

Evaluación

Guía para Principiantes



Julio de 1999
Índice AI: POL 32/03/99/s

SECRETARIADO INTERNACIONAL, 1 EASTON STREET, LONDRES WC1X 0DW, REINO UNIDO
TRADUCCIÓN DE EDITORIAL AMNISTÍA INTERNACIONAL (EDAI), ESPAÑA



A los dinosaurios les habría ido mejor si hubieran **evaluado** los cambios climáticos con un poco más de cuidado

Introducción

El propósito de este documento es ofrecer una aproximación sencilla al proceso de evaluación. Está especialmente dirigido a quienes de uno u otro modo trabajan en programas orientados a la introducción de conceptos de derechos humanos y de los valores que llevan aparejados en planes de estudio y prácticas de enseñanza, y que por primera vez se proponen realizar una evaluación de su labor. El documento contiene sugerencias prácticas sobre cómo organizar eficazmente la evaluación de tales programas para aprender del trabajo que se haya realizado hasta ese momento.

Las presiones con las que con frecuencia han de trabajar los activistas de derechos humanos y la urgencia que requiere la actuación contra la violación de esos derechos supone que no siempre se disponga del tiempo necesario que se precisa para evaluar de forma sistemática los proyectos de educación en derechos humanos y sus efectos.

A pesar de ello, hay que recordar que la labor de evaluación es una actividad positiva por diversos motivos:

- Se trata de una oportunidad especial para que quienes ejercen alguna actividad puedan probar por sí mismos si sus esfuerzos han tenido resultado y han merecido la pena, al tiempo que se analizan cuáles han sido los aspectos deficientes que pueden mejorarse.
- Constituye una medida fundamental para mejorar la eficacia.
- Proporciona credibilidad al programa a los ojos de quienes están implicados directa o indirectamente en él (como estudiantes y patrocinadores). Es un instrumento esencial para la buena planificación y el establecimiento de objetivos.
- Puede levantar la moral, motivar a quienes participan en la actividad e incrementar la conciencia de la importancia del trabajo que se está haciendo. También puede servir para resolver conflictos internos de forma objetiva y profesional.
- Permite a otros involucrados en actividades programáticas similares, ya sea en el propio país o en el extranjero, beneficiarse de experiencias previas.

¿Qué es una evaluación?

Una evaluación es un modo de reflexionar sobre el trabajo que se ha hecho y los resultados que se han obtenido con él. Una evaluación bien organizada, además, es útil para reforzar y ampliar cualquier programa, y ese es el motivo por el que debe constituir un elemento integral de cualquier plan o proyecto de un programa y del trabajo que se realice.

Todo proceso de evaluación se basa en hechos (datos), que se recopilan sistemáticamente entre quienes participan en un programa por diversos métodos (como estudios y entrevistas), y en el análisis de documentos y de otra información contextual. El análisis y la interpretación de estos datos permite que quienes están implicados en la actividad evalúen el programa en el que han trabajado.

Una evaluación, por ejemplo, plantea preguntas como las siguientes, a las que hay que dar respuesta:

- ¿Está logrando el programa sus objetivos?
- ¿Está teniendo algún efecto el programa? ¿Es ese efecto distinto del fijado en los objetivos iniciales? En caso afirmativo, ¿por qué?
- ¿Emplea eficazmente el programa sus recursos (humanos y económicos)?

Podemos establecer tres tipos principales de evaluación, según en qué consecuencias del trabajo realizado centremos nuestro análisis:

Repercusiones sobre la comunidad: Cuando lo que se pretende con la evaluación es analizar las repercusiones que el programa de educación en derechos humanos está teniendo sobre la comunidad o sobre la sociedad en general. Por ejemplo, analizar un programa de formación en derechos humanos para la policía y evaluar si esa formación está teniendo alguna repercusión sobre la comunidad.

Efectos sobre la organización: Cuando lo que se pretende con la evaluación es analizar a la propia organización. Este tipo de evaluación plantearía preguntas como las siguientes: ¿Funciona bien la organización? ¿Cómo perciben el público o las autoridades a la organización?

Consecuencias para el receptor del programa: Cuando lo que se pretende con la evaluación es analizar el desarrollo personal del receptor del programa. Esto quiere decir que la evaluación valorará si quien recibe la formación está realmente adquiriendo el conocimiento que se pretendía inicialmente sobre los derechos humanos y si además está recibiendo otros beneficios adicionales, como la autoestima, confianza en sí mismo, adquisición de mayor responsabilidad y capacitación y asunción de compromisos con los derechos humanos.

Si bien en un principio lo más útil es centrarse en un sólo tipo de evaluación, conviene tener en cuenta que lo normal es que se solapen unas con otras. Por ejemplo, al evaluar las repercusiones que un proyecto ha tenido sobre la comunidad inevitablemente habrá que analizar también la eficacia de la organización que lo ha llevado a cabo.

Una evaluación la puede realizar:

- Alguien que trabaja o pertenece a la organización (*evaluación interna*);
- Alguien que no trabaja en la organización (*evaluación externa*);
- Una combinación de ambos, es decir, un equipo compuesto por personas ajenas a la organización y por personas que trabajan para ella (*evaluación combinada interna/externa*).

Dependiendo de las circunstancias en que vaya a realizarse la evaluación, de los motivos por los que vaya a hacerse y de los recursos disponibles, se puede optar por una de las tres alternativas que se acaban de exponer.

Independientemente de los motivos generales que se tengan, o de que sea interna o externa, toda evaluación siempre habrá de:

- ! **estar orientada a la acción:** Lo que se pretende con ella es tender hacia la mejora de las prácticas y las políticas. Los informes de evaluación deben incluir recomendaciones de mejora.

