación de distintos países
MOE	Misión de Observación Electoral (Organización de la sociedad civil colombiana)
OEA	Organización de Estados Americanos
ORS	Oficina Regional Sudamérica
PDI	Policía de Investigaciones de Chile
PIEDH	Pacto Interamericano para la Educación en Derechos Humanos
RADDHH	Reunión de Altas Autoridades de Derechos Humanos y Cancillerías del Mercosur
RAPI	Red de Atención a Población Indígena
RI	Red Incidiendo
SIDH	Sistema Interamericano de Derechos Humanos
UARIV	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas Colombia
UNIORE	Unión Interamericana de Organismos Electorales

LISTADO DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico I.	Lógica de intervención del ME 2011-2014	3

LISTADO DE CUADROS

		Pág.
Cuadro I.	Instrumentos y mecanismos del SIDH y universales y su relación con las estrategias del IIDH	7
Cuadro II.	Nivel de cumplimiento de indicadores	11
Cuadro III.	Relación entre grupos beneficiados y cambios constatados en dichos grupos	12
Cuadro IV.	Relación entre grupos vulnerables, instituciones intermediarias y alcance de las acciones del ME 2011-2014	14
Cuadro V.	Nivel de implementación de la estrategia de sostenibilidad	21



1. INTRODUCCIÓN.

El presente informe recoge los resultados de la Evaluación Final Externa del “Marco Estratégico 2011-2014” del IIDH financiado por la Embajada de Noruega.

La evaluación se ha llevado a cabo entre los meses de septiembre y octubre de 2014 y el periodo de análisis abarcó treinta y dos meses de ejecución de la intervención (enero 2012 a agosto 2014).

1.1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL MARCO ESTRATÉGICO 2011-2014 DEL IIDH

El Instituto Interamericano de Derechos Humanos es una institución internacional autónoma de carácter académico. Fue creado en 1980 en virtud de un convenio suscrito entre la Corte Interamericana de Derechos Humanos y la República de Costa Rica. El IIDH es una institución de naturaleza académica, dedicado a la investigación, la promoción y la educación en derechos humanos. El IIDH es un órgano auxiliar del sistema interamericano de protección de los derechos humanos. Ejecuta proyectos locales y regionales para la disseminación de los derechos humanos junto con las principales entidades no gubernamentales y las instituciones públicas de los países del hemisferio.

Su sede principal está en San José, Costa Rica. La Oficina Regional para América del Sur, se localiza en la sede de la OEA en el Palacio del MERCOSUR, en Montevideo, Uruguay; y la Oficina de Enlace en Bogotá, Colombia.

El IIDH realiza sus actividades con el apoyo político y financiero de diversos gobiernos y agencias de cooperación. El Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega tiene una larga trayectoria de cooperación con el IIDH desde 1989, centrando su apoyo fundamentalmente en los sectores estratégicos de la Educación para los Derechos Humanos y la promoción efectiva de los DESC, en particular los derechos de las mujeres y de los pueblos indígenas.

A finales del año 2011 la Embajada de Noruega y el IIDH suscribieron un convenio para la financiación y ejecución del **Marco Estratégico 2011-2014: Educación como clave del futuro democrático**.



2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN

2.1. FICHA DE INFORMACIÓN BÁSICA DE LA INTERVENCIÓN.

INTERVENCIÓN	
Título:	<i>Marco Estratégico 2011-2014: La educación como clave del futuro democrático.</i>
Entidad financiadora:	Embajada de Noruega
Entidad ejecutora:	IIDH (Instituto Interamericano de Derechos Humanos)
Países:	América Latina y el Caribe
Duración:	3 años
Fecha de inicio/fin del programa:	2012 - 2014
Presupuesto:	18.000.000 NOK
Ejes estratégicos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación en Derechos Humanos ▪ Justicia y Seguridad ▪ Participación Política ▪ DESC (Derechos Económicos, Sociales y Culturales) ▪ Fortalecimiento institucional
Objetivo General:	Consolidar el posicionamiento de la Educación en Derechos Humanos como clave para el futuro democrático de las Américas y como base para la promoción, el respeto y garantía de los derechos humanos en la región.
Objetivos Específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la Educación en Derechos Humanos en los países de ALC y en el marco institucional del Sistema Interamericano de Protección de los Derechos Humanos. 2. Fortalecer el acceso a la justicia y la seguridad ciudadana de las poblaciones en situación de vulnerabilidad, especialmente mujeres y poblaciones indígenas en ALC. 3. Impulsar democracias con más participación e inclusión de las poblaciones en situación de vulnerabilidad de los países de ALC. 4. Promover el respeto y garantía de los DESC con énfasis en las poblaciones en situación de vulnerabilidad en los países de ALC y en el marco institucional del SIDH. 5. Fortalecer la estructura y las capacidades del IIDH para garantizar la implementación y el sostenimiento de su Plan Estratégico Institucional 2012-2014.
Sectores CAD:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 110 Educación <ul style="list-style-type: none"> ▪ 11130 Formación de profesores ▪ 150 Gobierno y Sociedad Civil <ul style="list-style-type: none"> ▪ 15130 Desarrollo legal y judicial ▪ 15140 Administración pública ▪ 15150 Fortalecimiento de la sociedad civil ▪ 15161 Procesos electorales ▪ 15162 Derechos humanos ▪ 152 Prevención de conflictos, paz y seguridad ▪ 420 Mujeres y desarrollo <ul style="list-style-type: none"> ▪ 42010 Mujer y desarrollo ▪ 430 Otros multisectoriales <ul style="list-style-type: none"> ▪ 43081 Enseñanza, formación multisectorial ▪ 43082 Instituciones científicas y de investigación

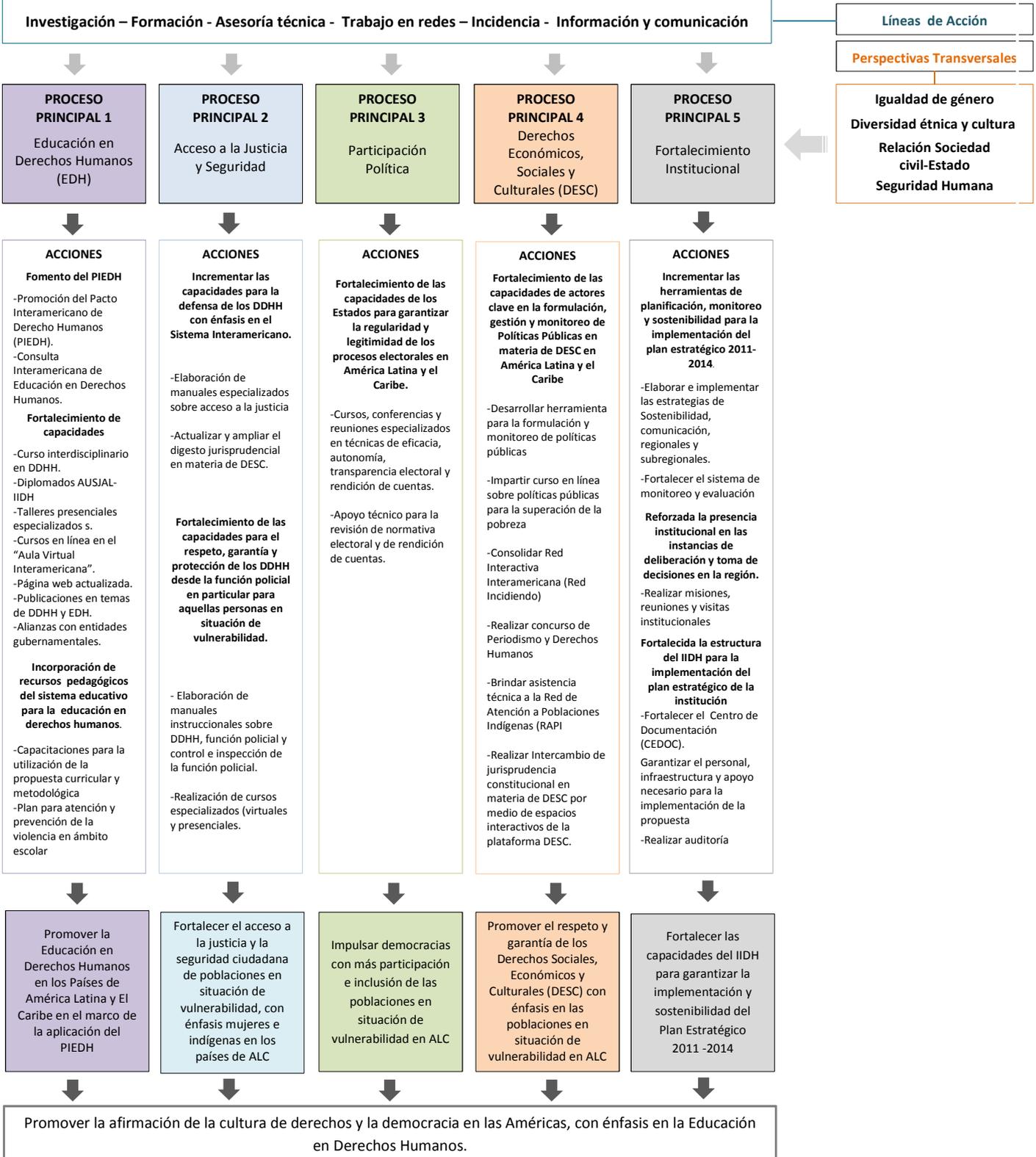
E
S
T
R
U
C
T
U
R
A

Elementos estructurales de carácter NORMATIVO <ul style="list-style-type: none"> -Protocolo de San Salvador -Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales -AG/RES. 2604 (XL-O/10): La Educación en Derechos Humanos en la Educación Formal en las Américas (PIEDH) -Convención Iberoamericana de Derechos Humanos -Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales. 	Elementos estructurales de carácter INSTITUCIONAL y ESTRATÉGICO <p>Convenios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SIDH - OEA - SICA - MERCOSUR - Gobiernos Nacionales, Universidades y Organizaciones de la Sociedad Civil. <p>Alianzas/Financistas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Real Embajada de Noruega - Agencia Danesa de Cooperación Internacional - USAID - PNUD -Unidad de víctimas de Colombia 	RECURSOS y elementos ORGANIZATIVOS <ul style="list-style-type: none"> - Equipo y Oficina Central San José - Oficinas Regionales en Colombia y Uruguay - Centro de Asesoría y Promoción Electoral (CAPEL) - Plataformas Virtuales - Unidad de M&E - Consultores/as - Docentes
---	--	--

2.2. LÓGICA DE INTERVENCIÓN DEL ME 2011-14:

Gráfico I. Lógica de intervención del ME 2011-2014

P
R
O
C
E
S
O
S



R
E
S
U
L
T
A
D
O
S

3

3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN:

De acuerdo a los TdR de la evaluación se formuló un objetivo genérico:

- Realizar una evaluación externa e independiente del programa, abarcando las actividades realizadas por el IIDH en el marco del convenio con la Embajada de Noruega, incluyendo las desarrolladas en las oficinas de Bogotá y Montevideo.

Para cumplirlo y ciñéndonos a la normativa de la **OCDE** (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), el equipo evaluador propuso los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la pertinencia de la estrategia (cinco ejes) desarrollada en el marco del programa.
- Identificar y valorar los resultados alcanzados en el marco del Programa.
- Valorar el modelo de gestión del Programa, la relación entre los distintos países y sedes donde se ejecutó el programa.
- Analizar la sostenibilidad de las intervenciones y posibles alternativas de futuro.
- Obtener recomendaciones para el diseño de futuras estrategias.

El equipo evaluador quiere destacar el **carácter formativo de la evaluación**, cuya finalidad principal es identificar aciertos y errores en las distintas fases del ciclo del programa con el propósito de obtener conclusiones en forma de lecciones aprendidas y **recomendaciones** que permitan mejorar los procesos de la intervención y aportar insumos para el diseño de futuras estrategias e intervenciones.

