

**INSTITUTO NORUEGO DE DERECHOS HUMANOS, UNIVERSIDAD DE
OSLO, NORUEGA**

**EVALUACIÓN DEL PROYECTO
"CAM 004 - EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS EN
CENTROAMÉRICA"**

DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS (IIDH)

A PETICIÓN DE LA EMBAJADA DE NORUEGA

Versión final, 26 de Octubre, 1999.

Por:

Jannicke Bain (Instituto Noruego de Derechos Humanos, jefe del equipo)

Manolo Sánchez, (Consultor)

David Holiday, (Consultor)

CONTENIDO

0. RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCION	2
1.1. Marco de la cooperación noruega en Centro América	2
1.2. Discusión de los términos de referencia	3
1.3. El equipo	3
1.4. Agenda y metodología	3
1.5. Ordenamiento del informe	4
1.6. Agradecimientos	4
2. EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS	4
2.1 Antecedentes	4
2.2. Organización y Procesos Internos de Reorganización	5
2.3. Participación de la Mujer y el enfoque de Género	6
2.4. Relación con donantes y Fuentes de Financiamiento	6
3. EL PROYECTO FINANCIADO POR NORAD	7
3.1 Soporte institucional	7
3.2 Desarrollo institucional	7
3.3 Area de Educación	8
Educación en Derechos Humanos y Democracia en América Central	8
Asistencia Técnica a los Ministerios de Educación de Centroamérica y ONGs	8
Evaluación del Programa de Educación en Derechos Humanos en Nicaragua	9
Curso interdisciplinario de Derechos Humanos	10
3.4 Area Sociedad Civil	11
Curso Interamericano sobre Sociedad Civil y Derechos Humanos	11
Pueblos Indígenas y Derechos Humanos	12
Género y Derechos Humanos	14
3.5 Plan Integral para Guatemala	16
I Foro Nacional de Educación en Derechos Humanos	17
Sala de los Derechos de los Niños y Niñas de Guatemala	19
Observaciones generales sobre el Plan Integral para Guatemala	19
4. VALORACIÓN Y ANALISIS DEL PROYECTO	21
4.1 Eficiencia	21
4.2 Eficacia	22
4.3 Impacto	22
4.4 Relevancia	23
4.5 Sostenibilidad	23
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	24
5.1 CONCLUSIONES	24
5.2 RECOMENDACIONES	24
6. ANEXOS	
6.1 Anexo 1: Términos de Referencia	
6.2 Anexo 2: Documentación consultada	
6.3 Anexo 3: Programa de Actividades y personas entrevistadas	

0. RESUMEN EJECUTIVO

El gobierno noruego, a través de sus Ministerios de Cooperación y Desarrollo y de Relaciones Exteriores apoyó de 1989 a 1996 una variedad de programas del Instituto Interamericano de Derechos Humanos -IIDH-. Aproximadamente la mitad del financiamiento durante dicho período fue para proyectos de educación en derechos humanos, actividades con organizaciones de la sociedad civil, y seminarios electorales. La otra mitad fue para soporte institucional. El monto total de financiamiento durante dicho período fue de US\$ 1.85 millones.

En enero de 1997, NORAD tomó formalmente la responsabilidad de la cooperación con el IIDH. En septiembre de 1997 una solicitud de apoyo fue presentada por el IIDH ante NORAD, y una segunda versión de la solicitud fue presentada en noviembre de 1997, la cual fue aprobada. La propuesta caía dentro de las prioridades de derechos humanos y educación de NORAD, y de esa manera, apoyo para el IIDH fue incluido en el Plan de Acción 1998 para el Fondo Centroamericano. En diciembre de 1997 se firmó el Acuerdo entre NORAD e IIDH para el presente proyecto por un monto de aproximadamente US\$ 1.5 millones.

El presente Acuerdo (CAM-004 Educación en Derechos Humanos en Centroamérica) entre el IIDH y NORAD es de dos años (diciembre de 1997 a noviembre de 1999). El objetivo de desarrollo del proyecto es *mejorar el respeto de los derechos humanos y fortalecer los procesos democráticos en América Central*. Los objetivos específicos son:

1. *Fortalecer la capacidad de las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil centroamericanas para implementar actividades de educación en derechos humanos.*
2. *Fortalecer la capacidad del IIDH para promover, investigar y educar en derechos humanos en Centroamérica.*

El proyecto CAM-004 tiene tres componentes principales: *soporte institucional* (20% del total de la contribución); *proyectos especiales en desarrollo institucional* (15%), y *apoyo a programas*. Dentro del apoyo a programas, el financiamiento de NORAD estuvo concentrado en tres áreas de trabajo del IIDH: Educación, Sociedad Civil, y el Plan Integral para Guatemala.

En julio de 1999 NORAD solicitó al Instituto Noruego de Derechos Humanos (IMR por su siglas en noruego) de la Universidad de Oslo, llevar a cabo una evaluación del proyecto Educación en Derechos Humanos en Centroamérica -CAM 004- del Instituto Interamericano de Derechos Humanos. El IMR formó un equipo integrado por Jannicke Bain, asesora del Instituto, y los consultores Manolo Sánchez y David Holiday para realizar la misión. El trabajo de campo se realizó del 13 al 27 de agosto en Centroamérica (Costa Rica, Nicaragua y Guatemala). Durante ese período de dos semanas aproximadamente, el equipo tuvo reuniones y consultas con funcionarios del IIDH en Costa Rica y Guatemala, incluyendo el director ejecutivo, directores de área y coordinadores de proyectos específicos; coordinadores de ONGs contrapartes; funcionarios de los Ministerios de Educación de Guatemala, Nicaragua y Costa Rica; y beneficiarios/as de los diversos proyectos específicos contemplados bajo el Proyecto CAM-004.

Basados en la lectura de la extensa documentación proporcionada por el IIDH y la Embajada, antes y durante el trabajo de campo, en la información proporcionada en Centroamérica por las diversas fuentes mencionadas, y en los resultados del proyecto mismo, creemos que, en términos

globales, el IIDH ha cumplido bien con los requisitos establecidos en el convenio entre NORAD e IIDH firmado el 9 de diciembre de 1997. Opinamos también que el IIDH en general ha logrado obtener un alto porcentaje de los resultados previstos en el Documento de Aprobación de fecha 3 de diciembre de 1997.

A pesar del alto grado de eficiencia y eficacia del proyecto, el equipo pudo identificar algunos aspectos del proyecto, en cuanto a su implementación e impacto, que se pueden mejorar: la estrategia de seguimiento de proyectos específicos; la estrategia para desarrollar la capacidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil que son contrapartes locales del IIDH en este proyecto; y el desarrollo de mejores indicadores de proceso e impacto (esto último es algo que está en proceso pero que necesita reforzarse y tecnificarse más). A nivel institucional, podemos indicar que el IIDH podría aprovechar mejor su gran capacidad de convocatoria a nivel centroamericano, así como su prestigio, credibilidad y experiencia en materia de educación en derechos humanos, para ser mediador e impulsor de procesos amplios e impactantes de promoción y educación en derechos humanos en Centroamérica.

Las recomendaciones principales para NORAD son: a) continuar la colaboración con el IIDH en base a los resultados y experiencias del proyecto evaluado, y la capacidad técnica y administrativa demostrada por el IIDH en el campo de educación en derechos humanos; y b) definir claramente los objetivos y prioridades temáticas de cooperación dentro del programa regional de NORAD, y luego entrar en un diálogo de futura cooperación con el IIDH con lineamientos de interés mutuo.

En general, se pudo observar y verificar que las relaciones (tanto a nivel técnico-operativo como personal) entre IIDH y sus contrapartes han sido de mucho beneficio para ambas partes, y han enriquecido el proceso de planificación, implementación y evaluación de las actividades. Sin embargo, el IIDH podría hacer más en cuanto al desarrollo de la capacidad técnica e institucional de sus contrapartes.

La relación entre NORAD e IIDH ha sido caracterizada como de muy buena y con un diálogo abierto y directo. NORAD es un donante exigente en cuanto a la documentación, pero también ha sido un donante que ha acompañado críticamente los cambios en procesos, metodología y estrategias de trabajo del IIDH y sus actividades.

1. INTRODUCCION

1.1. Marco de la cooperación noruega en Centroamérica

El proyecto CAM 004 forma parte del programa regional de Noruega para Centroamérica. El objetivo general, según el documento del presupuesto anual de Noruega, es apoyar y consolidar los procesos de paz y democratización. Las áreas prioritarias entre otras son "aumentar el respeto a los derechos humanos". Fuera de estos objetivos globales, no hemos encontrado ninguna estrategia para operacionalizar los objetivos en el ámbito de Centroamérica.

La relación entre NORAD y la contraparte tiene además que basarse en los principios generales de la cooperación internacional, entre ellos el principio de la *responsabilidad del receptor*. En este caso IIDH presentó su propuesta a NORAD la cual tuvo un seguimiento y análisis interno. Luego, se elaboró un documento de aprobación. Después de haber sido aprobado en la Embajada

de Noruega en Managua, se firmó el convenio entre el IIDH y NORAD. El avance de los proyectos es seguido regularmente a través de reuniones y una evaluación. Se entiende que la evaluación es una medida de control y ajuste en beneficio de ambas partes, tanto la donante como la receptora, y cuya finalidad es valorar la totalidad del trabajo realizado en el marco del proyecto.

1.2. Discusión de los términos de referencia

La evaluación, según los términos de referencia (TdR), ver Anexo 1, tenía dos enfoques, 1) el análisis de lo realizado de 1998 hasta la fecha y 2) perspectivas y alternativas viables para una segunda fase de cooperación. Antes de iniciar el trabajo, el equipo discutió los TdR, en una reunión inicial con oficiales de NORAD en Managua. En esta reunión, NORAD sugirió hacer énfasis en el análisis de los resultados obtenidos en la primera y actual fase del proyecto. Por razón de que todavía no existe una nueva solicitud para una segunda fase del proyecto, las recomendaciones para el futuro tienen un carácter global. Se acordó un plan de reuniones con funcionarios del IIDH, y entrevistas con contrapartes, consultores y beneficiarios de las actividades del Proyecto CAM 004.

En 1997 USAID financió una evaluación institucional del IIDH, y luego, basado en el análisis, conclusiones y recomendaciones críticas de dicho informe, el IIDH impulsó un proceso de cambio que tuvo como productos principales, entre otros, la elaboración del documento que recoge la visión estratégica del instituto y un plan de acción que lo acompaña. En adelante, nos referiremos a este documento de evaluación de 1997 como el "informe Cox/Shifter". NORAD aceptó esta evaluación como base para el proyecto CAM 004. La solicitud de IIDH, con los documentos de referencia, el documento de aprobación, el convenio más las minutas de la reunión de arranque y la reunión anual, han formado la base escrita de esta evaluación; así como todos los informes narrativos y financieros de los diferentes proyectos específicos elaborados en las Areas de Educación y Sociedad Civil, y los materiales impresos o audiovisuales producto de dichas actividades. Hemos intentado evaluar el proyecto bajo las líneas generales establecidas por NORAD, utilizando la terminología ya establecida en los manuales respectivos. El informe Cox/Shifter e informes internos del personal de IIDH también nos han servido como referencias importantes.

Es importante señalar que esta evaluación se concentra en las actividades financiadas con fondos noruegos y no refleja la situación global del IIDH. Pero esperamos que algunas de las observaciones y recomendaciones puedan tener un carácter global.

1.3. El equipo

El equipo del Instituto Noruego de Derechos Humanos fue integrado por Jannicke Bain, jurista, IMR, jefe del equipo; Manolo Sánchez, especialista en educación y capacitación; y David Holiday, especialista en derechos humanos. El trabajo de campo fue realizado conjuntamente en los tres países aunque con cierta división del trabajo.