- ! realizarse, en la medida de lo posible, **de forma participativa**: Quienes estén afectados por la evaluación deben poder, siempre que proceda, comentar el alcance de la evaluación y el plan de evaluación.
- ! tomar en cuenta los **factores internos y externos** que pueden estar influyendo en el trabajo y sus resultados.

La planificación de una evaluación

Desde el inicio deben incluirse en el plan objetivos y análisis mensurables. La evaluación no debe ser una actividad que se planifique a posteriori o sobre la marcha.

La preparación para realizar una evaluación supone varias consideraciones:

¿Por qué?

Es muy importante tener un objetivo claro para la evaluación: ¿Queremos evaluar la repercusión que el proyecto está teniendo en la sociedad?, ¿el modo en que el proyecto está funcionando?, ¿el desarrollo personal que los receptores directos del programa están adquiriendo con el proyecto? En otras palabras, ¿debe la evaluación centrarse en las **repercusiones sobre la comunidad**, en los **efectos sobre la organización** o en las **consecuencias para el receptor del programa**?

Tenemos que preguntarnos qué es lo que queremos conseguir con la evaluación. Las evaluaciones tienen que ser de interés y deben tener algún valor para los implicados en la aplicación del programa y para los que se benefician de él y quienes lo financian.

Por ejemplo, ¿queremos analizar el modo en que estamos administrando o gestionando el programa o proyecto? Ello podría ser así debido a que estamos experimentando problemas internos y precisamos de un análisis objetivo que determine con precisión cuáles son esos problemas y cómo pueden resolverse. ¿O quizá lo que queremos es analizar los efectos que estamos ejerciendo sobre nuestros beneficiarios? Ello podría ser así debido a que estamos empezando a preparar un nuevo plan para los próximos años y precisamos comprender bien en qué lugar nos encontramos y hacia dónde queremos dirigirnos. Los resultados de tal evaluación pueden ayudarnos a fortalecer nuestros argumentos frente a posibles patrocinadores.

Para decidir qué fundamentos han de sustentar la evaluación es importante remitirnos al plan y al presupuesto del proyecto. Este factor, si se elabora bien, es clave para ayudarnos a recordar los fundamentos que sostienen los objetivos que estamos tratando de conseguir y el por qué hemos organizado nuestra labor de educación en derechos humanos del modo en que lo hemos hecho.

¿Qué?

Para no perder de vista cuál es el fundamento de nuestra evaluación (el **porqué**), tenemos que definir claramente cuál es el problema o la cuestión que debe evaluarse (el **qué**). Es muy importante establecer criterios bien definidos para la evaluación, siendo claros sobre lo que se va a evaluar. Uno de los motivos por los que no solemos hacer evaluaciones es porque hacemos de esa labor algo demasiado trabajoso; puede ser de gran ayuda el centrarse únicamente en uno o dos elementos, especialmente si se trata de la primera evaluación que se realiza. Después tenemos que decidir cuál es el mejor tipo de evaluación que puede emprenderse para los propósitos que hemos seleccionado.

Por ejemplo, si tenemos que evaluar los efectos que nuestra actividad está teniendo en el desarrollo de una política nacional para la educación primaria, tenemos que asegurarnos de que el ámbito y el alcance de la

evaluación orientan claramente a quien realiza la evaluación en esa dirección y que la metodología que empleamos es la adecuada para recopilar los datos pertinentes.

Tenemos que analizar los diferentes componentes del programa, determinar los que son clave en el área que se ha seleccionado para su evaluación, y después incluirlos en el ámbito y el alcance de la evaluación como los criterios a partir de los cuales se emprenderá ésta.

¿Cuándo?

Toda evaluación debe ser oportuna. Con ello queremos decir que una evaluación debe realizarse en el momento oportuno y que su duración debe ser clara. Por ejemplo, lo único que posiblemente conseguiremos si realizamos una evaluación de la administración de un programa en medio de un curso de formación en derechos humanos que dura cinco días será provocar malestar y alteraciones. Por el contrario, será preferible analizar cómo está funcionando la administración cuando hayamos cerrado las cuentas anuales y preparado el informe de actividades del año que concluye o cuando esté claro que no funciona adecuadamente y ello afecta a todo el trabajo que se realiza en el programa. También podríamos evaluar un taller antes de que todo el mundo se marche a su casa, cuando la memoria sobre lo experimentado está aún fresca. Otra posibilidad es, como ya se ha dicho antes, emprender un proceso de evaluación como parte de la planificación del siguiente ciclo de actividades.

También es importante elaborar un calendario de la evaluación, para acotar su duración.

Para ello se precisa definir:

- los plazos,
- las fases de la evaluación, cuánto dura cada una,
- cuándo necesitaremos contar con las personas a las que afecta la evaluación (hay que comprobar que estarán disponibles),
- cuánto tiempo será necesario para analizar los datos recopilados,
- cuándo estará listo el informe final de la evaluación.

¿Quién?

Para realizar una evaluación no es necesario contratar a un experto en evaluaciones. Si bien en algunos casos podría ser necesario hacerlo, la mayor parte de las veces serán los propios interesados que están implicados en la actividad a evaluar (es decir, quienes imparten la formación, o quienes se ocupan de la administración del programa) quienes en mejor situación se encuentren para emprender la evaluación. Es de vital importancia definir quién hará qué labor y quién asumirá la responsabilidad general, es decir, quién será el jefe del equipo de evaluación.

¿Va a ser una evaluación interna, externa o una combinación de ambas? Hay que asegurarse de que todo el que esté implicado en ella entiende por qué la evaluación va a llevarse a cabo de un modo concreto y no de otro.