4

4. CONDICIONANTES Y LÍMITES DE LA EVALUACIÓN:

Las principales condicionantes que afectaron a la presente evaluación fueron:

- **Temporales:** Destinar un mes y medio para llevar a cabo la evaluación de un programa de las dimensiones del ME 2011-2014 es muy poco tiempo y condiciona su desarrollo. Una investigación con más tiempo facilita una mejor preparación de las distintas fase de la evaluación, a la vez que permite avisar con mayor anticipación a los/as informantes clave y comprometer su participación durante el trabajo de campo.
- **Alto número, diversidad y dispersión geográfica de grupos de beneficiarios/as:** El ME 2011-2014 se ha ejecutado en buena parte de los países de América Latina. Cuenta con distintos grupos de destinatarios/as para cada uno de sus ejes estratégicos, esto supone un elevado número de informantes clave, una gran diversidad por grupos y una amplia dispersión geográfica que ha limitado el acceso a los/as mismos/as.
- **Bajo número de beneficiarios/as entrevistados/as.** En parte por los dos condicionantes expuestos anteriormente, bien sea por su localización geográfica, por las dificultades para contactar con los grupos de beneficiarios/as y poder compatibilizar sus compromisos con las agendas de trabajo de campo de cada país o porque se priorizaron a los/as informantes clave del IIDH, el número de destinatarios/as a los que se ha podido acceder ha sido muy reducido.
- **Limitaciones en el sistema de monitoreo del ME 2011-2014:** Se pueden resumir en dos: el IIDH durante el periodo 2012-2014 no ha llevado a cabo de seguimiento sistemático de la ejecución de la intervención y existían limitaciones en los documentos de formulación del ME 2011-2014 -no se cuenta con una línea de base, sí con una matriz de marco lógico que cuenta con objetivos, efectos, productos e indicadores, pero la selección y redacción de algunos de estos indicadores no aporta información cuantitativa ni cualitativa y no facilitan la medición de los avances de la ejecución-.
- **Informes de Seguimiento:** Los informes técnicos anuales (2012 y 2013) presentan información narrativa de la ejecución de las actividades aunque no presentan los niveles de cumplimiento de los indicadores. El último informe (1er semestre 2014) si bien se centra más en la consecución de resultados y recoge el avance de los indicadores, tampoco recoge los porcentajes de cumplimiento de éstos y al igual que los anteriores no presenta ni tablas ni registros que arrojen información cuantitativa ni cualitativa de la intervención.
- **Entrevistas previstas no llevadas a cabo:** No se realizaron las entrevistas previstas con el Secretario de la CIDH por no comparecencia; la entrevista con la Coordinadora del Área de Planificación y Monitoreo de la oficina de Colombia y con la representante del MOE por enfermedad del consultor desplazado a Bogotá, ni el grupo focal con la Red Incidiendo y los/as responsables del Aula Virtual por la dificultad de compaginar las agendas.
- **Estrategias de fortalecimiento institucional:** La Estrategia de comunicación se ha elaborado recientemente y se encuentra en una fase inicial de implementación, mientras que la estrategia de regionalización se encuentra en su fase de diseño, motivos por los que la evaluación de dichos documentos se ha visto limitada.

En cualquier caso las limitaciones puntuales encontradas no han comprometido las labores de investigación. Más bien el equipo evaluador quiere resaltar y agradecer la **buena predisposición del personal del IIDH** en las labores de coordinación, acceso a documentación, generación de información y logística, sin las que hubiera sido imposible llevar a cabo el presente estudio.

5

5. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

A continuación se exponen los resultados del análisis de los criterios, preguntas e indicadores englobados en la matriz de la evaluación. Al inicio de cada criterio aparecerá una **valoración del alcance** y **cumplimiento** del mismo. El significado de cada una de las valoraciones es el siguiente:

- **Muy satisfactorio:** Los objetivos o criterios fijados han sido conseguidos como o mejor de lo previsto.
- **Satisfactorio:** Los aspectos positivos son más importantes que los negativos.
- **Insatisfactorio:** Los aspectos negativos son más importantes que los positivos.
- **Muy insatisfactorio:** Los objetivos o criterios fijados no han sido conseguidos, existiendo muy pocos aspectos positivos.

En el interior de cada uno de los criterios se irá dando respuesta a las preguntas formuladas en la matriz de evaluación. Por motivos de espacio y concisión, se ha tendido a abreviar el enunciado de la pregunta y para una mejor localización, se ha señalado el número de la pregunta con los mismos códigos que aparecen en la matriz de evaluación¹.

5.1. CRITERIO PERTINENCIA.

Valoración Pertinencia: MUY PERTINENTE²

P.1.- Pertinencia de los objetivos y estrategias utilizadas para ejecutar el programa a la luz de la coyuntura actual de los Derechos Humanos en el continente.

P.2.- Pertinencia de los objetivos y estrategias utilizadas para ejecutar el programa a la luz de la agenda regional Interamericana de Derechos Humanos.

El ME 2011-2014 no cuenta con un diagnóstico institucional previo al marco estratégico que describa la situación de los Derechos Humanos en el continente. No obstante se puede afirmar que tanto **los objetivos, como las estrategias utilizadas en la ejecución son altamente pertinentes en relación a la coyuntura actual y a la agenda regional de los Derechos Humanos** y coinciden con algunas de las temáticas de los informes de la CIDH.

Los temas de agenda que destacan en el diseño e implementación del ME 2011-2014 son la incorporación la perspectiva de género, pueblos originarios, acceso a la justicia, seguridad humana, procesos electorales, diversidad sexual y derechos de los/as niños y niñas (Anexo VII).

Podemos destacar entre los causales de la alta pertinencia del ME 2011-2014 la trayectoria del trabajo en DDHH, las capacidades instaladas y el conocimiento acumulado en el IIDH de las dinámicas regionales, además de contar con profesionales y consultores/as que conocen y manejan adecuadamente la agenda en la región.

Los/as informantes clave otorgan una alta valoración a la pertinencia de las acciones ejecutadas en relación con los temas coyunturales (8.6/10 y 8.7/10 para las preguntas 1 y 2 de evaluación. (anexo VII).

¹ Anexo II. Matriz de evaluación

² Para la valoración del criterio pertinencia, el equipo evaluador ha preferido utilizar el término muy pertinente, pertinente, poco pertinente o nada pertinente.

P.3.- Pertinencia de la estrategia del IIDH en los instrumentos formales de los mecanismos internacionales (interamericanos y universales) de Derechos Humanos

Las **estrategias diseñadas** y ejecutadas **por el IIDH** en la formulación e implementación del ME 2011-2014 **son acordes con los instrumentos formales y mecanismos internacionales de Derechos Humanos**, tanto interamericanos como universales. La presencia de estos instrumentos en el quehacer institucional se destaca en las líneas de acción de promoción, asesoría técnica, formación e incidencia y con mucha menor fuerza en investigación, comunicación e información y trabajo en red.

La siguiente tabla resume los ámbitos abordados por los instrumentos y mecanismos internacionales y la consideración del IIDH, para el periodo evaluado, en al menos una de sus actividades:

Cuadro I. Instrumentos y mecanismos del SIDH y universales y su relación con las estrategias del IIDH

Instrumentos y Mecanismos	Universales	Interamericanos	IIDH
Instrumentos del Sistema	•	•	•
Promoción y protección de los derechos humanos	•	•	•
Prevención de la discriminación	•	•	•
Derechos de la mujer	•	•	•
Derechos de Niños y niñas	•	•	•
Derechos de los pueblos indígenas	•	•	•
Derechos de las personas adultas mayores	•		
Derechos de personas con discapacidad	•	•	
Derechos en la administración de justicia	•		•
Derecho a la Salud	•		•
Derecho al Empleo	•	•	
Orientación sexual e identidad de género		•	•
Libertad de asociación	•		•
Esclavitud, tortura, servidumbre, trabajo forzoso	•		
Migrantes	•		
Nacionalidad, asilo, refugio, desplazados/as	•	•	•
Uso de la fuerza y conflicto armado		•	•
Guerra, genocidio	•		

Fuente: Elaboración propia en base a información del sitio web de la Corte Interamericana de Derechos Humanos

P.4.- ¿El ME 2011-2014 cuenta con una adecuada formulación según el enfoque de marco lógico?

El equipo evaluador tomó los siguientes indicadores para la evaluación de esta pregunta:

1. Consistencia del análisis de problemas y soluciones,
2. Coherencia de la lógica de intervención. Coherencia entre objetivo general, efectos y productos y por último,
3. Calidad de los indicadores.

En relación al primer indicador de evaluación de la pregunta, el ME 2011-2014 **no contó con un árbol de problemas ni de soluciones**, por lo que resulta difícil valorar el nivel de acierto en la elección del problema central; la coherencia lógica y jerárquica en las relaciones causa-efecto desplegadas en los árboles de problemas y de soluciones y la calidad argumental en la selección de unas alternativas y no otras.

Analizando la lógica de intervención, se puede afirmar que **existe coherencia entre el objetivo general del ME 2011-2014³, los efectos y los productos** esperados.

³ Promover la afirmación de la cultura de derechos y la democracia en las Américas, con énfasis en la EDH.

Por último en relación a la **calidad de los indicadores del Marco Lógico**, se han detectado algunas **carencias en cuanto a su formulación**:

- La formulación de varios indicadores es ambigua, careciendo de información sobre población-meta, período, cantidad y/o calidad del logro.
- Ausencia de indicadores que den cuenta de las perspectivas transversales de marco estratégico.
- Inexistencia de indicadores de proceso que permitan realizar un seguimiento periódico, cualitativo y cuantitativo, de las acciones planificadas

5.2. CRITERIO EFICACIA.

Valoración Eficacia:

SATISFACTORIA

P.5.- ¿Qué ejes estratégicos fueron más exitosos en el logro de resultados?

Tomando en cuenta el nivel de cumplimiento de los indicadores (cuadro IV) se puede afirmar que el **nivel general de consecución de resultados del ME 2011-2014 es alto**.

Discriminando **por ejes estratégicos⁴**, el **eje 1. Educación para los Derechos Humanos (100%)** y el **eje 2. Acceso a Justicia y Seguridad (96%)** cuentan con los **niveles de consecución de indicadores más elevados**. En un nivel inferior se encontraría el **eje 4. DESC (79%)**, el **eje 5. Fortalecimiento institucional (76%)** y en un nivel de ejecución medio el **eje 3. Participación política (50%)**.

En base al análisis documental, a los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario y a las entrevistas desarrolladas durante el trabajo de campo, ha sido posible extraer algunos hallazgos relacionados con los **ejes estratégicos, los efectos y productos** que cuentan con **mayores niveles de cumplimiento** de resultados y que se exponen a continuación:

EJE1. EDH. Se ha logrado promover la Educación en Derechos Humanos en los países de América Latina y en menor medida del Caribe en el marco de la aplicación del PIEDH, mediante:

- Las negociaciones con altos representantes de OEA y MERCOSUR para la promoción del PIEDH y la adopción de una propuesta curricular y metodológica para implementar el PIEDH en los distintos países de la región.
- El fortalecimiento de las capacidades de actores clave en DDHH y del Sistema Interamericano de Derechos Humanos. La información cualitativa recopilada apunta a que son especialmente bien valorados los Cursos Interdisciplinarios en Derechos Humanos que organiza el IIDH en Costa Rica y Brasil, los cursos del “Aula Virtual Interamericana”, así como los tres diplomados que se realizan anualmente en el marco del consorcio AUSJAL-IIDH (Acceso a la justicia; Participación, ciudadanía y derechos humanos y Educación en derechos humanos).
- La capacitación con personal de Ministerios de Educación de Centro y Sudamérica para la incorporación de la propuesta curricular en DDHH y el desarrollo de planes de prevención de la violencia en el ámbito escolar.

EJE 2. ACCESO A JUSTICIA Y SEGURIDAD. Se ha fortalecido parcialmente el acceso a la justicia y la seguridad ciudadana de las poblaciones en situaciones de vulnerabilidad en los países de América Latina. Podemos destacar:

- El incremento de las capacidades para la defensa de los DDHH en la elaboración de manuales especializados⁵ y la habilitación de una plataforma virtual en la que se puede consultar el

⁴ Porcentajes obtenidos de la media de cumplimiento de indicadores por ejes estratégicos que aparecen en el **cuadro IV. Nivel de cumplimiento de indicadores**.

⁵ Niñez y adolescencia, indígenas y afrodescendientes.

ludigesto jurisprudencial en materia de DESC y que contaba a inicios de 2014 con casi 2.500 ingresos en la aplicación.

- La construcción participativa y adaptada a los distintos contextos de módulos⁶ sobre la función policial y la garantía de los DDHH para personas en situación de vulnerabilidad y las capacitaciones con academias de policía de diversos países de Centro y Sudamérica⁷.