1.4. Agenda y metodología

El trabajo se realizó en tres fases. La primera fase consistió en la revisión de documentos enviados por IIDH y NORAD, ver Anexo 2. La segunda fase se implementó conforme el programa elaborado conjuntamente por IMR e IIDH, ver Anexo 3. La tercera fase de la evaluación consistió en la discusión de las conclusiones preliminares con representantes de IIDH

y NORAD, y en la elaboración del informe final. Es de hacer notar aquí, que el equipo no tuvo la oportunidad de participar en una actividad de educación o capacitación previamente programada para beneficiarios del proyecto – con la excepción de la presentación del video en el Ministerio de Educación en Guatemala. Desafortunadamente, nuestro tiempo de estudio de campo no coincidió con alguna actividad educativa ya programada. Por esa razón, la gran mayoría de observaciones, comentarios y conclusiones están basadas en las entrevistas con oficiales del IIDH, con contrapartes y beneficiarios, y en la lectura de una variedad de documentos y productos impresos del proyecto. El no haber podido observar una actividad concreta de educación o educación organizada por el IIDH, fue una limitante en la valoración de la calidad con que se implementan dichas actividades.

1.5 Ordenamiento del informe

Aunque asumimos que la mayoría de lectores de este informe está de alguna forma familiarizado con el contenido del proyecto CAM 004, hacemos una descripción breve de las actividades, ahondando más en la presentación del análisis de los resultados, los cambios que se han dado, y las conclusiones y recomendaciones correspondientes. La primera parte del informe contiene información general sobre los procesos internos del IIDH. La segunda parte se concentra en una descripción breve y análisis las actividades del proyecto. Durante el proceso de la evaluación encontramos que el proyecto CAM 004 contiene actividades muy variadas y dispersas y para mantener el panorama hemos incluido las observaciones y recomendaciones en la sección donde presentamos la actividad o área. La tercera parte se concentra en las conclusiones y recomendaciones globales.

1.6. Agradecimientos

Queremos expresar nuestra profunda gratitud a todos los funcionarios/as de los programas del IIDH, así como al personal de la OPEG en Guatemala, por su inestimable apoyo logístico, su aporte y apertura al trabajo del equipo, y su agilidad y anuencia para facilitarnos la información adicional que necesitábamos durante nuestro trabajo de campo, y por hacer que nuestra estancia en la región fuese agradable, intensa en actividades y enriquecedora. Gracias a todos los entrevistados (contrapartes y beneficiarios) por facilitarnos su valiosa información y sus opiniones, algunas veces críticas pero constructivas y enriquecedoras. Agradecemos además el apoyo y las aportaciones de los representantes de la Embajada Noruega en Managua.

2. EL INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS

2.1 Antecedentes

La relación entre el IIDH y Noruega comenzó en 1989. El apoyo noruego ha sido canalizado por dos vías principales: el Ministerio de Relaciones exteriores y NORAD/Embajada Noruega en Managua. Un antecedente en la relación fue una consultoría en derechos humanos de la mujer en Centroamérica realizada por el IIDH en 1993. Hasta donde tenemos conocimiento, el apoyo noruego hacia el IIDH, en su totalidad, no ha sido evaluado hasta ahora.

La naturaleza, visión/misión y fines del IIDH están contenidos en el Estatuto del IIDH, enmendado en marzo de 1992, el cual en su Cap. II, declara: *1. El Instituto es una entidad internacional autónoma, de naturaleza académica, con capacidad y personalidad jurídicas plenas, internacionales e internas, públicas y privadas, que sean necesarias para la enseñanza,*

investigación y promoción de los derechos humanos y de todas las disciplinas a ellos relativas. ... 5. Los fines del Instituto serán la enseñanza, la investigación y la promoción de los derechos humanos, con un enfoque multidisciplinario que debe tener en cuenta, en especial, los problemas de América.

2.2. Organización y Procesos Internos de Reorganización

La Visión/Misión del IIDH ha sido objeto de análisis, evaluación y actualización reciente, y está plasmada en el documento *Visión del IIDH sobre los Derechos Humanos y La Democracia y sobre su Misión*, terminado en marzo 1998, en adelante "Visión/Misión". Una parte importante del impulso para dicha autoevaluación y reformulación de la visión estratégica –como ya se dijo– surgió de las recomendaciones hechas en el informe Cox/Shifter. Durante una semana institucional en enero de 1998, el personal del IIDH se reunió para discutir sobre el desarrollo de la institución y sus actividades. La "semana institucional" es ya parte de la estrategia de desarrollo institucional vigente.

La Misión actual del IIDH es promover, y fortalecer la democracia y los derechos humanos en toda América, mediante la investigación, la educación, la mediación política y la asistencia técnica, rigurosas y especializadas, dirigidas a entidades del Estado, de la sociedad civil y a los organismos internacionales dentro de un marco institucional que contribuya al logro de un modelo de democracia que efectivamente proteja los derechos humanos. Más que un cambio de política, entedemos la nueva misión/visión como una precisión de las prioridades actuales.

Como parte del proceso de definir la línea del IIDH, cada área de trabajo ha elaborado un plan estratégico basado en el documento Visión/Misión. El equipo ha revisado los documentos estratégicos de las Áreas de Educación y de Sociedad Civil donde entran las actividades financiadas por Noruega. Opinamos que los documentos de planificación estratégica son valiosos en sí mismos por el hecho que dan dirección, guía y especificidad a las actividades y resultados que de ellas se esperan. Sin embargo, al analizar críticamente la formulación de objetivos encontramos que tal vez dichos planes necesitan algún refinamiento en cuanto a la claridad y precisión de los objetivos y resultados. Por ejemplo, en el Área de Educación, a los objetivos específicos que resumen la misión del Área les hace falta precisión y definición – y en algunos casos valdría la pena reformularlos para que se lean como objetivos y no como actividades – (Prog. Estratégico, Área Educación, 1999-20001, p. 29-30). Ejemplos similares se pueden encontrar también en el programa estratégico del Área de Sociedad Civil.

Otra iniciativa que queremos mencionar es que IIDH ha formado una comisión para coordinar la recaudación de fondos (*fundraising*), a cargo del programa de Investigación y Desarrollo con la representación del/la director (a) de cada área. La comisión trata de coordinar los contenidos de las propuestas y asegurar que están bajo las líneas de la Visión/Misión. También intenta tener un balance en el portafolio del IIDH y evitar que se dupliquen esfuerzos. Otra función importante es actuar con "una cara" hacia los donantes. Según los funcionarios entrevistados en el IIDH, esto ha contribuido a crear una plataforma común en los programas y ha aumentado el diálogo entre las diferentes áreas de trabajo.

La última iniciativa que queremos mencionar es la iniciativa para formular una política sobre los recursos humanos del IIDH. Todo el personal ha presentado una autoevaluación de sus funciones actuales acompañada por una evaluación hecha por el/la supervisor(a) de cada funcionario. El

IIDH ha establecido un reglamento de personal, y nos informaron que además está funcionando un comité de becas y otro de préstamos para el personal. Creemos que la formulación y afinamiento de una política para el uso y desarrollo de los recursos humanos internos es sumamente importante para el futuro del Instituto y debe ser apoyada.

2.3. Participación de la Mujer y el enfoque de Género

Esta iniciativa se propone dos objetivos: por un lado delimitar el Programa llamado Género y Derechos Humanos, compuesto por proyectos que están orientados a eliminar desigualdades de género en la teoría y la práctica de los derechos humanos en función de violaciones específicas a las que están expuestas las mujeres por su condición genérica. Por otro lado, promover la transversalidad del enfoque de género como marco teórico que permita a todo el personal académico responsable de formular e implementar los proyectos de las cuatro áreas del IIDH, de estar atentos de identificar diferencias que se dan entre hombres y mujeres en el desarrollo de sus temas, así como estrategias concretas en el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los proyectos impulsados que garanticen la equidad de género.

El reto de institucionalizar la perspectiva de género exige creatividad de todo el personal involucrado con el fin de identificar, de acuerdo con el contexto y la especificidad del IIDH, la estrategia que mejor se ajusta. Como actividades concretas se definieron los talleres con el personal, elaboración de documento marco, ícono en la computadora con directrices básicas a tomar en cuenta en la formulación e implementación de los proyectos por los oficiales del programa, selección de un proyecto piloto por área para incorporar esta perspectiva durante los dos próximos años, y redefinición del nombre y prioridades del programa Género y Derechos Humanos. Por ello, este programa cambió su nombre a *Derechos Humanos de las Mujeres*.

Para asegurar que el enfoque de género fuese transversal, el IIDH organizó talleres con el personal académico para desarrollar una visión y precisión conceptual. En mayo de 1999 se formó un comité de género para continuar el proceso. Primero se hizo un diagnóstico y ahora se está elaborando un plan de acción para implementar las recomendaciones. El trabajo ha sido encabezado por el director ejecutivo. Observamos que este proceso podría tener dos resultados: primero, llegar a ser una herramienta para asegurar que cada actividad realizada por el IIDH está sujeta a un análisis de empoderamiento de la mujer; y segundo, que las actividades dirigidas directamente a la mujer sean aún más puntuales. Opinamos que esta iniciativa del IIDH es muy buena, y puede ayudar a otras organizaciones afines a desarrollar metodologías similares.

2.4. Relación con donantes y Fuentes de Financiamiento

El IIDH tiene 7 donantes principales y un presupuesto para 1999 de USD 7,6 millones. Además tiene un "Endowment fund" de aproximadamente USD 1,6 millones. IIDH ha recibido algunas donaciones materiales de fuentes centroamericanas. Aparte de esto, todo el financiamiento viene de fuera. La relación entre el donante y el IIDH está definida en los convenios correspondientes. Nos informaron que el financiamiento de las actividades del IIDH hasta el momento ha sido estable, los donantes principales han sido consistentes, con la excepción de la comunidad europea. Mencionaron que es difícil conseguir fondos para proyectos de investigación, tal vez porque los resultados se ven a más largo plazo. La relación entre NORAD y IIDH, dijeron, ha sido muy buena. NORAD, comentaron, ha sido un donante exigente y ha contribuido positivamente en el proceso de elaboración de, por ejemplo, los indicadores de las actividades. También expresaron que se sabe que en NORAD los informes son estudiados en detalle, y que si

algo hace falta o no es claro, reciben preguntas o peticiones para hacer llegar información adicional. Las reuniones de arranque y la anual fueron calificadas de muy positivas para establecer una buena y clara relación de trabajo.

3. EL PROYECTO FINANCIADO POR NORAD

El proyecto CAM-004 «Educación en Derechos Humanos en Centroamérica», financiado por NORAD, tiene varios componentes y proyectos específicos que se describen y analizan a continuación. Los fondos del proyecto apoyan principalmente los componentes de soporte institucional y desarrollo institucional, y las áreas de Educación, Sociedad Civil, y el Plan Integral para Guatemala. Dentro de los proyectos específicos, se destaca el énfasis en los temas de *derechos de los pueblos indígenas, derechos de la mujer, educación, cursos especializados, y derechos de la niñez*.

3.1 Soporte institucional

Los resultados esperados del soporte son: la autonomía política fortalecida, formulación de políticas sanas, poniendo el IIDH al día en su agenda y personal ofreciendo un margen de flexibilidad. El soporte institucional fue destinado a servicios profesionales, gastos administrativos y soporte administrativo. El monto total es de aproximadamente el 20 % del presupuesto global que coincide con el "overhead" normal del IIDH. Por el carácter global de este soporte no tiene sentido evaluar el contenido fuera de observar que el IIDH está en funciones y entregando los servicios de apoyo a las áreas del programa.

3.2 Desarrollo Institucional

En cuanto a los resultados esperados en el Documento de Aprobación referentes a este componente, el IIDH ha ejecutado todas las actividades planteadas, excepto algunas que están en proceso o en su fase final. El sistema nuevo de contabilidad está instalado y en funcionamiento, permitiendo sacar y consolidar las informaciones contables de manera actualizada. Nos informaron que los servidores y las computadoras ya tienen la capacidad necesaria. El IIDH está en el proceso de elaborar un sistema computarizado de planificación, manejo y control de los proyectos para el uso de los oficiales de programas. Según la experiencia del equipo, la introducción de nuevos sistemas como estos requiere de un plan de capacitación antes y durante el uso del equipo y sistemas.