¿Cómo?

La elección de la metodología para la recopilación de información depende sobre todo de lo que se desee lograr con la evaluación, el contexto cultural en el que se esté trabajando y los recursos disponibles (tiempo y dinero). Para quienes trabajen con un presupuesto limitado y vayan a realizar la evaluación por sí mismos, el método más factible de recopilación de datos es mediante cuestionarios y entrevistas (véase el apartado dedicado a la metodología).

La preparación del ámbito y el alcance de la evaluación

Las respuestas que se hayan dado a las preguntas que acabamos de plantear (por qué, qué, cuándo, quién y cómo) proporcionarán el marco de la evaluación que vaya a realizarse, que se presenta entonces en forma de lo que se conoce como el «mandato» de la evaluación. En él habrán de estar los criterios de la evaluación (el contenido y los límites) y habrá de servir como orientación a la persona o personas que la realicen.

Es importante que el «mandato» sea consensuado y aprobado por el organismo que en la organización se encargue de la adopción de decisiones.

No hay que olvidar que debe elaborarse un presupuesto para la evaluación. Una evaluación no tiene por qué ser necesariamente muy costosa; en todo caso, y para propósitos contables, es importante determinar qué gastos originará la evaluación.

La metodología

Los métodos más habituales para la recopilación de datos son los siguientes:

- investigar y analizar el material y la documentación general que exista en relación con el proyecto objeto de la evaluación,
- tratamiento centrado en grupos,
- hacer que las personas pertinentes rellenen cuestionarios,
- entrevistar a las personas pertinentes.

Pueden utilizarse estos cuatro métodos por separado o combinados, dependiendo del alcance de la evaluación y de los recursos disponibles. A continuación se aporta más información sobre los cuestionarios y las entrevistas.

¿Un cuestionario o una entrevista?

Los cuestionarios y las entrevistas son los métodos más habituales de recopilación de información entre las personas. En ocasiones se pregunta o entrevista a todos los participantes en el programa que se desea evaluar y, otras veces, sólo a un grupo representativo. Hay varios motivos para emplear estos métodos al recopilar información para una evaluación.

- pueden ser métodos muy flexibles y sencillos de utilizar si se hace con cuidado e imaginación;
- normalmente requieren un esfuerzo menor por parte de los afectados por la evaluación;
- se puede copiar y utilizar el mismo conjunto de preguntas tantas veces como sea necesario, de forma que pueden realizarse comparaciones a lo largo del tiempo o entre grupos de estudiantes (¿opinan los aprendices de hoy igual que los del programa del pasado año?).

Decidir si se utilizará o no la lista de preguntas en forma de entrevista oral o como documento que se distribuye para ser contestado por escrito individualmente en forma de cuestionario depende en gran medida de cuánto tiempo se vaya a disponer, de lo exhaustiva que vamos a querer que sea la información que nos proporcionen y de si consideramos o no que los entrevistados se sentirán cómodos y responderán sinceramente a las preguntas que les planteemos personalmente.

Si decidimos usar cuestionarios escritos es importante pensar cómo se recogerán o nos los devolverán una vez se contesten las preguntas. A menudo las respuestas que se reciben son bastantes menos de las que esperábamos. La clave para recibir el mayor número posible de respuestas es facilitar lo más posible su labor a quienes habrán de rellenar los cuestionarios. Por ejemplo, si los destinatarios del cuestionario deben enviar por

correo su respuesta para que llegue al destino en una fecha determinada de antemano, hay que asegurarse de que la dirección a la que deben enviarlo está clara para todo el mundo; en este respecto, una muy buena idea es facilitar sobres de respuesta ya franqueados y con la dirección escrita. Otra sugerencia: hay que asegurarse de que el remitente tiene conocimiento de la importancia y el propósito del cuestionario, y hay que hacerle saber que su ayuda será de gran importancia para el conjunto de la evaluación.

También es importante dejar bien claro si el cuestionario es anónimo o si quien lo responde debe indicar su nombre u otros datos personales. Es posible que no necesitemos saber el nombre de quien contesta el cuestionario, pero sí conviene saber otros datos, como por ejemplo, su ocupación, si es hombre o mujer, segmento de edad, lugar de trabajo, etc.

Las entrevistas tienen la ventaja de que se presenta la posibilidad de debatir las cuestiones con mayor profundidad que si se hace la evaluación mediante la distribución de un cuestionario. Las entrevistas constituyen un foro más apropiado para abordar cuestiones delicadas que de otro modo podrían incomodar al interlocutor, además de ofrecer un marco más flexible para la recopilación de información. Las principales desventajas que tienen las entrevistas son que consumen muchos recursos (especialmente tiempo y dinero si el entrevistador tiene que viajar para realizarlas) y que, a la hora de analizar las respuestas, la complejidad a la que nos enfrentamos es mucho mayor.

La mayoría de las entrevistas se basan en un cuestionario que se compone principalmente de preguntas abiertas (véase más adelante el apartado sobre la preparación de las preguntas). Hay entrevistas estructuradas con unos límites muy fijos, en las que el entrevistador sólo pregunta las cuestiones anotadas en el cuestionario que lleva preparado. Otras entrevistas más flexibles permiten al entrevistador formular preguntas indagatorias adicionales más espontáneas --y quizá por ello de mayor interés-- en respuesta a la información proporcionada inicialmente por el entrevistado. Al igual que en los cuestionarios que sólo se distribuyen en papel, las preguntas tienen que ser claras y precisas.

