

DE LA PLANIFICACIÓN
AL IMPACTO

**MANUAL
SOBRE LA
METODOLOGÍA
DE FORMACIÓN
EN DERECHOS
HUMANOS**



Serie de capacitación profesional N° 6/Rev.1



NACIONES UNIDAS
DERECHOS HUMANOS
OFICINA DEL ALTO COMISIONADO

Las solicitudes para reproducir extractos o realizar fotocopias deben dirigirse al Copyright Clearance Center a través de copyright.com.

Todas las demás consultas sobre derechos y licencias, incluidos los derechos subsidiarios, deben dirigirse a: Publicaciones de las Naciones Unidas, 405 East 42nd St, Nueva York, NY 10017, Estados Unidos de América.

Correo electrónico: publications@un.org

Sitio web: <https://shop.un.org>

Publicación de las Naciones Unidas realizada por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Las firmas de los documentos de las Naciones Unidas se componen de letras mayúsculas y cifras. La mención de una firma de ese tipo indica una referencia a un documento de las Naciones Unidas.

Primera edición: © 2000 Naciones Unidas

Derechos reservados en todo el mundo

HR/P/PT/6

ISSN: 1020-1688

HR/P/PT/6/Rev.1

© 2020 Naciones Unidas

Derechos reservados en todo el mundo

eISBN: 978-92-1-047660-7

eISSN: 2412-1398

DE LA PLANIFICACIÓN
AL IMPACTO

**MANUAL
SOBRE LA
METODOLOGÍA
DE FORMACIÓN
EN DERECHOS
HUMANOS**









Serie de capacitación profesional N° 6/Rev. 1



NACIONES UNIDAS
DERECHOS HUMANOS
OFICINA DEL ALTO COMISIONADO

Nueva York y Ginebra, 2020

Índice

	INTRODUCCIÓN	3
	A. Acerca del <i>Manual</i>	3
	B. A quién va dirigido este <i>Manual</i>	4
	C. Cómo está estructurado el <i>Manual</i>	4
	CAPÍTULO I – LOS FUNDAMENTOS PARA LA FORMACIÓN EN DERECHOS HUMANOS	7
	A. ¿Qué es la <i>formación en derechos humanos</i> ?	7
	B. Principios para una formación eficaz en derechos humanos	8
	C. Definiciones	11
	D. El ciclo de formación	12
	E. Introducción a la evaluación de la formación.....	13
	CAPÍTULO II – LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN	17
	A. El contexto de la formación en derechos humanos.....	17
	B. Evaluación de las necesidades en materia de formación	19
	CAPÍTULO III – LA ETAPA DE DISEÑO Y ORGANIZACIÓN	25
	A. Definición de los resultados, las metas y los objetivos de aprendizaje.....	25
	B. Elaboración del programa para el curso	28
	C. Diseño de los planes de sesión.....	28
	D. Selección de la metodología más adecuada.....	29
	E. Diseño de actividades eficaces para la formación	36
	F. Evaluación durante la etapa de diseño: evaluación formativa	38
	G. El equipo de formación	39
	H. Cuestiones de organización.....	41
	CAPÍTULO IV – LA ETAPA DE EJECUCIÓN	47
	A. Facilitación profesional	47
	B. Evaluación durante la etapa de ejecución	50
	CAPÍTULO V – SEGUIMIENTO DE LA FORMACIÓN	53
	A. Informe de capacitación.....	53
	B. Actividades de seguimiento	54
	C. Evaluaciones de transferencia e impacto	55
	CAPÍTULO VI – HERRAMIENTAS PARA LA FORMACIÓN	57
	A. Formulario para la evaluación de las necesidades en materia de formación: modelo.....	58
	B. Ejemplo de programa	62
	C. Ejemplo de plan de sesión.....	66
	D. Actividades participativas para la formación en derechos humanos	68
	E. Formulario para la evaluación al final del curso: modelo.....	77
	F. Formulario de encuesta de seguimiento: modelo	85

Introducción

A. ACERCA DEL MANUAL

La formación en materia de derechos humanos puede contribuir en gran medida a la realización de los derechos humanos. Si se diseña e instrumenta de forma eficaz, la formación empodera a los titulares de derechos y refuerza la capacidad de los titulares de deberes para lograr una mayor protección de los derechos humanos. La formación permite a los profesionales desempeñar sus tareas de conformidad con las normas de derechos humanos.

Por muchos años, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) se ha ocupado de la formación en materia de derechos humanos para adultos, entre ellos, los representantes de asociaciones profesionales y las organizaciones de la sociedad civil; el personal de las instituciones nacionales de derechos humanos; los funcionarios gubernamentales; y los funcionarios de las Naciones Unidas y de otras organizaciones intergubernamentales.

Sobre la base de esta práctica en expansión y de la experiencia adquirida, tanto en la sede como sobre el terreno, así como de las investigaciones relacionadas, la Oficina ha elaborado un abordaje metodológico integral para la formación en materia de derechos humanos, que se ha puesto a prueba y perfeccionado mediante su programa de formación de formadores para el ACNUDH y otros funcionarios de derechos humanos de las Naciones Unidas.

En este *Manual* presentamos la metodología del ACNUDH y ofrecemos orientación práctica para todas las etapas del ciclo de formación en derechos humanos: planificación, diseño, organización y ejecución de la formación, así como la realización de actividades de seguimiento. Su objetivo principal es profesionalizar y potenciar al máximo el impacto de la labor de formación en derechos humanos que lleva a cabo el ACNUDH, y puede resultar útil también para otros actores interesados. Este *Manual* se debe usar conjuntamente con la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*, publicado conjuntamente por ACNUDH y Equitas – Centro Internacional para la Educación en Derechos Humanos, que se centra en la utilización de métodos de evaluación a lo largo del ciclo de formación en derechos humanos.

El ACNUDH también publica materiales que contribuyen a las actividades de capacitación en materia de derechos humanos con fines específicos:

- con grupos de profesionales (como los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley) u otros colectivos de la población (como las minorías o los pueblos indígenas)
- en esferas concretas de la labor de derechos humanos (como la vigilancia de los derechos humanos)
- sobre cuestiones concretas (como la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad).

Estos materiales están disponibles en el sitio web del ACNUDH, en www.ohchr.org/SP.

B. A QUIÉN VA DIRIGIDO ESTE MANUAL

Este *Manual* está destinado principalmente al personal del ACNUDH y a otros profesionales que diseñan y llevan a cabo cursos y programas presenciales de formación en materia de derechos humanos para adultos. Entre ellos, representantes de grupos profesionales y organizaciones de la sociedad civil; miembros de colectivos específicos, como pueblos indígenas o minorías; el personal de las instituciones nacionales de derechos humanos; funcionarios gubernamentales o el personal de organizaciones intergubernamentales.

C. CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADO EL MANUAL

El *Manual* consta de seis capítulos:



Capítulo I: En el capítulo sobre **los fundamentos para la formación en derechos humanos** se brinda una visión general del abordaje metodológico creado por el ACNUDH. Presenta una serie de principios para una formación eficaz en materia de derechos humanos, un modelo de ciclo de capacitación y un conjunto de definiciones conexas.



Capítulo II: En el capítulo sobre la **etapa de planificación** se hace hincapié en diversas cuestiones a considerar al planificar un curso o programa de capacitación, comenzando por un análisis sistemático del contexto general. También brinda pautas sobre el proceso de evaluación de las necesidades de formación, que se utiliza como base para diseñar cursos o programas de capacitación.



Capítulo III: En el capítulo sobre la **etapa de diseño y organización** se analiza cómo definir los resultados deseados del curso, sus propósitos y objetivos de aprendizaje, cómo preparar los planes de sesión y las actividades de capacitación y cómo seleccionar una metodología de formación adecuada, además de los procesos de evaluación durante la etapa de diseño. También comprende consejos prácticos sobre el equipo de instructores y otros aspectos de la organización del curso, como la selección de los participantes, la elección del lugar de la formación y la preparación de los materiales.



Capítulo IV: En el capítulo sobre la **etapa de ejecución** se brindan pautas para una facilitación profesional y se aborda la evaluación durante la etapa de ejecución.



Capítulo V: En el capítulo sobre el **seguimiento de la formación** se examina cómo preparar el informe de la capacitación, organizar actividades de seguimiento y cómo evaluar el impacto de la capacitación.



Capítulo VI: En el capítulo sobre las **herramientas para la formación** se presentan herramientas que pueden adaptarse fácilmente, o que pueden servir de inspiración, para cursos específicos de formación en derechos humanos; es complementario de la Parte 4 de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*.

COMPARTA SU OPINIÓN

Los invitamos a enviarnos sus comentarios sobre este *Manual* y a compartir su experiencia al utilizarlo. Esto será una valiosa contribución para futuras ediciones y actualizaciones y nos ayudará a mejorar aún más nuestra metodología.

Por favor, envíe sus comentarios y sugerencias a:

Sección de Metodología, Educación y Capacitación
Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
1211 Ginebra 10, Suiza

Correo electrónico: hredatabase@ohchr.org

LOS FUNDAMENTOS PARA LA FORMACIÓN EN DERECHOS HUMANOS



En este capítulo se presenta la metodología de formación en derechos humanos del ACNUDH: se destacan los principios fundamentales para una capacitación eficaz en materia de derechos humanos, se propone un modelo de ciclo de capacitación y se definen varios términos propios de la metodología de formación en derechos humanos.

A. ¿QUÉ ES LA FORMACIÓN EN DERECHOS HUMANOS?

La *formación en derechos humanos* es una expresión que se utiliza a menudo para definir una amplia gama de actividades destinadas a promover y proteger los derechos humanos. En el presente *Manual*, de conformidad con la metodología del ACNUDH, la **formación en derechos humanos**¹ se refiere a una iniciativa estructurada para transmitir conocimientos y desarrollar las habilidades y actitudes que fomenten comportamientos que promuevan y protejan los derechos humanos:

- **Iniciativa estructurada:** el proceso de formación no debe ser improvisado. La ejecución de la capacitación es una de las etapas finales de todo ciclo de formación metodológicamente riguroso que, tal como se explica en el presente *Manual*, comienza con la planificación y el diseño.
- **Para transmitir conocimientos:** los conocimientos en este caso no se refieren meramente a una norma o mecanismo de derechos humanos cualquiera, sino a los que son específicamente pertinentes para los participantes: por ejemplo, en el contexto de un curso de capacitación para la policía, podrían ser las normas de derechos humanos para el desempeño de las funciones de aplicación de la ley.

¹ La educación en materia de derechos humanos, como término más amplio, incluye todos los procesos de aprendizaje, incluida la formación, que generan conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos.

- *Para desarrollar **habilidades***: el mero conocimiento de las normas de derechos humanos pertinentes no es suficiente para que los participantes puedan transformar esas normas en un comportamiento apropiado. Las habilidades se perfeccionan mediante la capacitación, gracias a su práctica y aplicación, en un proceso que tal vez sea necesario continuar una vez finalizado el curso de capacitación, incluso mediante programas de seguimiento debidamente adaptados.
- *Para desarrollar **actitudes***, es decir, cambiar las actitudes negativas o reforzar las positivas, de modo que los participantes asuman sus responsabilidades y adopten medidas para promover y proteger los derechos humanos en su vida cotidiana o en sus obligaciones profesionales. Este proceso está vinculado con los valores y creencias de los participantes; para desarrollarlos también puede ser necesario hacer otras capacitaciones más técnicas y de otro tipo.
- *Que fomenten **comportamientos** que promuevan y protejan los derechos humanos*: la eficacia de la formación en materia de derechos humanos radica en las respuestas que el programa o curso de formación fomente entre los participantes y las repercusiones en su entorno. Por consiguiente, en la evaluación de las repercusiones de la capacitación se debe examinar si hubo cambios que conduzcan a un mayor respeto de los derechos humanos —cambios tanto a nivel de cada uno de los participantes, su organización/colectivo y la comunidad/sociedad en general— que puedan asociarse con la instancia de capacitación.

B. PRINCIPIOS PARA UNA FORMACIÓN EFICAZ EN DERECHOS HUMANOS

El impacto de la formación en materia de derechos humanos, es decir, su contribución real a un mayor respeto de los derechos humanos, dependen en gran medida de algunos principios metodológicos que, cuando se adaptan debidamente, funcionan como una guía para la planificación, el diseño, la ejecución y la evaluación de los programas de formación en materia de derechos humanos. Estos elementos se describen a continuación.

● Particularidades del público

La formación en materia de derechos humanos debe centrarse en el alumno. Debe partir de la realidad y la vida cotidiana y/o el trabajo de los participantes, y centrarse en la relevancia de los derechos humanos para ellos. Su contenido y metodología deben adaptarse a las necesidades y experiencias del público al que se dirige, ya sean oficiales de policía, dirigentes comunitarios, activistas de la sociedad civil o trabajadores de la salud, y a su contexto particular. Por ejemplo, los materiales y cursos de capacitación para profesionales deben centrarse en los aspectos de los derechos humanos pertinentes a su labor, más que en la legislación y los mecanismos internacionales de derechos humanos; deben basarse en los principios de derechos humanos arraigados en su contexto cultural, y deben tener en cuenta la evolución histórica y social de su país.

● Un abordaje práctico

La formación en materia de derechos humanos debería comenzar con el reconocimiento de que, en el mundo real, los participantes adultos querrán saber *qué ganan ellos*, es decir: ¿qué valor puede aportar una mejor comprensión de los derechos humanos a su trabajo o a sus actividades? Es probable que cualquier iniciativa de capacitación que ignore este hecho

no sea creíble ni eficaz. Por consiguiente, los programas de capacitación para profesionales deberían incluir tanto información práctica sobre las técnicas de eficacia probada que sirven para el desempeño de sus labores profesionales (como recomiendan los expertos y la bibliografía sobre las mejores prácticas actuales), así como también actividades prácticas, como juegos de roles o estudios de casos, en los que puedan aplicar esas técnicas.

- **El papel de la experiencia de los participantes**

Los profesionales y otros participantes adultos traen consigo un bagaje de conocimientos profesionales y experiencia práctica que deben ser reconocidos y pueden ser aprovechados en beneficio del curso. Cuánto aprovechen los instructores estos conocimientos y experiencia determinará en gran medida la reacción del participante ante la capacitación. Los participantes no responderán bien a un tipo de capacitación que *les sirva todo en bandeja*; tampoco será bien recibido un abordaje del tipo *maestro de escuela o régimen militar*. En cambio, los instructores deben crear un ambiente en el que se fomente el intercambio de conocimientos y experiencias, se reconozcan los conocimientos y las experiencias profesionales de los participantes y se fomente el orgullo profesional. Especialmente para un público de profesionales, el objetivo es transmitir que el respeto de los derechos humanos es un elemento clave de la profesionalidad en su labor y que, en consecuencia, tienen mucho que ganar y también mucho que aportar en este ámbito.

- **Aprendizaje entre pares**

Al seleccionar el equipo de capacitación (incluidos los expertos invitados), es mejor optar por profesionales en el campo en cuestión, en lugar de formar un equipo compuesto por profesores y teóricos. Según nuestra experiencia, la capacitación es mucho más eficaz cuando se sigue un abordaje de aprendizaje entre iguales. De este modo, los participantes, ya sean profesionales del desarrollo, jueces o jóvenes, pueden discutir las cuestiones de derechos humanos y aprender los unos de los otros, en lugar de seguir un modelo de capacitación del tipo profesor-alumno. Esto permite que los cursos de formación se apoyen en la cultura profesional o específica de cada público en particular. Por lo tanto, es importante que los instructores creen un entorno en el que los participantes se sientan cómodos compartiendo sus conocimientos y experiencias. Al mismo tiempo, el equipo de capacitación también debe contar con expertos en derechos humanos que puedan garantizar que la esencia de las normas internacionales de derechos humanos se refleje plenamente y en todo momento a lo largo del curso de capacitación.

