

**IIDH**

Instituto Interamericano  
de Derechos Humanos

**MARCO PARA EL DESARROLLO  
DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL  
2003-2005**

San José, abril de 2003

## ÍNDICE

La necesidad de adaptación institucional y el trabajo trienal .....	3
Formulando metas estratégicas .....	5
Focalizando el esfuerzo institucional temática y geopolíticamente .....	7
Aprovechando sus instrumentos de acción y las nuevas tecnologías .....	14
La reconfiguración estructural .....	18
Las ventajas y los retos institucionales .....	20

## LA NECESIDAD DE ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL Y EL TRABAJO TRIENAL

Sobre la experiencia acumulada en más de veinte años de trabajo ininterrumpido en el hemisferio es que el IIDH ha elaborado este marco, como primer paso para una respuesta institucional sistemática, eficaz y eficiente que se reflejará en un plan estratégico institucional, para el corto, mediano y largo plazos.

El Instituto ha hecho de la revisión y readecuación continua de su trabajo una de sus mayores fortalezas. Es vital ajustar permanentemente la acción y la estructura del IIDH a la realidad continental en materia de derechos humanos y democracia, siempre en permanente transformación. El Instituto debe cambiar en la medida en que cambie la realidad sobre la cual opera y por ello debe ser ágil en la respuesta, flexible y adaptable. A lo largo de estas décadas, el Instituto revaluó sus líneas de acción cada cierto tiempo y adecuó su estructura institucional. Pero este ejercicio en ocasiones fue resultado de las intuiciones de quienes lo han dirigido y no siempre producto de una reflexión rigurosa, sistemática y estratégica.

Desde hace unos años, sin embargo, el IIDH ha procurado obtener una percepción de su trabajo lo más imparcial posible. Para ello ha encargado dos amplias evaluaciones integrales externas de su trabajo<sup>1</sup>, ha obtenido estudios de valoración estratégica de su accionar por parte de algunos de sus donantes<sup>2</sup>, ha realizado sesiones dirigidas a examinar el futuro del Instituto mismo y de sus departamentos<sup>3</sup>, y ha entrado en comunicación sistemática con muchos de sus exalumnos y exalumnas y con varias de las instituciones estatales y organizaciones sociales con quienes ha colaborado a lo largo de estos decenios. Más recientemente, el Instituto realizó talleres de expertos en diferentes ejes temáticos<sup>4</sup>, con miras a definir prioridades, líneas de trabajo y mecanismos de acción. Asimismo, el IIDH ha generado diversos espacios de reflexión interna entre sus funcionarios.

En ese sentido, en 1998 por primera vez el Instituto formuló en forma explícita y sistemática su visión sobre los derechos humanos y la democracia en la nueva realidad e hizo un relectura de su misión

---

1 Informes Cox-Shifter (1997) y Bolívar-Thompson (1999).

2 *Estudio de valoración estratégica externa 2001 de PRODECA y USAID* (2002) y el informe sobre la *Cooperación de USAID con el IIDH en un futuro cercano* (2002), son los más recientes.

3 *Informe de consultoría sobre Visión-Valores en el Instituto Interamericano de Derechos Humanos* (2002), reuniones de consulta para el reposicionamiento de CAPEL (2000 y 2001) e *Informe de consultoría sobre el sentido y acción de CAPEL frente a las nuevas realidades de la democracia en el Continente Americano* (2000).

4 Reuniones de expertos sobre inclusión social, políticas públicas para el acceso a la justicia y seguridad (2002).

en ese contexto<sup>5</sup>. Como complemento y profundización de ese ejercicio, a principios del 2000 el Instituto diseñó una propuesta de trabajo trienal con miras a poner en marcha unas acciones regionales de promoción activa de los derechos humanos. Esta propuesta buscaba articular de mejor manera el trabajo institucional y responder a los desafíos que mostraba la coyuntura del hemisferio en materia de derechos humanos y democracia. El documento que ahora se presenta quiere avanzar en el proceso iniciado entonces, proporcionando un marco lógico y conceptual que sirva de base para la elaboración y desarrollo de un plan estratégico.

Este marco ha sido formulado con base en un nuevo estudio del panorama interamericano de la democracia y los derechos humanos que hizo el Instituto a principios de este año, identificando los nuevos desafíos y los retos antiguos que aun no han sido resueltos<sup>6</sup>. Es sobre esas realidades y desafíos y sobre la experiencia acumulada en más de veinte años de trabajo ininterrumpido en el hemisferio, que el IIDH ha elaborado este marco, como primer paso para una respuesta institucional sistemática, eficaz y eficiente que se reflejará en el plan estratégico a corto, mediano y largo plazo al que hemos hecho referencia.

Este documento marco representa un avance construido en la definición de unos conceptos básicos, en la formulación de unas metas estratégicas y en la construcción de una matriz de trabajo con tres componentes básicos que se interconectan: la priorización temática y geopolítica, el uso intensivo de instrumentos de acción y nuevas tecnologías, y la reconfiguración institucional<sup>7</sup>.

---

5 Documento final de *Visión del IIDH sobre los derechos humanos y la democracia y sobre su misión*, aprobado por el Consejo Directivo el 6 de marzo de 1998.

6 *El panorama actual de los derechos humanos y la democracia*, IIDH, marzo del 2003, texto que recoge entre otros elementos las opiniones de varias reuniones consultivas y los resultados de las actividades de investigación desarrolladas en los países en los pasados dos años.

7 Para la preparación de este documento se revisaron los informes del Director Ejecutivo y cuarenta y cinco documentos internos producidos en el trienio 2000-2002.

## FORMULANDO METAS ESTRATÉGICAS

Para el IIDH las metas estratégicas en materia de derechos humanos y democracia, en las cuales han de concentrar sus esfuerzos y hacia las cuales deben dirigirse sus acciones, son:

- la promoción de sistemas políticos inclusivos y transparentes,
- el fomento y apoyo para la construcción de buenos gobiernos, y
- el combate de la exclusión social y la pobreza.

Después de que en su primera etapa se concentrara en la defensa de los derechos civiles y políticos y en la reconquista de la democracia y de que, alcanzada ésta, dirigiera sus tareas a la promoción integral de todos los derechos humanos y al fortalecimiento de las instituciones democráticas y de protección de derechos y libertades, el IIDH observa, con el cambio del milenio, el surgimiento de nuevas realidades en la democracia y los derechos humanos en América Latina y el Caribe. A partir de la evaluación de dichas realidades, y con base en las experiencias y capacidades acumuladas en más de veinte años de trabajo, el Instituto plantea para su trabajo en el próximo trienio (2003-2005) tres grandes metas estratégicas con miras a aumentar la protección y disfrute de los derechos humanos, metas en virtud de las cuales decide focalizar sus esfuerzos, mejora la capacidad de respuesta, escoge sus proyectos, programa sus actividades y evalúa sus éxitos y fracasos.