La clave para que el resultado de una entrevista sea bueno es la relación que se crea entre el entrevistador y el entrevistado:

- Hay que evitar dar la sensación al entrevistado de que se lo está sometiendo a una prueba.
- No hay que reaccionar a la defensiva ante las respuestas o comentarios que el entrevistado pueda realizar.
- Hay que demostrar al entrevistado que se escuchan sus palabras y que se le presta atención: utilícense las técnicas de lenguaje corporal que demuestran atención (mirar de frente al interlocutor, mantener un contacto visual oportuno, etc.), y procúrese no interrumpir sus respuestas.

Si conseguimos que el entrevistado esté convencido de que valoramos las opiniones que formula y que puede hablar con libertad y sinceridad durante la entrevista no sólo estaremos recopilando información de gran valor para los fines de nuestra evaluación sino que además posiblemente estaremos ayudando a crear un entorno interactivo que podría a su vez filtrarse a través del propio programa objeto de la evaluación.

Tanto para cuestionarios como para entrevistas, es importante dejar tiempo al entrevistado para que analice lo que se le pregunta y piense detenidamente su respuesta, y garantizar la confidencialidad.

La preparación de las preguntas

Una vez decidido el objetivo de la evaluación y aprobado su «mandato», incluidos los métodos para recopilar la información, habrá que decidir el estilo, contenido y formato de las preguntas, ya sea para un cuestionario o para una entrevista.

Tipos de preguntas

Hay siete tipos básicos de pregunta que se pueden utilizar en una evaluación. Como norma general, hay que emplear el tipo que mejor sirva a los objetivos de la evaluación.

Consideremos algunos ejemplos:

Las preguntas abiertas plantean en términos generales la cuestión que evaluamos. Dejan campo abierto a la expresión del entrevistado. Ejemplos de pregunta abierta pueden ser los siguientes:

«Cuénteme su visión sobre...»

«¿Qué sucedió cuando...?»

Las preguntas de sondeo se utilizan para entrar más en detalle. Se trata de preguntas mediante las que entrar en pormenores sobre los aspectos más interesantes de una cuestión en concreto. Ejemplos de pregunta de sondeo pueden ser los siguientes:

«¿Qué pensó concretamente de la lección?»

«¿Qué ocurrió en el taller?»

Las preguntas reflexivas son útiles para obtener información adicional. Son una repetición de algo que el entrevistado ha dicho o que parecía estar implícito en sus palabras. Principalmente se utilizan en las entrevistas, no tanto en los cuestionarios. Ejemplos de pregunta reflexiva pueden ser los siguientes:

«Dice usted que el responsable reaccionó desproporcionadamente, ¿cómo?»

«No parece que lo pasara bien con esa experiencia, ¿por qué?»

Este tipo de preguntas puede utilizarse también para ayudar a alguien que está molesto a desahogarse para que después puedan tomarse decisiones más razonadas. Por ejemplo: «Usted parece estar molesto con este asunto, ¿le importaría contarme algo más sobre el particular?»

Las preguntas hipotéticas con frecuencia tienen como respuesta contestaciones también hipotéticas. Pueden resultar útiles para ciertos aspectos del trabajo, como averiguar valores, áreas nuevas o solucionar problemas. Si lo que se busca es información concreta este tipo de preguntas no servirá de ninguna ayuda.

Las preguntas cerradas requieren una respuesta de una o dos palabras y se emplean para establecer hechos específicos y concretos. Ejemplos:

- He sacado provecho de este programa:
Sí / No
- He sacado provecho de este programa: _____

El entrevistado debe seleccionar su grado de conformidad o disconformidad con la afirmación precedente:

1 = completamente de acuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = no sabe o no contesta;
4 = parcialmente en desacuerdo; 5 = completamente en desacuerdo;

Hay otro tipo de «escalas de gradación» que también pueden utilizarse, por ejemplo:

1 = frecuentemente; 2 = a veces; 3 = casi nunca;

1 = lo apruebo firmemente; 2 = lo apruebo; 3 = no sabe, no contesta;
4 = lo desapruero; 5 = lo desapruero firmemente;

¿Como decidir qué tipo de pregunta es la que mejor sirve a nuestro propósito?

Tanto en los cuestionarios que se distribuyan como en las entrevistas que se realicen personalmente se puede emplear eficazmente una combinación de diferentes preguntas. Sin embargo, el diseño y presentación de estas preguntas y cómo se combinen dependerá de varios factores que hay que tener en cuenta:

- Utilice un lenguaje adecuado para las personas que habrán de responder las preguntas. Si el idioma que se usa para las preguntas no es la primera lengua de quienes van a contestarlas hay que formularlas del modo más sencillo posible. Esto mismo es de aplicación a la selección del formato de las preguntas. Un número elevado de preguntas abiertas generalmente no es lo más adecuado para quienes responden en un idioma distinto al materno.
- Si el cuestionario se distribuye en vez de usarse en una entrevista, hay que pensar si van a enviarse por correo a los destinatarios para que luego los vuelvan a remitir, si se les da en mano para que luego nos lo envíen o si se les entrega para que lo rellenen en el mismo momento. Optar por una u otra alternativa determinará qué grado de amplitud abarcará su indagación. Por lo general, la última posibilidad, el cuestionario que debe rellenarse en el momento, debe ser especialmente breve y fácil de contestar.
- Hay que tratar de encontrar un equilibrio entre lo que es más conveniente para todos y la exhaustividad de la información que se busca. Si bien las preguntas cerradas tienen la ventaja de que son muy convenientes tanto para los que las contestan como para los que después se ocupan de procesar la información, hay algunas cuestiones que este tipo de preguntas no pueden nunca llegar a abarcar. Las preguntas abiertas proporcionan más libertad a los entrevistados, así como una visión de mayor profundidad para quienes realizan la evaluación, aunque también son más difíciles de analizar.