- **Presentación exhaustiva de las normas**

Los cursos de formación en materia de derechos humanos deben ser exhaustivos en su presentación de las normas internacionales en la materia. Para ello, se deben distribuir a los participantes los instrumentos jurídicos pertinentes y herramientas de aprendizaje simplificadas, en el idioma adecuado. Como ya mencionamos, los equipos de capacitación deberían incluir siempre por lo menos una persona especializada en derechos humanos para garantizar que el contenido sustantivo del curso de formación sea adecuado, para complementar las presentaciones si fuera necesario y para responder las preguntas y los comentarios relacionados con los derechos humanos que puedan plantear los participantes.

- **Metodología participativa**

La participación activa por parte de los alumnos es uno de los factores más importantes para el aprendizaje. Los especialistas en aprendizaje reconocen en general que el *aprendizaje práctico* es la estrategia más eficaz de capacitación para los adultos y la capacitación en materia de derechos humanos no es una excepción. Para asegurar la participación es preciso

comenzar por la propia experiencia de los alumnos y promover una reflexión y análisis críticos, para que puedan elaborar estrategias de acción. Las técnicas de capacitación participativa, como los juegos de roles, los estudios de casos y la lluvia de ideas, fomentan el aprendizaje entre iguales y conducen a una mejor retención de los conocimientos; en el **Capítulo III** se describen en mayor detalle algunas de esas técnicas, que son particularmente adecuadas y eficaces en una capacitación en materia de derechos humanos.

- **Formación para sensibilizar**

Además de la transferencia de conocimientos y el desarrollo de habilidades prácticas, la capacitación en materia de derechos humanos tiene por objeto sensibilizar a los participantes respecto de sus propias actitudes y de la posibilidad de adoptar comportamientos que violen los derechos humanos, aunque sea de manera no intencional. Por ejemplo, las actividades como los juegos de roles pueden ayudar a los participantes a tomar conciencia de los prejuicios de género, raza o discapacidad en sus propios comportamientos y actitudes; pueden mostrar cómo el término *trato degradante*, tal como figura en diversos instrumentos internacionales, puede implicar límites diferentes cuando se aplica a las mujeres y a los hombres, o a un colectivo cultural en contraposición a otro.

- **Flexibilidad**

Los materiales y cursos de capacitación deben diseñarse de manera tal que permitan flexibilidad. Los instructores no deben considerar prescriptivos los materiales de capacitación ya existentes, sino que deben adaptarlos a las necesidades culturales, educativas, experiencias y a las realidades particulares de los participantes. Por consiguiente, deben crear sus propios materiales adaptados, basados en el contenido de los materiales existentes y en la situación particular sobre el terreno. Además, deben ser suficientemente flexibles para adaptar sus estrategias durante la ejecución del curso si los comentarios de los participantes y del equipo de capacitación sugieren que es necesario hacer ajustes.

- **Formación de formadores**

Los participantes en los cursos de formación en materia de derechos humanos deben seleccionarse según sus responsabilidades a futuro en términos de capacitación, una vez que regresan a sus instituciones o comunidades. De este modo, los efectos de un curso determinado se multiplican, ya que los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos en el curso se difundirán en todos esos ámbitos. En estos casos, además de abarcar el contenido sustantivo, los cursos de formación en materia de derechos humanos también deben tener por objeto dotar a los participantes de conocimientos y habilidades en materia de metodología de formación.

- **Compromiso institucional con los derechos humanos: políticas y prácticas**

Para que la capacitación produzca el impacto deseado, debe estar claramente vinculada y en consonancia con las políticas y prácticas respectivas de las instituciones y organizaciones de los participantes. Las políticas, entre ellas la legislación, los reglamentos, los procedimientos y otras declaraciones de política, deben reflejar los principios de derechos humanos analizados en la capacitación, y los responsables a cargo deben tener los conocimientos pertinentes y comprometerse a garantizar su aplicación. Las políticas de formación y educación deben sustentar explícitamente el aprendizaje de los derechos humanos. Asimismo, el entorno de los participantes debe ser un entorno en el que se ejerzan los derechos humanos, de forma que su experiencia diaria concuerde con lo aprendido en materia de derechos humanos.

C. DEFINICIONES

A los efectos del presente *Manual*, un **curso de capacitación** es una actividad de formación estructurada, autónoma y de duración relativamente breve. Es un método de aprendizaje muy intensivo para los **participantes** (término que a menudo se utiliza indistintamente con los términos **aprendiz** o **alumno**), y puede impartirse una sola vez o de manera periódica. Un curso de capacitación suele constar de varias **sesiones de capacitación**, cada una de ellas con un enfoque temático específico. Un **programa de capacitación** es una iniciativa más amplia, que consiste en una serie de actividades interconectadas que pueden incluir cursos de capacitación, así como talleres, reuniones de planificación y evaluación, visitas al terreno, etc. Otros tipos de actividades, muchas veces definidas incorrectamente como actividades de capacitación, pueden tener objetivos diferentes y entrañar metodologías distintas. Por ejemplo:

- **Sesión informativa:** una breve reseña introductoria de un tema para presentar al público algunos conceptos básicos.
- **Seminario:** un intercambio estructurado de opiniones y conocimientos que reúne a diversos expertos que analizan un tema desde diferentes puntos de vista.
- **Taller:** un actividad en la que los participantes trabajan juntos para elaborar un producto final (declaración, plan de acción, política, etc.).

La formación en materia de derechos humanos es impartida por **instructores** (por lo general, un **equipo de capacitación**), quienes deben tener tanto conocimientos especializados en el tema en cuestión como experiencia en la ejecución de metodologías participativas; en la comunidad educativa, el término **instructor** suele utilizarse indistintamente con los términos **educador** o **facilitador**. Las actividades de formación en materia de derechos humanos también pueden contar con la participación de **expertos invitados**, a quienes se invita para compartir sus importantes conocimientos y experiencia en un tema determinado. El **director** o **responsable de la capacitación** es el “conductor” del curso de capacitación y es responsable de su diseño, ejecución y evaluación, así como de la coordinación del equipo de capacitación.

También es necesario que la terminología sea clara en lo que respecta a los tipos de materiales destinados específicamente para acompañar el diseño y ejecución de la capacitación. Un **manual de capacitación** contiene el programa de estudios para el curso de capacitación; por lo general es el material que se distribuye a los participantes para ayudarles en su proceso de aprendizaje. Puede incluir información sustantiva sobre un tema determinado o para un público determinado, así como también estudios de casos, listas de verificación o recomendaciones prácticas. En la **guía del instructor** se ofrecen instrucciones y consejos para los facilitadores, incluidas actividades, diapositivas y ejemplos de herramientas para la capacitación, así como también los formularios para la evaluación de las necesidades y la evaluación de fin de curso; la guía del instructor suele utilizarse junto con el manual de capacitación. Los manuales de capacitación y las guías del instructor se componen de varios **módulos de capacitación**, cada uno de los cuales brinda pautas para las sesiones específicas de capacitación. Un módulo de capacitación también puede ser un módulo independiente, sin formar parte de un manual o guía de capacitación más amplio.

Otros materiales que se pueden utilizar en el contexto de la capacitación, pero que no incorporan herramientas o metodología de capacitación, son las **guías** o **manuales** que brindan pautas sobre un tema o proceso particular, y los **materiales de referencia** como las recopilaciones de derecho internacional o jurisprudencia sobre una cuestión concreta.

D. EL CICLO DE FORMACIÓN

Como ya se ha mencionado, la formación en materia de derechos humanos es un proceso en el que la ejecución de la capacitación en sí, es solo el componente más visible, es meramente una de las etapas finales. En esta sección se presenta brevemente el ciclo de formación en materia de derechos humanos (véase el Diagrama 1), un modelo que conceptualiza las distintas etapas de un curso de capacitación, desde la idea inicial hasta las actividades de seguimiento. En los próximos capítulos del presente *Manual* se explica en detalle cada componente del ciclo de formación.

Una vez que el análisis contextual indica que la formación en derechos humanos puede ser una intervención adecuada para abordar algún asunto particular en materia de derechos humanos, el primer paso del ciclo de capacitación es la **evaluación de las necesidades de capacitación**, ejercicio que ayuda a determinar las necesidades de aprendizaje individuales y de la organización.

Los instructores utilizan el proceso de evaluación de las necesidades para determinar los resultados deseados, establecer las metas generales y los objetivos de aprendizaje del curso y decidir el contenido y la metodología más adecuados para ese público determinado. El contenido y la metodología se formulan luego en profundidad durante la **etapa de diseño**, durante la cual se prepara el programa general del curso y los planes de sesión para cada sesión. El diseño del curso incidirá en la **organización de la capacitación**, que incluye aspectos administrativos y de otra índole, como la selección del equipo de formadores, el presupuesto, el cronograma, el lugar de la formación y los materiales.

Una vez celebrado el curso (**etapa de ejecución**), el responsable de la capacitación documenta en el informe de capacitación los principales aspectos del curso, la metodología utilizada y los resultados que pueden observarse a corto plazo. En la **etapa de seguimiento**, el responsable de la capacitación realiza actividades de seguimiento y evalúa el impacto del curso, es decir, los resultados o cambios a más largo plazo que el curso ha generado.

Diagrama 1 – El modelo de ciclo de capacitación



Cuadro 1 – El uso de la tecnología para mejorar la capacitación

La tecnología puede ser un gran complemento para las iniciativas de capacitación presenciales, por ejemplo, para aumentar la divulgación, la accesibilidad y la retención de contenidos mientras que, al mismo tiempo, se reducen los costos. Puede facilitar:

- **La interacción y la colaboración** entre los participantes e instructores, y entre los participantes. Por ejemplo, se puede utilizar la videoconferencia para que los expertos invitados puedan participar en el curso, aunque no puedan estar presentes físicamente, y las plataformas en línea o las redes sociales pueden ayudar a crear comunidades de práctica una vez finalizado el curso, lo que permitirá a los participantes profundizar lo aprendido y los intercambios que tuvieron lugar durante el curso.
- **Ejecución:** Las técnicas de capacitación se benefician de la tecnología porque, por ejemplo, en las presentaciones participativas se pueden utilizar diapositivas, infografías y vídeos como material de apoyo visual. Además, antes de la instancia presencial, se podría dictar una instancia mediante plataformas de aprendizaje en línea (aprendizaje combinado) o mediante tecnologías inteligentes (aprendizaje móvil).
- **Evaluación:** Se pueden utilizar distintas herramientas para realizar encuestas de evaluación entre los participantes y otros actores, y para analizar los resultados de las encuestas. Y también pueden servir de apoyo a los procesos de evaluación de la capacitación propuestos en el *Manual*.

Es evidente que el uso de tecnología en el diseño y la ejecución de la capacitación variarán enormemente según el contexto y el alcance del curso.

E. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

La evaluación es un componente esencial de todas las actividades de formación en materia de derechos humanos, ya que ayuda a medir su impacto y a mejorar su eficacia. Debe considerarse como un proceso de mejora continua que tiene lugar a lo largo de todo el ciclo de capacitación. No se trata solamente de pedirle a los participantes que completen un cuestionario al finalizar el curso: la evaluación debe comenzar desde la etapa de planificación y continúa mucho después de que finalice el propio curso.

En esta sección se presentarán brevemente algunos conceptos clave. Para obtener una guía detallada de las evaluaciones en el contexto de la educación y la formación en materia de derechos humanos, así como un conjunto de herramientas de evaluación útiles, véase la publicación de ACNUDH y Equitas *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*.²

² La guía se encuentra disponible en formato electrónico en la página del ACNUDH.

1. Definición y objetivos

La evaluación en el contexto de la formación en materia de derechos humanos puede entenderse como una actividad sistemática con el fin de:

- Reunir información sobre el impacto de la capacitación, es decir, la medida en que los cambios conducen a un mayor respeto de los derechos humanos, ya sea a nivel de los participantes individuales, su organización/colectivo y la comunidad/sociedad en general, y que esto pueda vincularse con la instancia de capacitación.
- Sustentar la toma de decisiones sobre cómo mejorar la eficacia de las actividades de formación en materia de derechos humanos.

Por lo tanto, la evaluación de la capacitación tiene múltiples propósitos:

- **Mejorar la eficacia:** La evaluación ayuda a determinar si el equipo de capacitación está logrando lo que se propuso hacer a través del curso de capacitación. También ayuda a medir el nivel de aprendizaje logrado y determinar si el curso de capacitación ha contribuido a algún cambio. Por último, ayuda a mejorar los materiales a utilizar en los cursos a futuro.
- **Garantizar la rendición de cuentas:** Esto permite demostrar al equipo de capacitación, a los organizadores y a otras partes interesadas, como los patrocinadores, si se cumplieron los objetivos de aprendizaje, si el curso tuvo su impacto y si los fondos fueron bien invertidos. La evaluación demuestra el profesionalismo de los organizadores y les brinda credibilidad.
- **Compartir experiencias:** Las organizaciones que trabajan en la esfera de la formación en materia de derechos humanos pueden aprender de los éxitos y errores de la capacitación al analizar los informes de evaluación de los programas o cursos de capacitación anteriores. Esto mayores conocimientos sobre cuáles prácticas funcionan y cuáles no funcionan con determinados tipos de participantes.
- **Aumentar la motivación:** La prueba de que la capacitación obtuvo resultados positivos potencia el orgullo y la motivación del equipo de capacitación.

2. Evaluar a lo largo del ciclo de capacitación

Como ya se ha mencionado, la evaluación tiene lugar durante todas las etapas del ciclo de capacitación, desde la planificación hasta el seguimiento, en lo que se denomina el modelo del *Ciclo de Mejora Continua* (en adelante, el modelo “CMC” – véase el Diagrama 2). El presente *Manual* incorpora el modelo del ciclo de mejora continua, y en cada capítulo se incluye una breve sección sobre la evaluación.

Como se observa en el diagrama, las cuatro etapas de evaluación del modelo CMC coinciden con las cuatro etapas principales del ciclo de capacitación. El modelo CMC hace hincapié en la interconexión de las diferentes etapas de evaluación; subraya la importancia de planificar la evaluación desde el principio y de diseñarla como parte integral de la capacitación.

Diagrama 2 – El Modelo del Ciclo de Mejora Continua



3. ¿Qué evaluamos? Los cuatro niveles de Kirkpatrick

Uno de los modelos de evaluación de la capacitación más utilizados es el de Donald L. Kirkpatrick, que fue creado en 1959 y actualizado en 2006.³ El modelo Kirkpatrick, también conocido como el modelo de cuatro niveles, identifica cuatro áreas de evaluación del aprendizaje. En el Cuadro 2 se resumen los cuatro niveles y se proponen algunas preguntas clave y ejemplos de métodos de recopilación de datos para cada uno de ellos. Al centrarse en la medición de los resultados a diferentes niveles, comenzando por el individuo hasta abarcar la comunidad en general, el modelo Kirkpatrick ofrece un proceso de evaluación que refleja la esencia de los objetivos de la formación en materia de derechos humanos.

4. Herramientas y técnicas

Para cada fase del ciclo de capacitación hay un tipo de evaluación y una serie de herramientas y técnicas de evaluación. En la Parte 4 de la publicación, *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*, se presentan varios ejemplos de las herramientas y técnicas de evaluación.