EJE 3: PARTICIPACIÓN POLÍTICA. Se ha mantenido el impulso a las democracias y a los organismos electorales de la región, mediante:

- La realización de misiones de observación electoral en los países de la región, entendidas como espacios de supervisión pero también de intercambio de experiencias y de incorporación de aprendizajes entre pares.
- La ostentación de las Secretarías Ejecutivas en UNIORE, el Protocolo de Tikal⁸ y el Protocolo de Quito⁹ y el reconocimiento de los/as informantes clave de organismos electorales hacia la labor de CAPEL al frente de estas instituciones.
- La realización de asistencias técnicas –Ecuador 2010-2013- y la implementación de diversos procesos de capacitación¹⁰ con organismos electorales, sociedad civil y partidos políticos.

EJE 4. DESC. Se ha promovido el respeto a la garantía de los DESC con énfasis en poblaciones en situación de vulnerabilidad en América Latina. Queremos destacar:

- Algunos avances conseguidos en la Red Incidiendo como espacio de intercambio de experiencias, la creación de una herramienta para que los Estados monitoreen y den seguimiento al cumplimiento de los instrumentos ratificados en DESC, específicamente en la generación de políticas públicas que garanticen el derecho a la salud de las mujeres o la reciente elaboración del Manual de Incidencia en Políticas Públicas para organizaciones de la sociedad civil.
- La celebración de los cursos “Superación de la pobreza con Enfoque de Derechos Humanos y Género”, altamente evaluados por los/as participantes.
- La celebración de Concursos Periodísticos anuales con temáticas relacionadas con los DESC.

EJE 5. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. Se han mejorado las capacidades del IIDH en temas relacionados con el fortalecimiento institucional, particularmente mediante:

- Los diseños de diversas estrategias –comunicación, sostenibilidad y regionalización-.
- Las visitas institucionales para activar negociaciones de alto nivel.
- La realización de auditorías periódicas.

Con unos **niveles menores de consecución de resultados** podemos señalar:

EJE 3. PARTICIPACIÓN POLÍTICA:

- La no realización de un informe de asesoría técnica brindada por el IIDH sobre la revisión de normativa electoral o rendición de cuentas. Sí se apoyaron técnicamente al Tribunal Supremo Electoral de Guatemala en el año 2011 y a Entes de Gestión Electoral en Ecuador entre los años 2010 y 2013.

⁶ Manuales de contenidos conceptuales y de la función policial y los DDHH elaborados en Honduras, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Chile y Nicaragua

⁷ Guatemala, Chile, Colombia, El Salvador, Nicaragua y Uruguay.

⁸ Asociación de Organismos Electorales de Centroamérica y el Caribe.

⁹ Asociación de Organismos Electorales de Sudamérica.

¹⁰ XVI Curso Interamericano de Elecciones y Democracia / I Encuentro de “Experiencias de Institutos y escuelas de capacitación de los Organismos Electorales miembros de UNIRE / II Taller “Inventario de necesidades y posibilidades de asistencia técnica” / Reunión Acuerdo de Lima / La democracia más allá del 2.0 / El papel de la sociedad civil en la Reforma Electoral / Evaluación: avances y obstáculos en el fortalecimiento de los partidos políticos.

EJE 4. DESC:

- Respecto a la Red Incidiendo¹¹, si bien es cierto que ha presentado avances como comentábamos anteriormente, presenta una baja participación en los foros¹² de su plataforma virtual, lo que lleva a cuestionarse sobre los niveles de empoderamiento de la Red. Tampoco ha llevado a cabo el intercambio en materia jurisprudencial en DESC que debía darse entre Cortes y Salas Constitucionales, redes y entidades académicas.
- En relación a la RAPI¹³ se debe afirmar, en primer lugar que ha sufrido un descenso de presupuesto y de actividades. Algunos/as informantes clave contactados/as dudaban de que la RAPI continuara existiendo y otros/as la cuestionaban por su bajo nivel de funcionamiento. En el último año se ha intentado relanzar la Red de Atención a Poblaciones Indígenas, añadiendo a las Defensorías y Ombudsman, a organizaciones y ONGs que trabajan con poblaciones indígenas. Entre los aciertos identificados encontramos la presencia en redes sociales y la facilidad para acceder a instrumentos y procedimientos de defensa y litigio en casos de potenciales violaciones a los DDHH.

EJE 5: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:

- Las limitaciones del sistema de monitoreo y evaluación del IIDH, que serán descritas en detalle en la pregunta 12. de la evaluación.
- Los bajos niveles de implementación de las distintas estrategias –comunicación, sostenibilidad y regionalización-. Si bien el diseño de estas estrategias indica una conciencia y una voluntad de mejorar esos aspectos por parte del IIDH, lo cierto es que sus niveles de ejecución son todavía incipientes.

Por último, el EE quiere recoger las valoraciones del personal del IIDH encuestado sobre **la eficacia del ME 2011-2014**, a la que otorga una puntuación **media-alta** (7.7/10)¹⁴. Por ejes, existe una pequeña oscilación entre el mejor y el peor valorado (1 punto de diferencia), siendo los ejes mejor valorados en los cuestionarios¹⁵ el 3. *Participación política* (8.5/10) y el 2. *Acceso a Justicia y Seguridad* (8.2/10), mientras que con una puntuación ligeramente inferior se encuentran el 1. *EDH* (7.6/10), 4. *DESC* (7.6/10) y 5. *Fortalecimiento institucional* (7.5/10).

P.6.- Analizar los factores que contribuyeron al logro de los resultados a nivel de productos, efectos e impacto.

El equipo evaluador ha identificado los **siguientes** como los **factores** que contribuyeron al logro de los resultados a nivel de productos, efectos e impacto:

- El reconocimiento institucional por parte de diferentes actores a la labor e independencia de tres décadas del IIDH.
- La capacidad para mantener buenos niveles de relacionamiento con distintas instituciones. Durante el trabajo de campo se registraron comentarios de distintos/as informantes clave acerca de la capacidad, casi exclusiva del IIDH, de sentar en una misma mesa de negociación a actores antagonicos como Estados, Organismos Regionales y sociedad civil.
- El capital humano y profesional de los/as trabajadores y consultores/as del IIDH, sus distintas experticias, sus altos niveles de compromiso e identificación con el Instituto, así como la polifuncionalidad y flexibilidad para asumir distintos roles y funciones.

¹¹ En el Anexo IX se presenta el listado de organizaciones integrantes de la Red Incidiendo

¹² Sólo tres miembros de los 30 pertenecientes a la Red Incidiendo han participado en los foros de discusión en materia de DESC.

¹³ En el Anexo IX se presenta el listado de organizaciones integrantes de la RAPI

¹⁴ **Anexo VII. Resumen y representación gráfica de la información de los cuestionarios aplicados.**

¹⁵ Valoraciones obtenidas calculando la media de las preguntas relacionadas con cada uno de los distintos criterios del **Anexo VII. Resumen y representación gráfica de la información de los cuestionarios aplicados.**

Cuadro II. Nivel de cumplimiento de indicadores¹⁶

EJES	EFEITOS	INDICADORES	% CUMPLTO
1. EDH	1.1 Fomentada incorporación PIEDH en instituciones políticas y educativas de ALC	1.1.1 Propuesta de promoción de PIEDH elaborada	100%
		1.1.2 Consulta Interamericana de EDH realizada	100%
	1.2 Fortalecidas capacidades de actores clave en DDHH y SIDH	1.2.1 Cinco publicaciones en DDHH y EDH elaboradas	100%
		1.2.2 Tres cursos incorporados en Aula Virtual Interamericana por año	100%
		1.2.3 Un Curso Interdisciplinario DDHH realizado por año	100%
		1.2.4 Dos versiones de diplomados AUSJAL-IIDH realizados	100%
		1.2.5 4 talleres presenciales al año realizados	100%
		1.2.6 Tres alianzas con entidades gubernamentales al año	100%
		1.2.7 Página web actualizada	100%
	1.3 Incorporada propuesta curricular en DDHH y planes de prevención de violencia en el ámbito educativo	1.3.1 Dos cursos para utilización de la propuesta curricular al año	100%
1.3.2 Plan de atención y prevención de violencia en centros educativos elaborado		100%	
2. JUSTICIA Y SEGURIDAD	2.1 Incrementadas capacidades para defensa de DDHH con énfasis en SIDH	2.1.1 Dos manuales especializados en acceso a la justicia elaborados por año	83%
		2.1.3 Cuarenta suscripciones al digesto jurisprudencial al año	100%
	2.3 Fortalecidas capacidades de respeto y garantía de DDHH desde la función policial	2.3.1 Dos manuales instruccionales elaborados	100%
		2.3.2 Tres cursos impartidos	100%
3. PARTICIPACIÓN POLÍTICA	3.1 Fortalecidas capacidades de los Estados para garantizar la regularidad y legitimidad de procesos electorales en ALC	3.1.1 Dos cursos, conferencias o reuniones en técnicas de eficacia, autonomía y transparencia electoral o rendición de cuentas al año	100%
		3.1.2 Un informe de asesoría técnica brindada por el IIDH para revisión de normativa electoral o rendición de cuentas	0%
4. DESC	4.2 Fortalecidas capacidades de actores clave en formulación, gestión y monitoreo de Políticas Públicas en DESC en ALC	4.2.1 Una herramienta metodológica validada para formulación y monitoreo de PP	100%
		4.2.2 Un curso en línea sobre PP para la superación de la pobreza realizado	100%
		4.2.3 Diez nuevas organizaciones integrantes de la Red Incidiendo al año	100%
		4.2.4 Un concurso de periodismo y DDHH realizado al año en tema DESC	66%
		4.2.5 Tres solicitudes de asistencia técnica de la RAPI atendida por IIDH	100%
		4.2.6 Dos juegos sobre mapa de ruta y obstáculos al acceso a la justicia realizados	Reformulado
		4.2.7 30 personas participan en espacios interactivos de la plataforma DESC al año	10%
5. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	5.1 Incrementadas herramientas de planificación, monitoreo y sostenibilidad para implementar PE 2012-14	5.1.1 Plan de Sostenibilidad elaborado	100%
		5.1.2 Estrategia de comunicación efectiva	100%
		5.1.3 IIDH define estrategia de regionalización	30%
		5.1.4 IIDH cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación fortalecido	25%
	5.2 Reforzada la presencia institucional en instancias de deliberación de la región	5.2.1 IIDH realiza 15 misiones, reuniones, visitas institucionales de seguimiento a actividades, presencia e impacto institucionales	100%
	5.3 Fortalecida la estructura del IIDH para implementar PE 2012-2014	5.3.1 El CEDOC mantiene información actualizada para los/as usuarios/as	100%
		5.3.2 El IIDH cuenta con personal, infraestructura y apoyo necesarios para el funcionamiento institucional	80%
		5.3.3 El IIDH cuenta con auditoría anual y final de la ejecución presupuestaria	66%

¹⁶ Como se ha comentado en la pregunta 4 de la evaluación la no adecuada formulación de algunos indicadores dificulta la evaluación del nivel de cumplimiento de los resultados.

Leyenda del Cuadro II

Finalizada	Avance ≥ 50%	Avance <50%
------------	--------------	-------------

P.7.- Grupos más beneficiados con la ejecución del ME 2011-2014 y en qué grado se puede observar algún cambio en los actores beneficiarios del programa

Presentamos un listado de los grupos más beneficiados y en qué grado se ha podido observar algún cambio¹⁷ en dichos grupos, apoyándonos en el análisis documental y su cotejo en base a entrevistas y consultas:

Cuadro III. Relación entre grupos beneficiados y cambios constatados en dichos grupos

GRUPOS BENEFICIADOS	BENEFICIOS Y CAMBIOS CONSTATADOS EN DICHS GRUPOS
Organismos Electorales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor transparencia y eficacia de los procesos electorales de la región ▪ Mayor legitimidad de los organismos electorales de la región ▪ Intercambio de experiencias entre organismos electorales
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de competencias relacionadas con la EDH ▪ Implementación de planes de prevención de la violencia en el ámbito educativo
Policías	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor conocimiento y aplicación de DDHH y el DIH
Profesionales Multidisciplinares	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor conocimiento de los instrumentos y mecanismos del SIDH ▪ Intercambio de experiencias con otros/as profesionales relacionados con los DDHH ▪ Acceso a personalidades de referencia en el SIDH ▪ Motivación para continuar su labor profesional y complementar su formación en DDHH
Organizaciones de la Sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor conocimiento de los instrumentos y mecanismos del SIDH ▪ Mejoras en el acceso a la justicia ▪ Acceso a información relacionada con DDHH a través de redes
Sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a elecciones más transparentes ▪ Mayores posibilidades de acceder a la justicia a través de organizaciones de la sociedad civil e instituciones defensoras de DDHH ▪ Mejorar los protocolos de prevención y protección de la violencia en el ámbito escolar

Para las **personas encuestadas**, los **grupos más beneficiados** en orden de mayor a menor impacto fueron: Mujeres (17%) / Docentes (17%) / Policías (9%) / Indígenas (8%) / Sociedad civil (8%) / LGBTTTI (8%). Y los **efectos conseguidos** fueron: Mayor conocimiento de los instrumentos del SIDH (16%) / Capacitación (13%) / Incidencia en políticas públicas (10%) / Acceso a la justicia (10%) / Apropiación de procedimientos y metodologías (10%) / Fortalecimiento del IIDH (10%) / Incorporación del Enfoque Basado en Derechos (10%), (anexo VII).