También hay que mencionar las capacitaciones que se han dado al personal y el nuevo Reglamento de Personal, y la estrategia de recaudación de fondos (*fundraising*) en operación. Asimismo, el sistema de información interno ha mejorado considerablemente, aunque aún se pueden advertir algunas fallas en la comunicación interpersonal entre Áreas programáticas.

El Instituto ya tiene una persona específica encargada de la Sección de Información y Comunicación Electrónica, quien a su vez se encarga del diseño y mantenimiento de la página de internet del IIDH. Ella manifestó el potencial que esta nueva fuente y tecnología tiene pero que hace falta incluir la capacitación del personal en la planificación.

3.3 Area de Educación

El Area de Educación del IIDH tiene un papel importante dentro del trabajo del instituto porque sus objetivos, programas, centros, unidades y actividades coinciden con la misión fundamental de la institución: educar en derechos humanos. La concepción de educación del Instituto es *comprehensiva y abarcadora*. El Area de Educación tiene como objetivo general – de acuerdo a su programa estratégico 1999-2001 – *educar sobre la teoría y la práctica de los derechos humanos. Crear, desarrollar y compartir instrumentos didácticos y promocionales para impulsar, consolidar y expandir el conocimiento y las actitudes acordes con la filosofía y doctrina de los derechos humanos y el sistema democrático*. El Area de Educación está compuesta por dos programas y dos unidades académicas: Programa de Operaciones Educativas, Programa Centro de Recursos Educativos (CRE), Unidad Editorial, y Unidad de Información (ésta última constituida a su vez por el Centro de Documentación, la Biblioteca conjunta con la Corte Interamericana, y la Sección de Información y Comunicación Electrónica).

El Area de Educación tiene bajo sus diferentes programas, unidades y centros un portafolio amplio de actividades en Latinoamérica, pero el Proyecto CAM 004 sólo apoya los siguientes proyectos específicos: Educación en derechos humanos y democracia en América Central; Asistencia técnica a los ministerios de educación y ONGs; Evaluación del programa de educación en derechos humanos en Nicaragua; y el Curso Interdisciplinario de Derechos Humanos, los que se describen y analizan a continuación.

Educación en Derechos Humanos y Democracia en América Central

Dentro del componente Educación, Derechos Humanos y Democracia del Proyecto CAM, se hace una investigación - entre abril y agosto del presente año - para diagnosticar el estatus de la educación en derechos humanos en los sistemas educativos de Panamá y Costa Rica, por medio de una compañía privada. El estudio es tanto cuantitativo como cualitativo, y se realizó con una muestra de estudiantes de último año de nivel secundario, padres de familia, docentes y directores. A partir de las conclusiones y recomendaciones obtenidas en este estudio, se hará un trabajo de validación de resultados a nivel regional y luego se entrará en la etapa de capacitación de docentes y elaboración de materiales didácticos que incorporarán las propuestas de los educadores consultados.

Entre otras actividades de este componente que merecen resaltarse están: el estudio sobre el conocimiento y práctica de los principios democráticos y de derechos humanos realizado en Costa Rica y Panamá, y otras actividades de investigación y sistematización de material didáctico, tales como el Mapa de Derechos Humanos y la Base de Datos, actividades que fueron desarrolladas por el Centro de Documentación, unidad de apoyo a los diversos programas del IIDH que tiene un importante papel de investigación, difusión de información y asesoría a usuarios, tanto en la sede como a través de internet.

Asistencia Técnica a los Ministerios de Educación de Centroamérica y ONGs

El Centro de Recursos Educativos del IIDH ha mantenido relaciones con los Ministerios de Educación de Centroamérica dándoles asistencia técnica en materia de educación en derechos humanos, elaboración de materiales didácticos apropiados tanto para docentes como para escolares, y brindando capacitación a docentes y facilitadores. Se han firmado convenios o cartas de entendimiento entre ministerios de educación e IIDH. Asimismo, han brindado asistencia técnica a ONGs que trabajan en educación en derechos humanos. Una de las actividades

concretas es el diseño e implementación de la *carpeta pedagógica en derechos humanos*, la cual consiste en varios módulos para la enseñanza o capacitación en derechos humanos y valores. Dentro de este proyecto se capacitó a docentes de Costa Rica, Nicaragua y Guatemala. En Costa Rica la capacitación se hizo en cooperación con la Asociación Nacional de Educadores (ANDE).

En El Salvador se brindó asistencia técnica a ONGs en la elaboración de materiales educativos para escolares, avalados por el Ministerio de Educación. En Nicaragua, asistencia técnica en educación de derechos humanos para maestros en formación utilizando la carpeta pedagógica (valores), reimpresión de libros sobre educación en derechos humanos (nivel primario y secundario), y el proyecto de educación bilingüe intercultural en la Región Autónoma Atlántico Norte (RAAN), por medio del cual se diseñaron y produjeron cuatro láminas didácticas en tres idiomas (miskito, sumu, español) con su correspondiente guía para docente. En Panamá, se hacen talleres para docentes usando el modelo del CRE y la carpeta pedagógica. En Honduras, asistencia al Ministerio de Educación, carpeta pedagógica y capacitación de docentes, en medio de un proceso de readecuación curricular. En Guatemala se canaliza este esfuerzo por medio del Plan Integral para Guatemala, habiéndose realizado un foro sobre educación en derechos humanos y un encuentro de seguimiento al mismo. Además se dio asistencia técnica al Ministerio de Educación en la producción de un vídeo para escolares sobre derechos humanos de la niñez como parte del plan de crear una Sala de los Derechos de los Niños y Niñas en Guatemala (ver detalles más adelante). Es importante agregar que dicha asistencia técnica a ministerios de educación y ONGs sólo se pudo constatar en los tres países visitados: Costa Rica, Nicaragua y Guatemala.

En general se puede valorar que la asistencia técnica a los Ministerios de Educación y la producción de materiales educativos que se han usado en la capacitación de docentes o bien en la enseñanza misma de escolares, ha sido valiosa y muchas veces puntual. Todas las personas beneficiarias – sean contrapartes, docentes, facilitadores, consultores, etc. – han manifestado su satisfacción con la calidad de la asistencia técnica y con la calidad y utilidad de los materiales didácticos. El proyecto de láminas didácticas bilingües interculturales, desarrollados en los idiomas miskito, sumo y español, para escuelas de la Región Autónoma Atlántico Norte de Nicaragua parece muy exitoso y digno de elogiar por la creatividad usada en la elaboración de materiales muy apropiados a las características culturales de los pueblos indígenas de dicha región y con ilustraciones muy atractivas, y de posible adaptación y aplicación en países multiculturales y multilingües como Guatemala.

El aspecto que varios manifestaban como punto débil es la falta de continuidad o bien de seguimiento a los talleres (por ej. con la carpeta pedagógica) o de producción de materiales de apoyo no sólo para docentes sino también para estudiantes. Opinamos que tal vez se debería puntualizar más las líneas de asistencia técnica hacia los ministerios de educación para que dicha asistencia tenga más consistencia y coherencia en función de los procesos de reforma educativa en cada país. Sin embargo, hay que hacer notar el impacto positivo que dicha cooperación entre el IIDH y los ministerios ha tenido con la inclusión de los derechos humanos como eje transversal en el curriculum de las distintas materias del nivel primario y secundario.

Evaluación del Programa de Educación en Derechos Humanos en Nicaragua

Este proyecto consistió en una investigación que tenía como objetivo general *realizar un balance de los programas de estudio y metodología que utilizan diferentes organismos o instituciones en*

educación en derechos humanos... y con ello identificar la situación actual de dichos programas e identificar sus necesidades y prioridades. Los objetivos específicos de la investigación eran a) identificar las diferentes organizaciones e instituciones relacionadas con la educación en derechos humanos en las diferentes regiones de Nicaragua; b) proponer soluciones a problemas específicos que presenta la educación en derechos humanos en Nicaragua con el propósito de fortalecer el diseño de futuras estrategias de proyectos. El diseño, recolección y sistematización de la información se realizó entre marzo y noviembre de 1998, con el apoyo de PREAL-UCA. Luego se escribieron informes preliminares y un informe final sobre la investigación a principios de 1999.

La investigación tuvo como resultado por un lado la elaboración del informe *Situación de la Educación en Derechos Humanos en Nicaragua (1998/99)*, y por el otro, la sistematización del listado de organizaciones que trabajan en derechos humanos en una publicación con el título *Educación en Derechos Humanos en Nicaragua - Directorio de Organizaciones (1998)*, que incluye a 70 organizaciones de Nicaragua que trabajan en el campo de la educación en derechos humanos.

Curso Interdisciplinario de Derechos Humanos

El Curso Interdisciplinario de Derechos Humanos es la principal actividad académica y permanente del Instituto, reuniendo alrededor de 115 personas cada año que representan a diversos sectores, tanto gubernamentales como no gubernamentales. El curso es bastante selectivo; por ejemplo, en 1999 solo 15% de quienes solicitaron participar en el curso fueron aceptados. Tiene una duración de dos semanas intensas, que consiste de docenas de ponencias y trabajo en grupos alrededor de un caso ficticio que llevan en el sistema inter-americano.

Los resultados esperados de este componente han sido ejecutados satisfactoriamente por el IIDH. Según los beneficiarios consultados, el Curso Interdisciplinario sigue siendo una de las actividades más destacadas del IIDH. El Curso reúne personas de distintas trayectorias y de distintos países, y el intercambio de experiencias parece ser una de las características más importantes para los participantes. NORAD ha apoyado la participación de individuos de los países centroamericanos, pero hay que notar que la participación de sudamericanos y otros en el curso ha sido señalada por los participantes como un elemento enriquecedor. Con un grupo tan diverso, siempre será un reto atender a todas las necesidades académicas.

A través de un sistema evaluativo exhaustivo, parece que los responsables de este curso están haciendo un esfuerzo de revisar y mejorar anualmente tanto los contenidos como las metodologías de enseñanza utilizadas en el curso (por ejemplo, dando más espacio a prácticas más participativas). Sin embargo, algunas personas consultadas indicaron que no llenaron con la atención debida las hojas de evaluación al final del curso. Para obtener una retroalimentación más profunda sobre el diseño e implementación del curso, se podría considerar un proceso menos complejo que incluyera grupos focales en algunos de los países claves (por ejemplo, donde el IIDH tiene otros proyectos o seminarios) durante los meses posteriores al curso.

La evaluación de las 16 ediciones del curso aún no está terminada (ahora proyectado para finalizarse en noviembre de 1999), en parte debido a la magnitud del esfuerzo y las dificultades de coordinar el trabajo de consultores (hecho con una remuneración meramente simbólica) en los diferentes países. Este proceso debería resultar en una definición más clara sobre el impacto del

curso a lo largo del tiempo. La metodología utilizada parece ser muy comprensiva, y de hecho el proceso ha sido uno de capacitación y aprendizaje para los consultores involucrados. Se espera que los resultados de esta evaluación proveen insumos importantes para la planificación de otros cursos.

El IIDH ha desarrollado mecanismos para mantener el contacto con ex-alumnos del Curso Interdisciplinario en los últimos años, por medio de evaluaciones mediatas o bien sirviendo como contrapartes naturales en los propios países donde se desarrollan los distintos programas del IIDH. Muchos de los ex-alumnos han participado y participan en diversas iniciativas ejecutadas por el IIDH en el continente americano, y constituyen una importante fuente de información para la institución. El Plan Integral para Guatemala es un buen ejemplo de cómo el IIDH toma en cuenta la participación de los ex-alumnos, pues se hizo una consulta con ellos para la definición y desarrollo de diversas actividades de dicho plan.

3.4 Area Sociedad Civil

El Area de Sociedad Civil tiene el desafío de promover los derechos humanos en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil. Para ello, los programas del Area estudian los principales problemas de derechos humanos que afectan a la sociedad civil, fortalecen la capacidad organizativa e institucional de sus organizaciones, brindan asistencia técnica a estas organizaciones, y buscan apoyar procesos de participación democrática de la sociedad civil. Consiste en programas sobre el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Derechos Humanos de las Mujeres, Pueblos Indígenas, Poblaciones Migrantes y Prevención Integral de la Tortura; NORAD ha apoyado iniciativas dentro de los tres primeros programas.