³ Donald L. Kirkpatrick y James D. Kirkpatrick, *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles*, 3ª ed. (San Francisco, California, Berrett-Koehler, 2006).

Cuadro 2 – Los cuatro niveles de Kirkpatrick

Nivel	¿Qué mide?	Preguntas clave	Ejemplos de métodos para recopilar datos
1. REACCIÓN	Lo que los alumnos pensaron y sintieron sobre el curso y sobre su aprendizaje.	¿Los participantes están satisfechos con el curso? ¿Cómo piensan utilizar los nuevos conocimientos?	Observación, comentarios diarios y sesiones analíticas, intercambios con los alumnos y facilitadores.
2. APRENDIZAJE	Aumento de los conocimientos o capacidades como resultado del curso.	¿Los participantes aprendieron lo que se pretendía cuando se diseñó el curso?	Cuestionarios, tests y actividades, observación, juegos de rol, evaluación por pares, autoevaluación, etc.
3. COMPORTAMIENTO / TRANSFERENCIA	Cuánto han mejorado las conductas de los participantes y hasta qué punto han puesto en práctica o aplicado lo aprendido.	¿Los participantes han puesto en práctica lo que aprendieron? ¿Han transmitido sus nuevos conocimientos a otros en sus organizaciones?	Cuestionarios de seguimiento, grupos de discusión, observación en el lugar de trabajo, entrevistas con participantes o sus supervisores u otros actores interesados, recopilación de ejemplos destacados, recopilación de productos (materiales) de los participantes, sesiones de seguimiento.
4. IMPACTO*	Los efectos en la organización/ comunidad/ sociedad que resultan de las acciones de los participantes.	¿Contribuyó el curso a lograr cambios más amplios en la organización/ comunidad/ sociedad gracias al trabajo de los participantes?	Cuestionarios de seguimiento, entrevistas de seguimiento con los principales actores interesados, observación en el lugar de trabajo, registros del desempeño de la organización, noticias de los medios de comunicación, otros informes.

* Kirkpatrick utiliza el término *resultados*. Para asegurar una mayor claridad, en este *Manual* reemplazamos el término *resultados* por la palabra *impacto*, que coincide con la intención de Kirkpatrick.

LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN



No debe subestimarse la importancia de planificar adecuadamente un curso de capacitación. En este capítulo se presentan consideraciones generales que el responsable de la capacitación deberá tener en cuenta al planificar un curso de formación, especialmente el proceso de evaluación de las necesidades de capacitación, que es una etapa fundamental del ciclo de formación. El contenido del presente capítulo resume las secciones pertinentes de las Partes 1 y 2 de la publicación conjunta del ACNUDH y Equitas *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*.

A. EL CONTEXTO DE LA FORMACIÓN EN DERECHOS HUMANOS

La capacitación es solo una de las muchas intervenciones posibles para abordar un problema concreto de derechos humanos en un país o comunidad determinados, o con un colectivo determinado. Antes de decidir llevar a cabo la capacitación, es fundamental analizar en qué contexto se llevaría a cabo y el problema que se tratará de abordar. Además, para reforzar, en lugar de duplicar, esfuerzos y garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente, también es necesario tener en cuenta cualquier otra iniciativa en materia de derechos humanos (incluida la capacitación) que se lleve a cabo en torno al problema o cuestión particular.

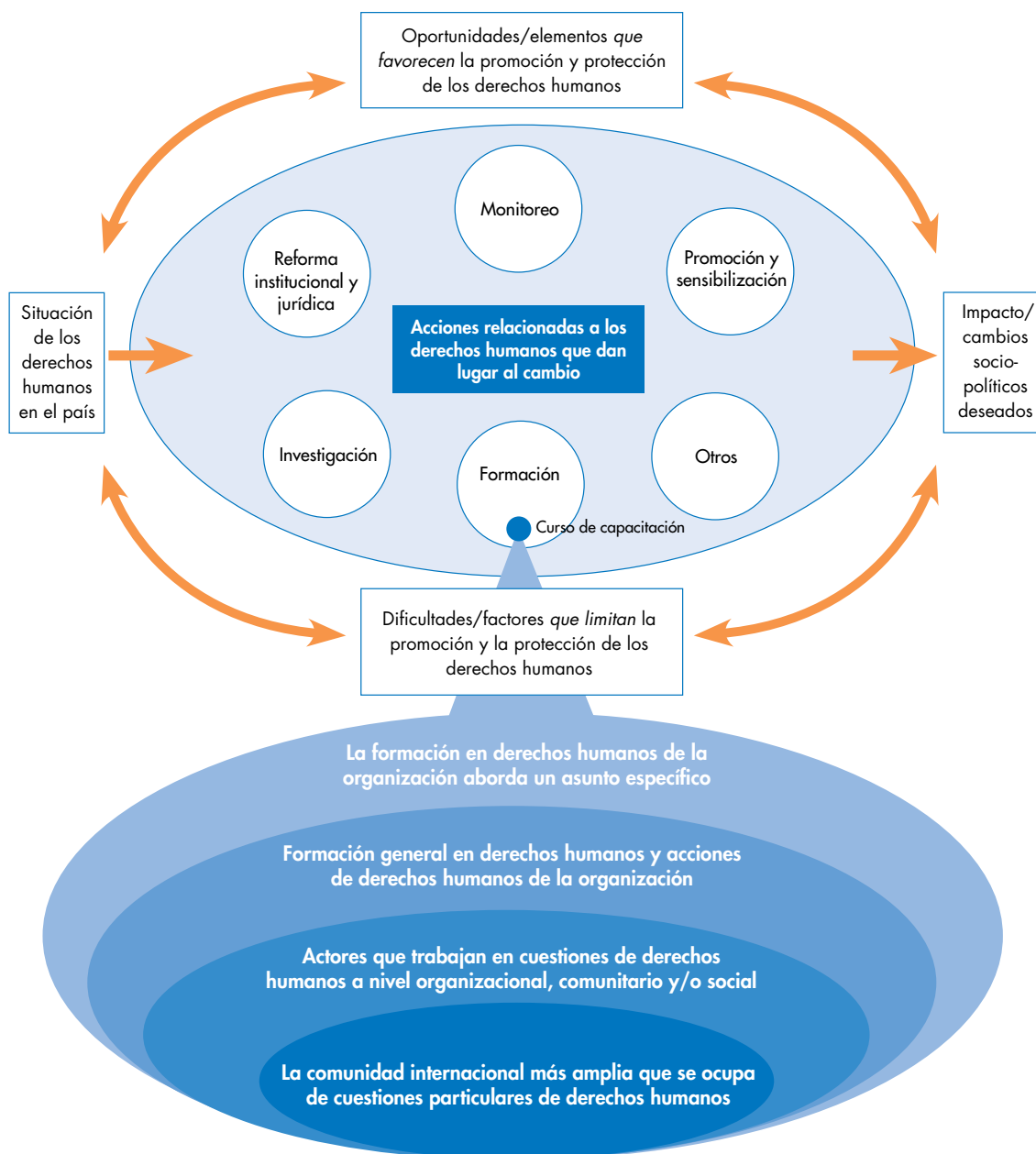
El enfoque de sistemas presentado en el Diagrama 3 es un modelo que ayuda a mapear el contexto general de una posible instancia de capacitación.

En la parte inferior del diagrama se muestra el contexto inmediato de un curso de formación en materia de derechos humanos. Esto incluye:

- La labor de los organizadores en materia de formación en derechos humanos sobre una cuestión particular
- La labor general de los organizadores en materia de formación en derechos humanos
- La labor de los organizadores en materia de derechos humanos
- La labor realizada sobre la misma cuestión por otras instituciones u organizaciones a nivel local, nacional, regional y mundial

La parte superior del diagrama se centra en el contexto general (situación actual de los derechos humanos en el país), que presenta factores que favorecen (oportunidades) y otros que limitan (dificultades) la capacidad de contribuir a la realización de los derechos humanos, incluidos los riesgos potenciales para quienes se dedican a labores de derechos humanos, entre ellas, la capacitación. El diagrama también suscita una reflexión sobre el objetivo general (impacto/cambios sociopolíticos deseados) de la labor prevista en materia de derechos humanos, que, como se indica en el centro del diagrama, incluye diversos tipos de intervenciones, incluida la capacitación.

Diagrama 3 – El contexto de la formación en derechos humanos: un enfoque de sistemas



El enfoque de sistemas muestra el panorama general que ayuda a determinar los resultados que la capacitación puede lograr, dentro de lo razonable, en una situación concreta de derechos humanos, es decir, aquella en que la falta de conocimientos, habilidades o actitudes en materia de derechos humanos contribuye a un problema ya existente, que puede abordarse mediante la capacitación. El enfoque de sistemas obliga a reflexionar sobre otras medidas vinculadas con los derechos humanos que se están adoptando o que podrían adoptarse al mismo tiempo; y sobre si la capacitación es la intervención más adecuada o si es probable que otras medidas, como la promoción o el monitoreo, logren mejores resultados. El enfoque de sistemas también ayuda a aclarar cómo se inscribe un curso de capacitación determinado en una estrategia de capacitación más amplia, así como la labor general de los organizadores y las actividades de derechos humanos (incluida la capacitación) de otros actores.

La adopción de un enfoque de sistemas puede mejorar considerablemente la calidad y la eficacia de los programas de educación y formación en materia de derechos humanos, y también permite la utilización eficiente de los recursos disponibles. Por otra parte, si no se utiliza este enfoque, los programas pueden tener efectos limitados o nulos.

Una vez que se ha determinado que la capacitación es una intervención útil en ese contexto particular, el siguiente paso será iniciar el proceso de evaluación de las necesidades de capacitación.

B. EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES EN MATERIA DE FORMACIÓN

1. Fines y contenido

Si bien la evaluación de las necesidades de capacitación suele entenderse como un ejercicio que busca analizar las necesidades de aprendizaje de un grupo específico de personas, generalmente mediante un instrumento como una encuesta, se trata, en realidad, de un proceso mucho más amplio que abarca no solo a los participantes individuales, también su contexto.

Como ya se ha mencionado, las decisiones de elaborar un curso o programa de capacitación suelen estar motivadas por la percepción de que dicha capacitación puede contribuir a superar un problema de derechos humanos. La evaluación de las necesidades de capacitación corrobora esa percepción mediante un proceso metodológicamente sólido; acompaña el análisis de esa situación particular al evaluar si la falta de conocimientos, habilidades y actitudes en materia de derechos humanos de un grupo determinado es parte del problema.

Lo hace mediante la elaboración de un cuadro del contexto particular de los derechos humanos (exploración del entorno) y un perfil de los posibles participantes (perfil del alumno). Además, la comprensión cabal del contexto y de las características de los participantes brindará pautas para el diseño de la capacitación, ya que ayudará al responsable a determinar las necesidades de capacitación y los resultados deseados, y a formular las metas generales y los objetivos de aprendizaje del curso debidamente. La evaluación de las necesidades de capacitación también ayuda a la toma de decisiones sobre el contenido, los métodos, las técnicas y los plazos más indicados para el curso; no solo garantiza que el diseño y el contenido de la capacitación se adapten a las necesidades reales de los alumnos, sino que otorga credibilidad a los esfuerzos de capacitación.

a. La exploración del entorno

La exploración del entorno analiza, desde una perspectiva de derechos humanos, el contexto en el que el participante realiza su trabajo o desempeña su función. Consiste en:

- Análisis del contexto inmediato: se centra en el contexto de la organización o comunidad en el que trabaja o vive el participante.
- Análisis de tareas: el trabajo real del participante, las tareas o la función/las responsabilidades.
- Contexto más amplio de los derechos humanos: incluso desde una perspectiva de género, en consonancia con el enfoque de sistemas presentado anteriormente.⁴

b. El perfil del alumno

Además de tener un buen panorama del contexto o el entorno de derechos humanos de los posibles participantes, es fundamental conocer a los participantes y sus necesidades de formación. El perfil del alumno servirá de base para tomar decisiones sobre el nivel de la capacitación, la forma en que debe organizarse, la duración del curso y su secuencia, los materiales y los métodos.

Los detalles demográficos y la información sobre los conocimientos previos, la experiencia y la motivación de los participantes son componentes importantes de su perfil. La información sobre los posibles participantes a recabar mediante la evaluación de las necesidades de capacitación incluye:

- Edad.
- Género.
- Cultura, idioma(s).
- Discapacidades (para determinar cualquier ajuste o adaptación razonables que puedan llegar a necesitar los participantes con discapacidades).
- Tareas específicas/función dentro de la organización o la comunidad.
- Educación.
- Conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias previas en materia de derechos humanos.
- Motivación.

Si bien reunir toda esta información puede parecer un emprendimiento abrumador, gran parte se puede obtener mediante cuestionarios sencillos, formularios de inscripción o conversaciones con los alumnos o interesados.⁵

⁴ Por más detalles sobre la exploración del entorno, véase el Cuadro 18 de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*.

⁵ Por más información sobre la elaboración del perfil del alumno, véase el Cuadro 20 de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*.

2. Recursos y herramientas

Los datos para realizar una evaluación de las necesidades de capacitación pueden provenir de diversas fuentes, algunas se enumeran en el Cuadro 3. Antes de comenzar a reunirlos, es importante evaluar la información con la que ya contamos, para ahorrar tiempo y recursos.

Cuadro 3 – Fuentes de información para una evaluación de las necesidades de capacitación	
EXPLORACIÓN DEL ENTORNO	PERFIL DEL ALUMNO
<ul style="list-style-type: none"> ● Informes y otros documentos elaborados por organizaciones internacionales o regionales de derechos humanos, gobiernos, instituciones nacionales de derechos humanos y organizaciones de la sociedad civil. ● Materiales de capacitación sobre temas similares, o para el mismo público, creados por otras organizaciones. ● Expertos, financiadores y otros actores interesados. ● Los instructores de derechos humanos familiarizados con el contexto. ● Foros de discusión en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participantes potenciales. ● Miembros de la comunidad que trabajan con miembros de la población objetivo. ● Los supervisores de los participantes. ● Otros instructores de derechos humanos que trabajan con ese público en particular. ● Participantes de cursos de capacitación anteriores. ● Expertos, financiadores y otros actores interesados. ● Informes de evaluación de cursos de capacitación similares. ● Observaciones y experiencia de los instructores con los alumnos.

Además de examinar las fuentes disponibles, se puede reunir información adicional, por ejemplo, mediante entrevistas, cuestionarios y conversaciones informales. En el Cuadro 4 se enumera una selección de herramientas y el tipo de datos que pueden ayudar a recabar. Es importante utilizar los más indicados según la fuente de información pertinente y utilizarlos con sensatez.

Por ejemplo, si le consultáramos a un experto que viaja con frecuencia, la comunicación por correo electrónico podría resultarle mejor que una llamada telefónica; un cuestionario breve puede suscitar más respuestas que uno largo si lo dirigimos a personas que están muy ocupadas, etc. En el presente *Manual* se propone un modelo para la elaboración de un formulario de evaluación de las necesidades de capacitación (Capítulo VI.A); En la Parte 4, Sección 2 de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos* se brindan otros ejemplos de las herramientas/procesos mencionados en el Cuadro 4, como el formulario para la entrevista, los puntos a tratar en una reunión de consulta, una tarea previa a la capacitación, etc.