P.8.- Analizar el manejo de riesgos políticos, financieros y administrativos relacionados con la ejecución del plan estratégico¹⁸.

En el PRODOC se mencionaban **riesgos externos** de índole político, financiero y administrativo y **ningún riesgo interno**. A continuación pasamos a describir las **medidas desplegadas** por el IIDH durante el periodo 2012-2014 **para el manejo de estos riesgos**:

¹⁷ Como se ha comentado en el informe, al no existir un seguimiento del impacto de las acciones del ME 2011-2014, los beneficios y cambios constatados, proceden de fuentes de información cualitativa –lectura de fuentes documentales, entrevistas con informantes clave-, más que cuantitativas.

¹⁸ Para la respuesta a esta pregunta de evaluación se toma como referencia los riesgos descritos en el PRODOC e informes de seguimiento técnicos.

- Ante los **cambios de autoridades y cargos políticos**, el IIDH desarrolló una doble estrategia, a juicio del EE adecuada, por un lado trabajó directamente con los mandos medios de las distintas instituciones implicadas en la ejecución de las actividades –Ministerios, Policía, Organismos Electorales, etc.–, mandos que por lo general no son removidos con los cambios de administración y por otro lado, a nivel de altas autoridades, reinicia con los nuevos cargos electos el proceso de explicación y difusión de las actividades que el IIDH quiere llevar a cabo con la institución.
- Ante las resistencias y la **falta de voluntad política** de algunas instituciones, se ayudó de alianzas estratégicas y del cabildeo para salvar estas situaciones, como por ejemplo en el momento en que se quería que el IIDH dejara de ostentar la Secretaría Ejecutiva de UNIORE, situación salvada con éxito por el IIDH.
- Por último para atender a los **cambios en las prioridades de la cooperación internacional**, el IIDH formuló una estrategia de sostenibilidad, que todavía no ha dado sus frutos en la forma de convenios de colaboración con nuevos donantes ni tampoco en el acceso a fuentes alternativas de financiación (privadas, crowdfunding, apadrinamientos, etc.).

Para la mayoría de los/as **informantes clave** a los que se tuvo acceso, el IIDH **manejó adecuadamente los riesgos** externos que se produjeron durante el ME 2011-2014.

P.9.- Analizar en qué grado el IIDH logró que sus acciones alcanzaran a los grupos más vulnerables de la región.

El IIDH, durante la ejecución del ME 2011-2014 y en buena parte a lo largo de su trayectoria histórica, priorizó el trabajo con **agentes multiplicadores** que desarrollan sus actividades con grupos vulnerables, más que en el trabajo directo con éstos. Por eso, el alcance de las acciones del IIDH hacia las poblaciones vulnerables, se realizó de una manera indirecta a través de intermediarios (Ministerios de Educación, Justicia, Defensorías, Direcciones de Policía y organizaciones de la sociedad civil fundamentalmente), con excepción del trabajo que viene realizando la oficina nacional de Colombia con la UARIV, que atiende directamente a las víctimas del conflicto colombiano.

En el cuadro IV presentamos los **grupos vulnerables, los agentes multiplicadores** con las que colabora el IIDH **y el alcance de las acciones** del Marco Estratégico 2011-2014.

Cabe apuntar también que el **presupuesto** destinado a la atención de **poblaciones vulnerables es muy reducido**¹⁹ en comparación con otras acciones del ME 2011-2014, lo que dificulta más si cabe el impacto de estos componentes.

Por otra parte se ha podido constatar que el IIDH **no cuenta con estrategias individualizadas de abordaje de los grupos**, que permitirían desarrollar de una manera correcta y homogénea este trabajo desde sus distintas sedes.

Concluimos con la opinión del **personal encuestado** acerca **de los grupos vulnerables a los que más han llegado las acciones** del ME 2011-2014, para un 27% serían las mujeres, para un 18% las poblaciones indígenas, para el 12% LGBTTTI, para el 11% la policía²⁰ y para el 7% niñez y adolescencia (anexo VII).

¹⁹ El presupuesto anual para la RAPI y la Red Incidiendo es de 13.000 \$ USD y de 10.000 \$ USD para mujeres y derechos humanos.

²⁰ Existe el debate en la Sede Regional de Uruguay sobre si la policía es también un grupo vulnerable, ya que está expuesto a violencia y a discriminaciones.

Cuadro IV. Relación entre grupos vulnerables, instituciones intermediarias y alcance de las acciones del ME 2011-2014

GRUPO VULNERABLE	AGENTE MULTIPLICADOR	ALCANCE DE LAS ACCIONES
Víctimas conflicto Colombiano	IIDH oficina Colombia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo directo con las víctimas para la participación en las mesas municipales, departamentales y nacionales. ▪ Atención psicosocial de víctimas.
Mujeres	Ongs de mujeres (Dignas, Colectivo Mujer y Salud, Cotidiano Mujer, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herramienta que permite la observación del acceso al derecho a la salud de las mujeres
Poblaciones Indígenas	Ongs y organizaciones, Defensorías de la RAPI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a herramientas y procedimientos para defensa de los derechos de las poblaciones indígenas
Niñez y adolescencia	Ministerios de Educación / Direcciones de Policía Centroamericanas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación de la Educación en Derechos Humanos en los planes curriculares. ▪ Cursos de prevención de la violencia en el ámbito educativo
LGBTTTI	Sociedad Civil, gobierno y NNUU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conversatorio sobre migraciones y poblaciones LGBTTTI organizado por la OIM y el IIDH
Grupos vulnerables y sociedad en general	Direcciones de Policía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Módulos de instrucciones sobre la función policial y la garantía de los DDHH ▪ Capacitaciones con Academias de Policía para el respeto y garantía de DDHH
Grupos vulnerables (Niñez y adolescencia, indígenas y afrodescendientes)	Organizaciones de la sociedad civil, abogados/as litigantes, investigadores/as, Defensor Interamericano de la Corte IDH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de manuales de acceso a la justicia de grupos vulnerables
Grupos vulnerables	IIDH y AUSJAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Becas para los Cursos Interdisciplinarios y los diplomados que promueve el IIDH

5.3. CRITERIO IMPACTO.

Valoración Impacto:

SATISFACTORIA

P10.- Valorar el impacto de los procesos de formación y capacitación

Para la evaluación del impacto de los procesos de formación, al **no contar con informes de seguimiento del impacto** de los mismos, el equipo evaluador se ha apoyado en la información cualitativa obtenida de las entrevistas, en la valoración del personal del IIDH encuestado y en las escasas sistematizaciones de las evaluaciones post evento²¹ de 2 talleres de EDH, 3 Cursos Interdisciplinarios en DDHH (2 Costa Rica y 1 Brasil), 1 Diplomado Internacional en Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana, 1 Curso Interamericano de Elecciones y Democracia, 1 resumen cualitativo de las evaluaciones realizadas en las capacitaciones con temáticas DESC y otro resumen de idénticas características sobre la temática LGBTTTI.

De los **dos cursos de EDH** de los que se dispone una sistematización de las evaluaciones post taller²², las apreciaciones de los/as participantes son muy positivas (entre 8.5 y 9.8/10) en relación a la pertinencia y utilidad de las temáticas tratadas, el valor práctico y didáctico de las actividades desarrolladas, las metodologías, el abordaje del facilitador, la atención a los/as participantes y son un poco menos

²¹ Evaluaciones en su mayoría de satisfacción de los/as participantes con los eventos de formación, temáticas, metodología empleadas, facilitadores/as, logística, etc.

²² EDH y prevención de la violencia en ámbito educativo (El Salvador, Mayo 2012) y EDH recursos técnicas y materiales de EDH (El Salvador, Febrero 2014)

generosos en la valoración de la capacidad de convocatoria del Ministerio de Educación de El Salvador y del IIDH (7/10).

En relación a los **talleres con temáticas DESC²³ y LGBTTTI²⁴**, según la sistematización de dichas evaluaciones, el 100% de los/as encuestados/as indica que los talleres lograron incidir en el conocimiento y prácticas de los participantes en DDHH de las mujeres y en derechos de las poblaciones LGBTTTI y generaron cambios de actitud en su lugar de trabajo y en sus hogares.

Para el **Curso Virtual sobre Superación de la Pobreza con Enfoque de Derechos Humanos y Género**, la evaluación post evento arrojó valoraciones altas²⁵ hacia la metodología, el papel de la tutoría, la calendarización de los módulos y la sencillez de la plataforma del Aula Virtual y entre medias y altas para los materiales didácticos.

En relación a los **Cursos Interdisciplinarios de DDHH** de los años 2012 y 2013, a las altas valoraciones otorgadas a las conferencias (4.9/6), debates (5.2/6), estudios de caso (4.7/6), queremos añadir la información sobre **las principales contribuciones** que ofreció la participación en los cursos a los/as asistentes: la utilidad de lo aprendido, el intercambio con otros/as participantes y el aprendizaje generado.

Por último, el **Diplomado Internacional en Derechos Humanos y Seguridad Ciudadana** del año 2013, que fue evaluado en general entre muy bueno y excelente por el 92% de los participantes, destacando los ítem de la calidad de las jornadas presenciales, la metodología, los contenidos utilizados y los aspectos organizativos.

En las entrevistas mantenidas con informantes clave de la evaluación se pudieron registrar **algunos efectos**, que pasamos a describir a continuación:

- Cambios de actitud entre las personas capacitadas.
- Mayor conocimiento sobre derechos y mayor nivel de concienciación sobre la situación de los DDHH en la región.
- Realización de réplicas de las capacitaciones recibidas (Ej: policías, docentes)
- Descenso del número de sanciones disciplinarias entre los policías²⁶ que asistieron a cursos sobre DDHH, como consecuencia de un mejor cumplimiento de la ley.
- Generación de inquietudes para continuar su formación en DDHH.
- Creación de redes de trabajo entre pares (Ej: Organismos electorales, policías)

Para acabar recogemos la valoración del **personal del IIDH encuestado** sobre el impacto de las capacitaciones, a las que le otorgan una puntuación elevada (8.5/10 en anexo VII)

5.4. CRITERIO EFICIENCIA.

Valoración Eficiencia:

SATISFACTORIA

P11.-Analizar la relación costo-beneficio ¿Hubo un uso eficiente de los recursos disponibles?²⁷

Se ha podido comprobar que la **relación entre el cumplimiento de resultados y la inversión de recursos realizada²⁸ es adecuada**, alcanzando a todos los efectos y a la mayoría de los productos previstos en la formulación.

²³ DESC: República Dominicana 11 evaluaciones, Paraguay 28 evaluaciones y Ecuador 13 evaluaciones.

²⁴ LGBTTTI: República Dominicana 15 evaluaciones y Paraguay 30 evaluaciones.

²⁵ Entre excelentes y muy buenas.

²⁶ Policía de Colombia.

²⁷ La escasa disponibilidad de información referente a la cantidad de beneficiarios/as por actividad y el impacto generado en ellos/as, imposibilita realizar una estimación costo-beneficio, pues es inviable valorar estos últimos. Se ha optado por orientar el análisis hacia la relación existente entre los recursos utilizados en cada uno de los productos y el nivel de cumplimiento de los mismos, graficados en el Anexo X.

²⁸ Tomando como referencia la fecha del último informe económico (julio 2014).

La percepción de eficiencia de los funcionarios/as y consultores/as del IIDH confirma esta constatación, otorgándole una alta valoración general (8.3/10) a este ítem, destacando la puntuación de oficina regional para Sudamérica (9.8/10), situación que se condice con lo cotejado por el equipo evaluador (anexo VII).