Curso Interamericano sobre Sociedad Civil y Derechos Humanos

Este curso fue llevado a cabo por la primera vez en octubre de 1998, y se pretende seguir realizándolo cada dos años. Fue organizado como respuesta a la demanda planteada por muchas organizaciones de la sociedad civil con las cuales trabaja el Instituto, y se lleva a cabo de una manera muy intensa (una semana) con una metodología parecida a la del Curso Interdisciplinario.

En general, el curso cumple con los resultados esperados en el documento de aprobación. Sin embargo, hace falta una memoria producida y distribuida a los participantes, producto que facilitaría la multiplicación de lo aprendido por parte de los participantes. La meta de una coordinación mejorada entre organizaciones de la sociedad civil (resultado esperado según el documento de aprobación) difícilmente se puede valorar, ya que las organizaciones participantes manifestaron una tendencia de coordinarse tanto antes como después del curso, según el informe final de la evaluación del curso.

En términos generales, los participantes consultados estuvieron muy satisfechos con el curso. La evaluación de impacto llevado a cabo posteriormente al curso refuerza esta perspectiva generalmente positiva sobre el curso, a la vez que ofrece numerosas sugerencias de cómo mejorar el curso.

Un curso de duración de una semana (en vez de dos, como es el Curso Interdisciplinario), crea retos diferentes que quizás no han sido todavía enfrentados. Por un lado, el elemento importante de intercambio de experiencias es más difícil programar formalmente cuando hay menos tiempo disponible. También parece ser que hay una tendencia de intentar cubrir muchos temas en pocos

días, sin tomar el tiempo necesario para propiciar una discusión y reflexión en grupos. Estas son algunas de las lecciones aprendidas del Curso Interdisciplinario, y que parecen no haber sido tomadas en cuenta en la planificación del Curso Interamericano.

La falta de seguimiento con los participantes a este curso (excepto con la evaluación de impacto) es otra limitante mencionada por algunas personas consultadas. En la mayoría de casos, nuestras entrevistas con los participantes constituyeron el primer contacto personal relacionado con el IIDH después del evento. Sería interesante explorar nuevas modalidades de seguimiento, que podrían incluir reuniones con participantes en los distintos países (también con la finalidad de recibir comentarios sobre el curso, e ideas sobre el próximo) hasta mini-cursos en una temática especialmente apropiada para algún país o países.

Una sugerencia en cuanto a la planificación de los cursos, es que el IIDH podría incluir a las ONGs participantes o grupos metas en consultas que sean parte del proceso de planificación de los cursos. Esto podría hacerse por distintas modalidades que pueden ser experimentadas en futuros cursos de capacitación, y luego aplicar la más efectiva.

Pueblos Indígenas y Derechos Humanos

El Programa de Pueblos Indígenas estudia las dimensiones de los derechos de estos pueblos, promueve la discusión y debate entre los distintos sectores, y busca demostrar la complementariedad entre el derecho consuetudinario y el derecho positivo. Para ello, asesora y capacita a las organizaciones indígenas y a las ONGs que trabajan en el desarrollo y protección de los derechos de estos pueblos.

Esta área fue señalada por el informe Cox/Shifter como una en la que la ventaja comparativa o el nicho del IIDH no era clara o evidente. En ese sentido, funcionarios del IIDH apuntaron que el Programa, particularmente en el último año, ha crecido significativamente, principalmente en lo que se refiere a elaborar proyectos con nuevas propuestas metodológicas, organizativas y de contenido; ampliación de vínculos institucionales con organizaciones o redes de organizaciones indígenas, acciones de coordinación con diversas instituciones para la realización de actividades de capacitación e investigación; incorporación de las *mujeres indígenas* en los eventos organizados por el programa, y *descentralización* de cursos e inicio de una colección especializada sobre la temática.

En términos generales, estos dos eventos contribuyeron a elevar el perfil del IIDH en este campo de acción, y fue significativo que fueron llevados a cabo en Guatemala, país con una mayoría de población indígena. Aunque el nicho no ha sido totalmente definido, el trabajo del Instituto en esta área podría resultar importante ya que el sistema inter-americano muy pronto contará con el convenio sobre pueblos indígenas. Además, nos parece acertado el comentario de un experto entrevistado, diciendo que el IIDH podría contribuir al tema trabajando “por” los pueblos indígenas más que “con” ellos, en el sentido de ayudar a introducir el tema de los derechos de los pueblos indígenas en la agenda de las organizaciones más tradicionales de derechos humanos.

Seminario especializado regional sobre derechos humanos de los pueblos indígenas

Este seminario fue llevado a cabo con algún atraso, debido a la llegada del Huracán Mitch. Finalmente, se realizó del 8 al 11 de febrero en la Ciudad de Guatemala, y logró una buena asistencia, incluyendo la participación de un 43% de mujeres (debido a la insistencia del IIDH en este tema). Los participantes consultados calificaron bien al evento, y dijeron que volvieron a sus

comunidades con mucha información y materiales de utilidad, los cuales fueron compartidos con sus respectivas organizaciones. A diferencia de otros cursos recientes patrocinados por el Instituto sobre este tema (dirigidos a funcionarios de alto nivel), éste incluyó como participantes a representantes de organizaciones indígenas, organizaciones de base y ONGs que se dedican a la promoción o protección de los derechos de los pueblos indígenas.

Una limitante en cuanto a los resultados esperados en este componente, sin embargo, es la falta de un informe publicado y una evaluación sistematizada. Una memoria del evento hubiera sido de mucha utilidad para facilitar una difusión mayor de los contenidos entre las comunidades y organizaciones representadas en el seminario. Igualmente, la elaboración sistemática e inmediata de un informe de evaluación hubiera ayudado al IIDH en la reflexión y planificación al futuro de otros eventos. Es cierto que es una tarea más difícil analizar el impacto de un evento como éste, dada la dispersión geográfica y nivel de organización de los participantes; sin embargo, algún tipo de seguimiento realizado con los participantes ayudaría en la definición de actividades a futuro y determinación de necesidades actuales.

Es importante también mencionar que, de acuerdo a funcionarios del IIDH y un *documento sobre evaluaciones* elaborado por personal del Programa, se realizó una evaluación de conocimientos y actitudes de entrada y salida para este curso, con la asesoría técnica de un metodólogo mexicano, usando un formato sencillo complementado con una dinámica de análisis por grupo el último día, confrontando las expectativas iniciales con los resultados del curso. Según el oficial del programa, parece que los resultados de este proceso aportaron elementos críticos en cuanto al diseño de futuros cursos.

En el documento sobre evaluaciones también se hace referencia a que para estos cursos *se ha venido estudiando un instrumento que incorpore algunos de los indicadores de impacto y proceso que han sido sugeridos por la cooperación noruega*. Sin embargo, aclaran, hay que tomar en cuenta *aspectos particulares de las organizaciones indígenas que dificultan la medición de ciertos impactos, entre estos: a) dispersión geográfica y dificultades de acceso y comunicación; b) tradición oral y no escrita, lo que complejiza la aplicación de encuestas autoadministradas; c) necesidad de contar con puntos focales que puedan colaborar en el seguimiento pero que no intervengan modificando las respuestas; d) ... debe capacitarse a la gente para que realice la encuesta directamente...; e) costos del proceso*. Este instrumento de evaluación de impacto a mediano y largo plazo está en proceso de elaboración desde mayo del presente año con el apoyo de una organización indígena con experiencia en el tema.

Participación indígena en el proceso legislativo: incidiendo en la toma de decisiones

Este evento fue llevado a cabo en la Ciudad de Guatemala al principios de agosto, con un evento de seguimiento (durante una tarde) en la ciudad de Quetzaltenango. Esta extensión del curso al interior del país fue innovadora para el IIDH, y parece ser una buena forma de distribuir los recursos normalmente dirigidos a ciudades capitales.

Los resultados esperados de este componente no fueron realizados en su totalidad. Sin embargo, habría que resaltar que los resultados no completados fueron formulados de una forma bastante ambiciosa. Por ejemplo, una "capacitación en técnicas para participación en procesos legislativos" (solo uno de seis resultados) requeriría un seminario en sí mismo para ser justo con esta expectativa. Otro no realizado fue la evaluación de estrategias utilizadas por organizaciones indígenas para influir en procesos legislativos en sus países. Una presentación de casos fue, según

los documentos consultados, más una explicación de la situación de los países en vez de una discusión de estrategias utilizadas. Sin embargo, funcionarios del IIDH aclararon que estas expectativas ambiciosas en el documento de aprobación original, fueron reducidas a un nivel manejable por una modificación posterior que fue aprobada por NORAD.

El curso trató como ejemplos varios casos de incidencia que en su mayor parte tocaron temas indígenas dentro del contexto de Guatemala, aunque habría que notar que algunos no fueron casos específicos de los pueblos indígenas. Los estudios de caso de México/Guatemala y Nicaragua/Panamá se realizaron estrictamente sobre políticas indigenistas contemporáneas y derecho indígena aplicado. Hubo una buena mezcla de gente de Centroamérica y México, aunque hizo falta la participación de más guatemaltecos. Según algunos entrevistados, no hubo una convocatoria con mucha anticipación, además del problema de hiper-activismo relacionado con las elecciones.

Un problema notado por los participantes fue en el diseño y planificación del evento. Por un lado, hubo muchas conferencias magistrales (aunque algunos fueron calificados como excelentes) o paneles, y menos trabajo participativo o en grupos. Por otro lado, el evento fue planificado para aprovechar la asistencia de dirigentes indígenas en otro seminario similar en El Salvador (la Segunda Jornada Indígena Centroamericana sobre Tierra, Medio Ambiente y Cultura) durante seis días de la semana anterior, así ahorrando dinero de pasajes para los participantes. A pesar de las ventajas de juntar los dos eventos, la larga estancia fuera de sus países, así como el cansancio acumulado después de participar en un seminario intensivo en El Salvador e inmediatamente pasar a otro, pudo haber contribuido al poco rendimiento de los participantes.

En el *documento sobre evaluaciones*¹ se reconoce que la escasez de fondos es una limitante para lograr impacto este Programa. Por otro lado, en el párrafo de conclusión, se reconoce y establece que *el IIDH no es un «instituto indigenista» y que en ese sentido el Programa de Pueblos Indígenas y DD.HH. es un coadyuvante en proceso de formación y capacitación donde otras organizaciones mucho más grandes, como la misma OIT, tienen un gran campo de acción. En ese sentido, reconocemos con humildad las aventuras propias y consideramos la importancia de las aventuras conjuntas y la coordinación entre los distintos actores vinculados al campo, con la comprensión y el apoyo financiero de los donantes.*

Consideramos que, por lo apuntado anteriormente en esta sección sobre el Programa de Pueblos Indígenas y Derechos Humanos, en general, y sobre los cursos especializados, en particular, la pregunta sobre si esta es un área en la que el IIDH debe especializarse sigue vigente. Creemos que este tema debe continuar siendo objeto de reflexión dentro de la institución, para determinar las pautas y lineamientos generales que ubiquen la naturaleza y objetivos del programa de pueblos indígenas dentro de la visión/misión y objetivos principales del IIDH (p. ej. ver p. 12 en relación a concepto de trabajar *por y con* las organizaciones de los pueblos indígenas).

Género y Derechos Humanos

El tema de género y derechos humanos es un tema transversal en todas las actividades del IIDH. El Proyecto CAM 004 apoya los proyectos específicos que se describen a continuación.