Cuadro 4 – Herramientas para evaluar las necesidades en materia de capacitación	
INSTRUMENTOS/PROCESOS	DATOS QUE PUEDEN SER RECABADOS
Cuestionario/encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ● Información sobre el contexto derechos humanos y de capacitación en materia de derechos humanos. ● Información demográfica de los participantes. ● Información sobre los conocimientos y la experiencia previa de los alumnos.
Consultas con expertos	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de los contextos actuales de derechos humanos y de la formación en materia de derechos humanos de los posibles participantes. ● Información sobre las características de los participantes, en particular en lo que respecta a sus conocimientos y experiencia previa y su motivación.
Revisión de la documentación existente	<ul style="list-style-type: none"> ● Se puede evaluar el contenido de las herramientas, materiales y sesiones de capacitación en materia de derechos humanos existentes para determinar si son pertinentes. ● Los informes sobre derechos humanos pueden proporcionar información fiable sobre el contexto.
Entrevistas formales con participantes representativos	<ul style="list-style-type: none"> ● Información más detallada sobre las características de los participantes, relacionada especialmente con los conocimientos y experiencias previas y la motivación de los participantes. ● Información relativa a los contextos de los derechos humanos y de la formación en materia de derechos humanos.
Entrevistas informales o grupos focales con participantes representativos	<ul style="list-style-type: none"> ● Las expectativas de los participantes y su motivación. ● Información sobre los derechos humanos de los alumnos y los contextos de la educación en materia de derechos humanos.
Reuniones de consulta	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación conjunta de los actores interesados de los contextos de los derechos humanos y de la educación en materia de derechos humanos. ● Validación del perfil de los participantes. ● Identificación de las necesidades de capacitación.
Formulario de inscripción para la formación	<ul style="list-style-type: none"> ● Información demográfica de los participantes. ● Información sobre sus conocimientos y experiencia previos. ● Información sobre el contexto de los derechos humanos.
Tarea previa a la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ● Información sobre las características de los participantes. ● Pruebas de conocimientos y experiencia previos.

3. Análisis de la información

El análisis de datos implica organizar los datos brutos recabados mediante la evaluación de las necesidades y extraer de ellos información útil. El análisis de la información suele incluir:

- Revisar si los datos recabados contienen omisiones o errores.
- Interpretar los datos para identificar las tendencias y prioridades en cuanto a las necesidades de capacitación, incluidas las posibles diferencias entre los participantes de género masculino y femenino.
- Validar los datos con participantes representativos u otros actores interesados.

La organización y el análisis de los datos reunidos mediante la evaluación de las necesidades de capacitación permiten elaborar un perfil de los alumnos y una descripción del entorno en el que trabajan o viven. Este proceso puede poner de relieve otros factores que pueden acompañar los esfuerzos de capacitación. El desglose de los datos por sexo proporciona información sobre cualquier diferencia importante que el responsable o el equipo de capacitación deba tener en cuenta al diseñar el curso. También se pueden desglosar otras características de los alumnos, como la condición de un grupo minoritario, la capacidad lingüística, etc. El análisis de género puede proporcionar una visión de cómo este afecta al contexto de los alumnos, facilitando el diseño de acciones adecuadas y garantizando que la capacitación beneficie por igual a mujeres y hombres, y que no se perpetúe la desigualdad.

4. Evaluación de las necesidades de capacitación: beneficios y riesgos

Llevar a cabo una evaluación adecuada de las necesidades de capacitación puede ser a menudo una tarea abrumadora. Podemos enfrentarnos a varias dificultades, como una limitación de tiempo y recursos, planificación inadecuada, entornos y organizaciones complejos y acceso limitado a los participantes. Sin embargo, los retos de llevar a cabo una evaluación de las necesidades de capacitación son mucho menores que los beneficios:

- **Optimización de los resultados y pertinencia:** El tener una noción clara de las necesidades de los participantes permite al responsable o equipo de capacitación planificar el curso con los materiales más pertinentes y los métodos más adecuados, optimizando así el uso del tiempo y los recursos y la pertinencia y los resultados de la capacitación.
- **Fortalecimiento de la confianza y la credibilidad:** Conocer el público y el entorno en que trabajan es fundamental para la preparación y la confianza de los instructores. La adopción de medidas para garantizar que el curso satisfaga las necesidades y expectativas específicas de ese público y se adecúe a su contexto, da credibilidad a la iniciativa de capacitación y a todos los involucrados.
- **Relaciones sólidas con los posibles alumnos, expertos y otros actores interesados:** El proceso de evaluación de las necesidades de capacitación obliga al equipo de capacitación a ponerse en contacto con los posibles alumnos y otros actores interesados antes de que el curso de capacitación se lleve a cabo, lo que da lugar a relaciones más sólidas.
- **Utilización de los datos recabados para los procesos posteriores de evaluación de la capacitación:** Los datos recabados durante una evaluación de las necesidades de capacitación pueden utilizarse más adelante para otros fines, incluso como datos de referencia para evaluar los resultados de la capacitación.

Por otra parte, los riesgos de no realizar una evaluación de las necesidades de capacitación son los siguiente:

- **Expectativas poco realistas:** Si no se evalúan las necesidades de capacitación, es posible que las expectativas que realmente tienen los participantes no coincidan con las expectativas asumidas por el equipo de capacitación.
- **El curso de capacitación guarda poca relación con las necesidades de los participantes/ de su organización:** Si el equipo de capacitación no está familiarizado con el contexto en el que trabajan los participantes, corre el riesgo de incluir contenido irrelevante en el curso y no abordar sus necesidades reales. Esto puede llevar a que se dicte un curso de capacitación genérico, con el que se lograrán resultados limitados o nulos, lo que demuestra una falta de compromiso con los participantes, sus organizaciones, los financiadores y, de hecho, con los valores y principios de derechos humanos.
- **Pérdida de credibilidad y confianza en sí mismo:** Para ser eficaces, los instructores deben conocer bien a su público; de lo contrario, corren el riesgo de perder credibilidad ante él, lo que a su vez puede afectar la confianza en sí mismos.
- **Desaprovechamiento de los recursos:** Si el curso de capacitación no se adapta a las necesidades del público, sus repercusiones se ven sumamente comprometidas y se desaprovechan los recursos humanos y financieros invertidos.
- Lo más importante es que la situación de derechos humanos y las relaciones de género que los organizadores trataban de abordar por medio de la capacitación pueden empeorar si no se ataca el verdadero problema; la instancia de capacitación puede tener un **efecto contraproducente**, ya que alejaría a los participantes por sentir que dicha postura en materia de derechos humanos no guarda relación con su realidad.

LA ETAPA DE DISEÑO Y ORGANIZACIÓN



Con la información que se recabó por medio de la evaluación de las necesidades de capacitación, el responsable de la capacitación (o, idealmente, el equipo de capacitación si ya estuviera conformado) puede pasar a la siguiente etapa del ciclo de capacitación, y comenzar a diseñar y organizar un curso de capacitación que aborde las necesidades de los participantes. Este capítulo se centra en la elaboración de las metas y objetivos de aprendizaje del curso, los planes de sesión para cada sesión y las actividades de capacitación. También se observa cómo identificar la metodología de capacitación más adecuada y la realización de la evaluación durante la etapa de diseño (evaluación formativa). Por último, se dan consejos prácticos sobre diversos aspectos de la organización de la capacitación, desde la selección de los instructores hasta la elección del lugar de la formación, la preparación de los materiales, etc.

A. DEFINICIÓN DE LOS RESULTADOS, LAS METAS Y LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

En primer lugar, el responsable de la capacitación analiza el contexto general y la evaluación de las necesidades de capacitación, para definir tanto los **resultados deseados**, que describen la situación prevista después del curso de capacitación, como también la/s **meta/s general/les** del curso, es decir, cómo contribuirá al logro de los resultados deseados.

El siguiente paso es elaborar los **objetivos de aprendizaje** del curso. Se trata de enunciados de resultados que establecen específicamente los conocimientos, las habilidades y las actitudes que los participantes deberían lograr como resultado de su participación en el curso. Los objetivos de aprendizaje deben responder a las necesidades identificadas a través de la evaluación de necesidades y deben contribuir lógicamente al logro de las metas generales y los resultados deseados del curso.

Es importante recalcar que los objetivos de aprendizaje deben reflejar lo que se espera que los participantes sean capaces de hacer como resultado del proceso de aprendizaje, y no lo que los instructores harán durante el curso. Los objetivos de aprendizaje tienen que ver con los cambios a nivel de la persona que pueden atribuirse directamente al curso de

capacitación, y al final del curso el responsable de la capacitación debe ser capaz de evaluar su logro.

Una formulación eficaz de los objetivos de aprendizaje de un curso debe especificar:

- Quiénes cambiarán > participantes.
- Qué cambiará > los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los participantes.
- Cuándo cambiará > el plazo previsto para que se produzcan los cambios (por ejemplo, al final del curso de capacitación, luego de seis meses).
- Cuánto cambiará > los tipos de cambios o el nivel de cambio esperado.

La sigla SMART se utiliza comúnmente para resumir las características de los objetivos de aprendizaje bien formulados, que deberían ser:

E **S**pecíficos
M **E**dibles
A **A**lcanzables
R **R**ealistas/relevantes
Limitados en el **T** tiempo

A continuación, se presentan ejemplos de los resultados deseados, las metas generales y los consiguientes objetivos de aprendizaje de dos cursos de capacitación supuestos.

Curso de formación para altos mandos del Ministerio de Asuntos Sociales sobre la integración de un enfoque basado en los derechos humanos en el trabajo social

Resultado: Como resultado de este curso de capacitación, los jefes del Ministerio de Asuntos Sociales están identificando y aplicando estrategias que les permitan pasar de una programación basada en las necesidades a un enfoque basado en los derechos humanos en sus tareas.

Meta: La meta de este curso de capacitación es fomentar la capacidad de los jefes del Ministerio de Asuntos Sociales para integrar un enfoque basado en los derechos humanos en el trabajo social.

Objetivos de aprendizaje: Al final del curso, los participantes podrán:

- Analizar el trabajo social en relación con las normas, estándares y mecanismos internacionales, regionales y nacionales de derechos humanos.
- Explicar cómo se integra un enfoque basado en los derechos humanos en el trabajo social.
- Identificar estrategias para integrar un enfoque basado en los derechos humanos en sus tareas en el Ministerio.

Curso de capacitación para educadores en derechos humanos sobre la metodología de formación en derechos humanos

Resultado: Como resultado de este curso de capacitación, los educadores en materia de derechos humanos están formulando y diseñando cursos de capacitación eficaces utilizando un enfoque participativo.

Meta: La meta del curso de capacitación es aumentar la capacidad de los educadores en materia de derechos humanos para elaborar y diseñar cursos eficaces utilizando un enfoque participativo.

Objetivos de aprendizaje: Al finalizar del curso, los participantes podrán:

- Utilizar un modelo de diseño pedagógico básico para planificar y elaborar cursos de formación eficaces en materia de derechos humanos para públicos específicos.
- Elaborar un plan de evaluación para sus sesiones de formación en materia de derechos humanos.
- Demostrar una gama de habilidades de facilitación que se adecúen a un enfoque participativo.

Para formular objetivos SMART, es fundamental identificar el tipo de aprendizaje que el responsable de la capacitación espera y se deben utilizar **verbos de acción** que se refieren a acciones concretas y cuantificables que el participante puede realizar (véase el Cuadro 5):

Cuadro 5 – Ejemplos de verbos de acción

Conocimientos: para los objetivos relativos a la adquisición de nuevos conocimientos, información o hechos, se deben utilizar verbos como:

- Enumerar
- Nombrar
- Describir
- Explicar
- Decir
- Identificar

Habilidades: para los objetivos relativos a la adquisición de nuevas habilidades se deben utilizar verbos como:

- Aplicar
- Comparar
- Crear
- Decidir
- Desarrollar
- Demostrar
- Examinar
- Implementar
- Planificar
- Seleccionar
- Solucionar

Actitudes: para los objetivos relacionados con el cambio de actitudes, el aprendizaje se suele evaluar mediante la observación del comportamiento. Se pueden formular objetivos que combinen las actitudes con la acción:

- *Mostrar respeto por los colegas solicitando su opinión sobre asuntos relacionados.*
- *Tomar medidas después de identificar una violación de los derechos humanos.*

EVITAR: palabras que sean vagas y abstractas, que no tienen las características SMART, como por ejemplo:

- Saber
- Estar familiarizado con
- Comprender
- Estar consciente de

La formulación de los objetivos de aprendizaje, que se esboza brevemente en esta sección, es un campo educativo al que han contribuido muchos estudiosos, entre otros, Benjamin Bloom, quien en la década de 1950 elaboró una clasificación conocida como la *taxonomía de Bloom*, un marco conceptual que todavía se utiliza ampliamente en la actualidad.

En la Sección 2.4 de la Parte 2 de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos* se presentan más pautas sobre la redacción de los objetivos de aprendizaje.

B. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA PARA EL CURSO

Una vez que se han determinado las metas y los objetivos de aprendizaje, el siguiente paso en el diseño de un curso de capacitación es elaborar el programa. El programa sirve como una hoja de ruta para el curso y es una herramienta valiosa tanto al planificar como al ejecutar el curso.

Si bien es probable que el programa cambie durante el proceso de planificación, es importante establecer un panorama general del contenido del curso y organizarlo en una secuencia lógica desde el principio. En el programa provisorio se enumerarán las sesiones en forma cronológica, indicando por lo menos la hora y el título de cada una. En cada día se deberá incluir una pausa para el almuerzo y por lo menos dos pausas cortas: una por la mañana y otra por la tarde (en la práctica, quizás también sea necesario contemplar momentos más breves para *estirar las piernas* entre las pausas programadas). Quizás sea necesario conceder descansos más largos o adicionales en el caso de participantes con discapacidades (por ejemplo, para la interpretación de lengua de señas, la lectura fácil o apoyo lingüístico, etc.) o en consideración de otras cuestiones, como, por ejemplo, las prácticas religiosas. En el **Capítulo VI** se incluye un **ejemplo de programa** como referencia.

Al elaborar el programa, es fundamental remitirse a las conclusiones de la evaluación de las necesidades de capacitación, tanto para asegurarse de que el cronograma sea coherente con las realidades del contexto como para garantizar que las sesiones se organicen como un conjunto estructurado que permita a los participantes alcanzar los objetivos de aprendizaje del curso.

C. DISEÑO DE LOS PLANES DE SESIÓN

Si bien el programa proporciona una hoja de ruta general para el curso de capacitación, se debe planificar cada sesión individual en detalle para optimizar lo que se puede lograr en el tiempo asignado. Si consideramos el curso de formación como un rompecabezas, entonces cada sesión es una pieza que contribuye al todo.

Debemos elaborar un **plan de sesión** para cada sesión, es decir, un documento que contenga la información clave y necesaria para llevar a cabo la sesión. Si utilizamos una analogía de la cocina diríamos que se trata de todos los “ingredientes” de la receta para dicha sesión, basados en los objetivos de aprendizaje del curso y las necesidades identificadas mediante la evaluación de las necesidades de capacitación.

Si bien los formatos y el contenido pueden variar, el plan de sesión debe incluir por lo menos la siguiente información:

- **Objetivos de aprendizaje:** Los objetivos de aprendizaje específicos de la sesión, los que deben contribuir a las metas generales y a los objetivos de aprendizaje del curso.