Adicionalmente se verificó que el IIDH, además del aporte proveniente de la Embajada de Noruega, gestiona, para algunas de sus actividades, aportes monetarios y no monetarios de instituciones beneficiarias (policías, ministerios, escuelas, organismos electorales, etc.), éstos se traducen en el pago de buena parte de las misiones electorales, la facilitación de salones, amplificación, alimentación de participantes, materiales y medios de difusión, transporte interno, entre otros, mejorando los niveles de eficiencia del Marco Estratégico 2011-2014.

Si bien la eficiencia en la ejecución del ME 2011-2014 es evaluada en general como muy satisfactoria, algunos de los ejes de trabajo destacan sobre otros, como el caso de la **Educación en Derechos Humanos**. En él se han alcanzado los resultados esperados, quedando aún actividades por ejecutar (como el Curso Interdisciplinario en DDHH del año 2014) y un saldo presupuestario importante. En los ejes **Acceso a la Justicia y DESC**, la mayoría de los productos fueron alcanzados haciendo un buen uso de los recursos asignados, quedando aún actividades pendientes, como el Concurso de Periodismo (DESC) y la elaboración de un Manual especializado en Acceso a la Justicia (anexo X).

El eje **Participación Política**, muestra parámetros contrapuestos si consideramos los recursos y el cumplimiento de los productos **planificados**. Por un lado presenta un alto nivel de eficiencia en el producto 3.1.1, como consecuencia de las distintas misiones electorales realizadas y, por otro lado, es deficitario en el producto 3.1.2 (Elaborar un informe de asesoría técnica brindada por el IIDH para revisión de normativa electoral o rendición de cuentas), (anexo X).

Este eje presenta una situación particular. Si bien tiene la menor asignación presupuestaria y solo dos productos planificados, es considerado, tanto por propios/as profesionales y consultores/as del IIDH, como por informantes clave de distintos organismos electorales, como una institución clave y un referente en materia de procesos democráticos en el territorio interamericano. Su presencia en los distintos foros y elecciones es entendida como un espacio de aprendizaje e intercambio de experiencias, además de ser una vitrina que prestigia al IIDH en los países en los que CAPEL tiene presencia.

Finalmente, la implementación del eje **Fortalecimiento Institucional**, ha sido en general eficiente, quedando fuera de esta valoración el producto 5.1.4 relativo al fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación, donde, a pesar de la inversión realizada, no muestra niveles de cumplimiento satisfactorios y el producto 5.1.3 Estrategias regionales, que se encuentra en pleno proceso de diseño (anexo X).

En los gráficos incluidos en el anexo X se muestra la relación entre el porcentaje acumulado del gasto para el presupuesto asignado en comparación con el cumplimiento de cada uno de los efectos y productos. En algunos de los casos se observa que la relación entre el gasto y el nivel de cumplimiento no alcanza buenos niveles, situación que se explica considerando que aún restan tres meses para culminar la implementación del marco estratégico.

P12.- Evaluar si el sistema de monitoreo que se ha implementado fue adecuado para medir el alcance de los resultados obtenidos

Se han realizado **acciones orientadas a la implementación de un sistema de monitoreo** que se adecue a las necesidades de medición del marco estratégico, se destacan los siguientes:

- Creación de una unidad cuya finalidad es realizar el M&E de las acciones desarrolladas por el IIDH.
- Dotación de personal especializado (1 persona) a esta unidad y un apoyo técnico que comparte responsabilidades con otras actividades dentro del IIDH.

- Elaboración y socialización de un modelo de reporte de avance trimestral que consta de objetivos, interferencias (internas y externas) y una matriz de monitoreo, elementos a ser completado por los distintos encargados de programa del IIDH.
- Ejecución de una capacitación a funcionarios/as del IIDH sobre M&E

Si bien, se ha cumplido con los requisitos de la Embajada de Noruega, en lo que respecta a la entrega de reportes anuales, se detectaron **carencias en el sistema de M&E**, se detallan a continuación:

- Inexistencia de línea de base, lo que dificulta la medición del avance de la ejecución y plantearse metas ajustadas a la realidad en la formulación del proyecto.
- En relación a los indicadores:
 - Algunos de los indicadores fueron elaborados en forma ambigua, dejando un amplio espacio de interpretación y discrecionalidad para medir su consecución.
 - Ausencia de indicadores que den cuenta de las perspectivas transversales de marco estratégico.
 - La falta de indicadores que apunten a medir la calidad de las acciones dificulta el rescate de lecciones aprendidas y de experiencias exitosas.
- Ausencia de un seguimiento sistemático de ejecución de actividades y de niveles, especialmente cuantitativos, de cumplimiento de indicadores de efecto y producto.
- Dificultades para realizar un seguimiento del impacto a corto, mediano y largo plazo de los eventos de capacitación del IIDH.
- La escasa y poco fluida interacción y coordinación con las oficinas regionales desencadena en un desconocimiento de los avances generales del marco estratégico en las distintas sedes y de las necesidades informativas de la unidad de M&E.
- Carencia de herramientas cualitativas de medición de los efectos generados en los beneficiarios/as (Historias de impacto, estudios de caso, registros audiovisuales, etc.).
- Inexistencia de un soporte informático –software- que apoye y mejore las labores de M&E.

Los/as encuestados/as le asignan una valoración media alta (7.4/10) a este ámbito (anexo VII), percepción que se contradice con las debilidades detectadas por el equipo evaluador. Esta disparidad podría explicarse por una cultura organizacional no orientada hacia el seguimiento periódico de las acciones y/o por un desconocimiento de la existencia de sistemas de M&E más exigentes y eficientes.

P13.-Analizar las capacidades institucionales de gestión del IIDH para ejecutar el ME y la capacidad de reacción ante demandas no previstas

Conviene mencionar que la estructura operativa del IIDH ha sufrido diversas remodelaciones a lo largo de los últimos años. El **organigrama institucional** que aparece en algunos documentos estratégicos²⁹ del IIDH no se corresponde en la actualidad con la estructura operativa creada por la nueva dirección ejecutiva, como consecuencia el dibujo del organigrama institucional no queda del todo claro para algunos/as funcionarios/as, aunque sí –en virtud de los testimonios recogidos- las funciones que cada uno/a desempeña.

También es necesario apuntar que en el periodo objeto de nuestra evaluación, se tomaron **medidas encaminadas hacia la reducción de costes**, en este sentido en el año 2012 se bajó el 5% el salario de algunos/as funcionarios/as. En el año 2013 aquellos/as trabajadores/as cuyos contratos finalizaban, no fueron reemplazados/as, consiguiendo una reducción de costes del 36.5%. Por último los salarios de personal de la CIDH, que hasta entonces eran pagados por el IIDH, fueron asumidos desde abril de 2014 por la CIDH. Los honorarios de la Presidenta del IIDH también disminuyeron un 4.1%, se redujo el personal de seguridad, se cambió la empresa que se encargaba de la limpieza y las misiones y visitas institucionales sufrieron un retroceso de aproximadamente el 38% en el 2012 y del 49% en el 2013³⁰.

²⁹ ME 2011-2014: La educación como clave del futuro democrático.

³⁰ Documento: Información sostenibilidad financiera 2012-2014.

No obstante a lo expuesto anteriormente y a pesar de la reducción presupuestaria, el IIDH cuenta con **las capacidades institucionales de gestión y reacción necesarias para ejecutar el marco estratégico** y responder a demandas no previstas. Estas se deben a las cualidades del personal, caracterizadas por un alto nivel de excelencia, compromiso y conocimiento de la institución y de los socios, por la flexibilidad para desempeñar distintas funciones y por la capacidad de gestión y buenos liderazgos tanto en la oficina central como en las sedes regionales. El riesgo que se corre con la asunción de distintas tareas y roles y con la alta dedicación por parte de los/as trabajadores/as en términos de jornada laboral, es que se presenten casos del denominado “*burnout*” o síndrome del quemado.

La valoración del personal encuestado otorga una puntuación moderadamente alta (7.6/10) al nivel de adecuación de la estructura organizativa para gestionar el ME 2011-2014 (anexo VII).

P.14.- Evaluar en qué grado la relación entre el IIDH y sus aliados contribuye al cumplimiento de los resultados

14.A.- ¿Cómo se relaciona el IIDH con la Comisión y la Corte IDH y de qué manera se complementa con ellas mediante sus acciones?

14.B.- ¿En qué grado el tipo de interlocución del IIDH con representantes estatales y las organizaciones aliadas contribuye al alcance de los resultados?

Una de las principales fortalezas que posee el IIDH es la capacidad para entablar buenas **relaciones interinstitucionales** y su **capacidad de convocatoria**, esta característica contribuye y determina en gran medida el éxito y consecución de los resultados.

14.A. ¿Cómo se relaciona el IIDH con la Comisión y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, órganos principales del Sistema Interamericano de Derechos Humanos de la OEA y de qué manera se complementa con ellos mediante sus acciones?

Se constató que hay **instancias periódicas de diálogo con los otros miembros del SIDH**, esta relación es liderada por la dirección ejecutiva y apoyada por los miembros de la asamblea y directiva de IIDH.

No existen espacios de planificación interinstitucional y se ha podido constatar un cierto nivel de duplicidad en la ejecución de alguna acción (p. ej: labores de promoción y educación de los derechos humanos que constituyen el mandato institucional del IIDH, también realizadas por la Corte IDH).

14.B. Evaluar en qué grado el tipo de interlocución del IIDH con representantes estatales y las organizaciones aliadas de la región contribuye hacia el alcance de los resultados

La relación con los organismos de los Estados miembros del SIDH es llevado por la dirección ejecutiva en lo que respecta a las altas autoridades. A su vez se mantiene una relación permanente con los/as profesionales y mandos medios de las organizaciones beneficiarias, socias y entidades gubernamentales, la interlocución a este nivel la lideran los/as oficiales de programa y consultores/as. La **interacción a este nivel es considerada como fundamental para asegurar la continuidad de los procesos impulsados**, pues son cargos que se ven menos afectados con los cambios políticos de los países.

P15.- Analizar en qué grado la estrategia de comunicación del IIDH ha contribuido al logro de resultados

La **estrategia de comunicación** se terminó de **elaborar** durante el periodo de la evaluación, en **septiembre del año 2014**, y está en sus primeras fases de implementación, situación que imposibilita medir su contribución al logro de resultados.

En la información recogida a los/as informantes de clave se explicitó como fundamental contar con estrategia que guiará las acciones de comunicación tanto interna como externa en IIDH, en donde se habían detectado limitaciones en los flujos y protocolos de comunicación entre sedes y también en los tácticas de marketing institucional empleadas hasta la fecha. Durante el periodo 2012-2014 cada una de las sedes ha implementado de manera espontánea sus propios mecanismos de difusión de la

información (boletines electrónicos y redes sociales principalmente) los que han sido valorados como moderadamente positivos por los/as encuestados/as (7.3/10 en anexo VII).

Un aspecto que llamó la atención al equipo evaluador es el desconocimiento de parte de los/as profesionales y directivos/as de las sedes regionales de que la estrategia ya estaba elaborada, situación que hace aún más evidente la necesidad con una herramienta de este tipo.

P16.-Analizar los mecanismos para el seguimiento al impacto a los procesos de capacitación

Si bien los/as distintos/as agentes clave entrevistados/as lo remarcaron como una necesidad, el IIDH **no cuenta con mecanismos de seguimiento al impacto** de las capacitaciones en el corto, mediano y largo plazo. Sí tiene como práctica habitual evaluar la satisfacción (calidad de los/as docentes, logística, contenidos, etc.) de los/as asistentes a los espacios de formación y calificar el nivel adquisición de competencias adquiridas por los/as participantes en los diplomados y el Curso Interdisciplinario de Brasil.

Algunas instituciones socias como la PDI de Chile y la Policía de Colombia, han desarrollado herramientas en esta dirección, cruzando en una base de datos las capacitaciones recibidas y el impacto generado³¹, cuyo propósito es evaluar periódicamente el comportamiento de los/as policías que asistieron a las capacitaciones, tanto como replicadores/as de los aprendizajes como en la incorporación de enfoque de DDHH en sus labores policiales.

5.5. CRITERIO SOSTENIBILIDAD.

Valoración Sostenibilidad:

NO SATISFACTORIA

P17.- ¿Los avances logrados del programa del IIDH son sostenibles una vez que éste termine?