Avanzamos aquí algunos conceptos básicos de nuestro trabajo:

Por **sistemas políticos inclusivos** entendemos aquellos en los cuales todos los individuos y los grupos humanos que componen la sociedad tienen pleno sentido de pertenencia, pueden participar en la definición y ejercicio del poder político, y cuentan con la posibilidad real de ejercer sus derechos humanos.

Por **sistemas políticos transparentes** nos referimos a aquellos en que los representantes del Estado informan con claridad y amplitud sobre sus acciones y decisiones en el ejercicio de sus funciones públicas, tienen mecanismos de control de gestión, administrativos y disciplinarios efectivos, y rinden cuentas de sus actuaciones ante la ciudadanía.

Por **buenos gobiernos** entendemos aquellos que aseguran la vida y bienes de los individuos a quienes representan, satisfacen adecuadamente las necesidades básicas de su población y responden a sus demandas, disminuyen la pobreza y las desigualdades sociales, y trabajan efectivamente para alcanzar un desarrollo humano sostenible.

Por **exclusión social** entendemos los fenómenos de discriminación de grupos humanos por razones de sexo, etnia, religión, convicciones políticas o ideológicas, origen social o condición socioeconómica, y las prácticas que no respetan las diferencias ni valoran la diversidad.

Por **pobreza** entendemos la situación de las personas o de los grupos humanos que no pueden satisfacer mínimamente sus necesidades económicas, sociales y culturales básicas.

Ciertamente hoy no es suficiente contar con regímenes democráticos, gobiernos elegidos mediante comicios limpios y mecanismos formales de representación. Su existencia es un avance sustantivo que hay que defender a toda costa; por eso, no compartimos los ataques recientes que se le han hecho a la democracia representativa. Sin duda, la democracia representativa tiene en sí misma un innegable valor que no debe ser cuestionado. Además, el sistema interamericano en su conjunto, y el de derechos humanos en particular, hacen de ella una piedra angular de su desarrollo, tal como lo han reconocido los estados de la región al suscribir la Carta Democrática Interamericana.

De hecho, los derechos humanos no son posibles sin democracia representativa. Sin embargo, la democracia misma está en peligro si los sistemas políticos que operan en ella no se tornan verdaderamente incluyentes y transparentes, si los gobiernos no son buenos y si no logran generar las condiciones de desarrollo que permitan la superación de la pobreza endémica de nuestras sociedades. La emergencia de discursos y prácticas restrictivas de los derechos humanos, las tentaciones autoritarias, y la creciente exasperación de un número cada vez más importante de sectores sociales, son una manifestación de la insatisfacción con los sistemas políticos actuales y son una respuesta desafortunada a las debilidades y vacíos de los sistemas políticos, a la exclusión social y a la pobreza. En su defensa de la democracia y su compromiso con los derechos humanos, el IIDH cree que hay que hacer todos los esfuerzos para que los sistemas políticos sean incluyentes y transparentes y para superar la exclusión social, la pobreza y la desigualdad.

## FOCALIZANDO EL ESFUERZO INSTITUCIONAL TEMÁTICA Y GEOPOLÍTICAMENTE

Para evitar la dispersión y mejorar la efectividad de sus esfuerzos, es indispensable contar con una agenda propia y focalizar la acción institucional en aquellos derechos y conjuntos de derechos en los que el IIDH, por un lado, puede realizar aportes más sustanciosos con base en su experiencia y conocimiento acumulados y en la calidad de los aportes que puede ofrecer y, por el otro, considera prioritarios de acuerdo con su evaluación del panorama actual.

A juicio del IIDH, en general las metas estratégicas demandan trabajar con prioridad en garantizar el acceso a sus derechos y libertades a todos los seres humanos, y en especial de los grupos humanos más pobres y los tradicionalmente excluidos. El Instituto entiende por acceso la posibilidad material de ejercer un derecho. Más allá de su reconocimiento jurídico formal, para el ejercicio de un derecho siempre se requiere que exista un conjunto de condiciones que lo hagan posible. El análisis hecho por el IIDH muestra que el acceso es producto de la conjunción de varios elementos: legalidad, institucionalidad, políticas públicas, prácticas sociales, e información y educación en derechos humanos.

Por **legalidad** entendemos, en el nivel nacional, la vigencia formal y material de normas jurídicas internas que cumplan al menos con los estándares establecidos por el derecho internacional y, en el nivel regional, la creación y entrada en vigor de los instrumentos internacionales que sean necesarios para el adecuado reconocimiento y ejercicio integral de los derechos de los grupos humanos más vulnerables y para la eliminación de prácticas violatorias de los derechos humanos.

**Institucionalidad** llamamos a la existencia de organismos estatales eficientes y eficaces que, según sea el caso, protejan el ejercicio de los derechos y libertades, promuevan los mecanismos para permitir dicho ejercicio, y sancionen efectivamente las violaciones de los mismos.

**Políticas públicas** hace referencia a la voluntad política de los gobiernos de proteger los derechos y libertades y a la identificación de líneas de acción, la búsqueda de las fuentes de financiación, y la puesta en marcha de los mecanismos institucionales de protección y promoción de los derechos humanos y de sanción a los violadores.

Cuando hablamos de **prácticas sociales** nos referimos al conjunto de reflexiones y acciones que en materia de derechos humanos realizan la sociedad y los diferentes grupos humanos que la conforman.

La **información y educación** son también elementos indispensables, de manera que la población sepa cuáles son sus derechos internacional y nacionalmente reconocidos y cómo puede ejercerlos, cómo

funcionan los sistemas universal e interamericano de protección, cuáles son las instituciones públicas encargadas de proteger y promover esos derechos y cuáles las que deben sancionar su violación, quiénes deciden las políticas públicas en derechos humanos, como se toman tales decisiones, y cuáles son esas políticas. Es la educación la que, finalmente, permite tomar conciencia de la existencia de los derechos y de las posibilidades de su ejercicio, la que genera una cultura de los derechos humanos, y la que impulsa a la sociedad y a los diferentes sectores y grupos a su organización para buscar mecanismos que permitan el ejercicio de sus derechos, la participación en la elaboración de las políticas públicas en relación con ellos, la presión a las instituciones estatales para que cumplan con sus deberes en la materia y rindan cuentas sobre ello, y la denuncia y sanción de las violaciones que se cometan.