¹ *Documento sobre evaluaciones: indicadores de impacto y de proceso. Algunas consideraciones sobre los métodos e instrumentos para evaluar los impactos en el trabajo con organizaciones indígenas. Programa de Pueblos Indígenas y Derechos Humanos, IIDH (agosto 1999).*

Educación en derechos humanos de las mujeres

El proyecto específico Educación en Derechos Humanos de las Mujeres del Programa de género y derechos humanos tiene como finalidad *apoyar acciones de promoción, protección, defensa y educación que realizan las diversas organizaciones de la sociedad civil de Centroamérica en el ámbito específico de los derechos humanos de las mujeres, así como de reproducir y preparar nuevo material de apoyo para la capacitación y multiplicación de la experiencia*. La población meta era 1000 mujeres centroamericanas. El proyecto tuvo 2 fases: En la primera, realizada en 1994, se produjo el paquete pedagógico de Capacitación a Promotoras Comunitarias en Derechos Humanos de las Mujeres, el cual fue validado² en Antigua Guatemala y distribuido a 788 organizaciones de todo el continente. La primera Guía de Capacitación contiene 7 módulos temáticos. La segunda fase, es este proyecto específico apoyado por el proyecto CAM 004, el cual consistió y consiste en una evaluación de impacto de los servicios del proyecto y de los materiales educativos producidos y ya distribuidos; la producción de 7 módulos nuevos para ser incorporados a la Guía; tres juegos y materiales para dinámicas incluidos en la Guía; y la reproducción de 1000 ejemplares del paquete en español para su distribución. Hay que aclarar que este proyecto específico no contempla ninguna actividad de validación, sino como proyecto de seguimiento mantener la misma estructura, vocabulario, diseño de actividades ya validadas en el Tomo I y avaladas por las organizaciones.

Según las consultoras que desarrollaron el paquete pedagógico, la primera parte de esta segunda fase fue un taller de validación del vídeo en octubre de 1998 en Antigua Guatemala, que tenía como objetivo el recoger necesidades de capacitación y hacer una demostración del material de audio (casete) dramatizado. La segunda parte era desarrollar 7 temas nuevos (del ámbito privado al público) para ser agregados al paquete o guía, aunque este trabajo ha sido dificultoso por tratar de armonizar el trabajo de varias especialistas. El material está aún en desarrollo (sólo hay materiales escritos por ahora). En cuanto a los módulos, unos están ya terminados y otros están en proceso.

Durante entrevistas con las consultoras y beneficiarias en la sede del IIDH, tuvimos la oportunidad de ver la versión del vídeo y de escuchar el casete que se puede usar en programas de radio o bien con equipo audiovisual. Las personas consultoras que elaboraron el paquete así como grupos de beneficiarias manifestaron que el material desarrollado es sumamente valioso para el trabajo de capacitación en derechos humanos de las mujeres. Había coincidencia entre los grupos entrevistados en Costa Rica, Nicaragua y Guatemala en cuanto a que los materiales son valiosos para la capacitación por su calidad didáctica y posibilidades de adaptación. Se hacía también énfasis en que los materiales son altamente impactantes y que les han sido muy útiles para su trabajo con mujeres y aún con hombres.

Durante consultas con beneficiarias que trabajan con organizaciones de mujeres, ellas resaltaron la gran importancia de los materiales suministrados a sus organizaciones y la efectividad e impacto que tienen cuando se usan en talleres de capacitación con grupos de mujeres, incluso con grupos de mujeres que participan en el tema por la primera vez. La edición de los materiales, dijeron, fue insuficiente para la demanda que hubo en Costa Rica, por ejemplo. En algunos casos sólo tuvieron acceso a los módulos y no así al vídeo y al audiocasete correspondientes.

² La validación tuvo el propósito de poner a prueba la estructura metodológica de la Guía de Capacitación (Tomo I).

Entre algunas de las sugerencias y recomendaciones más importantes que hicieron beneficiarias y representantes de organizaciones de Costa Rica, Nicaragua y Guatemala para mejorar el paquete pedagógico, están: 1. incluir otros temas actuales como *gobernabilidad, empoderamiento, participación de la mujer en procesos políticos, género e identidad cultural (mujeres indígenas), etc.* 2. Adecuar el contenido de los módulos al contexto y cultura(s) de cada país. 3. Adaptar, en cuanto a contenidos y metodología, el paquete para que pueda ser usado por grupos de mujeres indígenas. 4. Diseñar materiales tanto para las facilitadoras como para las participantes (por lo menos *resúmenes* puntuales para estos últimos). 5. Que haya un plan de seguimiento más continuo y acompañamiento de la actividad (ha habido más *seguimiento de las organizaciones hacia el IIDH en vez de al revés*, según algunas beneficiarias). 6. Capacitar a las organizaciones que van a utilizar los materiales (según algunas beneficiarias, a las organizaciones que no tienen la experiencia sobre cómo capacitar o facilitar talleres, no les sirven). 7. Ampliar la *perspectiva de género* de los módulos y otros materiales (aunque se aborda, se podría profundizar más en cuanto al *entendimiento de las desigualdades de género*). 8. Desarrollar materiales que puedan ser adaptados al contexto comunitario (se sabe que esto es muy difícil de lograr, pero se podrían incluir algunas sugerencias o lineamientos de cómo adaptarlos a contextos comunitarios).

Es importante resaltar que la Guía de Capacitación y los materiales de apoyo fueron concebidos para apoyar el trabajo de organizaciones con trayectoria de trabajo en esta área. Puesto que es una guía y no manual, corresponde a las organizaciones contraparte aplicarla, revisarla, mejorarla, ampliarla y adecuarla incluso a las particularidades culturales de los pueblos indígenas. El IIDH está anuente a apoyar iniciativas de seguimiento a la Guía y su implementación, pero el apoyo debe ser consecuencia de propuestas concretas de las propias organizaciones para que el IIDH a su vez pueda gestionar los recursos.

Primer encuentro de mujeres policías centroamericanas

El encuentro tenía como objetivos: 1. *Promover un primer acercamiento entre las mujeres policías de Centroamérica, para intercambiar experiencias relacionadas con el rol y situación en el marco del proceso de modernización de las instituciones policiales.* 2. *Identificar logros y desafíos para los dos últimos años.* 3. *Sensibilizar a las participantes sobre la problemática de violencia ciudadana a nivel social, comunitario y familiar.*

Todas las entrevistadas coincidieron en la importancia de este evento. Fuera de los temas, el hecho de poder reunirse con colegas de otros países fue mencionado como lo más importante. Las entrevistadas también demostraron una voluntad de seguir con las recomendaciones presentadas en la memoria del evento. El IIDH recibió una muy buena nota por su contribución. Igualmente, la policía de Nicaragua recibió una buena nota por ser la organizadora del evento. Se acordó una memoria entre los países, la cual ya fue publicada, y el IIDH ha elaborado un cronograma de actividades de seguimiento.

3.5 Plan Integral para Guatemala

A diferencia de los otros países centroamericanos, Guatemala es el único que tiene un Plan Integral con una Oficina Permanente de Enlace (OPEG) para coordinar las actividades del IIDH en el país. En la sede del IIDH se nos informó que el Plan Integral para Guatemala es en cierta forma experimental, y que la Oficina de Enlace sólo estaría abierta el tiempo que se considere prudencial, y que se prevé que será cerrada en junio del año 2000. Se hará una evaluación de los resultados de este proyecto para tal vez diseñar planes integrales para países con necesidades especiales como México y Colombia.

El Plan Integral para Guatemala tiene sus antecedentes en una consulta hecha por IIDH a sus ex-alumnos del Curso Interdisciplinario en Derechos Humanos, con la idea de desarrollar un Plan Integral para Guatemala para enfrentar problemas identificados por los propios ex-alumnos consultados, tales como la dispersión, duplicación de esfuerzos y la falta de contacto y coordinación entre las distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en proyectos de educación en derechos humanos en Guatemala. Un resultado de dicha consulta fue la idea de realizar un foro nacional de educación en derechos humanos, el cual se realizó en 1998 y que es comentado más abajo. El Plan Integral para Guatemala es coordinado por la Oficina Permanente de Enlace para Guatemala (OPEG), con sede en la Ciudad de Guatemala, la cual fue creada en 1998 y es coordinada actualmente por un Oficial de Enlace, cargo desempeñado actualmente por el abogado Carlos Luna Villacorta. La OPEG, aparte de coordinar el Programa Integral para Guatemala, realiza otras actividades complementarias al mismo. El Plan Integral para Guatemala está bajo la coordinación directa de la Dirección de Investigación y Desarrollo del IIDH.

El objetivo del Plan es coordinar esfuerzos y actividades específicas de las distintas áreas y programas del IIDH para Guatemala, para así hacer más eficiente el uso de recursos y más efectivo el quehacer del IIDH en un país considerado de mucha importancia para el Instituto. Además, el tener una oficina en Guatemala le permite al IIDH realizar su tarea de facilitador de procesos tendientes a la formación de redes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en educación en derechos humanos.

Por medio de OPEG se han coordinado talleres, encuentros, reuniones, y la asistencia técnica específica al Ministerio de Educación. En particular, se han realizado dos Foros con organizaciones de la sociedad civil que trabajan en educación en derechos humanos. El primer Foro tuvo como resultado el dar impulso a la creación de una red de organizaciones de la sociedad civil y al desarrollo de un directorio de organizaciones de educación en derechos humanos de Guatemala.

I Foro Nacional de Educación en Derechos Humanos

El I Foro Nacional de Educación en Derechos Humanos fue organizado por el IIDH - conjuntamente con la Oficina del Procurador de los Derechos Humanos y el Ministerio de Educación de Guatemala - en el marco del Plan Integral para Guatemala, y llevado a cabo del 28 al 30 de septiembre de 1998 en la ciudad de Antigua Guatemala. El Foro fue dirigido a funcionarios gubernamentales y de ONG, representantes de organizaciones internacionales, activistas y a todas aquellas instituciones involucradas en la promoción, educación, investigación y defensa de los derechos humanos en Guatemala. Los objetivos del Foro eran *1. Promover la educación en derechos humanos dentro del marco de los Acuerdos de Paz de Guatemala como medio para la consolidación de la democracia. 2. Conocer las propuestas y actividades que, en el campo de la educación en derechos humanos, desarrollan los diferentes órganos del Estado y las organizaciones de la sociedad civil. 3. Contribuir al desarrollo de una política educativa nacional coherente y cohesiva, que oriente los recursos y esfuerzos de manera equitativa hacia todos los sectores de la población.*

Al I Foro asistieron 52 personas, 27 de ellas representaron a organizaciones de la sociedad civil, 12 a oficinas del gobierno (Ministerio de Educación, Ministerio de Gobernación, COPREDEH,

etc.), 12 a la oficina del Procurador de los Derechos Humanos, y 2 a organismos internacionales. El tema central del Foro fue la importancia de la educación en derechos humanos.

De acuerdo al informe narrativo elaborado por el Programa Operaciones Educativas sobre el Foro, algunas de las principales conclusiones sobre el trabajo que se realiza en Guatemala en materia de educación en derechos humanos resaltan que por ejemplo, en cuanto a poblaciones meta, las organizaciones que trabajan en educación en derechos humanos privilegian a las poblaciones vinculadas con los efectos directos o indirectos del conflicto interno - niños, niñas, huérfanos, adultos, indígenas, poblaciones desarraigadas, desmovilizados, etc. El trabajo de los grupos contribuyó a identificar áreas con mucha o poca presencia de ONGs o bien de agencias del gobierno. La mayoría de las organizaciones no se conocían entre sí ni donde trabajaban. También se identificaron logros, dificultades y desafíos que enfrentan las organizaciones que realizan proyectos de educación en derechos humanos.

Un producto importante del Foro fue la identificación de posibles actividades o proyectos que las organizaciones representadas (divididas en áreas geográficas) podrían prever para implementar coordinadamente en los meses siguientes al Foro. De dicho ejercicio salieron cuatro planes de acción para proyectos conjuntos. Otro producto fue la versión preliminar del Directorio de Organizaciones de Educación en Derechos Humanos en Guatemala, el que tiene una lista de 54 organizaciones. Además, se facilitó el montaje de una exhibición de 500 materiales de educación en derechos humanos producidos en Guatemala, los cuales fueron donados al Centro de Documentación del IIDH para su clasificación y difusión.