La adecuación de una estrategia dependerá, sin lugar a dudas, de lo que realmente estemos intentando conseguir, de cuánto tiempo dispongamos y de la relación que mantengamos con quienes nos vamos a poner en comunicación. Una técnica muy común es la denominada «técnica de encauzamiento», que consiste en lo siguiente:

Comenzar con preguntas abiertas amplias:	«Cuénteme su visión sobre...»
Encauzar la respuesta con una pregunta abierta:	«¿Qué hizo usted exactamente...?»
Terminar con una pregunta cerrada:	«¿Fue usted? ¿Sí o no?»

Otra técnica consiste en comenzar con una pregunta cerrada e ir abriendo el campo de indagación.

1. Comenzar con una pregunta abierta tiene:

Ventajas

Anima a hablar al interlocutor,
Le da mayor perspectiva,
Puede ser muy revelador observar desde dónde decide comenzar (o qué aspectos elude),
Ayuda a crear confianza y a establecer una relación fluida,
Ayuda a recibir puntos de vista sobre una cuestión sin que hayamos influido previamente en el interlocutor.

Desventajas

Puede ser demasiado abierta y el entrevistado no sabe por dónde empezar,
Puede animar a la divagación a alguien a quien le gusta hablar,
Puede plantear cuestiones que no queremos abordar.

2. Comenzar con una pregunta cerrada tiene:

Ventajas

Puede ser útil para establecer hechos al comienzo de la conversación,
 Muy útiles cuando no se tiene mucho tiempo,
 Ayudan si lo que se pretende es tener respuestas estándar para la evaluación.

Desventajas

Se puede convertir en un interrogatorio porque cuando se contesta con una respuesta breve hay que continuar con otra pregunta,
 Orienta o influye y se mantiene un control estricto.

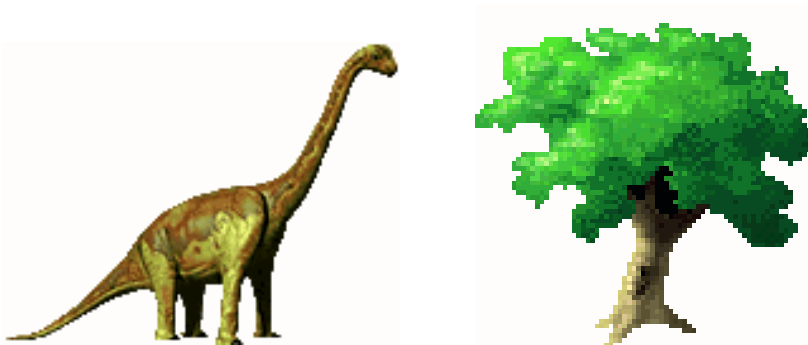
Una vez redactada la lista de preguntas hay que probarla con un grupo reducido de personas antes de utilizarla a gran escala para la evaluación. De este modo se podrá calcular el tiempo que se tarda en contestarlas, comprobar si las preguntas son claras y si se han tenido en cuenta todas las respuestas posibles para cada una de las preguntas cerradas que se formulen. En esta fase también será posible detectar si en las preguntas se han introducido prejuicios o influencias indebidas.

El informe final de evaluación

Hay que disponer de gran cantidad de tiempo para analizar toda la información recopilada durante el proceso de evaluación y para redactar el informe. El informe de evaluación debe incluir el «mandato», una descripción de la metodología empleada, las conclusiones a las que se ha llegado, incluida la argumentación de cómo se ha llegado a ellas, y, por supuesto, recomendaciones.

Es práctica común distribuir entre las personas pertinentes (como por ejemplo personal remunerado y voluntario, miembros de la junta directiva) un borrador provisional del informe de evaluación, especialmente si la ha realizado un agente externo. Con esta medida se da tiempo a las personas implicadas en el proyecto a plantear preguntas sobre las conclusiones de la evaluación y, posiblemente, aclarar algunas posibles áreas de confusión. Desde luego, esta ocasión de comentar el informe de la evaluación no significa que las personas que no la han llevado a cabo puedan alterar o eliminar del informe conclusiones negativas.

El informe final de la evaluación, una vez concluido, debe remitirse a los responsables de la gestión del proyecto evaluado quienes, en consulta con los responsables de la administración y puesta en práctica, deben considerar qué recomendaciones deben asumirse y cómo aplicarlas.



No espere a que sea demasiado tarde para empezar a organizar la evaluación de su proyecto de educación en derechos humanos.

Para asegurarse de que se han contestado todas las preguntas más importantes:

Lista final de comprobación

¿Por qué?

8 ¿Por qué queremos hacer una evaluación?

¿Qué y cómo?

8 ¿Qué se ha decidido evaluar? ¿el impacto social, la actuación organizativa o los logros educativos?

8 ¿Se dispone de los recursos necesarios para realizar la evaluación? Si la respuesta es negativa, ¿Cómo van a conseguirse?

8 ¿Cómo va a recopilarse la información? ¿Cuándo se va a saber que se dispone de información suficiente?

¿Quién?

8 ¿Cuáles son los grupos de interés implicados en el trabajo que se quiere evaluar?

8 ¿Cómo va a asegurarse su implicación y participación activa?

8 ¿Quién recopilará la información y quién la analizará?

8 ¿Quién es responsable de qué y quién toma las decisiones finales?

¿Cuándo?

8 ¿Se ha acordado el programa o calendario para la evaluación?

Después de la evaluación:

8 ¿Qué se ha aprendido?

8 ¿Qué debe mejorarse?

8 ¿Qué recomendaciones han surgido de la evaluación?