Hecha esta descripción conceptual, podemos reafirmar que la tarea fundamental del IIDH es trabajar para que se garantice el acceso de todas las personas a todos sus derechos y libertades. De hecho, el Instituto está firmemente convencido de que el trabajo en derechos humanos debe ser integral y que tales derechos constituyen un sistema unitario dentro del cual los derechos económicos, sociales y culturales son tan importantes como los derechos civiles y políticos.

Sin embargo, para evitar la dispersión y, en especial, para mejorar la efectividad del esfuerzo, es indispensable contar con una agenda propia y focalizar la acción institucional en aquellos derechos y conjuntos de derechos en los que el IIDH, por un lado, puede realizar aportes más sustanciosos con base en su experiencia y conocimiento acumulados y en la calidad de los aportes que puede ofrecer y, por el otro, considera prioritarios de acuerdo con su evaluación del panorama actual.

Sobre estas dos premisas el Instituto considera conveniente hacer énfasis en cuatro conjuntos de derechos:

- (i) la justicia y la seguridad,
- (ii) la participación política,
- (iii) la educación en derechos humanos, y
- (iv) la vigencia efectiva de los derechos económicos, sociales y culturales. Este último conjunto se presenta como un desafío, porque comparativamente la experiencia institucional es evidentemente menor que en los tres primeros.

Esta priorización no limita la capacidad del Instituto de trabajar en torno de otros derechos o conjuntos de ellos si eso se mostrara coyuntural o estratégicamente indispensable.

El **acceso a la justicia** significa que todas las personas, con independencia de su sexo, origen nacional o étnico y condiciones económicas, sociales y culturales, tienen la posibilidad real de llevar cualquier conflicto de intereses, sea individual o grupal, ante el sistema de administración de justicia y



de obtener su justa y pronta resolución por tribunales autónomos e independientes. El sistema de justicia incluye todas las instituciones y procedimientos establecidos por la sociedad, sean formales, tradicionales o alternativos, para determinar derechos y resolver conflictos, primero en el orden interno y subsidiariamente en el orden regional.

El IIDH debe apoyar las tareas dirigidas a garantizar una justicia accesible, eficaz y rápida a todas las personas, como un mecanismo para canalizar los reclamos individuales y los conflictos sociales y como garantía de la restauración de los derechos violados o postergados. Debe promover acciones para la adopción de sistemas de formación continua de los jueces y mantener las dirigidas a formar en derechos humanos a los operadores jurídicos, a fomentar el conocimiento y la aplicación de la jurisprudencia y doctrina interamericanas en el nivel nacional, y a fortalecer las instituciones estatales de promoción y protección de los derechos y libertades, en especial las defensorías del pueblo y las procuradurías de derechos humanos.

Con la misma finalidad, debe asesorar a las organizaciones no gubernamentales para que aumenten su capacidad de supervisar el funcionamiento del sistema de administración de justicia y de las instituciones estatales de defensa y protección de los derechos humanos, y debe buscar que los grupos humanos excluidos y los pobres cuenten con más y mejores instrumentos para acceder a la justicia.

Que los órganos del sistema interamericano de derechos humanos consideren el acceso a la justicia como un derecho autónomo y verificable y que en los proyectos de reforma judicial se incorpore este tema, contribuiría notablemente a su desarrollo.

Finalmente, es indispensable seguir trabajando en la lucha contra la impunidad y en los retos que se presentan para la justicia en los procesos de paz y reconciliación y de transición a la democracia.

**Seguridad** significa que todas las personas, sin discriminación alguna, pueden disfrutar de sus derechos y libertades sin interferencias ilegítimas de otros individuos o de funcionarios estatales, que su dignidad no se encuentra amenazada por factores heterónomos, y que tienen la certeza de que hay condiciones sociales para su desarrollo pleno en el tiempo como seres humanos.

El IIDH apoyará las acciones dirigidas a disminuir la sensación de vulnerabilidad y a estudiar las formas de prevenir las situaciones de inseguridad y la comisión de delitos, y de enfrentar, con pleno respeto de los derechos humanos, la delincuencia ordinaria y la criminalidad organizada. Para el IIDH no es aceptable que, con el pretexto de combatir a quienes puedan cometer o efectivamente cometan delitos que afectan la seguridad ciudadana, se violen sus derechos fundamentales. En esa dirección, el IIDH procurará la capacitación en derechos humanos de las fuerzas militares, la policía y los otros organismos de seguridad del Estado; continuará asistiendo técnicamente a las organizaciones de defensa jurídica y a los litigantes, y buscará evitar que las respuestas policiales se enfoquen exclusivamente en los delitos menores, casi siempre cometidos por los más pobres. En todos los casos promoverá el respeto de los derechos de las víctimas y el debido proceso para los sospechosos, los detenidos y los reos.

Como viene haciéndolo, el Instituto debe seguir creando espacios de encuentro y reflexión sobre las doctrinas de seguridad y su relación intrínseca con los derechos humanos y la democracia. La refle-

xión, por supuesto, deberá advertir sobre la manipulación del tema y la formulación de propuestas autoritarias con miras a disminuir la vigencia de los derechos humanos o establecer límites indebidos a la participación democrática, en especial ahora que estas tentaciones se han renovado sobre la base de las amenazas del terrorismo global. Asimismo, deberá examinar las relaciones existentes entre inseguridad e impunidad, y el impacto que en la seguridad tienen la exclusión social, la pobreza y la imposibilidad de ciertos grupos humanos de disfrutar de sus derechos económicos, sociales y culturales.

**Participación política** significa que todas las personas, sin excepción, tienen la posibilidad real de ejercer, en forma individual o colectiva, todas las actividades derivadas de su derecho a decidir sobre el sistema de gobierno, elegir representantes políticos, ser elegidas y actuar como representantes políticos, participar en la definición de normas y políticas públicas y controlar el ejercicio de las funciones públicas asignadas a los representantes políticos.

Para el IIDH, existe una relación estrecha e indisoluble entre vigencia de los derechos humanos, democracia sólida y una participación política que incluya a los grupos humanos tradicionalmente excluidos. El IIDH defiende el valor intrínseco de la democracia representativa y, al mismo tiempo, propugna por el diseño y la puesta en práctica de más y mejores mecanismos de participación que permitan profundizarla.

En esa dirección, seguirá trabajando por el fortalecimiento de la autonomía de los organismos electorales y de sus organizaciones de redes, brindándoles asistencia técnica especializada, con especial sensibilidad hacia sus nuevas necesidades y demandas en materia de desarrollo profesional de sus funcionarios y modernización de la infraestructura electoral (especialmente: modernización de registros civiles, registros y padrones electorales y documento de identificación).