- **Contenido:** La temática, es decir, el tema específico de la sesión.
- **Metodología:** Las técnicas de capacitación que se utilizarán para impartir el contenido del curso. A continuación, se presenta una amplia gama de técnicas; para seleccionar cuál utilizar, debemos considerar los objetivos de aprendizaje de la sesión, el tiempo disponible y, en líneas generales, las características de los participantes.
- **Tiempo/orden:** Un desglose detallado de cómo se distribuirá el tiempo disponible para la sesión (por ejemplo, 15 minutos para una presentación introductoria, seguida de un juego de roles de 45 minutos y una sesión analítica de 20 minutos).
- **Instructores y experto(s) invitado(s):** Las personas que forman parte del equipo de capacitación encargados de facilitar la sesión y los expertos que también participarán en el curso.
- **Materiales:** Pueden ser presentaciones de diapositivas digitales, las instrucciones para las actividades o listas de lectura para los participantes.
- **Equipamiento e insumos:** Los necesarios para llevar a cabo la sesión de manera eficaz. Dependerán de la metodología que se utilice y pueden incluir, por ejemplo, computadoras y proyectores, rotafolios y papel de rotafolio, notas adhesivas y marcadores (véase la lista que figura a continuación para más ideas).

En el **Capítulo VI** se incluye un ejemplo de plan de sesión como referencia⁶.

D. SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA MÁS ADECUADA

Los académicos han desarrollado teorías y modelos sobre cómo aprenden los adultos y, por lo tanto, la metodología que se debe utilizar en la capacitación. Si bien el alcance de ese *Manual* no incluye un examen detallado de este tema, a continuación destacamos algunos elementos que deben tenerse en cuenta al realizar un curso de capacitación para adultos, basándose en los principios para una formación eficaz en materia de derechos humanos presentados en el **Capítulo I**.

Un aspecto muy importante a considerar con participantes adultos es su **motivación**. Los participantes querrán saber cómo se beneficiarán de lo que aprendan en el curso, básicamente, *qué ganan ellos*. Este aspecto debe considerarse cabalmente. Es necesario dedicarle tiempo al comienzo del curso para examinar las **expectativas de los alumnos** y ver cómo se reflejan estas en los objetivos de aprendizaje del curso y tenerlas presentes a lo largo del curso.

Asimismo, los profesionales y los participantes adultos aportan al curso un bagaje de **conocimientos profesionales** y **experiencia práctica** que deben ser considerados y pueden aprovecharse en beneficio del curso. En muchos casos, una parte importante del contenido del curso puede provenir de los participantes; es tarea de los instructores explotar ese contenido durante la capacitación asegurándose de que los alumnos participen activamente. A continuación, se presenta una lista no exhaustiva de **técnicas de capacitación participativa**; en gran medida, el grado de aprendizaje real que tenga lugar durante el curso dependerá de cómo las utilicen los instructores. Una rutina monótona aburriría a los participantes, mientras que una **metodología variada** puede mantenerlos interesados y comprometidos y puede atender a diferentes intereses y preferencias individuales.

⁶ En los materiales de capacitación del ACNUDH se pueden encontrar otros ejemplos de planes de sesión, por ejemplo en: *Reporting to the United Nations Human Rights Treaty Bodies Training Guide, Part II – Notes for Facilitators*.

1. Técnicas de capacitación participativa

A continuación, se describen brevemente las técnicas de capacitación participativa y los métodos conexos utilizados en los cursos de formación de formadores organizados por el ACNUDH:

- **Lluvia de ideas:** Los participantes aportan ideas rápidas en respuesta a una pregunta o desafío. Los instructores las anotan en un rotafolio o en una pizarra para luego discutirlos. Una variación de la lluvia de ideas es el llamado **brainwriting**, o escritura de ideas, en la que los participantes escriben individualmente las ideas en una hoja y luego la pasan a su vecino para añadir nuevas ideas, el proceso que continúa hasta que todos los participantes hayan hecho un aporte. Los instructores recogen la hoja u hojas y registran las ideas principales en un rotafolio o pizarra.
- **Carrusel:** Se colocan tres o cuatro rotafolios alrededor de la sala, cada uno con una pregunta diferente para el debate. Los participantes se dividen en grupos que rotan de un rotafolio a otro cada 10-15 minutos. En cada rotación, los grupos aportan nuevas respuestas y comentarios a la pregunta del rotafolio. Al final, los instructores moderan una reunión analítica sobre cada pregunta.
- **Estudio de casos:** Presentación de un problema o caso para que un grupo lo analice y lo resuelva.
- **Respuesta en círculo:** Se formula una pregunta a los miembros de un grupo que estén sentados en círculo; los participantes responden por turno.
- **Debate:** Se asigna a los participantes la tarea de defender puntos de vista contradictorios sobre un tema y de argumentar sus posturas.
- **Demonstración:** Los instructores explican y simulan un acto, procedimiento o proceso.
- **Votación por puntos:** Para llegar a un consenso, los participantes votan con pegotines redondos o marcadores. El proceso comprende los siguientes pasos:
 - Se presentan varias opciones (en un rotafolio, en la pared o en otro medio).
 - A cada participante se le da un número determinado de pegotines redondos (u otro insumo que tengamos disponible, como notas adhesivas), según lo decidan los instructores.
 - Colocan los pegotines (o un símbolo hecho con un marcador) junto a la o las opciones que prefieran.
 - Una vez finalizada la votación, las opciones con más puntos o símbolos *ganan*.

Cuadro 6 – Actividades para dinamizar y romper el hielo

Las actividades para dinamizar y romper el hielo son actividades de grupo cortas (generalmente de 5 a 15 minutos) que se utilizan durante las sesiones de capacitación. Pueden tener diversos propósitos, entre ellos, que los participantes se conozcan (es decir, *romper el hielo*) o que compartan sus conocimientos sobre un ámbito determinado, fomentar la confianza, presentar temas nuevos, abordar un material delicado de manera creativa, o simplemente dar a los participantes la oportunidad de realizar alguna actividad física ligera después de una sesión particularmente difícil o después de las comidas, para motivar al grupo (es decir, *dinamizar*).

En este *Manual* presentamos algunos ejemplos de actividades participativas en materia de derechos humanos que pueden utilizarse como dinamizadoras y para romper el hielo (Capítulo VI.D). Otro recurso que se sugiere es la publicación *Knowledge Exchange Toolbox* (Conjunto de herramientas para el intercambio de conocimientos) de UNICEF, disponible en línea.

- Los instructores moderan un debate sobre los resultados.
- **Representación teatral:** Es una obra de teatro interpretada por actores (no por los participantes) sobre el tema a tratar.
- **Visita de campo:** Ver o experimentar lugares o situaciones de primera mano para observar y estudiar.
- **Pecera:** Un grupo de 3-4 individuos (los peces) se sienta en un pequeño círculo interior para representar una situación (por ejemplo, un juego de roles o una representación) o para discutir una serie de preguntas o temas. Los peces están rodeados por un grupo más grande de observadores sentados en un círculo exterior. En el caso de un debate en una dinámica de pecera, los observadores pueden pasar al círculo interior para participar en el debate.
- **Rompecabezas:** Es una estrategia de aprendizaje cooperativo que alienta a las personas a formular sus propios conceptos para luego compartir sus ideas con el grupo. A cada grupo de trabajo se le asigna una parte específica de un problema, es decir, una pieza del rompecabezas, y las herramientas para desarrollar ideas sobre ese componente específico. Luego se unen las piezas usando materiales visuales y técnicas de facilitación.
- **Feria del conocimiento:** Es un evento presencial en el que los participantes organizan exposiciones para compartir sus proyectos o actividades. Las personas pueden interactuar entre sí y ver lo que están haciendo los otros. Estas ferias reúnen a distintos tipos de personas y perfiles y permiten una variedad de interacciones.
- **Metaproceso:** Es una técnica que involucra a cada participante y permite que todo el grupo llegue a un consenso. Se les pide a los participantes que, trabajando individualmente, identifiquen una cierta cantidad de respuestas a una pregunta. A continuación, se dividen en pequeños grupos y dentro de cada grupo seleccionan las respuestas que obtienen más consenso y las escriben en notas adhesivas. En el plenario, cada grupo coloca sus notas adhesivas en un rotafolio o pizarra compartida. Las notas terminarán agrupadas en torno a las respuestas que fueron más comunes y similares.
- **Espacio abierto:** Es un método para reunir a los grupos en torno a una pregunta o tarea relevante y darles la responsabilidad de crear su propio programa y experiencia. Se aprovecha mejor cuando se dispone de al menos medio día a dos días completos. La tarea clave de los instructores será la de identificar la pregunta que agrupa a las personas, explicar el proceso y luego apartarse y dejar que los participantes trabajen.
- **Exposición de panelistas:** Un panel con expertos invitados que presentan distintos aspectos de un tema común; es particularmente útil cuando los expertos tienen experiencia en diferentes aspectos de un mismo tema.
- **Presentación participativa:** Los instructores o expertos invitados presentan información o su punto de vista sobre un tema dado (en el Cuadro 7 se ofrecen pautas específicas sobre esta técnica).
- **Debate entre pares:** Una discusión abierta en grupo en la que los participantes interactúan entre sí para compartir su experiencia y aprender unos de otros.
- **Práctica/aplicación posterior al curso:** Actividades planificadas (posiblemente como parte del *Plan de acción del participante*, que formularon durante el curso) en las que los participantes pueden poner en práctica lo aprendido en su contexto profesional, después del curso de capacitación.

- **Preguntas y respuestas/foro de debate:** Período inmediatamente posterior a una presentación en el que la sala está abierta a las preguntas o comentarios de los participantes.
- **Test/cuestionario:** Los participantes reciben una serie de preguntas cortas sobre un tema determinado, con preguntas abiertas o de opción múltiple. Los cuestionarios se pueden utilizar con diversos fines, entre ellos, medir los conocimientos de los participantes sobre un tema o suscitar la autorreflexión.

Cuadro 7 – Presentaciones participativas

Para los instructores, las presentaciones son herramientas fundamentales para compartir información con los participantes. Sin embargo, la forma en que se realizan es clave para su eficacia, es decir, para su contribución al aprendizaje de los participantes.

A continuación se presentan algunos consejos a tener en cuenta:

- **Hacer una preparación cuidadosa:**
 - Estructure su presentación de manera que tenga una introducción, un desarrollo con puntos clave y ejemplos específicos para cada uno, una conclusión y un resumen de los principales puntos presentados.
 - Prepare ayudas visuales eficaces (véase a continuación).
 - Practique su presentación hasta que pueda hacerla de forma natural, con confianza y dentro del límite de tiempo.
 - Familiarícese con la sala de capacitación. Asegúrese de que el equipo que necesita funcione y que sabe cómo usarlo.
- **Tenga en cuenta su voz y su lenguaje corporal:**
 - Establezca contacto visual con los participantes y trate en lo posible de no leer de las notas.
 - Utilice un tono conversacional y natural, hable con voz clara, fuerte y animada. No importa lo interesante que sea el material, si su voz es monótona o no se escucha no atraerá la atención de los participantes.
 - Controle la velocidad del habla. No hable demasiado rápido; dé a los participantes tiempo para procesar lo que usted está diciendo.
 - Siempre que sea posible, muévase por la sala para aumentar su interacción con el público, pero tenga en cuenta las normas culturales que dictan una cierta distancia. Si alguien parece estar distraído, trate de atraer su atención haciendo contacto visual y hablándole a esa persona directamente.
 - Tenga presente sus movimientos: si, por ejemplo, usted juega con un bolígrafo o unos lentes, distraerá la atención de los participantes y no escucharán lo que usted está diciendo.
- **Utilice (bien) ayudas visuales:**

Las ayudas visuales pueden aumentar el impacto de su presentación al hacer hincapié en puntos clave y estimular el interés de los participantes.

 - Considere la posibilidad de utilizar distintas ayudas visuales, como por ejemplo, presentaciones de diapositivas, folletos, rotafolios, pizarras/pizarrones, clips de video y otros elementos visuales (como imágenes, gráficos y accesorios), pero restrinja su uso a momentos particulares de su presentación. Las ayudas visuales pueden a veces distraer la atención de los participantes si se utilizan de manera inadecuada.

- Hable mirando a los participantes, no a la pantalla o el rotafolio. Si utiliza rotafolios, considere la posibilidad de preparar algunas hojas antes de su presentación.
- Cuando prepare una presentación de diapositivas, hágala breve, sencilla y esquemática; evite utilizar demasiados colores o animaciones y verifique que no haya errores de ortografía y gramática. No lea las diapositivas durante su presentación: recuerde que las diapositivas son solo herramientas, no son su presentación.

- **Involucre a los participantes:**

Incorpore técnicas de capacitación interactivas en su presentación para que sea más participativa. Por ejemplo, en lugar de mostrar la diapositiva con la definición desde el comienzo, puede empezar con una breve lluvia de ideas e invitar a los propios alumnos a esbozar una definición inicial, y luego mostrarles la diapositiva con la respuesta.

○, cuando se refiera a normas particulares, en lugar de mostrarlas simplemente en una diapositiva, les puede pedir a los participantes que las busquen en los materiales y que luego las lean en voz alta al grupo. Esto también ayuda a los participantes a familiarizarse con los materiales; es probable que los textos que no se abran durante el curso nunca se abran.

- **Tenga presente el tiempo:**

Organice su presentación de antemano y deje tiempo suficiente para preguntas. Mantenga un ritmo adecuado al hablar para poder hacer la presentación dentro del tiempo asignado. Tenga un reloj a la vista mientras la está haciendo. Si lleva un reloj de pulsera, se lo puede quitar y dejarlo en un lugar donde pueda verlo fácilmente. También puede asignar a una persona para que controle el tiempo.

- **Esté preparado para dialogar sobre su presentación:**

- Intente que sea breve y contemple entablar un diálogo para aclarar dudas y facilitar el proceso de llevar las ideas a la práctica.
- Considere de antemano qué preguntas pueden surgir de la presentación y piense en las posibles respuestas; también puede utilizar esas preguntas para iniciar el intercambio.
- Al responder a una pregunta, acérquese a la persona que la formuló.
- Si un participante hace una pregunta que usted no puede responder, consulte a los otros instructores, a los participantes o los materiales (pida a los participantes que busquen la respuesta). También puede ofrecerse a dar la respuesta más tarde; en este caso, asegúrese de hacer un seguimiento de lo prometido.

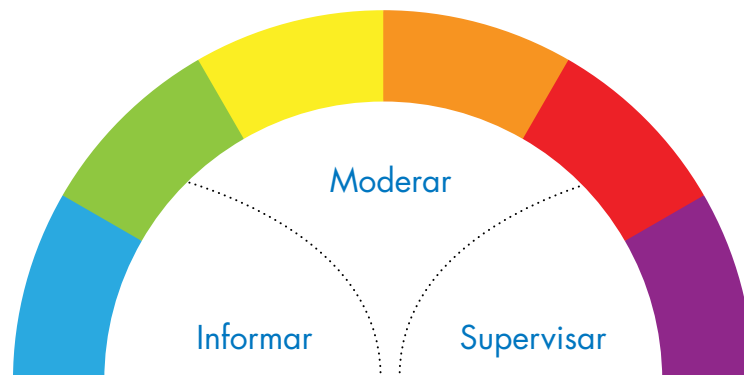
- **Lectura:** Puede tratarse de una tarea previa al curso o de una actividad durante el curso.
- **Juego de roles:** Es una representación improvisada de un problema o situación en la que los alumnos desempeñan diferentes papeles, seguida de un debate. Durante la actividad, los participantes no pueden salirse de los roles asignados.
- **Simulación:** Los participantes practican distintas habilidades en un escenario que simula, de la manera más realista posible, el contexto real en el que se necesitan dichas habilidades. Por ejemplo, en un curso de formación de formadores, se les pedirá a los participantes que diseñen e impartan una sesión de capacitación.
- **Narración:** Un narrador (normalmente un experto invitado) cuenta una historia personal pertinente e impactante acerca de sus experiencias. Luego se entabla un diálogo con los participantes.