8 ¿Han discutido todos las recomendaciones?

8 ¿Se ha establecido un calendario para su aplicación?

8 ¿Hay consecuencias ulteriores?

8 ¿A quién debe informarse de todos estos resultados?

8 ¿Ha habido cuestiones nuevas que la evaluación ha sacado a la luz y que deben considerarse?

8 ¿Se ha tomado un descanso o unas vacaciones?

8 ¿Se han tomado medidas para garantizar que la evaluación será un proceso continuado?

¡¡¡No comiencen una evaluación si no van a concluirla o si van a hacer caso omiso de sus resultados y recomendaciones !!!

Muestra de evaluación para darle una idea del aspecto que pueden tener el «mandato» de la evaluación y las preguntas que la componen -- No se trata de una evaluación propiamente dicha.

**EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN
DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE AI
EN MATERIA DE EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS**

INTRODUCCIÓN

El propósito de este documento es esbozar el proceso de evaluación de la labor de educación en derechos humanos de Amnistía Internacional. El proceso de evaluación seguirá las directrices de evaluación establecidas en el Capítulo 13 del *Manual de Acción* de Amnistía Internacional, publicado en 1997 (1999 en la versión española; Índice AI: ACT 10/02/97/s).

«No tengo tiempo para tomar parte en esta evaluación, tengo otras cosas que hacer»: Si no evaluamos nuestro trabajo no podremos mejorarlo y, consiguientemente, la actividad que realicemos en el futuro en el terreno de la educación en derechos humanos puede no ser todo lo fructífera que deseamos. El tiempo que se invierta en aportar información a la evaluación nos ahorrará tiempo más adelante en el desarrollo de futuros programas de educación en derechos humanos. La evaluación, además, nos proporciona la ocasión de aprender unos de otros. Para todas las estructuras, esta información tiene un valor inestimable. *¡Es tiempo bien empleado! y prometemos remitirle los resultados antes del ...*

INFORMACIÓN GENERAL

Objetivos y estrategias para la educación en derechos humanos

En su labor de educación en derechos humanos, Amnistía Internacional pretende fomentar el conocimiento y comprensión de toda la variedad de derechos humanos existente, según establecen la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y otros pactos, normas y tratados internacionalmente acordados. Además, en esta labor, Amnistía Internacional pone gran énfasis en la universalidad, indivisibilidad e interdependencia de todos los derechos humanos.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO PARA LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS DE AMNISTÍA INTERNACIONAL

Pretendemos llegar a un público muy amplio y de gran diversidad cultural de todas las edades, y hacer realidad así nuestra convicción de que todos los individuos tienen el derecho y el deber de fomentar y proteger todos los derechos humanos.

1. Desarrollar y aplicar programas de educación en derechos humanos pertinentes y eficaces en todos los países que cuentan con alguna estructura de AI. Garantizar que se dispone de los recursos necesarios para su plena aplicación.
2. Trabajar con las organizaciones no gubernamentales pertinentes y con otras entidades para asegurar que la educación en derechos humanos se convierte en una parte integral de toda labor educativa, ya sea institucional o extracurricular. Fomentar la utilización de métodos creativos en la enseñanza para enriquecer los procesos de aprendizaje.

Las estrategias clave adoptadas para lograr los objetivos descritos son las siguientes:

Objetivo 1: Introducir las cuestiones relativas a los derechos humanos en todos los programas oficiales de educación y formación y en las prácticas educativas en las escuelas, universidades, instituciones de formación profesional y foros educativos.

Objetivo 2: Elaborar y ampliar los programas extraoficiales de educación en derechos humanos.

Objetivo 3: Facilitar e incrementar el intercambio de conocimientos, información y materiales de educación en derechos humanos dentro de AI y del movimiento de derechos humanos en general.

Objetivo 4: Constituir redes de educación en derechos humanos regionales y subregionales.

Objetivo 5: Captar apoyos activamente de las organizaciones internacionales intergubernamentales y de las organizaciones internacionales no gubernamentales pertinentes para que reconozcan y pongan en práctica sus responsabilidades respecto a la educación en derechos humanos.

Objetivo 6: Conseguir que el programa de educación en derechos humanos de AI cuente con suficiente financiación en los ámbitos internacionales y locales.

Objetivo 7: Establecer mecanismos eficaces, exhaustivos y sistemáticos de revisión y evaluación del trabajo de educación en derechos humanos de AI.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN

El propósito de la evaluación de la educación en derechos humanos

Esta evaluación pretende proporcionar información a los miembros sobre el impacto de la labor de educación en derechos humanos, así como información que sirva de ayuda para mejorar la calidad del trabajo que en el futuro se realice en este terreno. La evaluación se centrará en la aplicación de la Estrategia Internacional en materia de Educación en Derechos Humanos y en las repercusiones y los resultados logrados por las Secciones mediante sus programas de educación en derechos humanos.

¿Qué se evaluará?

- 1) Los resultados de la labor de las Secciones en materia de educación en derechos humanos, es decir, ¿Se han logrado los objetivos establecidos por la Estrategia Internacional en materia de Educación en Derechos Humanos?
- 2) El proceso y eficacia de la labor de las Secciones en materia de educación en derechos humanos, es decir, ¿Qué planes se aplicaron para conseguir los objetivos de la Estrategia Internacional en materia de Educación en Derechos Humanos y cómo se aplicaron?

¿Quién debe participar?