De este primer Foro el IIDH obtuvo algunas lecciones: la importancia de *consultar* con contrapartes y beneficiarios para que un proyecto esté apegado a las necesidades y realidad de la población meta; el papel de *mediador* que puede jugar el IIDH haciendo valer su prestigio y credibilidad internacional; la aplicabilidad del concepto de *educación abarcativa* de la misión educativa del IIDH en proyectos concretos; y su capacidad para desarrollar *proyectos intersectoriales* en un país como Guatemala.

Seguimiento al I Foro Nacional de Educación en Derechos Humanos

El IIDH realizó un seguimiento del I Foro arriba mencionado, nueve meses después de haberse realizado, los días 28 y 29 de junio de 1999. Los objetivos del encuentro de seguimiento al I Foro fueron: 1. *Medir el nivel de avance en cuanto al cumplimiento del compromiso de coordinación de acciones para la educación en Derechos Humanos...* 2. *identificar áreas de trabajo conjunto entre las organizaciones nacionales e IIDH.* 3. *brindar capacitación a los participantes en el tema de la planificación y evaluación sistemática de proyectos en educación en derechos humanos.* En la reunión de seguimiento participaron 31 personas – 20 mujeres y 11 hombres – que pertenecían a organizaciones gubernamentales, no gubernamentales o internacionales. De los 31 participantes en esta actividad de seguimiento, sólo 15 habían de hecho participado en el I Foro, o sea que se incorporaron 16 nuevas personas interesadas. La actividad de seguimiento al I Foro Nacional tuvo una fase de negociación con contrapartes, una de preparación, y una de ejecución en la Ciudad de Guatemala.

En cuanto a los resultados del seguimiento al I Foro, se concluyó que los proyectos planteados en septiembre de 1998 *no llegaron a avanzar de acuerdo con lo planeado. Más aun, se quedaron en el plano de una muy buena intención.* Los grupos de trabajo formados plantearon una serie de obstáculos y razones para la no-ejecución de los proyectos, incluyendo la falta de iniciativa y

seguimiento tanto por parte del IIDH como de la Procuraduría y el Ministerio de Educación. Asimismo, dichos grupos reconocieron sus propias fallas (falta de comunicación y coordinación; falta de recursos económicos y humanos, etc.) y su nivel de responsabilidad en cuanto al estancamiento de los proyectos. Un resultado positivo del encuentro de seguimiento al I Foro fue la conformación de un equipo de trabajo cuya tarea principal será la de *reactivar la idea de desarrollar trabajos conjuntos*.

Sala de los Derechos de los Niños y Niñas de Guatemala

Los antecedentes de esta iniciativa en Guatemala provienen de la experiencia del Centro de Recursos Educativos (CRE) en 1994 con el establecimiento de la Sala de los Derechos de los Niños y Niñas en el Museo de los Niños de Costa Rica. El éxito de la experiencia hizo que llegaran solicitudes de apoyo de otros países y que por ejemplo en Perú se esté muy cerca de inaugurar una Sala de los Derechos de los Niños y Niñas en el Museo de la Nación en Lima. El Gobierno de Guatemala también solicitó apoyo para crear una Sala similar y apoyar la formación en derechos humanos de los niños y niñas de dicho país. Los objetivos de crear dicha Sala son *1. que los niños y niñas se descubran en sus diferencias y se reconozcan poseedores de los mismos derechos. 2. contribuir al desarrollo de actitudes de tolerancia, respeto y solidaridad inherentes a los derechos humanos. 3. introducir metodologías de aprendizaje interactivas que incluyen la dimensión lúdica, las innovaciones en la tecnología educativa y los elementos que afirman la identidad personal y social en el proceso educativo.*

Durante nuestra visita al Ministerio de Educación de Guatemala se pudo constatar que esta actividad sólo está en su primera fase y la creación de la Sala sigue en proceso, y que lo único que hasta el momento existe es una versión del material audiovisual (vídeo), el cual tuvimos la oportunidad de ver al final de un acto cívico en la sede del Ministerio donde participaron niños y niñas de dos escuelas primarias, una pública y una privada. El vídeo es corto y bien realizado (en idioma español) y con buena adaptación al contexto e idiosincrasia de Guatemala, aunque aún le hace falta afinamiento técnico. Se nos dijo inicialmente en la sede del IIDH que el texto de dicho vídeo será traducido a tres idiomas Mayas. Aún no se cuenta con los otros insumos de equipo y materiales impresos de apoyo que se utilizarían en las escuelas o bien en la Sala, pero sí se constató que ya existen impresos materiales didácticos con los títulos *¡Vivan mis derechos!* (para el estudiante) y *Conversemos sobre los derechos humanos (guía para el maestro)*, Primera edición 1999, los cuales han sido muy bien adaptados al contexto guatemalteco, pero no se tiene conocimiento sobre el tiraje ni se pudo constatar si ya fueron distribuidos o si ya están siendo utilizados en Guatemala.

Por el valor educativo e importancia que una Sala de los Derechos de los Niños y Niñas tendría en Guatemala, no sólo para los alumnos sino también para padres de familia, docentes y público en general, se debe seguir apoyando esta iniciativa hasta que se haga una realidad.

Observaciones generales sobre el Plan Integral para Guatemala

Es de hacer notar que aunque dentro de la gama de actividades realizadas en el marco del Plan Integral para Guatemala, el Proyecto CAM 004 contempla solamente el apoyo a dos actividades - el I Foro Nacional de Educación en Derechos Humanos y su seguimiento, y la Sala de los Derechos de los Niños y Niñas en Guatemala -, otras actividades del Área de Educación (p. ej. asistencia técnica a Ministerio de Educación) y del Área de Sociedad Civil (p.ej. cursos sobre derechos humanos y pueblos indígenas) del IIDH también fueron apoyadas por el mismo

Proyecto CAM, y recibieron el apoyo de enlace y coordinación por parte de la OPEG. También es importante mencionar que entre 1998 y 1999 el Plan Integral y la OPEG realizó por lo menos 7 actividades importantes en materia de capacitación y asistencia técnica a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de Guatemala, incluyendo el Ejército. Eso nos da una idea dimensionada del alcance del trabajo en materia de educación en derechos humanos, y de la incidencia de la OPEG como enlace del IIDH en Guatemala.

Es claro que el Plan Integral para Guatemala, con coordinación de la OPEG, está realizando una variedad de valiosas actividades de educación y promoción de los derechos humanos en Guatemala. Sin embargo, cuando conversamos con algunas de las contrapartes y beneficiarios de dichos proyectos específicos, ellos hicieron mención a algunos aspectos a mejorar que deben ser tomados en cuenta por el IIDH, tales como la falta de continuidad y seguimiento puntual a algunos proyectos o actividades (p.ej. el I Foro Nacional arriba mencionado, la asistencia al Ministerio de Educación, paquete pedagógico, etc.), la naturaleza reactiva o coyuntural de las actividades, y la necesidad de usar nuevas estrategias de trabajo además de los cursos de capacitación. Los beneficiarios de las actividades del Plan Integral en general valoran el esfuerzo del IIDH en cuanto a la coordinación para formar una red de organizaciones, cursos y talleres de capacitación, materiales de apoyo escritos para sus diversas actividades, etc., pero coincidían en señalar que el IIDH, ahora con una oficina permanente de enlace en Guatemala, podría hacer mucho más utilizando su prestigio y gran poder de convocatoria, y convertirse en un verdadero facilitador de procesos amplios y comprensivos en materia de educación en derechos humanos en Guatemala.

El tema principal de análisis es si un Plan Integral – acompañado de su Oficina de Enlace – como el de Guatemala es una estrategia que tiene beneficio para el país y para el IIDH, y si, luego del análisis de los resultados de una evaluación del mismo, valdría la pena replicar la experiencia en otros países latinoamericanos utilizando el mismo diseño que se está usando en Guatemala. Es aún temprano para poder emitir una valoración general porque el Plan está en marcha, pero nos permitimos presentar algunas observaciones.

Un punto principal es *la integralidad* del Plan para Guatemala. Algunos beneficiarios mencionaron que el Plan Integral para Guatemala se puede en realidad considerar como un conjunto de necesidades y proyectos, y no como una estrategia global de promoción, educación e investigación de derechos humanos en Guatemala. La OPEG tiene entonces – hasta ahora – una función solamente de enlace logístico de los proyectos específicos generados por las Areas del IIDH en Costa Rica. La concepción de integralidad del Plan para Guatemala debería, en nuestra opinión, ser visionaria, abarcativa, coherente y propositiva. Es decir, que el IIDH podría ser un auténtico educador, promotor y facilitador de la educación en derechos humanos en Guatemala, y podría asimismo ser un proponente de actividades innovadoras en este campo y no sólo ejecutor de actividades que son una reacción a las necesidades coyunturales del país o de las organizaciones de derechos humanos. En su desarrollo actual, se podría decir que el Plan Integral para Guatemala tiene un carácter integral y funcional para el IIDH, pero no es necesariamente integral y visionario en función de las necesidades a mediano y largo plazo que tiene Guatemala en materia de promoción y educación en derechos humanos.

La recomendación aquí es que el IIDH, conjuntamente con la OPEG y sus contrapartes y beneficiarios en Guatemala, desarrolle una visión estratégica de promoción y educación de derechos humanos para Guatemala, que refleje las necesidades actuales y futuras del país en esta

materia, y la visión/misión del IIDH, y que genere cambios deseables que puedan ser sostenibles sin la presencia del IIDH. Dicha visión podría traducirse a nivel operativo en un plan estratégico para Guatemala. Con una visión estratégica para Guatemala, el IIDH podría fácilmente utilizar todas las fortalezas y ventajas comparativas identificadas por los mismos beneficiarios y contrapartes en Guatemala, tales como su *capacidad de convocatoria, prestigio internacional, capacidad para movilizar recursos complementarios, credibilidad para actuar como facilitador del trabajo coordinado de organizaciones de derechos humanos, calidad y prestigio de sus cursos y respaldo a actividades, etc.*; y tener así más dirección, efectividad e impacto en sus actividades en Guatemala.

4. VALORACIÓN Y ANALISIS DEL PROYECTO

A continuación presentamos un análisis de la contribución del proyecto CAM 004 y del IIDH y una valoración de dicha contribución, utilizando criterios aceptados por NORAD dentro el Marco Lógico de Proyectos: **eficiencia, eficacia, impacto, relevancia y sostenibilidad**. Primero queremos expresar que la metodología para medir actividades como éstas todavía no ha sido completamente desarrollada. En general opinamos que las actividades dentro del marco "democratización y derechos humanos" deben seguir tres principios generales:

1. Apoyar los gobiernos en la implementación de los convenios internacionales de derechos humanos firmados por los países, y en el cumplimiento de la legislación nacional vigente y acuerdos especiales internos en derechos humanos.
2. Apoyar a la sociedad civil en sus programas de educación en y vigilancia de los derechos humanos.
3. Hacer posible que el/la ciudadano/a pueda exigir sus derechos humanos.

Consideramos que estos son principios generales que podrían guiar la cooperación noruega en esta materia. Opinamos que los objetivos y resultados del proyecto CAM 004 coinciden con estos tres principios generales.

4.1 Eficiencia

La eficiencia es el grado de optimización de la utilización de recursos económicos, materiales y humanos en el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto, es decir la valoración del costo beneficio de las actividades. Se mide comparando los recursos gastados con los resultados concretos que se han obtenido.

El equipo opina que de acuerdo a los resultados concretos de los proyectos específicos del proyecto CAM 004, la utilización de los recursos financieros del proyecto ha sido razonable. No hemos podido comparar los costos de CAM 004 con los costos de actividades similares realizadas a nivel regional. Sin embargo, muchas de las actividades del proyecto CAM 004 tienen costos "fijos" en cuanto a honorarios, viajes por vía aérea, viáticos y hoteles. Según las experiencias de los miembros del equipo los costos son razonables. Comprobamos también que el IIDH está utilizando un sistema de cotizaciones y negociaciones para obtener las mejores ofertas por servicios externos. Sin embargo, algunos de los entrevistados del curso interdisciplinario e interamericano expresaron que el estándar del hotel y de la comida era tal vez exagerado. Otros dijeron que era razonable. Es difícil para nosotros valorar este punto, pero sabemos que muchas veces se establecen relaciones constantes con ciertas empresas y de esa forma se obtienen descuentos significativos.