Asimismo, el Instituto procurará una mayor participación ciudadana a través de programas de educación democrática y campañas cívicas de información y motivación al voto, y, sobre todo, por medio de la distribución territorial del poder para acercarlo al ciudadano y de la búsqueda de la democratización interna de los partidos, y el acceso a los medios de comunicación y sistemas de financiamiento de partidos y campañas electorales equitativos. Cuando sea necesario, generará los espacios de comunicación entre los organismos electorales, los partidos políticos, los órganos legislativos de los Estados, y las organizaciones sociales, con énfasis especial en buscar la inclusión en los sistemas políticos de mujeres, indígenas, afrodescendientes y discapacitados, y en fortalecer el ejercicio de su ciudadanía. Cuando le sea posible, apoyará los esfuerzos que con este propósito emprendan estas organizaciones.

Un reto, sin duda, será el de propiciar la puesta en marcha de mecanismos eficaces de lucha contra la corrupción, el control político y la evaluación administrativa y disciplinaria del ejercicio de las funciones públicas.

**Educación en derechos humanos** significa que todas las personas, independientemente de su sexo, origen nacional o étnico, o condiciones económicas, sociales y culturales, tienen la posibilidad real de recibir educación sistemática, amplia y de buena calidad que les permita comprender sus derechos humanos, sus respectivas responsabilidades y los sistemas nacionales e internacionales de protección de

los mismos; respetar y proteger los derechos humanos de otras personas; respetar las diferencias y valorar la diversidad; entender la interrelación entre derechos humanos, estado de derecho y regímenes democráticos, y ejercer en su interacción diaria valores, actitudes y conductas consecuentes con los derechos humanos.

El IIDH entiende que la educación en derechos humanos es parte del derecho a la educación y condición necesaria para el ejercicio efectivo de todos los derechos humanos.

El IIDH cree también que la educación en derechos humanos -entendida desde la perspectiva integral de sus dimensiones académica, política y cotidiana- es la herramienta vital que propicia los cambios en las competencias, actitudes y comportamientos de los funcionarios de las instituciones estatales, en los líderes de los partidos y de las organizaciones de la sociedad que permiten la generación y fortalecimiento de sistemas políticos incluyentes y transparentes, la consecución de buenos gobiernos y la disminución y eliminación de la exclusión social. Sin duda, la educación en derechos humanos es una herramienta sin igual para que los grupos humanos tradicionalmente discriminados y, en especial, las mujeres, los niños, los adultos mayores, los pueblos indígenas, los afro descendientes, las personas que sufren discapacidades y los pobres, puedan acceder a todos sus derechos y se organicen para su promoción y protección.

A mediano plazo, el accionar institucional debe aumentar el número y la cobertura de las investigaciones sobre los problemas actuales y los contenidos y metodologías apropiadas para educar en derechos humanos; debe propiciar que el currículo escolar incorpore o profundice los contenidos en la materia; debe procurar el diseño y producción de materiales didácticos de apoyo; debe formar multiplicadores especializados en educación en derechos humanos; y, debe permitir que los educadores y las organizaciones educativas en América Latina y el Caribe cuenten con un centro electrónico de recursos pedagógicos en educación en derechos humanos y puedan intercambiar en el nivel regional sus conocimientos y experiencias.

Uno de los más difíciles desafíos del Instituto se presenta en la necesidad de diseñar y ejecutar programas dirigidos a reducir la exclusión social y la pobreza y a buscar la vigencia efectiva de **los derechos económicos, sociales y culturales** en América Latina y el Caribe. Ahora bien, el Instituto debe abordar este reto preservando su especificidad y sin confundir su papel. El IIDH no es una institución de lucha contra la pobreza o promoción del desarrollo sino, en estricto sentido, una de derechos humanos.

Por eso hay que recordar que el IIDH fue en su momento pionero en el abordaje de los retos del desarrollo humano desde la perspectiva de los derechos humanos y no ha abandonado en ningún momento su preocupación sobre el tema. De hecho, participa activamente en los estudios que se hacen sobre el concepto de “seguridad humana” y en su proyección hacia ámbitos de la vida en sociedad que van desde los alimentos hasta la vivienda. Pero es cierto que aun es poco lo que se ha avanzado y que la extensión de lo que queda por hacer es enorme. Uno de los desafíos, por ejemplo, es explorar vías que permitan superar las dificultades que para hacer justiciables estos derechos supone el carácter de desarrollo progresivo de las obligaciones de los Estados en relación con ellos. En esa dirección, hay que abogar tanto para conseguir que los sistemas internacionales de derechos humanos, y en especial el interamericano, encuentren vías para el estudio de estos derechos, como para que sean abordados por los aparatos

nacionales de administración de justicia. Para ello sería muy útil trabajar de la mano de las asociaciones de defensorías del pueblo y de procuradurías de los derechos humanos y con las diferentes organizaciones de la sociedad civil.

Otro desafío es establecer fehacientemente las relaciones vinculantes entre los grupos humanos socialmente excluidos y la pobreza. No es de extrañar que los más pobres también son los más excluidos. En ese sentido, resulta esencial el fortalecimiento de las organizaciones de niños, adultos mayores, mujeres, indígenas, afro descendientes y personas con discapacidades -usualmente los grupos humanos más pobres y socialmente excluidos- el reconocimiento de sus derechos y la educación en su ejercicio. Asimismo, el IIDH debe explorar la posibilidad de establecer indicadores de progreso en materia de derechos económicos, sociales y culturales, que puedan proporcionar una visión complementaria y desde la perspectiva de los derechos humanos de los diseñados en ciertos aspectos puntuales por el PNUD. Y hay también que explorar los espacios de acción existentes con las instituciones estatales y con los partidos políticos. No hay que perder de vista que es probable que sean los éxitos en materia de disminución de la pobreza y mayor inclusión social los que permitirán asegurar en el futuro la vigencia de la democracia en el Continente.

Al mismo tiempo que determinó estos conjuntos de derechos como sus áreas prioritarias de trabajo, el IIDH decidió que su aproximación a esos temas debería continuar haciéndose con base en tres **perspectivas transversales**: la equidad de género, el reconocimiento y la preservación de la diversidad étnica, y el fomento de espacios para la participación de la sociedad y su interacción con el Estado.

Con estas perspectivas transversales el Instituto pretende que sus acciones respondan a la problemática, intereses y formas de actuar de los grupos humanos concernidos y contribuyan efectivamente a establecer la equidad, combatir la discriminación y fomentar la participación de la sociedad y el diálogo con las instituciones estatales. Esta opción se deberá reflejar en la escogencia de los proyectos a realizar y en su ejecución, la definición y control de contenidos, en la adecuación de los materiales de apoyo, en la elección de beneficiarios y contrapartes, y en la forma en que se prestan los servicios.