1. Todas las Secciones y estructuras que realizan trabajo de educación en derechos humanos.
Los coordinadores de la educación en derechos humanos.
Los miembros de las juntas directivas responsables de la educación en derechos humanos.
Directores.
Encargados de la recaudación de fondos y coordinadores de campañas.
Coordinadores de Grupos Locales.
2. El Programa de Acción del Secretariado Internacional, y en concreto su Equipo de Educación en Derechos Humanos.
Los Equipos Regionales y los Coordinadores Regionales de Campañas.
Los Equipos de Desarrollo.
El Programa de Publicaciones.
El miembro del Comité Ejecutivo Internacional (CEI) responsable de la educación en derechos humanos.
El Equipo Superior de Gestión del Secretariado Internacional.

¿Cómo se realizará la evaluación?

1. Se distribuirá un cuestionario a todas las personas afectadas por el proceso de evaluación en el que se les pedirá que aporten datos específicos así como toda información adicional que deseen proporcionar sobre la cuestión a evaluar.
2. Se organizarán, cuando sea factible, entrevistas personales o telefónicas para que el equipo de evaluación disponga de la información más amplia.
3. Entidades externas, como autoridades educativas y organizaciones locales de derechos humanos, a las que también se entrevistará para evaluar la percepción que desde el exterior se tiene de la labor de educación en derechos humanos de Amnistía Internacional.

¿Quién realizará esta evaluación?

1. El Comité Ejecutivo Internacional es el «cliente» de la evaluación.
2. El Comité Permanente sobre Investigación y Acción realizará la evaluación: enviará los cuestionarios, realizará las entrevistas, analizará los resultados y redactará el informe, que incluirá recomendaciones.
3. El director del Programa de Acción del Secretariado Internacional y el Equipo de Educación en Derechos Humanos también participarán en la evaluación proporcionando datos y orientación sobre cuestiones de planificación e implementación.

¿Cómo se comunicarán los resultados de la evaluación?

Una vez recibidas las respuestas a los cuestionarios y entrevistas de la evaluación se redactarán en un informe y se distribuirán a todos los participantes en la evaluación. En un resumen se recopilarán los temas comunes que contienen las respuestas para constituir después un conjunto de recomendaciones que habrán de tenerse en cuenta al planificar en el futuro labores de educación en derechos humanos. El informe final de evaluación se concluirá antes del 30 de junio del 2001.

**Cuestionario para las Secciones y Estructuras
Evaluación del trabajo de educación en derechos humanos
1996 - 2001**

Antes de contestar a las preguntas de este cuestionario consulten el documento sobre la *Estrategia de educación en derechos humanos de Amnistía Internacional* (POL 32/02/96/s) y revisen los objetivos que se han establecido anteriormente para esta evaluación. Sus respuestas constituirán el cuerpo principal de los documentos de consulta para el desarrollo del informe completo de la evaluación, junto con los documentos que se enumeran en el apéndice, las respuestas de otros participantes en la evaluación y de los contratistas externos y suministradores de servicios.

No duden en aportar cualquier información adicional que consideren que servirá de ayuda para realizar la evaluación. Su contribución no se limita al espacio que se proporciona en el cuestionario. Adjunte cuanta información adicional considere oportuna.

Antes de contestar a las preguntas del cuestionario consulten lo más ampliamente posible con el personal y los voluntarios de su Sección o estructura de modo que las aportaciones que realicen todos los programas queden reflejadas en las respuestas.

Si lo desean, y previa petición, pueden disponer de una copia electrónica del impreso de evaluación a través del correo electrónico.

Remitan el cuestionario contestado para que llegue a su destino antes del lunes 15 de mayo del 2001 a:

HRE Evaluator
Campaigning Program
International Secretariat, Amnesty International
1 Easton Street,
London WC1X 0DW
Reino Unido

Muestra de cuestionario para la evaluación de la labor de educación en derechos humanos realizada por Secciones y estructuras.

Sección / Estructura

Nombre de la persona que rellena el cuestionario

Cargo

¿Quién más ha participado o ha sido consultado para contestar este cuestionario?

.....

PARA LOS FINES DE ESTE CUESTIONARIO DE MUESTRA
SE HAN ELIMINADO LOS ESPACIOS EN BLANCO QUE ORIGINALMENTE SERVÍAN PARA
RELLENARLOS CON LAS RESPUESTAS

1. ¿Tiene en curso su Sección o estructura un proyecto o programa de educación en derechos humanos?
Sí > No >
Si la respuesta es no, ¿cuáles son los principales motivos de que sea así?

2. ¿Son claros y realistas las metas y objetivos internacionales de la educación en derechos humanos según se establecen en el documento de estrategia?
Sí > No >
Si la respuesta es no, ¿qué aspectos no le parecen claros? ¿qué habría hecho usted para que fueran más claros?

3. ¿Son claros y realistas las metas y objetivos de la educación en derechos humanos de los planes de trabajo de su Sección?
Sí > No >
Si la respuesta es no, ¿qué aspectos no le parecen claros? ¿qué habría hecho usted para que fueran más claros?

4. ¿Se ha añadido o modificado algo en las metas y objetivos internacionales de educación en derechos humanos para que se ajusten a su entorno nacional o regional?
Sí > No >
En caso afirmativo, explique los cambios.

5. Las prioridades organizativas que figuran en el documento POL 32/02/96/s eran las siguientes: Jóvenes y estudiantes, agentes encargados de la aplicación de la ley, periodistas y empresas. ¿Han podido abordarse estas prioridades? En caso afirmativo, ¿cómo?

6. ¿Cuándo y cómo se ha empezado a aplicar un proyecto o programa de educación en derechos humanos?