Más del 90% de las acciones impulsadas por el IIDH el periodo evaluado, con excepción de las relacionadas con la UARIV de la oficina en Colombia, han sido financiadas por la Embajada de Noruega. Los productos que tienen una alta perspectiva de sostenibilidad en el tiempo, excluyendo el previsible financiamiento de la Embajada, se exponen a continuación³²:

- **Las misiones electorales de CAPEL**, son financiadas en un porcentaje muy elevado por los organismos electorales anfitriones.
- **El Diplomado en Derechos Humanos PDI-IIDH**. Se ha establecido un convenio de colaboración con la Agencia Chile de Cooperación Internacional (AGCI) para financiar la presencia de participantes extranjeros/as en el espacio, a su vez la Policía de Investigaciones de Chile ha planteado la intención en el mediano plazo de, además de ofrecer un diplomado, confeccionar una maestría en conjunto con el IIDH.
- **Curso Interdisciplinario de Brasil**. Si bien no cuenta con un financiamiento permanente, se ha demostrado capacidad para gestionar los recursos necesarios durante tres años consecutivos. El curso se financia con contribución del estado brasileño, matrículas, aportes en materiales y docentes del IIDH y IBDH, entre otros.
- **El Diplomado AUSJAL-IIDH**. Coordinado por la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina, se ha realizado en 12 ocasiones y en la actualidad se implementa en nueve países. Cuenta con financiamiento de las universidades que lo imparten, además recauda fondos de la matrícula de los/as estudiantes. En tanto el IIDH aporta con la facilitación de materiales, docentes y expertos/as, además de contribuir en la difusión del mismo.

³¹ Medido en el menor número de sanciones disciplinarias y el menor número de violaciones a los procedimientos en términos de DDHH y del DIH

³² El detalle de sostenibilidad, sin considerar el aporte de la embajada de Noruega, por efecto y producto se encuentra detallada en tabla Anexa VIII.

- **La Iniciativa Arte, Derechos Humanos y Convivencia.** Proyecto co ejecutado por el Teatro Solís de Montevideo y la ORS del IIDH y apoyado por el Instituto del Niño y del Adolescente de Uruguay, INAU. El proyecto tiene por objetivo fortalecer las capacidades de los/as educadores/as para la formación en derechos humanos a niños y niñas, a través de las artes. Se está en proceso de postulación al fondo de cooperación México–Uruguay, lo que permitiría contar con fondos económicos adicionales y replicar la experiencia en otros países.
- **El Aula Virtual Interamericana y las Redes Incidiendo y RAPI.** Estos espacios de formación y articulación, que ya cuentan con plataformas virtuales o presencia en las redes sociales, no requieren de una inversión presupuestaria adicional de importancia y su sostenibilidad económica no debería de estar en peligro con una adecuada gestión.

P18.- ¿Existen portadores de obligaciones (por país o región) comprometidos con la sostenibilidad de las acciones desarrolladas en el ME 2011-2014?

Los portadores de obligaciones que se han comprometido con la sostenibilidad de algunas actividades y procesos impulsados con el IIDH son los **organismos electorales** agrupados en UNIORE, el Protocolo de Tikal y el Protocolo de Quito, que financian las misiones de observación electoral; la **Policía de Investigaciones de Chile (PDI)** que se ha comprometido con el mejoramiento continuo y expansión del diplomado en DDHH y la **UARIV** de Colombia, que financia por medio de convenios anuales las actividades que desarrolla la oficina nacional de Colombia en el marco del programa de atención a víctimas del conflicto.

Ciertamente son pocos los acuerdos alcanzados para asegurar la continuidad de las acciones del ME 2011-2014, así lo valoran también los/as funcionarios/as del IIDH encuestados/as, otorgándole una de las puntuaciones más bajas del conjunto de la encuesta (7/10, anexo VII) y particularmente los/as funcionarios/as de la ORS de Uruguay lo juzgan de una manera aún más crítica (6.3/10).

P19.- Analizar el grado de apropiación de las acciones del IIDH puede observarse en las acciones de los socios locales

Para los informantes clave del instituto el **nivel de apropiación** de sus socios locales es valorado como **medio alto**, asignándole una puntuación de 7.9/10 (anexo VII). Destaca entre los grupos con mayores niveles de empoderamiento: los organismos electorales, los/as docentes y los/as policías.

Si bien es cierto que no se tuvo acceso a un gran número de beneficiarios/as, aquellos/as que fueron contactados/as así lo confirmaron. Universidades, policías, organismos electorales, ministerios de educación, ONGs y otras organizaciones se mostraron satisfechos/as con las acciones impulsadas conjuntamente con el instituto, con sus niveles de incorporación y apropiación de procedimientos y metodologías de trabajo. De los/as consultados/as el 100% expresó su pretensión de seguir participando en las actividades promovidas por el IIDH, destacando el rol del instituto en la generación de conocimientos y en la formación en derechos humanos de una manera multidisciplinar.

P20.- Analizar si el IIDH cuenta con una estructura definida que permita la sostenibilidad financiera en el contexto actual

Como se ha comentado anteriormente el IIDH se encuentra en pleno **proceso de reestructuración institucional**, por motivos estratégicos y de sostenibilidad. Analizando la **estructura operativa**, la sede central del IIDH de Costa Rica cuenta con un numeroso grupo de funcionarios/as de planta y consultores/as, la ORS de Uruguay con 2 funcionarias y 4 consultoras/es y la oficina nacional de Colombia con 6 trabajadores/as fijos/as y 12 asignados/as al programa de atención a las víctimas. Se puede afirmar que **la estructura de recursos humanos del IIDH es la mínima necesaria** para llevar a cabo con éxito los procesos que impulsa, es más sería conveniente aumentarla para no correr el riesgo de que los/as trabajadores/as se vean sobrepasados por las múltiples responsabilidades que asumen. Una de las **líneas de acción más perjudicadas** con el proceso de reajuste ha sido la **investigación**, una de las banderas del IIDH.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad institucional, la financiación de la Embajada de Noruega sirvió para que las tres sedes se mantuvieran operativas, pero se ha podido constatar que tanto **la oficina de Colombia** como la de **Uruguay**, supieron gestionar mejor sus labores de cabildeo comprometiendo a otras instituciones a aportar recursos económicos para asegurar la sostenibilidad de parte de las acciones desarrolladas.

La eficiencia en la gestión de las sedes no significa, según la opinión de los/as informantes clave, que el financiamiento entregado sea suficiente, al contrario, si se considerada el ámbito de acción, especialmente de la ORS y los desafíos en materia de Derechos Humanos, los recursos entregados deberían ser más elevados, lo que permitiría ampliar la cobertura de la intervención y fortalecer la presencia del instituto en la zona sur del continente.

Por ese motivo el **reto del IIDH debe ser**, no el de reducir aún más su equipo de trabajo, sino el de **conseguir financiación** para poder **contar con una estructura operativa estable y poder desarrollar su mandato institucional** enfrentando temas emergentes en materia de DDHH y adaptándose a la coyuntura regional en cada momento.

Los/as funcionarios/as y consultores/as encuestados/as le confirieron una **puntuación media** a este ítem (7.1/10), anexo VII. Preocupa que la actual estructura organizativa no logre ser completamente sostenible debido a las limitaciones económicas, aunque éstas no son percibidas como una amenaza para la supervivencia del instituto.

P21.- Analizar si el IIDH ha implementado una estrategia definida que permita la sostenibilidad financiera en el contexto actual

El IIDH formuló una **estrategia de sostenibilidad** en enero del año 2012 y está en **proceso de implementación**. Los/as informantes clave estiman su nivel ejecución con una valoración media (6.9/10) (anexo VII). En la estrategia se establecieron una serie de acciones prioritarias ordenadas en cinco objetivos estratégicos, su nivel de cumplimiento se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro V. Nivel de implementación de la estrategia de sostenibilidad

Objetivos Estratégicos	Estrategias Prioritarias	C	Comentarios
1. Asegurar que la estructura institucional y el funcionamiento interno estén en concordancia con la disponibilidad de recursos, contribuyendo a la sostenibilidad del IIDH	1.1 Promover la participación activa y homogénea de todos los órganos de gobierno y dirección del IIDH para la sostenibilidad institucional.	■	-Se han generado acercamientos a gobiernos nacionales para solicitar financiamiento permanente del IIDH, las gestiones han tenido un éxito relativo, pues la cantidad de países donantes (3) y las cantidades aportadas son muy bajas.
	1.2 Adaptar la estructura gerencial, organizativa y administrativa para enfocarse a un esquema de sostenibilidad.	■	
	1.3 Fortalecer las capacidades para movilización de recursos	■	-Se contrató a una persona que se encarga del M&E y la movilización de recursos
	1.4 Optimizar la comunicación y presentación del IIDH para el mejor posicionamiento de sus productos y servicios.	■	-Se está en etapas tempranas de implementación de la estrategia de comunicación y elaborando la estrategia de regionalización.
	1.5 Establecer un mecanismo de regionalización compatible con una perspectiva de sostenibilidad institucional.	■	
2. Garantizar una gestión administrativa y financiera eficiente que brinde elementos de previsibilidad y proyección para la sostenibilidad del IIDH	2.1 Fortalecer la gestión presupuestaria con visión institucional	■	- Se han realizado reestructuraciones internas orientadas a garantizar la disponibilidad de recursos para la ejecución del ME 2011-2014 (Reducción de sueldos de trabajadores y directivos, no renovación de contratos, optimización de gastos de seguridad y limpieza y reducción de costes de misiones internacionales).
	2.2: Fortalecer el equilibrio financiero del IIDH	■	
	2.3 Optimizar el uso de recursos del Instituto	■	
3. Fortalecer las alianzas institucionales pertinentes y relevantes para favorecer el cumplimiento de los objetivos del Marco	3.1 Catalizar las alianzas que promueven al IIDH en su rol de entidad auxiliar del Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH).	■	-Se han realizado gestiones exitosas de co financiamiento de actividades puntuales como el diplomado de la PDI y el Curso Interdisciplinario de Brasil.
	3.2 Desarrollar las alianzas que acercan al IIDH a otros sistemas de integración regional (SICA y MERCOSUR)	■	- Se han establecido una alianza con la OEA, donde se les ha facilitado y ampliado el espacio

Objetivos Estratégicos	Estrategias Prioritarias	C	Comentarios
Estratégico Institucional.	3.3 Ordenar y clasificar la red de aliados estratégicos del IIDH	■	disponible para oficinas y organización de eventos. –CAPEL ha fortalecido su posición de liderazgo en la región manteniendo la secretaria ejecutiva de UNIORE. -Se han explorado posibles donantes como la Unión Europea (sin éxito) y actualmente se está aplicando al “Fondo de Cooperación México – Uruguay” en conjunto con el teatro Solís y la Comisión Estatal de los Derechos Humanos (CEDH) mexicana. Sin embargo, a pesar de estas gestiones, la principal y casi exclusiva fuente de financiamiento continúa siendo la Embajada de Noruega.
	3.4 Dinamizar las alianzas que posicionan al IIDH como articulador de redes temáticas (Red electoral, indígena y universitaria).	■	
	3.5 Buscar alianzas estratégicas con socios para mayor impacto y movilización conjunta de recursos.	■	
4. Impulsar la movilización de recursos necesarios para alcanzar los objetivos, efectos y productos del Plan Estratégico del IIDH 2012-2014.	4.1 Preservar y capitalizar la relación con los donantes actuales de la Cooperación Internacional	■	-En términos de eficiencia y eficacia los resultados son satisfactorios, es decir se han alcanzado los efectos del ME 2011-2014 con una adecuada utilización de recursos que han provenido principalmente de la Embajada de Noruega. Institución que ha confirmado su interés en mantener el apoyo al IIDH a corto plazo. -Adicionalmente se inició un proceso de búsqueda de nuevos donantes tanto de la cooperación internacional como de empresas ³³ .
	4.2 Gestionar una movilización de recursos focalizada con nuevos donantes de la Cooperación Internacional	■	
	4.3 Incrementar el apoyo financiero proveniente de fundaciones internacionales y empresas socialmente responsables.	■	
5. Diversificar las fuentes de financiamiento institucionales.	5.1 Generar recursos propios a través de la venta de productos y servicios institucionales especializados	■	- Conviene destacar el aporte conseguido por el IIDH en Colombia para la ejecución directa de actividades con víctimas del conflicto colombiano, en el marco del programa UARIV.
	5.2 Promover contribuciones directas de las instituciones estatales de ALC	■	
	5.3 Habilitar las contribuciones privadas en efectivo para el funcionamiento institucional.	■	-Se han gestionado aportes para gastos generales de países como Colombia, Argentina, Uruguay.
	5.4 Establecer un sistema de voluntariado para redes de expertos, expertas, ex alumnos, ex alumnas e interesados en aportar al IIDH.	■	-Existe un programa de pasantías profesionales y de posgrado en la sede central de Costa Rica y en la oficina regional para Sudamérica.