Por último, el IIDH ha deseado diseñar y ejecutar sus proyectos con base en un **enfoque geopolítico** construido en una doble perspectiva: la agregación y concentración en cada país y, al mismo tiempo, la búsqueda de líneas y pautas regionales e interamericanas. Se busca que, primero, las actividades que el Instituto impulsa en un país respondan a una visión estratégica e integral de sus problemas, necesidades y condiciones, de manera que se contribuya con más eficiencia a su solución. En esa dirección, al IIDH le ha resultado útil escoger países piloto para desarrollar ese enfoque integral, de manera

que los éxitos pueden ahora ser replicados<sup>8</sup>. Por otro lado, se quiere que las enseñanzas nacionales puedan ser comparadas en los planos regionales e interamericano y que cuando se encuentren factores y patrones iguales se puedan ofrecer respuestas comunes. El IIDH sabe que debe dar respuestas nacionales a problemas nacionales, pero también busca aprovechar su carácter interamericano y el hecho de que trabaja en la mayoría de los países del Continente. A pesar de su proyección continental, el Instituto reconoce que debe hacer mayores esfuerzos por proyectar sus tareas en el Caribe, con las oficinas de los cuerpos electorales, las entidades de Ombudsman y las organizaciones no gubernamentales, especialmente.

---

8 Un a primera experiencia de acción integral se impulsó en Guatemala a partir de 1996; desde 2000 se han realizado esfuerzos piloto en este mismo sentido Guatemala, México, Nicaragua, Paraguay, Perú y Venezuela.

## APROVECHANDO SUS INSTRUMENTOS DE ACCIÓN Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Cuando se trata de formular y ejecutar respuestas, las similitudes y las tendencias globales no deben hacernos perder de vista las diferencias en el panorama de la democracia y los derechos humanos, así como los retos que presenta en cada uno de los países de América Latina y del Caribe. Uno de los desafíos para el IIDH es identificar tanto los problemas generales como los particulares a cada grupo humano, a cada país y a la región, si se busca construir respuestas eficaces y eficientes.

Para cumplir sus objetivos, el IIDH basa sus acciones en cuatro lineamientos:

- 1) la investigación aplicada,
- 2) el uso intensivo de redes y alianzas,
- 3) la utilización de las nuevas tecnologías de información, y
- 4) el Curso Interdisciplinario en Derechos Humanos y las actividades del Centro de Asesoría y Promoción Electoral (CAPEL).

Las dificultades en intentar articular respuestas para todas y cada una de las necesidades de la democracia y de los derechos humanos en el hemisferio, no son razón para abandonar la tarea. Muy al contrario, el Instituto se precia de abrir caminos y de su capacidad para abordar nuevos temas y desafíos. Por ello, el IIDH quiere contribuir promoviendo investigaciones aplicadas, en las cuales hay una vinculación sinérgica entre los temas investigados, el conocimiento acumulado y la producción de recomendaciones para la cooperación internacional, las instituciones estatales y las organizaciones de la sociedad que permitan tanto introducir cambios en los ordenamientos jurídicos cuando ellos se muestren necesarios como orientar las políticas y proyectos nacionales en materia de derechos humanos y democracia. El Instituto ha de privilegiar también las investigaciones que alimenten procesos educativos en derechos humanos que, a su vez, generen acceso a los derechos, articulación social y participación política, en especial de los grupos humanos tradicionalmente discriminados, sistemas políticos incluyentes y transparentes y buenos gobiernos.

En este campo, merece destacarse un proyecto de **investigación aplicada dirigido a establecer indicadores de progreso** en materia de derechos humanos y democracia. La idea es continuar obteniendo información sistemática y fidedigna sobre el estado de los derechos humanos y la democracia en América Latina y el Caribe, no sobre la base de las posibles violaciones que se cometan, sino de los avances o retrocesos específicos en cada derecho. Ese mapa, comprensivo e integral, deberá convertirse en la fuente primaria sobre las necesidades en materia de derechos humanos y democracia en la región y

en cada uno de los países, y deberá ser la guía de la acción institucional. Aunque por ahora el proyecto se encuentra en sus fases iniciales -se concentra en la definición de indicadores de los conjuntos de derechos que han sido inicialmente priorizados por el IIDH y se limitó a seis países que tienen el carácter de experiencia piloto-, más adelante, probados los instrumentos, deberá ampliarse a otros países de la región y a otros conjuntos de derechos, entre ellos los económicos, sociales y culturales o, al menos, algunos de esos derechos.

Tenemos la esperanza de que la investigación sobre indicadores de progreso sirva no sólo para trazar la ruta del trabajo del IIDH sino para que la cooperación internacional, las mismas instituciones estatales y los organismos de la sociedad puedan dirigir sus esfuerzos con mayor precisión y efectividad allí donde hay más necesidades y su satisfacción es más prioritaria. Utilizada correctamente y actualizada en forma periódica, la información que proporcionan los indicadores de progreso darán una guía al diálogo sobre las necesidades permanentes y las de coyuntura.

Este sistema de indicadores, además, podría servir también como parte de un sistema de alerta temprana sobre las amenazas y fragilidades de los regímenes democráticos, sistema que habría que construir y del que deben hacer parte también las misiones de análisis y observación electoral.

El enfoque de progreso, además, permite examinar de qué manera la interacción entre la sociedad, los Estados y la cooperación internacional está consiguiendo los objetivos comunes de fortalecer la democracia y el estado de derecho y permitir el efectivo disfrute de los derechos humanos.

Un segundo instrumento de acción es la **creación, fortalecimiento y uso intensivo de redes y alianzas**. El fomento y utilización de estos mecanismos tiene raíces viejas en el IIDH y se funda en su carácter interamericano y en su búsqueda de espacios de interacción entre los estados y diferentes organismos de sus sociedades.

Sin embargo, la nueva estrategia hace de las redes un instrumento básico y no solamente coyuntural para el trabajo actual y el futuro porque entiende que potencia y multiplica el esfuerzo institucional, permite replicar en el nivel regional las experiencias nacionales y propicia la cooperación horizontal entre los miembros.

En esta dirección, el IIDH busca a través de las redes y las alianzas tanto el fortalecimiento de los organismos electorales, el sistema de administración de justicia y el de defensa de los derechos humanos, como la promoción de la participación de la sociedad y de los grupos humanos que, como las mujeres, los indígenas y los afro descendientes, han sido históricamente discriminados y excluidos. La articulación social ha sido y será una de las preocupaciones permanentes del IIDH.

Así, el IIDH quiere fortalecer su papel de secretaría técnica de las distintas asociaciones de organismos electorales del Continente (Unión de Organismos Electorales y Protocolos de Quito y Tikal) y de las asociaciones de defensorías del pueblo y de procuradurías de derechos humanos (Federación Iberoamericana de Ombudsman y Consejo Centroamericano de Procuradores de Derechos Humanos).