- **Grupos de trabajo:** Intercambio de ideas y opiniones en grupos pequeños (normalmente con unos cinco participantes) sobre un problema o una cuestión de interés común. Siempre que sea necesario, se puede asignar un instructor a cada grupo. A continuación se vuelve a convocar la sesión plenaria y se presenta el resultado de las deliberaciones de cada grupo.
- **Café mundial:** Se llama así a una actividad de debate en grupo durante la cual se fomenta el diálogo abierto y creativo en un ambiente informal. Los grupos rotan de una mesa/tema a otro, mientras que un anfitrión en cada mesa modera los debates sobre una faceta particular del tema que se aborda. Cada rotación de mesa permite a los participantes construir y compartir conocimientos colectivos sobre el tema elegido.

2. Un arcoíris de opciones

Durante la etapa de diseño, los instructores deben planificar qué metodología utilizarán para llevar a cabo cada sesión de capacitación, es decir, decidir qué técnicas quieren utilizar. Esta selección depende de los objetivos de aprendizaje de la sesión, del tiempo disponible y, en líneas generales, de las características de los participantes. Como ya se ha mencionado, una ejecución eficaz suele entrañar la utilización de distintas técnicas de capacitación en cada sesión, y estas técnicas exigen diferentes funciones o niveles de participación por parte de los instructores.

Cuadro 4 – El arcoíris de la capacitación



Para ayudar a los instructores a seleccionar las técnicas de capacitación adecuadas y a comprender su papel en su ejecución, en este *Manual* proponemos una herramienta visual adaptada a partir de un modelo⁷ que resulta particularmente útil en el contexto de la capacitación en materia de derechos humanos: el **arcoíris de la capacitación** (véase el Diagrama 4). El arcoíris abarca un espectro de funciones que los instructores pueden adoptar: desde aquellas en las que los instructores proporcionan el contenido (informar), hasta aquellas en las que principalmente facilitan procesos dirigidos por los participantes (supervisar).

⁷ Véase el arcoíris del facilitador en la publicación *The Facilitator's Pocketbook* de John Townsend y Paul Donovan (Aldersford, Reino Unido, Management Pocketbooks, 2009).

Si para cumplir con los objetivos de aprendizaje de una sesión es necesario:

- ✓ compartir información nueva,
- ✓ presentar o explicar un concepto/proceso/tarea,
- ✓ resumir,
- ✓ demostrar algo,

entonces los instructores se enfocarán en proporcionar el contenido (**informar**).

Esto se puede hacer a través de distintas **técnicas de capacitación**, entre ellas:

- Presentación participativa.
- Demostración.
- Representación teatral.
- Lectura.
- Narración.

Si, en cambio, para alcanzar los objetivos de aprendizaje de la sesión es necesario:

- ✓ fomentar el pensamiento y activar las ideas,
- ✓ sugerir perspectivas alternativa,
- ✓ estimular distintas opiniones y el intercambio de puntos de vista diferentes,

entonces el papel de los instructores será el de fomentar el debate y articular las ideas de los participantes (**moderar**), y el contenido procedería en mayor medida de los participantes.

Algunas técnicas de capacitación en esta área pueden incluir:

- Lluvia de ideas.
- Respuesta en círculo.
- Debates.
- Visita de campo.
- Pecera.
- Preguntas y respuestas/foro de debate.
- Exposición de panelistas.

Por último, si el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de la sesión requiere:

- ✓ Motivar a los participantes a aplicar nuevos conocimientos y habilidades;
- ✓ Dotar a los participantes de habilidades para su aplicación inmediata;
- ✓ Observar a los alumnos, para determinar lo que han aprendido y lo que todavía hay que trabajar;
- ✓ Alentar a los participantes a expresar sus pensamientos y opiniones;
- ✓ Alcanzar una visión común,

entonces el instructor facilitará principalmente procesos dirigidos por los participantes mismos (**supervisar**), y los participantes trabajarán en la mayor parte de forma independiente, ya sea individualmente o en grupos.

Algunas **técnicas de capacitación** en esta área pueden incluir:

- Carrusel.
- Estudio de casos.
- Votación por puntos.
- Rompecabezas.
- Feria del conocimiento.
- Metaprocesos.
- Espacio abierto.
- Debate entre pares.
- Práctica/aplicación posterior al curso.
- Test/cuestionario.
- Juego de roles.
- Simulación.
- Café mundial.
- Grupos de trabajo.

Si bien el modelo anterior no pretende ser prescriptivo, proporciona pautas sobre la gama de funciones que pueden adoptar los instructores y la variedad de técnicas de capacitación disponibles para lograr los objetivos de aprendizaje específicos de una sesión. También pone de relieve la importancia de reflexionar cuidadosamente, durante la etapa de diseño, sobre la metodología de capacitación a utilizar en cada sesión para idear una que sea, como se ha señalado anteriormente, tanto adecuada para los objetivos de aprendizaje de la sesión como lo más diversa posible.

E. DISEÑO DE ACTIVIDADES EFICACES PARA LA FORMACIÓN

A través de las actividades de formación, los participantes ponen en práctica y desarrollan así conocimientos, habilidades y actitudes. Si bien en algunos casos las actividades de capacitación se incluyen en los materiales de curso ya preparados, en muchos casos el equipo de capacitación deberá crearlos o adaptarlos a las circunstancias particulares del curso.

En esta sección se brindan pautas para crear actividades que requieren mucho trabajo de diseño, como, por ejemplo, los estudios de casos y los juegos de roles. Estas técnicas conllevan la presentación de un escenario creíble y realista, que no sea excesivamente complejo y que se centre en unos pocos aspectos, para que los participantes analicen y determinen posibles soluciones, ya sea en grupos o colectivamente.

Las actividades deben reflejar los principios para una formación eficaz en materia de derechos humanos que se examinan en el **Capítulo I**. Se pueden abordar de la siguiente manera:

1. Definir (o revisar) los objetivos de aprendizaje: ¿cómo contribuirá la actividad a alcanzar el o los objetivos de aprendizaje de la sesión?
2. Identificar las interrogantes que debería plantear la actividad.
3. Determinar la información más importante que debe incluirse en la actividad e identificar sus fuentes y recabarla. En el caso de un juego de roles, por ejemplo, la actividad debería basarse preferentemente en situaciones reales, que podrían situarse en un escenario ficticio.

Diagrama 5 – Proceso para la creación de las actividades



4. Redacte la actividad teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✓ **Lenguaje sencillo:** Utilice un lenguaje que se adapte al nivel de alfabetización de los participantes (¡más aún si el idioma en que se da el curso no es la lengua materna de los alumnos!).
- ✓ **Instrucciones eficaces:** Utilice instrucciones claras y concisas: los alumnos no deben perder tiempo tratando de entender cuál es la tarea; además, incluya información suficiente para que comprendan el contexto pero evite detalles innecesarios e irrelevantes.
- ✓ **Relevancia:** Céntrese en los asuntos a los que realmente se enfrentan los participantes y asegúrese de que la actividad les ayude a aprender habilidades y conceptos aplicables a sus situaciones de vida/trabajo.
- ✓ **Estimulación intelectual:** Haga preguntas abiertas, complejas y lo suficientemente polémicas para que los alumnos participen en una reflexión y debate críticos, en lugar de limitarse a dar respuestas automáticas o memorizadas.
- ✓ **Actividad apropiada:** Asegúrese de que la actividad sea apropiada tanto para los participantes (teniendo en cuenta su contexto cultural, cuestiones de género y posibles discapacidades) y las circunstancias de la capacitación (como el lugar y el tiempo disponibles).
- ✓ **Participativa:** Asegúrese de que la actividad se base en la experiencia de los participantes, permita una reflexión crítica y suponga la elaboración de estrategias de acción.
- ✓ **Implicación:** Procure que la actividad fomente y permita la participación de todos los alumnos.
- ✓ **Eficacia en función de los costos:** ¿La actividad requiere recursos costosos (por ejemplo, equipo técnico)? ¿Se puede lograr el mismo nivel de aprendizaje con una alternativa menos costosa?
- ✓ **Y, por último, pero no menos importante...** después de diseñar la actividad, verifique que esta realmente permita alcanzar los objetivos de aprendizaje de la sesión. También valídela con los colegas y los posibles participantes; esto se explica en la sección siguiente.

F. EVALUACIÓN DURANTE LA ETAPA DE DISEÑO: EVALUACIÓN FORMATIVA

La **evaluación formativa** se refiere al conjunto de actividades de evaluación que tienen lugar a medida que se diseña la capacitación y antes de que se ponga en práctica. Es el proceso que evalúa la capacitación mientras que se *le está dando forma*. La evaluación formativa valida el diseño de la capacitación, es decir, permite al equipo de capacitación verificar si la estrategia o el enfoque general de aprendizaje, los objetivos de aprendizaje y los métodos, técnicas y materiales que han previsto utilizar en el curso de formación en derechos humanos son los más adecuados para cumplir eficazmente sus objetivos. La información que se recaba con este proceso puede utilizarse para adoptar decisiones fundamentadas y como sustento para realizar los ajustes o mejoras necesarios. Además, la evaluación formativa brinda otros beneficios. Permite aumentar la aceptación de los distintos actores interesados y afianzar las relaciones con ellos y con los expertos e invitados mientras que, al mismo tiempo, contempla las perspectivas de los alumnos. Cuando el contexto de los participantes haya evolucionado desde el momento de la evaluación de las necesidades de capacitación, garantiza que se tomen en cuenta los acontecimientos más recientes en el curso. En términos generales, mejora la credibilidad de la iniciativa de capacitación.

La evaluación formativa suele incluir tres tipos de revisiones: la **revisión del diseño**, la **revisión de los expertos** y la **revisión de los participantes**.

La **revisión del diseño** aborda algunas de las ideas y supuestos básicos que conforman el curso de formación en derechos humanos y trata de garantizar que, en el proceso de elaboración del curso, haya coherencia entre las conclusiones de la evaluación de las necesidades de formación, la/s meta/s del curso y los objetivos de aprendizaje. Algunas preguntas útiles que se pueden hacer durante una revisión del diseño son:

- ¿El objetivo del curso de formación aborda el déficit identificado en la evaluación de las necesidades de capacitación?
- ¿Los objetivos de aprendizaje reflejan el contenido clave (es decir, los conocimientos, las habilidades y las actitudes) que se necesitan para lograr la meta del curso de capacitación?
- ¿La metodología es la indicada para los participantes?
- ¿Los materiales de capacitación son los adecuados para los participantes en lo que respecta a los aspectos lingüísticos y los tipos de actividades?
- ¿Es realista el plazo propuesto para la sesión o sesiones de capacitación, considerando el contenido que se ha de abarcar?
- ¿Se tienen en cuenta en el diseño del curso las consideraciones de género y las capacidades físicas y mentales de los participantes, incluidas aquellas identificadas en la evaluación de las necesidades de formación?
- ¿Los instrumentos de evaluación son los adecuados para el contenido del curso y para los alumnos a los que va dirigido?

La **revisión de los expertos** debe ser realizada por personas con especialidades diferentes. Se deberían consultar tres categorías generales de expertos:

- Expertos en el contenido o tema, a los que se puede invitar a evaluar el contenido del curso para determinar si está actualizado, si es pertinente y si está bien explicado.

- Expertos en términos del público objetivo, es decir que, dado lo que saben sobre los participantes y sus necesidades, pueden asesorar sobre la pertinencia del contenido y de los métodos de la capacitación.
- Expertos en metodología de la educación, quienes pueden analizar el curso de capacitación para asegurarse de que el diseño general y el enfoque metodológico sean adecuados.

Por último, el poder realizar una **revisión con los participantes** es tal vez el mejor indicio de si un curso de formación en materia de derechos humanos será, en última instancia, eficaz o no. Este proceso también podría entrañar la realización de pruebas piloto de todo o parte del curso de capacitación con alumnos representativos, para ver hasta qué punto el contenido y los métodos se ajustan a sus necesidades y qué tipos de problemas pueden encontrar en el camino.

En la Sección 3 de la Parte 2 de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*, se brindan más detalles sobre la evaluación formativa y en la Sección 3 de la Parte 4 se presentan algunas herramientas pertinentes, como por ejemplo, pautas para la revisión del diseño.

G. EL EQUIPO DE FORMACIÓN

Un elemento clave para el éxito de cualquier curso de formación en materia de derechos humanos será contar con un equipo de capacitación calificado e interesante. A continuación, presentamos algunas consideraciones a tener en cuenta a la hora de seleccionar a los instructores (que están estrechamente vinculadas con los principios para una formación eficaz en materia de derechos humanos que presentamos en el [Capítulo I](#)):

- **Conocimientos complementarios:** El hecho de contar con un equipo de formación multidisciplinario para el curso aporta grandes beneficios. Un equipo de esta naturaleza abarcaría:
 - Conocimientos especializados en derechos humanos, para garantizar que el contenido de derechos humanos del curso de formación sea preciso.
 - Conocimiento del público objetivo, para asegurar que el curso de capacitación sea específico y se centre en la pertinencia de los derechos humanos para el trabajo o la vida cotidiana de los participantes.
 - Conocimientos especializados en metodología de capacitación, para garantizar un proceso de capacitación metodológicamente sólido.
- **Capacitación entre pares:** Considerando el punto anterior, al organizar un curso de formación para un público determinado es importante incluir a uno de sus representantes en el equipo de capacitación, no solo para la etapa de ejecución, también en la de diseño. Además de la experiencia de primera mano que puede aportar un instructor con este perfil, también puede establecer una conexión inmediata con los participantes.
- **Equilibrio de género y geográfico:** Al seleccionar al equipo de formación, se debe prestar atención al equilibrio de género y geográfico. Un equipo de capacitación diverso estará mejor equipado para atender las necesidades de todos los participantes.
- **Credibilidad y reputación:** Todos los miembros del equipo de formación deben aportar credibilidad profesional y una excelente reputación, incluso en términos de sus comportamientos en materia de derechos humanos. Esto es esencial para ganarse el respeto de los participantes.

- **Habilidad para utilizar técnicas de formación participativas:** Los miembros del equipo de formación deben ser capaces de presentar su contenido de una manera atractiva e interactiva. Las técnicas participativas empoderan a los participantes y les permiten aprender de las experiencias de los demás; anteriormente se mencionaron ejemplos de estas técnicas.
- **Sensibilidad de género:** El equipo de capacitación debe ser consciente de las dimensiones de género del tema de la capacitación, como por ejemplo, la forma en que las mujeres y los hombres y las minorías de género se ven afectados de manera diferente por un problema concreto de derechos humanos, las diferencias en términos de acceso a los recursos o cómo los afectará la capacitación de forma diferentes a unos y a otros.