Leyenda Cuadro V

■	Satisfactorio	■	No Satisfactorio	■	Insatisfactorio
---	---------------	---	------------------	---	-----------------

P22.- Identificar en qué medida el ME 2011-2014 ha incorporado elementos claves del enfoque de derechos humanos como la participación, la transparencia, la rendición de cuentas y la no discriminación en su propia estructura institucional

En la implementación del **ME 2011-2014** se han incorporado elementos del enfoque de **Derechos Humanos**, a pesar de que no existiese una política institucional al respecto.

A nivel interno, se ha podido verificar una actitud de apertura y **respeto a la diversidad**, además de la inclusión de las **perspectivas de género e interculturalidad**, las que son una práctica habitual y generalizada de los/as profesionales y consultores/as de la organización en sus distintas sedes.

En lo referente a **transparencia y rendición de cuentas**, los/as entrevistados/as reconocen que ha habido avances notables al respecto, sin embargo, sobre todo desde las sedes regionales, demandan un mejor y más oportuno acceso a la información y una mayor participación en la toma de decisiones técnicas, financieras y estratégicas del instituto, inquietud corroborada por los/as funcionarios/as en sus valoraciones, en las que desde la ORS se le otorgó un puntuación de 6/10, en Colombia 8.5/10 y en Costa Rica 7.8/10 (anexo VII).

³³ En este sentido, se ha ejecutado un proyecto sobre prevención de la violencia escolar, financiado por la Agencia Australiana para la Cooperación Internacional (AusAID), que ha derivado en la invitación a presentar otras propuestas en siguientes convocatorias. Se cuenta con la pre-aprobación de un proyecto con la National Endowment for Democracy y se han hecho gestiones con la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ) para incluir dos propuestas en materia de acceso a la justicia en el marco del programa DIRAjus –Derecho Internacional Regional y Acceso a la Justicia en América Latina-.

Conviene resaltar que, al menos en los últimos tres años, para las convocatorias a los eventos de formación (diplomados, cursos interdisciplinarios y talleres) se ha procurado invitar e incluir, además de profesionales, funcionarios/as y operadores/as de justicia, a miembros de la sociedad civil, líderes y lideresas de organizaciones sociales y personas en situación de vulnerabilidad, pobreza y exclusión, a los/as que se les beca.

6

6. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN.

GENERALES.

- El IIDH es una **institución de referencia a nivel continental** en las acciones que constituyen su mandato institucional: **investigación, promoción y educación en derechos humanos**.
- Su prestigio y trayectoria de trabajo en materia de derechos humanos le permite contar con una **capacidad de convocatoria casi exclusiva** de la institución, tanto a nivel de altas autoridades y representantes del SIDH, como para reunir en una misma mesa de negociación a actores en ocasiones antagónicos, como el Estado y la sociedad civil.
- El IIDH cuenta con un **equipo de trabajo** –funcionarios/as y consultores/as- que conjuga ricas experticias individuales, **buena capacidad** de trabajo en equipo y un alto nivel de compromiso con la misión institucional del IIDH.
- El **ME 2011-2014**, financiado por la Embajada de Noruega, proporcionó un **marco operativo estable** para la implementación de las principales líneas de trabajo del IIDH.
- Durante el periodo de ejecución del Marco Estratégico se produjo un cambio en la dirección del IIDH. Desde que se produjo dicho relevo, se impulsaron con más fuerza los procesos de fortalecimiento institucional.
- La **línea de acción de mayor peso** en la ejecución fue la **formación**. Los procesos de capacitación se incluyeron no sólo en el eje 1. EDH, si no en los otros cuatro ejes estratégicos abarcando un buen número de grupos y extendiéndose geográficamente con mayor fuerza en los países de Centroamérica, en los del cono sur y en Colombia.
- La **línea de acción que menos se ha incentivado** durante este periodo ha sido la **investigativa**.
- Los **principales aspectos a mejorar del ME 2011-2014** son: la sostenibilidad del proceso, el sistema de monitoreo y las carencias en la comunicación interna y externa del IIDH. Las instancias de dirección del IIDH son conscientes de estas carencias y por ese motivo han promovido el diseño de sendas estrategias de comunicación, sostenibilidad y el replanteamiento de la unidad de monitoreo y evaluación.
- El IIDH no trabaja directamente con poblaciones vulnerables, excepto en contados casos³⁴. La ruta de acceso a los grupos **vulnerables**, se realiza en la mayoría de las ocasiones a través de **instituciones intermediarias**³⁵. Existe un debate al interior de la institución, con partidarios/as de que se mantenga la tendencia de trabajo con instituciones intermediarias y con adeptos/as al trabajo directo con poblaciones meta.

PERTINENCIA.

- **Los objetivos y las estrategias** utilizadas en la ejecución **están adaptadas a la coyuntura actual y a la agenda regional de los Derechos Humanos**.
- Las **estrategias diseñadas** y ejecutadas **por el IIDH** en la formulación e implementación del ME 2011-2014 **son acordes con los instrumentos formales y mecanismos internacionales de Derechos Humanos**, tanto interamericanos como universales.

³⁴ Trabajo directo con víctimas del conflicto colombiano a través de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

³⁵ Ministerios de Educación, de Justicia, Defensorías, Direcciones de Policía, Organizaciones de la sociedad civil.

- Desde una perspectiva del **enfoque de marco lógico**, la **formulación** del ME 2011-2014 no partió de un análisis de problemas vs soluciones, sin embargo la lógica de intervención fue coherente en la relación entre objetivos-efectos-productos. En cuanto al diseño de indicadores, se detectaron carencias, como la ambigüedad en su formulación, la ausencia de información sobre población-meta, período, cantidad y/o calidad del logro y la falta de indicadores que permitieran medir la inclusión de las perspectivas transversales durante la ejecución.

EFICACIA.

- El **nivel general de consecución de resultados** del ME 2011-2014, atendiendo al nivel de cumplimiento de los indicadores, **es alto**. El *eje estratégico 1. EDH* y el *eje 2. Acceso a Justicia y Seguridad* son los que gozan de un porcentaje más elevado de cumplimiento de indicadores.
- El nivel de **ejecución presupuestaria** del ME 2011-2014 es igualmente **elevado**³⁶.
- Por ejes, **los componentes** que contaron con unos **niveles de desarrollo inferiores** fueron: *Eje 3. Participación política*, la no realización de un informe de asesoría técnica brindada por el IIDH sobre la revisión de normativa electoral o rendición de cuentas. *Eje 4. DESC*, la RAPI y la baja participación en los foros virtuales de la Red Incidiendo. *Eje 5. Fortalecimiento Institucional*, las limitaciones del sistema de monitoreo y los bajos niveles de implementación de las estrategias –comunicación, sostenibilidad y regionalización–.
- Los **grupos más beneficiados** con la ejecución del ME fueron: los **organismos electorales, docentes, policías y profesionales multidisciplinarios**, y en menor medida organizaciones de la sociedad civil y sociedad civil. Los **principales beneficios** obtenidos por estos grupos fueron: Mayor transparencia y eficacia de los procesos electorales de la región; adquisición de competencias relacionadas con la EDH e implementación de planes de prevención de la violencia en el ámbito educativo; Mayor conocimiento y aplicación de DDHH y el DIH; Mayor conocimiento de los instrumentos y mecanismos del SIDH e intercambio de experiencias con otros/as profesionales relacionados con los DDHH; Mejoras en el acceso a la justicia.
- El IIDH **manejó adecuadamente los riesgos externos de índole político y administrativo**, derivados del cambio de cargos públicos y las resistencias y la falta de voluntad política, mediante el trabajo con mandos medios de las instituciones y mediante las alianzas estratégicas. Para atender al riesgo de los cambios en las prioridades de las agencias de cooperación, se formuló una estrategia de sostenibilidad que todavía no ha dado sus frutos.
- Las **acciones** del ME 2011-2014 **alcanzaron indirectamente a los grupos más vulnerables**³⁷, apoyándose en agentes multiplicadores, entre los principales efectos señalamos: la observación del acceso al derecho a la salud de las mujeres; el acceso a procedimientos para la defensa de los derechos de las poblaciones indígenas; la elaboración de manuales de acceso a la justicia para grupos vulnerables o la incorporación del enfoque de EDH en los planes curriculares de países centroamericanos.

IMPACTO³⁸.

- Los **principales efectos percibidos en los/as participantes** en los **procesos de formación** son: mayor conocimiento sobre la situación de los DDHH en la región, adquisición de competencias para el uso de los instrumentos y mecanismos del SIDH, generación de inquietudes para continuar su formación en DDHH, creación de redes de trabajo entre pares y mayor cumplimiento de la ley por parte de policías.

EFICIENCIA.

- En la relación entre resultados conseguidos y recursos invertidos, se puede afirmar que **la mayoría de los efectos y productos se han alcanzado con los recursos previstos en la planificación operativa y financiera**. Algunas de las actividades muestran una sub ejecución

³⁶ 80.25% de ejecución presupuestaria en junio 2014, faltando un semestre para el fin de la intervención.

³⁷ Con la excepción del trabajo con víctimas en Colombia.

³⁸ Como ya se ha comentado en la pregunta de evaluación, al no contar con un sistema de monitoreo que dé seguimiento al impacto de las capacitaciones a medio plazo, las conclusiones referentes al impacto se ven limitadas a la información cualitativa ofrecida por los/as informantes clave entrevistados/as y al análisis de documentación.

presupuestaría, situación que se explica por una formulación inadecuada de los indicadores meta y porque aún restan seis meses de implementación del marco estratégico.

- El **sistema de monitoreo** es uno de los principales **aspectos a mejorar** del ME 2011-2014, las principales carencias detectadas son: la ausencia de un seguimiento sistemático de ejecución de actividades y de niveles de cumplimiento de indicadores; la no realización de un monitoreo del impacto de las acciones -fundamentalmente de los procesos de formación-; la no existencia de una línea de base que permita medir el avance de la intervención o la inexistencia de un software que facilite las labores de M&E.
- El IIDH **cuenta con capacidades institucionales de gestión, tanto en la toma de decisiones, como en los procesos administrativos**. La principal fortaleza para la gestión del IIDH reside en las capacidades de su personal. En el **“debe” de la gestión institucional** se encontrarían los **procesos de comunicación e información entre sedes**.
- El IIDH **maneja adecuadamente las relaciones interinstitucionales** tanto con las otras dos instancias del SIDH como con otros socios institucionales, este factor contribuye significativamente al éxito de la intervención. El IIDH, la CIDH y la Corte IDH no **han previsto espacios de planificación interinstitucional**.
- La **estrategia de comunicación** se terminó de **elaborar en septiembre del año 2014** y está en sus primeras fases de implementación, situación que dificulta su evaluación.

SOSTENIBILIDAD.

- Los **procesos** que tienen una **alta perspectiva de sostenibilidad** son: las misiones de observación electoral de CAPEL; el diplomado en derechos humanos de la PDI de Chile; el Curso Interdisciplinario de Brasil; los diplomados AUSJAL-IIDH; la iniciativa Arte, derechos humanos y convivencia de Uruguay; el Aula Virtual Interamericana y las Redes Incidiendo y RAPI.
- Los **portadores de obligaciones** que se han comprometido con la sostenibilidad de algunas acciones son los **organismos electorales** agrupados en UNIORE, el Protocolo de Tikal y el Protocolo de Quito, que financian las misiones de observación electoral; la **Policía de Investigaciones de Chile (PDI)** que se ha comprometido con la mejora y expansión del diplomado en DDHH y la **UARIV** de Colombia, en su trabajo de atención a víctimas del conflicto.
- Existe un **adecuado nivel de apropiación de procedimientos y metodologías** entre organismos electorales, docentes, policías y profesionales multidisciplinares.
- El IIDH ha llevado a cabo un **proceso de reestructuración institucional** relevante con objeto de reducir costos y asegurar la sostenibilidad de la mínima estructura operativa necesaria para el funcionamiento del IIDH.
- La **estrategia de sostenibilidad ha sido implementada parcialmente**. Se destacan la adecuación de la gestión administrativa al nuevo escenario financiero, el fortalecimiento de los lazos con gobiernos locales e instituciones socias, el aporte de pasantes y la, aunque reciente, elaboración de las estrategias de regionalización y comunicación. En relación **a la ampliación del abanico de donantes**, en un contexto de contracción de la cooperación internacional y priorización de otras áreas geográficas, se han hecho gestiones que han permitido obtener financiación para alguna de las actividades del IIDH, aunque conviene desarrollar más estas relaciones para conseguir un *pool* de donantes estables que permitan no depender en exclusiva de un donante para la ejecución del mandato institucional del IIDH.
- A pesar de que no existiese una política institucional al respecto, se **han incorporado elementos del enfoque de Derechos Humanos** en la implementación del ME 2011-2014, como **el respeto a la diversidad, la inclusión de las perspectivas de género e interculturalidad**. En relación a la **transparencia y rendición de cuentas**, desde las sedes regionales se demanda un mejor y más oportuno acceso a la información y una mayor participación en la toma de decisiones.