De la misma manera, pretende expandir su esfuerzo de promoción y educación en derechos humanos y de difusión de doctrina especializada a través de sus exalumnos y exalumnas, de las redes universitarias, y de las especializadas en determinados derechos y diferentes ejes temáticos.

El Instituto ha utilizado amplia y exitosamente su capacidad para hacer y coordinar redes y alianzas con ocasión de las actividades preparatorias de las diferentes conferencias mundiales sobre derechos humanos, mujeres y discriminación racial, y en iniciativas regionales como la Carta Democrática Interamericana o el fortalecimiento del sistema interamericano de protección de derechos humanos, por ejemplo. Debe seguir haciéndolo si quiere operar eficazmente en un mundo globalizado e integrar sus esfuerzos, y que sus acciones obtengan una cobertura regional.

La **utilización de la informática y de nuevas tecnologías** con el fin de difundir información y conocimiento en derechos humanos y democracia, es un tercer instrumento de acción. Por un lado, el IIDH ha procurado actualizar sus equipos y ha diseñado varias herramientas electrónicas para la gestión institucional; por el otro, se ha propuesto utilizar la informática como un mecanismo que permite la comunicación rápida y fácil, la socialización masiva de información en derechos humanos y democracia, la discusión especializada en los diferentes campos de acción institucional, y un cubrimiento más amplio y constante en sus actividades de educación en derechos humanos. Si el uso de nuevas tecnologías se articula en forma adecuada con el esfuerzo de creación y fortalecimiento de redes y alianzas, los resultados de multiplicación y cobertura serán inmensos.

Así, el Instituto tiene la tarea periódica de actualizar y modernizar su sitio en internet y de poner al alcance de todos tanto la impresionante información guardada en su Centro de Documentación y en la Biblioteca conjunta del IIDH y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, como sus publicaciones y los materiales de reflexión y capacitación que son usados en sus talleres, cursos y conferencias.

De la misma manera, el Instituto trata de potenciar el uso de las secciones especializadas en temas específicos de su sitio en Internet, ofreciendo información y herramientas de trabajo para organizaciones e individuos cuya labor se relaciona con los derechos de los pueblos indígenas y afrodescendientes; mujeres; derechos políticos y electorales; procuradurías de derechos humanos; y capacitación en derechos humanos. Pondrá a disposición del público un aula virtual en derechos humanos, módulo de capacitación en línea de su sitio en Internet. Asimismo, tiene en funcionamiento la lista de discusión sobre educación en derechos humanos, *educa-dh*, y maneja diversas listas de correos que fomentan el trabajo en redes y facilitan la labor institucional. Para mantener en contacto a las organizaciones interesadas con los relatores de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y del sistema de Naciones Unidas tiene en funcionamiento un espacio virtual de intercambio de información llamado "Conectando".

El IIDH cree que tiene el desafío de actualizarse permanentemente y tiene que preguntarse constantemente qué ofrecen las nuevas tecnologías y sistemas de información de punta para extender y hacer más efectivo su esfuerzo de promoción, educación y asistencia técnica en derechos humanos y democracia. Por último, debe tener siempre presente que es indispensable encontrar mecanismos que impidan que los más pobres queden excluidos del acceso a estos recursos.



El **Curso Interdisciplinario en Derechos Humanos** y las actividades del **Centro de Asesoría y Promoción Electoral (CAPEL)**<sup>9</sup>, programas emblemáticos del IIDH, continúan siendo dos instrumentos de trabajo extraordinariamente eficaces. A partir del 2000 estos programas se replantearon sus objetivos y metodologías, de manera que hoy responden a las metas estratégicas del IIDH y han mostrado que son capaces de agregar valor a los servicios que prestan, en especial en momentos en que numerosas entidades ofrecen servicios similares a los del Instituto.

El Curso Interdisciplinario en sus tres últimas ediciones (XVIII, XIX y XX) ha experimentado cambios fundamentales. Como resulta obvio, en su contenido y en la escogencia de conferencistas y participantes se han enfatizado los ejes temáticos de la estrategia y se han incorporado las perspectivas transversales de trabajo. Pero se ha ido mucho más allá: se ha hecho del Curso mismo un momento culminante de un proceso de capacitación que se inicia mucho antes y concluye mucho después de la actividad misma, dándole al Curso una visión de proceso en el cual su celebración es un punto de concentración de recursos que se basa en el trabajo previo y que se proyecta hacia el futuro. Y se han sintetizado en el Curso todas las experiencias pedagógicas y metodológicas acumuladas, entre ellas el fomento de alianzas y redes de trabajo, la identificación de expertos, la modernización tecnológica y el impulso de sistemas innovadores de investigación–educación–acción. A su vez, el Instituto está aprovechando en sus otras actividades regionales de capacitación todas las enseñanzas que viene dejando este reposicionamiento del Curso Interdisciplinario.

CAPEL, nacido con el convencimiento del IIDH de que era indispensable trabajar en la vinculación necesaria entre derechos humanos y democracia y en el papel determinante de los procesos electorales para la existencia de regímenes democráticos, fue sometido con ese fin a un exhaustivo y riguroso examen. Con participación de expertos en los temas de democracia y sistemas electorales, de representantes de las agencias donantes y de funcionarios y magistrados de los organismos electorales de la región, la evaluación mostró que este programa tiene como características distintivas su origen latinoamericano, su alcance interamericano, su carácter apartidario y pluralista, y su historia de exitosas relaciones de colaboración y asistencia técnica con los organismos electorales.

Más allá de este papel, hoy este programa debe procurar ahondar su trabajo con los partidos políticos buscando su democratización y su fortalecimiento como mecanismos de representación social. Asimismo, el Centro tiene el desafío de articular su trabajo con las organizaciones de la sociedad, en especial con aquellas que representan a las mujeres, los pueblos indígenas, los afro descendientes y los discapacitados.

El Centro de Asesoría y Promoción Electoral debe, finalmente, explorar las posibilidades de la educación cívica para la vida en democracia y de las campañas de información y motivación para el sufragio, contando para ello con la activa participación coordinada de los organismos electorales y de las organizaciones de la sociedad.

---

9 El Curso Interdisciplinario ha llegado a 20 ediciones anuales ininterrumpidas; CAPEL fue creado en 1983 como una rama especializada del IIDH.

## LA RECONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL

La reconfiguración no es nunca un proceso acabado sino una reingeniería sistemática. A cada opción estratégica debe corresponder una arquitectura institucional que permita adelantarla con eficacia y eficiencia. La reconfiguración busca ajustar la estructura interna del IIDH a sus decisiones estratégicas y optimizar el uso de los recursos.