Cuadro 8 – Tareas para los miembros del equipo de capacitación

Se espera que todos los miembros del equipo realicen las siguientes tareas durante el ciclo de la capacitación:

- **Diseño y organización de la capacitación**
 - Estudiar los materiales del curso y toda la información afín recibida.
 - Asesorar y comentar sobre el material de capacitación.
 - Dar su opinión sobre el programa del curso.
 - Preparar o ajustar los planes de clase de las sesiones.
 - Preparar presentaciones y actividades según sea necesario.
 - Asistir a las sesiones analíticas previas al curso, que suelen celebrarse justo antes de que comience el curso.
- **Ejecución de la capacitación**
 - Reunirse con los otros instructores con antelación, para repasar los planes de sesión y preparar las sesiones juntos.
 - Participar en las sesiones analíticas diarias previas y posteriores al curso con el resto del equipo de capacitación.
 - Asistir y participar en todas las sesiones del curso.
 - Utilizar técnicas de capacitación participativas.
 - Usar ayudas visuales siempre que sea posible (diapositivas, pizarras, fotos, videos, etc.).
 - Aportar recomendaciones prácticas durante los debates y en los grupos de trabajo.
 - Cumplir los requisitos de tiempo de cada sesión.
- **Seguimiento**
 - Participar en una sesión analítica final con el resto del equipo de capacitación.
 - Examinar y revisar los materiales de las sesiones teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y los comentarios de los participantes.
 - Brindar información para el informe de capacitación según sea necesario.

Independientemente de su experiencia previa o nivel de conocimientos, los miembros del equipo de formación deben prepararse cuidadosamente para el curso específico y el responsable de la capacitación debe dejar bien claras las expectativas al respecto desde el principio. Si los instructores se incorporan al equipo cuando el diseño del curso ya se encuentra en una etapa avanzada, se los debe informar exhaustivamente, ya sea verbalmente o por escrito, sobre aspectos como el perfil de los participantes y su contexto, las conclusiones de la evaluación de las necesidades de capacitación, las metas y los objetivos del curso, el contenido que se ha de abarcar y las metodologías a utilizar. También se les debe informar sobre cualquier inquietud o aspectos susceptibles a considerar con respecto a los participantes y su contexto cultural. Además, se les debe informar sobre inquietudes en materia de conciencia de género y de accesibilidad, según sea necesario. Los expertos invitados que participen en el curso de capacitación deben recibir información similar.

H. CUESTIONES DE ORGANIZACIÓN

La organización de un curso de formación es una tarea compleja. Ello supone la organización de una serie de arreglos logísticos y administrativos y se deben tener en cuenta una gran cantidad de factores, entre ellos, los contextos culturales, las consideraciones de género y el respeto en términos de accesibilidad e inclusión.⁸ En esta sección se examinan aspectos como los participantes, el presupuesto, las consideraciones de tiempo, el lugar de la formación, los documentos y materiales, y el equipamiento y los insumos, así como otras cuestiones relativas a las condiciones sobre el terreno.

Participantes

Se debe seleccionar a los participantes lo antes posible, para disponer de tiempo suficiente tanto para evaluar las necesidades de capacitación como para hacer arreglos administrativos; se debe tener en cuenta el equilibrio de género y geográfico (si fuere pertinente). Los participantes deben recibir por adelantado los documentos básicos del curso: información clave y administrativa sobre el curso, un borrador del programa y, si procede, tareas y lecturas previas al curso.

En lo que respecta a los participantes, algunas de las cuestiones a considerar son:

- Preparativos de viaje, incluidos los aspectos de seguridad y los visados (si fueran necesarios).
- Alojamiento (si fuera necesario).
- Accesibilidad y exigencias de alojamiento razonables para participantes con discapacidad.
- Restricciones alimenticias (si los organizadores proporcionan comidas y/o refrigerios en las pausas).

⁸ Para obtener pautas más detalladas sobre la planificación, organización y ejecución de cursos de capacitación con inclusión de la discapacidad, véase CESPAP, *Disability Inclusive Meetings: An Operational Guide*, 2015, disponible en línea.

Presupuesto

Los costos del curso de capacitación se deben presupuestar con mucha antelación y obtener los fondos a tiempo. Para hacer una estimación detallada de los costos se debe tener en cuenta:

- Instructores y expertos invitados: viajes, alojamiento y honorarios, según sea necesario.
- Participantes: viajes y alojamiento (si es el organizador quien lo cubre).
- Lugar: alquiler, almuerzo, pausas para café, agua, etc.
- Documentos y materiales de capacitación: compra y/o reproducción, traducción.
- Equipamiento: rotafolios, computadora y proyector, etc.
- Apoyo administrativo.
- Traductores, intérpretes simultáneos o de lengua de señas, subtituladores o tomadores de notas, si fuera necesario.

Consideraciones de tiempo

El diseño, la gestión y la ejecución de un curso de formación exige un arduo trabajo de planificación. Las consideraciones de tiempo son particularmente importantes cuando hablamos de:

- Fechas del curso: Lo ideal es que se fijen al menos con dos o tres meses de antelación. Se debe tener en cuenta, por ejemplo, los feriados nacionales/locales o religiosos, las vacaciones escolares, el horario laboral y el clima (si esto pudiera causar algún inconveniente).
- Disponibilidad del equipo de formación: Las fechas del curso también dependerán de la disponibilidad de los miembros del equipo, por lo que se debe confirmar lo antes posible.
- Contratos: Si se contratan instructores o expertos invitados, se debe asignar tiempo suficiente para tramitar sus contratos de acuerdo con los procedimientos institucionales.
- Viajes: Si procede, la planificación de los viajes de los participantes y/o instructores debería comenzar tan pronto como se hayan fijado las fechas del curso.
- Documentos y materiales del curso: Se debe prever tiempo suficiente para preparar y reproducir los documentos y materiales del curso (véase más adelante) y para preparar las carpetas del curso y/o las memorias USB, especialmente si alguno de los materiales o documentos debe traducirse, convertirse a formatos alternativos (por ejemplo, Braille, letra grande o audio) o subtitularse.
- Recaudación de fondos: Si la organización del curso de capacitación requiriera de fondos que no están disponibles, se debe hacer una recaudación de fondos con mucha antelación.

Lugar de la formación

En la selección del lugar del curso se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Ubicación, incluyendo la facilidad de acceso en transporte público. El transporte seguro y adecuado hacia y desde el lugar del curso es un factor que a veces puede alentar o desalentar la participación en el curso, especialmente de las mujeres. La disponibilidad de servicios de guardería en el lugar o en sus cercanías puede ser un factor pertinente para algunos participantes. Otra cuestión importante que hay que considerar es si el curso debe darse dentro o fuera de las instalaciones de la organización: si bien la

capacitación *in situ* tiene como ventajas un acceso fácil y costos más bajos, quizás se les haga más difícil a los participantes alejarse de sus obligaciones laborales y concentrarse en el curso de capacitación.

- Espacio suficiente para los instructores y los participantes (incluso para permitir libertad de movimiento en caso de que haya perros guía, sillas de ruedas o *scooters* motorizados, si procede), y para otras personas que fueran necesarias (por ejemplo, intérpretes de lengua de señas o simultáneos).
- Necesidades en términos de equipamiento para la capacitación (computadora, un proyector, etc.).
- Disponibilidad de otras salas para dividirse en pequeños grupos.
- Asientos cómodos.
- Mesas y sillas que puedan moverse para permitir distintas técnicas de capacitación.
- Temperatura agradable.
- Acceso a baños separados para hombres y mujeres, o según sea culturalmente apropiado.
- Buena acústica.
- Buena iluminación.
- Ubicación de las pausas para el almuerzo y el café.
- Adecuación a las necesidades particulares de los participantes (accesibilidad, salas de oración o de lactancia, etc.).

El responsable o el equipo de capacitación deben acudir al lugar antes de seleccionarlo para el curso, para asegurarse de que cumpla con los requisitos.

Documentación y materiales

Documentación y materiales del curso que deben prepararse de antemano:

- Formulario de inscripción al curso: Un formulario de inscripción detallado puede brindar información útil para evaluar a los participantes (si son seleccionados por el equipo de capacitación) y también puede contribuir al proceso de evaluación de las necesidades de formación, ya que ayuda a elaborar el perfil de los alumnos y proporciona o confirma la información sobre su contexto.
- Programa del curso.
- Nota informativa del curso: En ella se puede proporcionar información básica sobre el curso (fechas, lugar, datos de contacto de los organizadores), un pantallazo de sus objetivos, contenidos y metodología, y los criterios para la selección de los participantes. También se puede incluir las tareas a realizar previo al curso.
- Nota informativa administrativa: Información sobre cuestiones administrativas y logísticas como viajes, transporte local, alojamiento, condiciones de salud y seguridad, instalaciones del lugar del curso (por ejemplo, si es accesible en silla de ruedas, si tiene una sala de oración o de lactancia, si tiene acceso a Internet, etc.).
- Materiales para la capacitación: Las instrucciones para las actividades, las presentaciones y otros materiales deben finalizarse antes del curso para que puedan copiarse para su distribución.

- Hojas de asistencia diaria: Para registrar la asistencia, listas con los nombres de todos los participantes y espacio para su firma.
- Certificados de asistencia: Deben prepararse con suficiente antelación para obtener las firmas de los certificadores del curso, según sea necesario.
- Formularios de evaluación: Formularios de evaluación diaria y el formulario de evaluación general del curso.
- Formularios de consentimiento: Necesarios si alguna actividad exige el consentimiento de los participantes (por ejemplo, si los organizadores quieren publicar fotos del curso).

Nota: El responsable del curso debe hacer todo lo posible por garantizar que todos los documentos y materiales del curso estén diseñados para que puedan ser utilizados por “todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado”, como se define en la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad.

Equipamiento e insumos

El equipo de capacitación debe considerar de antemano qué equipamiento e insumos necesitarán para el curso. Si el curso se da en las instalaciones de la organización, se debe informar a los colegas encargados del equipamiento informático e insumos de oficina; si se da fuera, se debe solicitar el equipamiento al reservar el lugar. El equipo de capacitación debe inspeccionar el lugar del curso antes de que comience el curso para asegurarse de tener todo lo necesario, de que el equipamiento técnico (computadora, proyector, conexión a Internet, etc.) funcione correctamente y de que el mobiliario (sillas, mesas, etc.) estén dispuestos según las necesidades del curso.

El equipamiento e insumos para la capacitación pueden incluir:

- Equipamiento
 - Soportes para rotafolios (normalmente uno por grupo de trabajo).
 - Pizarras.
 - Computadoras de escritorio o portátiles (con acceso a Internet, si fuera necesario).
 - Proyectors.
 - Memorias USB.
 - Pantallas.
 - Cables y adaptadores.
 - Cámara (foto o vídeo) y trípode.
 - Impresoras.
 - Acceso a una fotocopidora.
 - Micrófono.
 - Dispositivos de audición asistida.
- Suministros
 - Papel de rotafolio.
 - Marcadores para rotafolio y pizarra de distintos colores.
 - Pegamento y chinchas/pins.
 - Cinta adhesiva o cinta de enmascarar.
 - Tarjetas identificadoras.

- Notas adhesivas y tarjetas de colores de distintas formas.
- Cuadernos o papel para escribir.
- Bolígrafos.
- Carpetas.
- Perforadoras.
- Tijeras.
- Engrampadoras.

Condiciones del terreno

Los cursos de capacitación pueden tener lugar en condiciones difíciles y el equipo de formación debe estar muy familiarizado con ellas. Los instructores que ya estén situados en el terreno correrán con ventaja; para los otros será indispensable tener un contacto regular con colegas o asociados locales y esta comunicación debe realizarse en todo el período de planificación, diseño y organización del curso.

Algunos factores a considerar con respecto a las condiciones sobre el terreno:

- **Tiempo:** El programa diario debe adecuarse al horario laboral de los participantes y las pausas para el almuerzo y el café deben tener lugar a una hora que sea culturalmente adecuada.
- **Lugar e instalaciones:** Si bien es ideal contar con una sala que sea específica para la capacitación, quizás sean otras las únicas instalaciones disponibles y los instructores deberán adaptarse. Por ejemplo, deben estar preparados para modificar el horario del curso si se realizara al aire libre, o si no se dispone de aire acondicionado y la temperatura resulta ser un inconveniente.
- **Equipamiento y materiales:** Se podrían dar situaciones tales como cortes de energía y dificultades con la conexión a Internet. Si es de esperar que esto sea un problema, el equipo debe planificar de manera acorde y utilizar rotafolios en lugar de diapositivas o traer suficientes copias impresas de las diapositivas para repartir. Si el curso de capacitación se realiza en un lugar remoto, se deben preparar copias de todos los documentos del curso antes de viajar.
- **Consideraciones de seguridad:** El responsable de la capacitación debe verificar las condiciones de seguridad del lugar de la capacitación e informar a los instructores y participantes de cualquier inquietud. La comunicación con el personal de seguridad de las organizaciones involucradas es fundamental.
- **Idioma del curso:** Quizás sea necesario contratar servicios de interpretación simultánea si los miembros del equipo de capacitación no hablan el mismo idioma que los participantes; si esto no fuera posible, los instructores deben estar preparados para recurrir a la interpretación consecutiva, lo cual reduciría a la mitad el tiempo de capacitación y, por lo tanto, requeriría hacerles ajustes importantes al curso.
- **Consideraciones culturales:** Los instructores deben estar bien familiarizados con el contexto cultural en el que impartirán el curso; por ejemplo, deben seleccionar las actividades dinamizadoras, las actividades para romper el hielo y las actividades de grupo que sean culturalmente apropiadas y respeten las consideraciones de género.
- **Aspectos políticos local:** Los instructores también deben estar informados de cualquier cuestión política que pueda ser causa de conflicto entre los participantes, y estar preparados para abordar situaciones relacionadas a ello.

- **Público heterogéneo:** Aunque en un escenario ideal los participantes del curso tendrán niveles similares de alfabetización, dominio de idiomas, conocimientos de derechos humanos y antecedentes profesionales, esto no siempre es así en la práctica. Los instructores deben estar preparados para trabajar con participantes que tengan niveles de experiencia y conocimiento distintos. Una forma de abordar esta situación es mediante el trabajo en grupos pequeños, entre otras estrategias.
- **PLAN B: ¡Los instructores deben estar preparados, y planificar de antemano, para lo inesperado!** Cuanto más sólida sea la metodología que utilizan los instructores en la planificación y el diseño del curso, mejor equipados estarán para abordar cualquier problema que surja.

LA ETAPA DE EJECUCIÓN



En este capítulo se proporciona orientación sobre la facilitación profesional durante el curso y sobre la evaluación en la etapa de ejecución.

A. FACILITACIÓN PROFESIONAL

A lo largo del curso se establece un contacto directo y habitual entre los instructores y los participantes, y entre los propios participantes. La imagen que proyectan los instructores y el ambiente que genera el equipo de capacitación en el aula facilitarán en gran medida el proceso de aprendizaje.

En esta sección se presenta una lista de verificación para ayudar a los instructores a tener un desempeño profesional y eficaz al facilitar la capacitación y otros eventos grupales.

1. La importancia de ganarse la confianza de los participantes y de mantenerla

- **Sean el ejemplo a seguir.** Como instructores, están guiando el proceso de aprendizaje. Los participantes les confían esta función, pero pueden retirarles la confianza si no son consecuentes con lo que promueven (por ejemplo, no digan y esperen que los participantes aprecien las opiniones de los demás si ustedes mismos no lo hacen...).
- **Prepárense a fondo.** Los participantes percibirán si los instructores son competentes y están comprometidos con facilitar el aprendizaje. Ellos tendrán la capacidad de evaluar cuánto se dedicaron los instructores a preparar las etapas de planificación y diseño: cuanto más trabajen los instructores para poder familiarizarse con su público, incluso con especificidades culturales y locales, mejor podrán diseñar e impartir una capacitación que colme las necesidades y expectativas de los participantes.
- **Sean honestos.** Al ser honestos sobre lo que saben o lo que no, los instructores podrán fortalecer la confianza generada. Los participantes prefieren una respuesta directa y honesta «No estoy seguro; lo investigo y te aviso mañana» a un intento de respuesta poco claro.