7

7. RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN.

MARCO Y PLAN ESTRATÉGICO.

- Se propone **generar las condiciones para elaborar una planificación interinstitucional** (IIDH, CIDH y Corte IDH) orientada a definir un marco de acción conjunta y de cooperación en ámbitos como: la gestión y recaudación de fondos, identificación de temas y áreas prioritarias para el SIDH y estrategias de defensa y promoción de los DDHH.
- La **planificación estratégica y operativa institucional** se debería de llevar a cabo de una manera **conjunta entre las distintas sedes del IIDH**.
- Se recomienda **priorizar el trabajo en los ejes y acciones en las que el IIDH presente mayor experticia, liderazgo y legitimidad** en el espacio interamericano, considerando su capital humano, capacidad operativa y necesidades regionales y generar alianzas con otras organizaciones expertas en acciones específicas y grupos beneficiarios con los que el instituto no posee mayor trayectoria o simplemente decida no intervenir.
- Se recomienda **incluir explícitamente las perspectivas transversales en todos los ejes y acciones**, así como desarrollar estrategias diferenciadas de abordaje por grupo de titulares de derechos e incorporar y/o **tratar con más fuerza temas emergentes en la agenda**, tales como: movilidad humana, cambio climático, alimentación, empresas transnacionales, agua, saneamiento, democracia participativa, adultos/as mayores, privados/as de libertad, libertad de expresión, entre otros.
- En la medida de las posibilidades económicas, se debe consolidar una **estructura organizativa** reconocida por todos/as, que permitiera descomprimir las múltiples labores de los/as funcionarios/as actuales, mejorar la calidad de las actividades y su seguimiento, generar fluidez en los canales de comunicación y tener claridad en las responsabilidades y relaciones de dependencia -técnica y administrativa- de cada cargo. Incorporar un/a oficial de programa por área, un/a responsable de *fundraising* e investigadores/as se considera pertinente.

DISEÑO DE LA NUEVA INTERVENCIÓN DESDE EL ENFOQUE DE MARCO LÓGICO.

- El **diseño del nuevo documento de formulación** debe de contar con un **análisis** previo de los **problemas** que quiere atender y de las **soluciones** que plantea para enfrentarlos, este trabajo debería de realizarse **de una manera participativa** entre el personal laboral y consultor de las tres sedes del IIDH³⁹. La elección del problema central que quiere abordar debe de ser verosímil, debe de existir coherencia lógica y jerárquica en las relaciones “causa-efecto” desplegadas entre los árboles de problemas y de soluciones y por último la selección de alternativas de solución a los problemas debe de ser precisa.
- Se recomienda levantar una **línea de base** que cuente con indicadores iniciales, finales y de cumplimiento temporal. Los indicadores que se recojan tanto en la línea de base, como en el documento de formulación deben de facilitar la medición del cumplimiento del indicador, mediante la inclusión de información cuantitativa y cualitativa de logro o avance y la especificación del colectivo destinatario y su ubicación geográfica. Se deberían contemplar **indicadores de resultados, productos, procesos e impacto**.⁴⁰

LÍNEA DE ACCIÓN: INVESTIGACIÓN.

- Se propone fortalecer **la línea de acción de la investigación** en cada una de las áreas de trabajo del IIDH. El IIDH cuenta con capacidad y una importante trayectoria de trabajo en investigación de DDHH que debería de ser relanzada.

³⁹ La técnica más común para llevarlo a cabo es el árbol de objetivos y el árbol de soluciones.

⁴⁰ La Embajada de Noruega puede aportar algunos lineamientos al respecto.

- Se recomienda implementar un **seguimiento basado en indicadores de los niveles de vulneración de DDHH por zonas geográficas, grupos vulnerables y periodos de tiempo**⁴¹. Esta actividad se podría realizar directamente desde el IIDH o en alianza con otras instituciones con experticias en la materia, como Universidades u observatorios nacionales o regionales de DDHH. El monitoreo continuo permitiría emitir señales de alarma acerca de las zonas de mayor incumplimiento de derechos y facilitaría la localización en el mapa de los distintos niveles de vulneración de derechos por áreas geográficas y por grupos vulnerables. A su vez serviría como **diagnóstico para que el IIDH oriente sus acciones hacia los países y grupos que más lo necesiten**.

COMUNICACIÓN.

- Se recomienda crear o seleccionar un **soporte informático y un mecanismo de coordinación** (reuniones de coordinación, evaluaciones anuales, etc.) que permita **mejorar la comunicación entre las sedes**, facilitar un acceso oportuno a la información generada en cada una de ellas e incorporarlas activamente en la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- Se requeriría incorporar explícitamente en la estrategia de comunicación acciones relacionadas con el **marketing institucional** orientadas a “venderse mejor” como institución ante potenciales donantes y a ofrecer los productos y servicios que brinda.
- Sería recomendable, aunque ya se ha incorporado a nivel de convocatorias, ampliar decididamente el **programa de pasantías a profesionales y/o practicantes** de otras aéreas que puedan aportar en la comunicación del IIDH, siendo altamente recomendados/as ingenieros/as informáticos/as, diseñadores/as gráficos/as y periodistas/as.

PROCESOS DE FORMACIÓN⁴².

- En cada proceso de formación se debería definir el **perfil de entrada y de salida** del/a potencial participante. Así mismo debería de contar con un **itinerario formativo** con distintas etapas que el/a educando/a debería de completar para poder alcanzar el perfil de salida esperado.
- En la medida de lo posible los **materiales formativos y cursos** deberían de estar **adaptados a la realidad cultural y al contexto de los países** donde van a ser puestos en práctica.
- Se debe de llevar a cabo un **seguimiento de las capacitaciones**, que conste al menos de los siguientes elementos: 1) Registro de participantes 2) Evaluaciones post curso sobre el nivel de satisfacción del/a participante con la capacitación 3) Sistematización de las evaluaciones post curso 4) Evaluación de las competencias adquiridas 4) Registro de las calificaciones de los/as participantes 5) Seguimiento durante por lo menos dos años de los efectos que las capacitaciones⁴³ han generado en los participantes 6) Sistematización del seguimiento del impacto de las capacitaciones.

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.

- Se debe de armar un **sistema de monitoreo y evaluación** que permita conocer a diario los niveles de ejecución de las acciones del IIDH y llevar a cabo rectificaciones en el caso que sea necesario y que incluya los siguientes elementos:

1) **Estructura organizativa enfocada hacia el monitoreo.** Se debe de contar con un/a responsable de M&E que se dedique en exclusiva a estas funciones, pero todo el equipo debe de manejar un lenguaje común, así como participar en una o varias de las siguientes tareas: planificación; ejecución; medición de indicadores; organización, sistematización, transmisión y análisis de información y/o toma de decisiones. Se deben de especificar las tareas a llevar a cabo por cada nivel o estadio del organigrama institucional.

⁴¹ En épocas anteriores ya se llevaba a cabo esta actividad y funcionaba como una especie de observatorio regional de DDHH.

⁴² Incorporamos en este apartado algunas recomendaciones que somos conscientes han sido ya incorporadas en algunos procesos de formación durante el periodo 2012-2014, pero no en todos de una manera sistemática.

⁴³ Se puede llevar a cabo mediante el envío de un sencillo cuestionario por mail al/a participante, que deberá de completar y enviar una vez rellenado para su posterior sistematización.

- 2) **Batería de indicadores** que permitan la medición de procesos, productos, resultados e impacto.
- 3) **Bases de datos**, que permitan disponer de la información organizada.
- 4) **Software de seguimiento o diseño de una plataforma virtual** que facilite llevar a cabo un seguimiento a diario y casi al instante de los niveles de cumplimiento de productos, resultados, procesos e impacto, así como de los niveles de ejecución presupuestaria y que incorpore un sistema de alarmas, capaz de detectar subejecuciones y sobrejecuciones, nudos críticos o hitos de las intervenciones.
- 5) **Monitoreo permanente.**
- 6) Los **informes de seguimiento técnico** remitidos a los donantes deben incluir una descripción de actividades realizadas, niveles de cumplimiento de indicadores y otros aspectos como incorporación de perspectivas transversales, información de cobertura, sostenibilidad, etc.
- 7) **Encuestas**, que permitan llevar a cabo la vigilancia sobre ciertos temas de interés institucional.
- 8) **Análisis de información.** Mediante la revisión sistemática de base de datos o estadísticas sobre el avance de los indicadores, se pueden efectuar análisis de tendencias y cortes periódicos.
- 9) **Evaluación.** Incorporación de las evaluaciones entre las prácticas periódicas de la institución.
- 10) **Incorporación de aprendizajes y toma de decisiones** tanto a nivel institucional como a nivel de cada una de las áreas de trabajo.
- 11) **Transparencia y rendición de cuentas.** Acceso del personal de las tres sedes del instituto a la información originada por el sistema de M&E y de los socios institucionales a cierto tipo de datos.

SOSTENIBILIDAD

- Se debería de crear un **departamento de fundraising que**, en estrecha colaboración con las áreas de monitoreo, comunicación y marketing, debería estar orientado exclusivamente a implementar las acciones de la estrategia de sostenibilidad relacionadas con la recaudación de fondos, es decir: Diversificación, captación y fidelización de donantes; movilización conjunta de recursos con otras organizaciones o la elaboración de un portafolio de servicios institucionales para su difusión y venta, entre otras funciones.
- El IIDH debería de hacer un **seguimiento de las sentencias de la Corte IDH**, específicamente a las acciones que deben implementar los Estados condenados de acuerdo a las sentencias y ofertar sus servicios para que se puedan cumplir dichas resoluciones. De la misma manera se deberían monitorear las decisiones de la CIDH en materia informes de fondo y soluciones amistosas.

ENFOQUE BASADO EN DERECHOS HUMANOS.

- El IIDH debe de incorporar el **EBDH como política institucional**, para ello se recomienda el diseño de una guía para la incorporación de dicho enfoque a nivel institucional⁴⁴. Una vez que se disponga de la guía, se deberían de llevar a cabo actividades de inducción con el personal de las tres sedes del IIDH y la selección de una serie de indicadores que permitan la medición de la inclusión del EBDH en las prácticas institucionales.

⁴⁴ Para evitar costos mayores se podría adaptar alguna guía de entre la numerosa literatura existente sobre el tema a la realidad del IIDH.



8. LECCIONES APRENDIDAS.

Es indiscutible que el buen manejo en las relaciones institucionales y la **capacidad de convocatoria** de una variada gama de actores es una de las fortalezas y seña de identidad del IIDH, que convendría mantener y que le ha otorgado legitimidad a su trabajo.

La búsqueda activa de fondos mediante una adecuada **lectura de la coyuntura y las oportunidades**, ha permitido, a través del convenio con la UARIV, fortalecer el trabajo de la oficina nacional de Colombia, atender directamente a las víctimas del conflicto y sentar las bases para la sostenibilidad del instituto. Esta experiencia podría ser replicable en países como México o Brasil que están pendientes de aplicar sentencias de la Corte IDH.

La **participación activa de las policías** de diversos países en el **diseño de materiales educativos** ha permitido la contextualización exitosa a la realidad de cada país, el aumento de la apropiación de las instituciones y el fortalecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El desarrollo de **innovaciones metodológicas**, en especial la experiencia de incorporación del arte como herramienta de enseñanza y aprendizaje en DDHH, ha desencadenado una serie de efectos positivos, entre los que se destacan: el establecimiento de alianzas con socios “no tradicionales” como el Teatro Solís, aumento de la visibilidad de las actividades del IIDH, generación de interés en potenciales aliados y donantes para replicar la iniciativa, aumentar la motivación e incorporación de conocimiento de los/as capacitandos/as y ampliar el horizonte de posibles beneficiarios/as a toda la comunidad educativa.