El IIDH decidió en su anterior propuesta trienal modificar su estructura institucional estableciendo tres departamentos operativos, que tienen a su cargo la ejecución de proyectos, cuatro unidades de apoyo, que prestan servicios para los proyectos. Esta estructura ya está operando.

Los tres departamentos operativos son CAPEL, Instituciones Públicas y Entidades de la Sociedad Civil. Las unidades de apoyo son la de Administración Contable y Servicios Generales, la de Investigaciones Aplicadas, la de Información y Editorial, y la Pedagógica. La Oficina de la Dirección Ejecutiva apoya directamente su gestión y las labores institucionales.

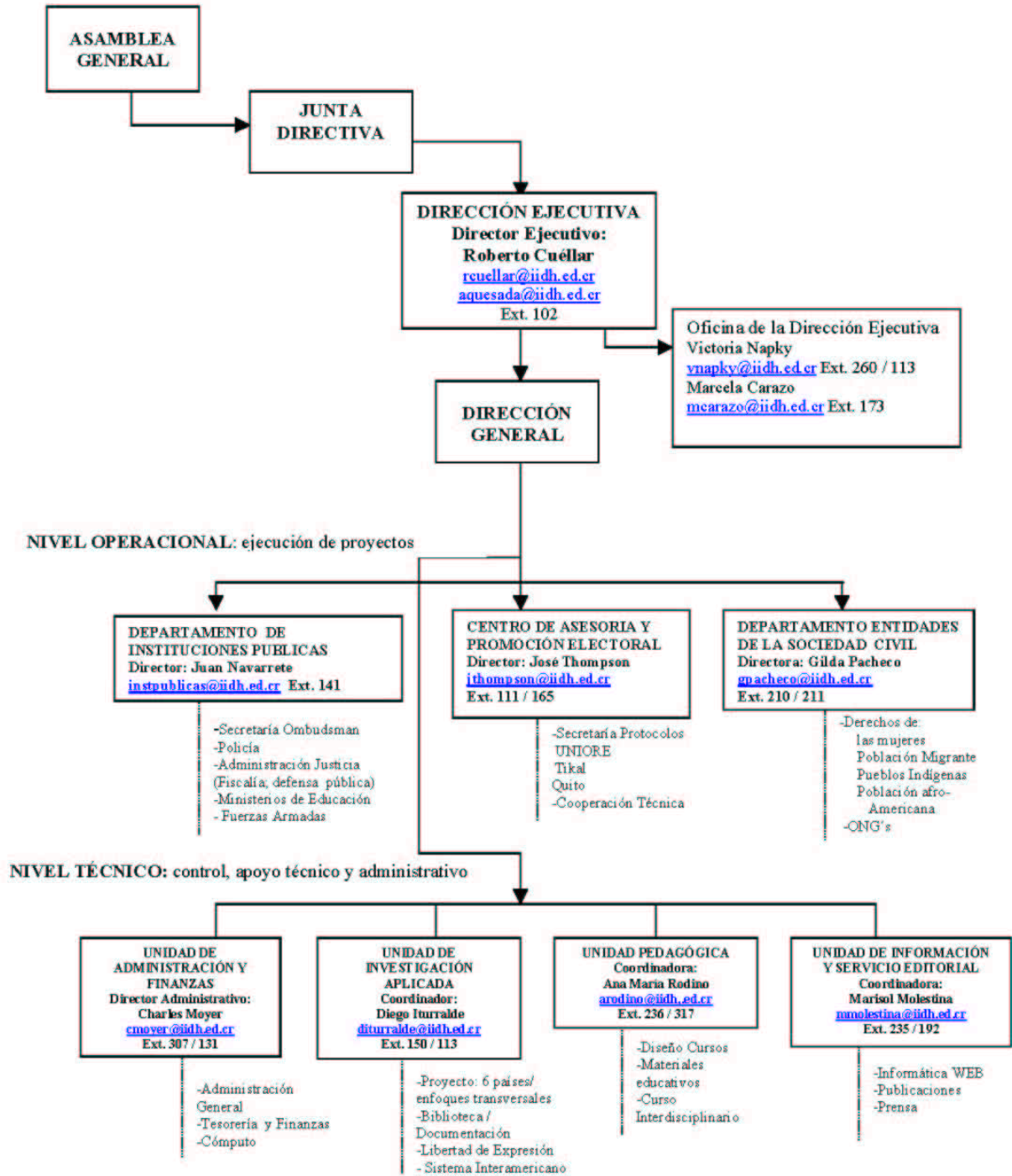
Esta reconfiguración institucional busca contar con una mayor articulación programática de los proyectos sobre la base de las prioridades temáticas y de las perspectivas transversales y quiere mejorar la coordinación de su ejecución teniendo en cuenta la focalización geopolítica.

Sin embargo, aunque es todavía prematuro saber si la readecuación ha dado todos los frutos esperados, se vienen introduciendo los ajustes necesarios para integrar el esfuerzo institucional, coordinar el diseño y ejecución de los proyectos sobre la base de los ejes temáticos prioritarios, e introducir efectivamente las perspectivas de equidad de género, el reconocimiento y la preservación de la diversidad étnica, y el fomento de espacios para la participación de la sociedad y su interacción con el Estado. Este proceso no está exento de dificultades, porque venimos de una cultura institucional de trabajo compartimentado y porque ha implicado un tiempo de transición muy intenso.

La revisión de la estructura actual será resultado de una nueva evaluación del desarrollo institucional y de la definición de la estructura que se requiera de acuerdo con el plan estratégico a desarrollar. En realidad, lo que por ahora queremos resaltar es la necesidad de que el IIDH no se apegue a ninguna solución en forma permanente y, sobre todo, que la opción sea ágil y dinámica y, en cada momento, responda adecuadamente a la opción estratégica escogida. Hacia el futuro, la ductilidad de su estructura será una de las claves del éxito del trabajo institucional y una inestimable ventaja comparativa. En un mundo cambiante, el IIDH debe cambiar con la realidad que muta y que el Instituto mismo ayuda a transformar.

## IIDH: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Agosto, 2002



## LAS VENTAJAS Y LOS RETOS INSTITUCIONALES

Las ventajas y retos institucionales deben ser especialmente considerados por el IIDH al abordar su desafío más inmediato: formular un plan estratégico articulado que de la manera más eficaz y eficiente plasme en diferentes escenarios, programas de trabajo, presupuestos y cronogramas, las ideas y conceptos contenidos en este marco.

Con un plan estratégico eficaz y creativo, el IIDH puede responder adecuadamente a tres de sus desafíos más agudos: lograr mayor articulación regional, obtener mejores niveles de eficiencia y calidad en los servicios que ofrece, y aprovechar las ventajas que en materia de información y comunicaciones ofrecen las nuevas tecnologías.