Indique los años de más alta y baja actividad de educación en derechos humanos desde la aprobación de la estrategia internacional de educación en derechos humanos en 1996, y los motivos de que haya sido así:

1996
 1997
 1998
 1999
 2000

7. ¿Con qué sectores se ha trabajado o a qué sectores se ha dirigido la actividad? ¿Por qué?
8. ¿Se ha trabajado con individuos o comunidades analfabetas? ¿Cómo se ha hecho?
9. Describa la actividad del proyecto de educación en derechos humanos que se haya llevado a cabo con más éxito, especialmente los efectos que ello ha tenido en la mejora de la situación de esos derechos en su país o comunidad (utilice hojas adicionales si lo precisa).
10. Describa la actividad del proyecto de educación en derechos humanos que se haya llevado a cabo con menos éxito, especialmente los efectos que ello ha tenido en la situación de esos derechos en su país o comunidad (utilice hojas adicionales si lo precisa).
11. ¿Cuáles son los indicadores empleados para medir la repercusión de su proyecto o programa? Es decir, menos incidentes de comportamiento agresivo entre compañeros de escuela, menor número de casos de tortura denunciados, mayor número de artículos sobre derechos humanos en la prensa, mayor número de juicios sobre casos relativos a violaciones de los derechos humanos, o sobre los resultados de pruebas o exámenes.
12. ¿Qué materiales de educación en derechos humanos ha producido su Sección, si ha producido alguno? por ejemplo libros, vídeos, etc.
13. ¿Han supervisado ustedes estos materiales?
14. ¿Se ha evaluado su utilidad y empleo?
15. ¿Fueron útiles los materiales producidos por el Secretariado Internacional?
 Sí > No >
16. ¿Se usaron?
 Sí > No >
17. ¿Qué podría haber hecho de los materiales una herramienta más eficaz para su uso?
18. ¿Le ha parecido útil el Boletín de Educación en Derechos Humanos?
 Sí > No >
 Si la respuesta es no, ¿cómo cree que podría mejorarse?
 En caso afirmativo, ¿qué le ha gustado más y por qué?
19. ¿Considera que la información distribuida por el SI sobre educación en derechos humanos ha sido clara y oportuna? Sí > No >
 Si la respuesta es no, explique qué tipo de información habría preferido.

20. ¿Qué nuevos enfoques o técnicas se desarrollaron, si es que se desarrolló alguno, cuando se realizaba el trabajo de educación en derechos humanos?
21. ¿Se trabaja o colabora con organizaciones externas o entidades comerciales en el trabajo de educación en derechos humanos?
 Sí > No >
 Enumere las organizaciones con las que se trabaja:
22. En cada caso, indique si estas asociaciones fueron útiles, en qué consistió la asociación, y en qué modo y forma considera que se les podría implicar en el futuro.
23. ¿Ha sido la labor de educación en derechos humanos útil para fomentar la sensibilización sobre el trabajo de Amnistía Internacional en su país? En caso afirmativo, ¿De qué modo y por qué cree que ha sido así?
24. ¿Aumentó el número de miembros gracias a la labor de educación en derechos humanos?
 Sí > No >
 En caso afirmativo, cuantifíquelo.
25. ¿Se recibió alguna ayuda económica del SI, del Fondo «Educando para la Libertad», del Fondo Mundial o de otras fuentes disponibles en AI?
 Sí > No >
 En caso afirmativo, ¿cuál fue la fuente y de qué modo fue útil?
26. ¿Se recibieron fondos gubernamentales? En caso afirmativo, especifique la fuente exacta, el periodo y el trabajo beneficiado con tal subvención y la cantidad recibida.
27. ¿Han tenido éxito en su labor de recaudación de fondos de individuos o empresas en su país? En caso afirmativo, especifique la fuente exacta, el periodo y el trabajo beneficiado con tal subvención y la cantidad recibida.
28. ¿Se solicitó autorización del CEI **antes** de recibir financiación gubernamental?
 Sí > No >
29. ¿Considera que los objetivos y metas de la educación en derechos humanos establecidos por su Sección se lograron durante este periodo?
 Sí > No >
 Si la respuesta es no, explique por qué.
30. ¿Qué actividades de educación en derechos humanos se ha previsto realizar (si se ha previsto alguna) durante el próximo periodo de cuatro años?
31. ¿Ha realizado ya su evaluación, o lo hará en el futuro, sobre la labor de educación en derechos humanos de la Sección? En caso de que ya se haya realizado la evaluación, le agradeceríamos que remitiera una copia del informe al Equipo de Educación en Derechos Humanos del Secretariado Internacional. Gracias.
32. Si desea realizar comentarios o sugerencias adicionales indíquelas a continuación.

Sólo para miembros de AI

Índice AI: POL 32/03/99/s

Distr: SC

Amnistía Internacional
Secretariado Internacional
1 Easton Street
Londres WC1X 0DW
Reino Unido

A: Todas las Secciones

De: Equipo de Educación en Derechos Humanos

Fecha: Julio de 1999

EVALUACIÓN GUÍA PARA PRINCIPIANTES

Resumen

El propósito de este documento es ofrecer una aproximación sencilla al proceso de evaluación. Está especialmente dirigido a quienes de uno u otro modo trabajan en programas orientados a la introducción de conceptos de derechos humanos y de los valores que llevan aparejados en planes de estudio y prácticas de enseñanza, y que por primera vez se proponen realizar una evaluación de su labor. El documento contiene sugerencias prácticas sobre cómo organizar eficazmente la evaluación de tales programas para aprender del trabajo que se haya realizado hasta ese momento.

Palabras clave

EVALUACIÓN1 / TÉCNICAS DE AI / CUESTIONARIOS /

Distribución

Asegúrense de que este documento se hace llegar a la atención de la junta directiva y el director de la Sección, así como al coordinador de la educación en derechos humanos.