Durante una de las reuniones en la sede del IIDH, hubo una discusión sobre el costo de los cursos, particularmente sobre el Curso Interdisciplinario con la encargada principal del curso, debido a que algunos participantes mencionaron que algunos de los cursos eran realizados en hoteles muy lujosos y por tanto el costo sería alto y que no era necesario gastar tanto. A eso la encargada del Curso Interdisciplinario respondió que el curso ya lleva muchos años de implementación y que a través del tiempo se ha aprendido a hacer análisis de costos de los cursos para hacerlos eficientes, y que los hoteles con quienes trabajan actualmente les ofrecen paquetes que son favorables al IIDH. Sin embargo, aparte de esa discusión, no tuvimos una discusión específica sobre estudios de costo-beneficio, como parte del acuerdo NORAD-IIDH, sobre los seminarios y materiales producidos por el proyecto. Ellos no lo mencionaron como algo que se está elaborando actualmente.

4.2 Eficacia

El equipo ha llegado a determinar que, en referencia a los objetivos y resultados esperados contenidos en el Documento de Aprobación, el proyecto CAM 004 tiene un alto grado de cumplimiento y eficacia. Algunas de las actividades, como ya se dijo, están en proceso o en su fase final. En este punto, consideramos que podría aprovechar mejor la oficina permanente de enlace, la OPEG, en Guatemala para alcanzar mejores resultados en su trabajo en dicho país.

En cuanto a los resultados 3, 4 y 5 del Acuerdo entre IIDH y NORAD, que se refieren al desarrollo de la capacidad técnica de las organizaciones socias/contrapartes del IIDH, creemos que el Instituto está alcanzando buenos resultados en base a los comentarios de coordinadores de ONGs y beneficiarios de los diversos proyectos específicos. El IIDH goza de gran credibilidad y respeto dentro de las instituciones que trabajan en el campo de derechos humanos, de una gran capacidad de convocatoria, y sus cursos principales gozan de mucha credibilidad y prestigio. Sin embargo, como ya se apuntó en otras secciones de este informe, los beneficiarios y coordinadores de ONGs señalan que el IIDH desaprovecha esas ventajas y oportunidades que tiene con respecto a otras instituciones, para ser un *mediador y catalizador* de procesos que avancen el desarrollo de la educación en derechos humanos en Latinoamérica. Además, no tuvimos a la vista ningún documento que explique la política de desarrollo de capacidad de las organizaciones locales contrapartes del IIDH.

4.3 Impacto

El impacto indica la medida en que se ha logrado el objetivo general del programa. El impacto es además una estimación de las consecuencias del proyecto para grupos o personas no definidas como "grupo meta", junto con las consecuencias imprevistas del proyecto.

Es difícil determinar y medir el impacto de un proyecto si no existen indicadores claros preestablecidos al inicio del proyecto, y cuando hay factores externos fuertes en cada país que limitan o apoyan el impacto de un proyecto de educación en derechos humanos. Sin embargo, hemos podido observar que las diversas actividades específicas del proyecto (cursos, talleres, elaboración de material pedagógico, etc.) han tenido un impacto muy positivo en los participantes quienes a su vez han realizado un efecto multiplicador a nivel institucional. Se debe destacar, además, que de acuerdo a todas las personas consultadas, el IIDH mantiene un perfil de alta credibilidad en la región lo cual tiene un impacto, en su mayoría positivo, en los proyectos y actividades que realiza. Este impacto se puede medir también al analizar el acceso que tiene IIDH a las agencias y ministerios del Estado en los países centroamericanos, y su prestigio en las

organizaciones de la sociedad civil. Otro indicador podría ser la capacidad para provocar cambios positivos con relación a la implementación de iniciativas de educación y promoción de los derechos humanos a nivel regional y nacional. Opinamos que en algunas de las actividades hemos podido comprobar cambios en el curriculum en derechos humanos en las escuelas (p. ej. en Guatemala se ha integrado transversalmente el tema de derechos humanos en 6 millones de textos escolares nuevos que han sido distribuidos a todas las escuelas primarias), y cambios por ejemplo en la política de género de los cuerpos de Policía Nacional de todos los países de Centroamérica, en parte como producto del Primer Encuentro de Mujeres Policías de Centroamérica y su seguimiento.

En lo que respecta a avances hechos por el IIDH en el desarrollo de indicadores durante el período de este proyecto, como se ejemplificó en la sección correspondiente al curso interdisciplinario y al programa de pueblos indígenas, el IIDH está haciendo algunos esfuerzos para incluir mejores indicadores de evaluación como parte de los cursos que implementa. La evaluación de impacto de las 16 ediciones del Curso Interdisciplinario, la cual está en su fase final, es un ejemplo claro de que sí se está poniendo atención al tema. Sin embargo, consideramos que en cuanto al desarrollo de indicadores —de resultados, procesos o impacto— aún queda bastante trabajo por hacer, y también hay que reconocer que en el campo de derechos humanos, la metodología para establecer indicadores de impacto en relación a los derechos económicos y sociales aún está siendo investigada.

4.4 Relevancia

De acuerdo a los lineamientos de NORAD en cuanto a los objetivos de cooperación para Centroamérica, el proyecto CAM 004 es altamente relevante. Asimismo, en cuanto a las necesidades de educación en derechos humanos y de asistencia técnica que tienen las organizaciones no gubernamentales y gubernamentales de derechos humanos, el proyecto tiene alta relevancia.

4.5 Sostenibilidad

En cuanto a la sostenibilidad económica del proyecto CAM 004, podemos constatar que el proyecto depende completamente del financiamiento externo, y consideramos que existen pocas posibilidades de obtener fondos fuera de la cooperación internacional. Por tanto, se puede comprobar que el proyecto no es sostenible económicamente sin la participación de donantes externos. El futuro de este proyecto también depende de las prioridades del IIDH en sus planes y propuestas de proyectos.

La sostenibilidad de un proyecto como éste debe considerarse dentro de la discusión más amplia de la sostenibilidad del IIDH. El IIDH es una organización que tiene 19 años de existir. Aparece como una institución ya “adulta” y sin los problemas de las organizaciones nuevas. Según la información recogida, el IIDH no tiene problemas grandes para conseguir financiamiento y que los donantes son estables (con la excepción de la Comisión Europea por sus problemas internos). Preguntamos a varios de los beneficiarios entrevistados sobre la posibilidad de pagar por los servicios y materiales facilitados por el IIDH, y sin excepción la respuesta fue negativa. Las contrapartes son ONGs y ministerios con restricciones presupuestarias fuertes que normalmente luchan por sobrevivir financieramente.

Como conclusión, la sostenibilidad económica del IIDH depende de los donantes y esta situación no creemos que va a cambiar en corto ni mediano plazo. Sin embargo recomendamos que el IIDH siempre mantenga en la mente la posibilidad de buscar financiamiento en la región. Consideramos que el IIDH como institución ha demostrado que es sostenible por su sola existencia y por su nivel de credibilidad.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La conclusión general a la que llega el equipo, en cuanto al Proyecto CAM 004 "Educación en Derechos Humanos en Centroamérica", es que el IIDH está cumpliendo bien y profesionalmente con los términos del convenio firmado con NORAD, y nuestra valoración es altamente positiva en cuanto al logro de los objetivos propuestos en los proyectos específicos, y en la cantidad y calidad de los resultados esperados del proyecto. En otras palabras, la eficiencia, eficacia y relevancia del proyecto son altas, y el impacto se podría catalogar de muy positivo aunque en este aspecto carecíamos de indicadores precisos para poder valorarlo mejor. La sostenibilidad del proyecto, y del IIDH mismo, como ya hemos dicho, depende en un alto grado del continuo apoyo de los donantes principales.
2. También podemos concluir que tres aspectos que se podrían mejorar, dentro del marco de una segunda fase del proyecto, serían: por un lado, la *estrategia de seguimiento* a los proyectos específicos, y la *estrategia para desarrollar la capacidad institucional* de las ONGs o agencias contraparte; y por el otro, el proceso de *desarrollo de indicadores –cualitativos y cuantitativos–* que contribuyan a una evaluación más precisa de procesos, resultados e impacto del proyecto. A pesar de todos los esfuerzos que de hecho hace el IIDH en estos campos, y de los mecanismos que ya existen para dar seguimiento a las actividades, la percepción de un número significativo de los beneficiarios y contrapartes consultados es que el seguimiento de los proyectos específicos es insuficiente e inconsistente, y que se desaprovecha el prestigio, capacidad y experiencia del IIDH para desarrollar la capacidad de otras organizaciones. En función del impacto duradero que las actividades del proyecto deben tener, estos son temas que deben ser recogidos y reflexionados internamente por el personal del IIDH, y discutidos también con contrapartes y beneficiarios.

5.2 RECOMENDACIONES

Recomendaciones para el IIDH

1. Recomendamos que el IIDH desarrolle una *estrategia de seguimiento* a los proyectos específicos que sea más coherente, consistente y sistemática; que esté basada en las necesidades de las poblaciones meta de cada proyecto, y en las necesidades y objetivos de información e investigación del IIDH mismo.
2. Revisar la *estrategia para desarrollar la capacidad institucional* de las organizaciones contraparte del IIDH en Centroamérica; así como desarrollar un plan para aprovechar las

ventajas comparativas de la institución en su papel de mediador, impulsor y “puente” de procesos de educación y promoción de los derechos humanos en la región.

3. Por su carácter experimental, evaluar el Plan Integral para Guatemala para determinar si cumple con los objetivos propuestos originalmente, y si es una modalidad que cumple una función que está en concordancia con las necesidades de promoción y educación en derechos humanos en Guatemala, y que responde a las necesidades de las organizaciones locales involucradas en DD.HH. Esta evaluación podría hacerse con personal del mismo IIDH.
4. La iniciativa del IIDH de mejorar el sistema interno del uso de sus recursos humanos es muy positiva. Opinamos que una organización del tamaño del IIDH siempre corre un riesgo de “explotar” o “sub-utilizar” una parte de su personal. Pensamos que un plan de desarrollo de los recursos humanos debe basarse en las futuras necesidades del IIDH para enfrentar nuevas problemáticas, por ejemplo cómo operacionalizar los derechos económicos, sociales y culturales. Hay preocupación entre el personal de que no hay tiempo suficiente para actualizarse profesionalmente. Cuando combinamos esto con la debilidad más aparente del IIDH, es decir la capacidad investigativa, opinamos que el personal permanente es un recurso clave. Una recomendación para responder a esta situación, sería por ejemplo institucionalizar un sabático de tres a cinco meses para los funcionarios, para poder profundizar sobre un tema o bien tener la experiencia práctica de trabajar en el campo con una ONG especializada que pueda aportar conocimientos o experiencia útil para el IIDH.
5. Opinamos que el IIDH tiene un sistema administrativo muy profesional que satisface a la mayoría de los donantes. Para optimizar los recursos administrativos recomendamos una discusión con los donantes principales sobre cómo estandarizar los procesos administrativos. Más concretamente, sugerimos desarrollar por ejemplo manuales de planificación, convenios y formatos de informes para el uso común.
6. Para poder analizar los costos de las actividades es necesario tener información de los costos totales. Al presentar la solicitud, recomendamos que ésta refleje el presupuesto global de la actividad, incluyendo las contribuciones de otros donantes. Al presentar la contabilidad del proyecto, dichas contribuciones también debe estar reflejadas.
7. Por último, el informe Cox/Shifter hace referencia al uso de un *“modelo de cambio”*. Coincidimos con esta recomendación en cuanto al proceso de planificación de las actividades. Opinamos que resulta más fácil definir indicadores medibles cuando IIDH tenga una perspectiva clara – a partir del diagnóstico – sobre los problemas actuales y las medidas para cambiarlos. Sin embargo queremos señalar que según el conocimiento del equipo, la metodología para definir los indicadores en este campo no está completamente desarrollada ni terminada, y por ello hay permitir que el proceso de desarrollarla forme parte del proceso del proyecto.