A lo largo de estos veintidós años el IIDH ha jugado un papel fundamental en la lucha por alcanzar la vigencia integral de los derechos humanos y de la democracia. Fundado en 1980, cuando las dictaduras militares campeaban en la región, el Instituto trabajó en dos grandes vías: por un lado, con miras a hacer más eficiente la denuncia y la acción en materia de derechos humanos, ofreció programas de formación y asistencia técnica a las organizaciones no gubernamentales y a otros organismos de la sociedad y, por el otro, fomentó el regreso a la democracia y la realización de elecciones libres y periódicas. Para todo ello, el IIDH se valió de los recursos de la cooperación internacional. Ya entonces el Instituto, con base en su carácter interdisciplinario y su capacidad de cubrir todo el ámbito interamericano, marcó las que han sido sus líneas básicas de acción: la promoción, la educación y la asistencia técnica en derechos humanos y democracia, el trabajo interamericano, y la generación de espacios de interacción entre diferentes sectores.

Con la llegada de la democracia, el IIDH se concentró en ofrecer a los organismos electorales asesoría para que las elecciones fueran técnicamente incuestionables y en apoyar los esfuerzos de la sociedad por alcanzar la reconciliación nacional sin sacrificar los derechos a la verdad y a la justicia. Y empezó a investigar otros campos temáticos en los cuales resultaba indispensable ahondar: el éxodo humano y el desplazamiento de poblaciones, el reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas, la lucha de las mujeres por la igualdad, el impacto de los sistemas penales y carcelarios en los derechos y libertades ciudadanas, los derechos de las personas discapacitadas, los aspectos jurídicos del medio ambiente y el desarrollo humano y las formas de su relación con los derechos humanos, los desafíos de la seguridad ciudadana y su impacto en los derechos y libertades fundamentales, fueron temas que, de manera pionera, el Instituto abordó creativamente y con imaginación.

Al mismo tiempo, el IIDH entendió tempranamente que la supervivencia de los nuevos regímenes democráticos pasaba por el fortalecimiento de la institucionalidad estatal. Por ello impulsó los primeros

programas en formación en derechos humanos para fuerzas militares y de policía, fomentó la creación de defensorías del pueblo, y puso en marcha ambiciosos programas de formación de las y los operadores jurídicos de los sistemas de administración de justicia para que no sólo dieran vida judicial a los derechos reconocidos constitucionalmente sino también para que aplicaran los tratados internacionales en derechos humanos y las reglas de interpretación que han nacido de los sistemas internacionales de protección y, muy especialmente, de la actuación de la Corte y la Comisión Interamericanas de Derechos Humanos. En esa misma dirección, el IIDH se empeñó en la creación de doctrina especializada en derechos humanos, asuntos electorales y democracia.

Con el paso del tiempo, apoyado en su carácter académico e interamericano, el IIDH ha trabajado a lo largo y ancho del Hemisferio con una amplísima gama de sectores sociales y de instituciones estatales, ha formado miles de multiplicadores en derechos humanos y ha llegado a decenas de miles más a través del más de un centenar de libros, revistas, folletos y videos que conforman su acervo editorial. Las colecciones bibliográficas de su Centro de Documentación y de la Biblioteca conjunta con la Corte Interamericana de Derechos Humanos, las mejores en su género en América Latina, son espacios abiertos de consulta para todos quienes desean obtener información puntual o doctrina especializada en el tema.

Sin duda, muchos de los logros alcanzados en América Latina y el Caribe en estos años en el campo de los derechos humanos y la democracia han sido apoyados por el IIDH y el Instituto puede sentirse orgulloso de su aporte. Su reputación como una de las instituciones más prestigiosas y reconocidas en América Latina y el Caribe en los campos de los derechos humanos y la democracia, ha sido ganada a pulso y justamente.

Como sea, es un desafío ineludible mantener la credibilidad y buena fama ganadas. Para ello, el Instituto en su trabajo futuro debe preservar las ventajas comparativas que los beneficiarios, las contrapartes y las agencias donantes le reconocen:

- Su larga experiencia de trabajo y el prestigio ganado con su trayectoria hacen que el IIDH sea reconocido a lo largo y ancho del Continente como una institución de excelente reputación y que sus servicios sean solicitados por gobiernos, instituciones estatales, y organizaciones no gubernamentales y otros organismos de la sociedad.
- Su capacidad de articular procesos locales y regionales, generar alianzas y apoyar redes, y ser el punto de encuentro e interacción entre organizaciones de la sociedad y las instituciones estatales y, en ocasiones, la cooperación internacional.
- Su carácter interamericano, su origen latinoamericano y el alcance regional de sus actividades.
- Su aproximación interdisciplinaria e integral a los derechos humanos y a su vínculo con la democracia.

- Su instrumental pedagógico y la excelencia y variedad en sus servicios de educación.
- Su capacidad de producir información, doctrina especializada y herramientas metodológicas en los campos de la promoción y educación de los derechos humanos y la democracia.
- Su vinculación con el sistema interamericano de derechos humanos.
- Su desarrollo de sistemas de gestión administrativa y financiera transparentes y su capacidad de rendir cuentas, que lo hacen apto para el control de proyectos financiados por la cooperación internacional.

A pesar de esas indudables ventajas, los retos institucionales, sin embargo, siguen siendo muchos:

- Permanecer vigentes y conservar el liderazgo en los campos de los derechos humanos y la democracia en América Latina y el Caribe y, al mismo tiempo, renovarse constantemente.
- Mantener e incrementar la credibilidad del IIDH en medio de cambios permanentes en la realidad regional.
- Trabajar armónica y complementariamente con otras entidades nacionales e internacionales que ahora ofrecen servicios en los mismos campos del IIDH y ofrecer su experiencia y espacios para la coordinación de esos esfuerzos.
- Optimizar sus sistemas de obtención de fondos.
- Fortalecer su identidad y sus vínculos con la Corte y la Comisión Interamericanas de Derechos Humanos.
- Lograr mayor articulación regional e interamericana y, al mismo tiempo, fomentar respuestas nacionales y locales más efectivas.
- Fortalecer las alianzas y redes existentes y ampliarlas.
- Articular sus esfuerzos al proceso de la Cumbre de las Américas y a otros esfuerzos interamericanos y regionales.
- Acoplar continuamente los sistemas de comunicación e informática y uso intensivo de nuevas tecnologías.
- Mantener su dinamismo y agilidad y poder ajustar permanentemente sus políticas, prioridades y líneas de acción, y su estructura a la cambiante realidad de los derechos humanos y la democracia en la región.