Recomendaciones para NORAD

1. La recomendación general del equipo es clara: NORAD debe continuar la colaboración con el IIDH. Esta recomendación está basada en una consideración del IIDH como institución y en los resultados y experiencias obtenidas en el proyecto CAM 004. Opinamos que el IIDH ha

podido iniciar un proceso interno positivo para "modernizar" la organización. IIDH cuenta con suficientes recursos financieros y tiene una infraestructura adecuada para sus operaciones. Constatamos que el personal académico y de apoyo está trabajando con responsabilidad y dedicación, y que las instalaciones físicas y técnicas están funcionando bien.

2. Opinamos que NORAD está sub-utilizando la oportunidad que representa el IIDH en la región. Recomendamos entrar en una relación de cooperación de más largo plazo (3 a 5 años) con un marco económico estable. NORAD podría seleccionar actividades basadas en las prioridades del IIDH y en el interés de NORAD por conocer los procesos y temas en la región. La mayoría de las actividades del IIDH caen dentro las líneas generales de NORAD, y por tanto NORAD podría basarse en los documentos estratégicos del IIDH. En esta forma se puede establecer una relación de interés mutuo.
3. El desafío para NORAD es mas bien definir claramente los objetivos de cooperación dentro del programa regional. Por el prestigio del IIDH y por su ventaja de ser una organización regional, el proyecto podría ser utilizado en la programación noruega en el área de democratización y derechos humanos. Los proyectos representan una fuente de información muy buena y abren la puerta a nuevos conocimientos y experiencias. El IIDH también esta involucrado en otros procesos políticos donde Noruega tiene interés de mantenerse informado y participar. Más concretamente, nos podemos referir a la colaboración e intercambio sobre la situación de derechos humanos en Cuba, pero también el involucramiento en Colombia requiere alianzas en la región. Al mismo tiempo queremos hacer referencia al informe Cox/Shifter en relación a la discusión sobre la temática del los pueblos indígenas y derechos humanos. NORAD tiene que definir su política en esta área y comunicarla al IIDH.
4. Nos parece que hay tres temas importantes en la región: la seguridad ciudadana, la pobreza y la corrupción. Un programa podría llamarse *"el derecho al desarrollo"* basándose en estos tres temas y utilizando el sistema internacional de derechos humanos como herramienta para enfrentarlos. Para resumir, recomendamos que NORAD primero defina sus prioridades temáticas, haga un balance entre los países y un balance entre contrapartes nacionales. Estas prioridades podrían ser comunicadas al IIDH para entrar en un diálogo sobre la cooperación. El diálogo debe también incluir una definición de los indicadores de cada actividad para facilitar el seguimiento del proyecto. En la fase de seguimiento recomendamos que la priorización sea a nivel de líneas y principios generales, evitando entrar en el nivel del manejo detallado del proyecto. Pensamos que esta priorización podría dar más consistencia al programa noruego.
5. El equipo tiene la impresión que el trabajo investigativo del IIDH más que todo abarca consultorías externas sobre temas específicos. El director ejecutivo también expresó que es difícil conseguir fondos para hacer investigación. Recomendamos que NORAD contemple la inclusión de un componente que permita al IIDH mantener y desarrollar nuevas competencias sin esperar resultados inmediatos. Creemos que NORAD puede utilizar la competencia adquirida en su comprensión de la región.

6. ANEXOS

6.2 ANEXO 1: Términos de Referencia

TÉRMINOS DE REFERENCIA

EVALUACIÓN DEL PROYECTO "EDUCACION EN DERECHOS HUMANOS EN CENTROAMERICA"

1. ANTECEDENTES

En base al Acuerdo de diciembre 1997 firmado entre los gobiernos de Noruega y Nicaragua, la cooperación Noruega ha financiado el Proyecto titulado "Educación en Derechos Humanos en Centroamerica" por el monto de NOK 7.3 millones de Coronas Noruegas (aproximadamente USD 1.5 millones) para apoyo y desarrollo institucional y para proyectos específicos en Centroamérica.

El objetivo de desarrollo para el proyecto es:

Mejorar el respeto de los derechos humanos y fortalecer los procesos democráticos en América Central.

Los objetivos específicos son:

Fortalecer la capacidad de las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil centroamericanas de implementar actividades de educación en derechos humanos.

Fortalecer la capacidad del IIDH de promover, investigar y educar en derechos humanos en Centroamérica.

Los resultados deseados son:

1. Plan estratégico y estructura reorganizada del IIDH establecidos y bajo implementación.
2. Procesos de planificación y evaluación systemáticos y sistema de información establecidos, incluyendo indicadores para evaluar impacto.
3. Mejoras en capacidad técnica, disponibilidad de materiales y mayores contactos de los Ministerios de Educación y las organizaciones de la sociedad civil de Centroamérica de implementar programas en educación en derechos humanos.
4. Mejoras en capacidad técnica y disponibilidad de materiales del movimiento de mujeres de Centroamérica de implementar programas en educación en derechos humanos.

5. Mejoras en capacidad técnica del movimiento indígena de Centroamérica de defender sus derechos y ser proactivos en la formulación de propuestas de legislación y en la negociación de su aprobación.

El acuerdo del 9 de diciembre de 1997 indica que las partes acordarán sobre las evaluaciones por hacerse. En la Reunión de Arranque del 9 de marzo de 1998, se acordó realizar una evaluación final de proyecto en junio y julio de 1999. Como referencia se puede citar a la evaluación de Cox-Shifter, financiado por USAID y realizado en 1997. Esta evaluación y el plan de acción elaborado por el IIDH en base a su participación en este proceso, fueron aceptados por NORAD, como base para el proyecto actualmente bajo ejecución.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Dotar a la cooperación Noruega y al IIDH de una evaluación externa de la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del Proyecto y recomendaciones para el desarrollo relevante, eficaz, eficiente y sostenible de una segunda fase de apoyo.

2.2 Objetivos Específicos

Evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto.

Analizar sus principales logros y limitaciones en cuanto a sus objetivos y resultados y su gerencia. Identificar resultados no esperados.

Recoger y analizar las experiencias ganadas y lecciones aprendidas.

Contar con propuestas de líneas estratégicas para una segunda fase de cooperación.

3. ALCANCE DEL TRABAJO

En base a los objetivos específicos, esta evaluación debe incluir los siguientes aspectos:

1. la pertinencia de los componentes frente a la situación de educación en derechos humanos en Centroamérica,
2. el grado de cumplimiento de los objetivos específicos y los resultados propuestos en el proyecto, donde posible refiriéndose a indicadores concretos relevantes (eficacia),
3. los ajustes en objetivos, resultados y actividades que se hicieron a lo largo de la ejecución del Proyecto y el grado de cumplimiento de esos ajustes (pertinencia y eficacia),
4. la eficacia/impacto y la pertinencia de los programas según los usuarios inmediatos (principalmente organizaciones e instituciones públicas y de la sociedad civil), y de los

usuarios finales especialmente poblaciones centroamericanas que sufren de violación de sus derechos humanos,

5. el cambio en la capacidad del IIDH de responder a las necesidades cambiantes en derechos humanos en Centroamérica,
6. la eficacia y la eficiencia de la estructura institucional/organizacional de IIDH y los ajustes estratégicos realizados durante el periodo,
7. la eficacia del sistema de información y la definición y utilización de indicadores de proceso y de impacto,
8. la eficacia y la eficiencia del funcionamiento gerencial/administrativo del proyecto,
9. la eficiencia y la sostenibilidad del proyecto:
 - los costos generales y unitarios de los diversos componentes y resultados del proyecto
 - una evaluación del costo/beneficio
 - la sostenibilidad institucional y económica del modelo actual e identificación de áreas o estrategias para mejorar estos aspectos,
10. el impacto del proyecto “más allá” del marco del proyecto y otros resultados no esperados.

4. EJECUCION

La evaluación se realizará mediante una combinación de revisión de documentos, entrevistas, círculos de discusión con los equipos del IIDH, personas de instituciones que participan en el proyecto y donantes, sondeo de opinión de usuarias y si fuera posible, observación de los procesos de trabajo.

El equipo evaluador estará conformado por dos personas con experiencia en la educación en derechos humanos y evaluación. Se espera que un miembro del equipo sea de la región de América latina con familiaridad con los programas de educación en derechos humanos en la región y que otro miembro del equipo tendrá familiaridad con las políticas de NORAD en este campo y experiencia en proyectos en diversos países. Estos Términos de Referencia deberán ser mas elaborados y precisado por el equipo consultor en un Plan de trabajo.

La evaluación debe realizarse durante los meses de junio y julio. El contrato puede contemplar hasta un máximo de ocho semanas de trabajo persona entre los dos consultores. Pueden proponer una distribución de tiempo y tareas en su Plan de trabajo. El trabajo de planificación y finalización del informe se puede realizar a distancia si fuera necesario. El Plan de trabajo debe de presentarse en la primera semana de junio a la Embajada para realizar las consultas necesarias con IIDH y para que IIDH organizara las actividades de trabajo y la gira. NORAD e IIDH propone que los consultores realicen un mínimo de dos semanas de trabajo en la región centroamericana, incluyendo trabajo con los equipos del IIDH en Costa Rica y una gira de campo en Costa Rica, Guatemala y Nicaragua. Antes de irse de Costa Rica, el equipo hará una

presentación de los resultados iniciales de la evaluación a NORAD y el IIDH y dejará un borrador inicial del informe. Estas instituciones tendrán dos semanas para presentar observaciones sobre el borrador. El equipo evaluador tendrá dos semanas para finalizar el informe.

5. INFORME

El informe deberá contar de dos partes diferenciadas: 1) el análisis de lo realizado de 1998 hasta la fecha y 2) perspectivas y alternativas viables para una segunda fase de cooperación.

El informe deberá contar de un máximo de 25 páginas y cubrir los temas indicados en estos términos de referencia, incluyendo una breve resumen de la metodología utilizada, conclusiones, recomendaciones y un resumen ejecutivo de un máximo de 5 páginas. Información adicional de alta pertinencia puede incluirse en anexos no extensos. El documento debe de ser redactado en español, con una versión de resumen ejecutivo en inglés.

ANNEXO 2: Documentación Consultada

- El documento de aprobación con fecha 3 de diciembre 1997
- El convenio entre IIDH y NORAD firmado el 9 de diciembre 1997
- Brochure del IIDH
- Catálogo de Publicaciones del IIDH
- Memoria del Primer Encuentro de Mujeres Policías de Alto Rango del Centroamérica, Panamá, Belice y República Dominicana.
- Visión del IIDH sobre los Derechos Humanos y la Democracia y sobre su Misión. 1998
- Evaluación Externa / Cox-Shifter. 1997
- Informe de Evaluación / Equipo IIDH. 1997
- Plan de Trabajo 1998 (Implementación de las Recomendaciones del Proceso de Evaluación del IIDH)
- Proyecto CAM – 004 “Educación en Derechos Humanos en Centroamérica” / Solicitud del Convenio
- Plan de Acción / 1998
- Minutas de la Reunión de trabajo entre el IIDH y la Embajada Real de Noruega (27 de abril de 1998)
- Informe narrativo de avance (1º de enero a 30 de septiembre de 1998)
- Plan de Acción / 1999
- Informe de Gastos 1998 y Presupuesto 1999 (modificado)
- Minutas de la Reunión anual entre el IIDH y la Embajada Real de Noruega (15 de diciembre de 1998)
- Información complementaria al Informe narrativo de avance
- Información complementaria al Plan de Acción / 1999
- Informe Académico del XVI Curso Interdisciplinario en Derechos Humanos
- Proyecto de Evaluación de los 16 Cursos Interdisciplinarios en Derechos Humanos en América Central
- Planes estratégicos de la area de educacion y de la sociedad civil
- Informe del area de administración y finanzas para la reunion del consejo directivo período Abril de 1998 – Agosto de 1999
- Informe del director ejecutivo al consejo directivo del instituto interamericano del derechos humanos Abril 1998 – Agosto 1999
- Programa Integral para Guatemala, 1997 – 1998
- Diversos documentos sobre cursos y seminarios especializados