2. La promoción de un entorno de aprendizaje respetuoso

- **Traten a todos con respeto**, valorando y reconociendo la contribución de cada participante y la capacidad de todos para alcanzar los objetivos de aprendizaje del curso. Si los instructores ponen incómodos a los participantes o no tienen en cuenta sus sentimientos, el grupo lo notará y podrá retirarles su apoyo.
- **Aborden y gestionen el comportamiento disruptivo o inapropiado** con el apoyo del grupo, de ser posible. Los comentarios discriminatorios, intolerantes, racistas o sexistas deben abordarse de forma coherente y apropiada; esto implica mantener la calma y responder con tacto, directa y sustancialmente, basándose en los principios de los derechos humanos.

3. El fomento de la participación en todo momento

- **Garanticen una participación igualitaria**. Los instructores deben recordar la importancia de la participación en pie de igualdad en el curso de aquellos que con frecuencia son discriminados en la comunidad. Por ejemplo, será difícil alcanzar los objetivos de aprendizaje relacionados con evitar la discriminación si la participación en el curso no incluye a diferentes grupos de la comunidad.
- **Inviten a los participantes a ser parte del proceso de formación**. Por ejemplo, permitan que ellos establezcan las reglas básicas. Analicen y validen los objetivos de aprendizaje del curso con ellos. Si no se van a cumplir las expectativas de algunos participantes (expresadas en la evaluación de las necesidades de formación), explíquelo. Publiquen las metas y objetivos de la sesión en la pared, en hojas de papel grandes, para que sea fácil recordarlos a lo largo del curso. Analicen los objetivos de aprendizaje al final del curso y, conjuntamente con los participantes, evalúen si se alcanzaron.
- **Obtengan contenido de los participantes**. Comiencen con el conocimiento y la experiencia de los participantes; apliquen las técnicas necesarias para que realicen aportes. Hagan preguntas abiertas para ayudar a pensar y alentar el debate en el grupo. Animen a los participantes a basarse en los comentarios de los demás; en lugar de responder una pregunta, pueden dirigirla a todo el grupo para que los otros participantes respondan.
- **Faciliten la participación de los participantes “callados”**. Averigüen por qué participan menos (¿barreras lingüísticas? ¿Timidez? ¿Se sienten incompetentes en comparación los demás?). Algunas estrategias que se podrían aplicar para fomentar su participación incluyen el trabajo en grupos reducidos, que suele ser menos intimidante, o invitar a los participantes a expresar sus ideas ya sea directamente, preguntando si tienen algo que añadir, o indirectamente: «¿Podemos escuchar la opinión de alguien que aún no ha tenido la oportunidad de hablar?». También podrían invitar a los participantes más callados a la conversación con lenguaje corporal (acercándose a ellos o haciendo contacto visual), o haciéndoles preguntas directas, respetando su incomodidad.
- **Manejen a los participantes “dominantes”**. No permitan que un participante locuaz domine el debate o impida que otros hablen. Por ejemplo, pueden evitar el contacto visual o redirigir la conversación a otro participante o cambiar de tema. De ser necesario, pueden señalar la cuestión al grupo, por ejemplo, al reformular el programa o las reglas básicas acordadas previamente. Asegúrense de que tanto mujeres como hombres puedan hacer aportes sustanciales al debate. Si no lo logran, no se pongan a la defensiva sino que deben enfrentar al participante dominante, ya sea en un descanso o, como último recurso, en la sesión, buscando el apoyo del grupo. No duden en pautar un descanso si el debate se vuelve muy intenso.

- **Permitan las opiniones divergentes.** Por naturaleza, los grupos no son homogéneos: aprovechen esta diversidad. Por ejemplo, pueden promover un nivel moderado de competición entre los participantes/grupos de trabajo, pero, sobre todo, deben inculcarles la cooperación.

4. Orientación y síntesis

- **Tengan la situación bajo control, pero no controlen todo.** Asegúrense de que las funciones de todos los participantes e instructores sean claras y estén acordadas («quién es quién» y «quién hace qué»). Enfoquen la deliberación para poder avanzar hacia la meta u objetivos establecidos: sean flexibles y estén dispuestos a adaptarse a las necesidades e intereses del grupo, pero no permitan que el debate se aleje demasiado del tema de la sesión (pueden usar la técnica de *estacionamiento*: en un rotafolio o pizarra se publican los temas que no están directamente relacionados con la sesión para abordarlos más adelante). Si bien deben tener seguridad con respecto al proceso, minimicen su influencia en los resultados del grupo. Sean imparciales y objetivos. Mantengan la mente abierta y escuchen; ayuden al grupo a debatir y guíenlos para que los participantes puedan llegar a una conclusión. Pregunten y hagan sugerencias (digan *sugiero que en lugar de lo que deben hacer es...*).
- **No cuestionen a los participantes; aborden los problemas.** Los instructores deben procurar que los participantes reflexionen sobre los problemas de forma crítica, por ejemplo, formulando las preguntas adecuadas, pidiendo a otros participantes su aporte o proporcionando información adicional de fuentes legítimas u oficiales. Eviten criticar o hacer comentarios personales; más bien comenten hechos y cifras.
- **Reconozcan las contribuciones de los participantes.** Hagan referencia a los aportes de los participantes y los resultados de las actividades participativas. Reconozcan los aportes de todos, por ejemplo, agradezcan a todos sus comentarios y preguntas, en lugar de seleccionar uno y decir: «¡Esa es una excelente pregunta!». (¿Y las otras preguntas?)
- **Documenten y resuman los aportes en un formato visual.** Siempre que sea posible, documenten el debate en papel de rotafolio y péguenlo en las paredes; podrán recurrir a estos resúmenes para recordarle a los participantes lo que han aprendido o logrado, incluidas las decisiones clave o las medidas de seguimiento que se acordaron.
- **Fomenten la innovación y el pensamiento creativo.** Desafíen a los participantes y sáquenlos de su zona de comodidad; es ahí cuando se libera la creatividad.
- **Administren el tiempo.** Indiquen las horas de inicio y finalización de las sesiones y respétenlas lo más posible. Comiencen en hora y agradezcan a los participantes por su puntualidad. Animen a los grupos a finalizar las tareas o trabajos a la hora acordada. Asignen horarios realistas para las sesiones.

5. Seguimiento de la dinámica de grupo

- **Observen y procuren comprender el comportamiento de los participantes y la dinámica del grupo.** Si los participantes parecen no estar trabajando bien juntos, deben ajustar la actividad o aplicar estrategias para mejorar la dinámica. Esto puede incluir abordar y manejar el comportamiento disruptivo, o recordar a los participantes que, en cierta medida, la tensión suele formar parte del proceso de trabajar con otros y de lograr objetivos. Resulta útil tener alguna actividad para dinamizar para aliviar posibles tensiones.
- **Mantengan la energía en un nivel alto.** Asegúrense de que los participantes estén activos: incluyan actividades en las que haya que pararse y moverse. Además, tengan a mano alguna actividad para dinamizar por si la energía de los participantes se reduce.

Cuadro 9 – Formación sensible a las cuestiones de género

Un curso de formación en materia de derechos humanos debe contemplar las cuestiones de género e incorporar una perspectiva de género. Debe también reflejar la existencia de una comprensión de las relaciones de género existentes y abordar los aspectos que obstaculizan la participación de mujeres y minorías de género. La siguiente lista de verificación apoya la incorporación de la perspectiva de género en el diseño y la ejecución del curso:

- **Aborden las necesidades y experiencias de aprendizaje de todos.** Cada participante puede tener diferentes necesidades e intereses de aprendizaje según su rol de género; el instructor debe ser consciente de estas diferencias e integrar una perspectiva de género tanto en el contenido como en la metodología del curso. Por ejemplo, pueden dar ejemplos de las vivencias de mujeres y hombres, o elaborar estudios de casos o realizar debates explícitos sobre temas de género que preocupen al grupo.
- **Fomenten un entorno de aprendizaje en el que las mujeres y las minorías de género se sientan seguras, respetadas y alentadas a compartir opiniones y vivencias.** Incluso en un grupo de profesionales y académicos, en ciertos contextos, las mujeres y quienes pertenecen a minorías de género pueden estar más reticentes a expresar su opinión, compartir vivencias o hacer preguntas. Los instructores deben lograr que todos tengan la oportunidad de participar, por ejemplo, al abordar temas sobre los que las mujeres tengan más experiencia o conocimientos, o pidiendo directamente a quienes pertenecen a minorías de género que compartan sus vivencias, según corresponda.
- **Tengan en cuenta la dinámica de género, las relaciones de poder u otro posible sesgo dentro del grupo.** Asegúrense de abordar los posibles desequilibrios. Por ejemplo, soliciten de forma explícita que las tareas del curso (informes de los grupos de trabajo, toma de notas, control del tiempo, etc.) se compartan por igual por todos, y asegúrense de que así se haga.
- **Flexibilicen los horarios y ajustes de la capacitación para que se adapten a las mujeres participantes.** Por ejemplo, recuerden que, si prolongan una sesión vespertina más allá del horario programado, podrían afectar a las mujeres con responsabilidades familiares. También tengan en cuenta a las mujeres que necesitan hacer pausas para amamantar.
- **En la capacitación, utilicen un lenguaje y métodos que tengan en cuenta las cuestiones de género.** Por ejemplo, las imágenes e ilustraciones utilizadas durante el curso deberían representar a la población de forma equilibrada. Utilicen imágenes que empoderen a las mujeres y a las minorías de género, y eviten representarlas como víctimas.

B. EVALUACIÓN DURANTE LA ETAPA DE EJECUCIÓN

De conformidad con la práctica de la evaluación continua a lo largo del ciclo de capacitación, en esta sección se presenta la evaluación formativa en tiempo real y la evaluación sumativa post-formación.

La **evaluación formativa en tiempo real** se realiza **durante** el curso de capacitación y por lo general, de forma diaria. Si se planifica una revisión diaria de la ejecución del curso, el equipo de capacitación podrá realizar ajustes de último momento según las realidades que encuentren en la práctica. Por ejemplo, si el primer día queda claro que el grupo necesita más tiempo para terminar las actividades por problemas con la comunicación, los instructores pueden eliminar o fusionar algunas actividades y asignar más tiempo a otras. Una forma de captar la reacción de los participantes al final de cada sesión es introducir la práctica de realizar **comentarios de forma diaria**; luego, el día siguiente podría comenzar con una sesión

de **informe y recapitulación**, en la que un integrante del equipo de capacitación informa los comentarios realizados el día anterior por los participantes, y luego uno o dos participantes (que se ofrecieron como voluntarios el día anterior) resumen brevemente, en un máximo de 10 minutos, el contenido del día anterior, posiblemente mediante técnicas participativas. Las **observaciones continuas** de los participantes y los **intercambios informales** durante las pausas también proporcionan información para este tipo de evaluación. Para debatir la información recopilada y los posibles cambios en el programa o la metodología, el equipo de capacitación puede reunirse durante los descansos o después de la capacitación, en las **reuniones analíticas diarias**. Participar en la evaluación formativa en tiempo real es de particular importancia porque se basa en la experiencia de los alumnos, respeta sus necesidades y responde a ellas. También puede contribuir a la evaluación sumativa post-formación, ya que reúne información sobre la eficacia del diseño formativo, así como sobre los estudiantes, con quienes se puede hacer un seguimiento a largo plazo para evidenciar los cambios.

La **evaluación sumativa post-formación** comprende las actividades realizadas **al final** de un curso de capacitación para evaluar su eficacia general y ver si la estrategia, el enfoque, los métodos y los materiales de aprendizaje permitieron alcanzar las metas generales y los objetivos de aprendizaje del curso. Este tipo de evaluación es esencial para realizar los siguientes análisis:

- Evaluar las reacciones y el aprendizaje de los participantes (véase **Los cuatro niveles de Kirkpatrick**, Capítulo I.E).
- Comparar los resultados previstos con los resultados reales.
- Identificar las oportunidades para mejorar (especialmente si la capacitación puede repetirse).
- Evaluar si el curso abordó o no el déficit o problema original identificado en la evaluación de las necesidades de capacitación.
- Establecer los cambios a corto plazo relacionados con la sesión de capacitación.
- Establecer la rendición de cuentas para las partes interesadas y los financiadores.

Para realizar este tipo de evaluación, es necesario conjugar diferentes herramientas. No basta con distribuir un **cuestionario** de evaluación al final del curso, aunque se trate de una herramienta fundamental para recabar la opinión de los participantes, incluida su propia evaluación del aprendizaje y de los factores que lo afectaron. El cuestionario debe complementarse, por ejemplo, con una **reunión analítica post-formación** con el equipo de capacitación; un examen de la calidad de los **productos** generados por los participantes en el curso (informes, gráficos, esquemas, etc.), incluidos los **planes de acción de los participantes**, donde se describe cómo pondrán en práctica el aprendizaje; **debates** y **entrevistas** informales con participantes, instructores y expertos invitados; los resultados de **actividades** como estudios de casos o juegos de roles, etc.

Se brinda orientación sobre el análisis de datos en el contexto de la evaluación formativa en tiempo real y la evaluación sumativa post-formación, y más detalles sobre dichos procesos en la Parte 2, Cuarta etapa (Secciones 4.1 a 4.7) de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*.

En el presente *Manual* se propone un modelo para elaborar un *formulario para la evaluación al final del curso* (Capítulo VI.E). Otros ejemplos de herramientas para la evaluación formativa en tiempo real y la evaluación sumativa post-formación, como actividades para realizar comentarios diarios, orientación para reuniones analíticas con los instructores, un modelo de plan de acción del participante, un formulario para realizar una entrevista con los participantes, etc., se pueden encontrar en la Parte 4, Sección 4 de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*.

SEGUIMIENTO DE LA FORMACIÓN



Así como el trabajo del responsable de la capacitación comienza mucho antes de la ejecución, también continúa después de finalizado el curso. En este capítulo se analiza la preparación del informe de capacitación, las actividades de seguimiento y la orientación metodológica para evaluar el impacto de la capacitación.

A. INFORME DE CAPACITACIÓN

En el informe de capacitación, se documentan los principales aspectos del curso, la metodología aplicada y los resultados que se pueden identificar a corto plazo. Puede ser útil para varios propósitos, por ejemplo, compartir información interna y externamente (con los participantes, otras partes interesadas, donantes, etc.) o para informar sobre futuros cursos. Es recomendable redactar el informe poco después del curso para que las vivencias sean fáciles de recordar.

Para preparar el informe de capacitación, una fuente importante de información es el análisis de los resultados de todas las evaluaciones realizadas por el equipo de capacitación durante la ejecución (comentarios e informes diarios, cuestionarios de evaluación al final del curso, etc.).⁹ Con este tipo de análisis, el equipo de capacitación podrá evaluar el nivel de consecución de los objetivos de aprendizaje y las reacciones de los participantes. También es sumamente valioso para registrar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, en particular desde la perspectiva de los participantes.

En lugar de describir cada sesión en detalle, el informe de capacitación debe ser conciso y centrarse en los siguientes aspectos clave:

- **Introducción:** Antecedentes del curso, incluida la información sobre las conclusiones de la evaluación de las necesidades de capacitación.

⁹ En la Parte 2, Quinta etapa de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: manual para educadores en derechos* se brinda orientación sobre cómo redactar un informe de evaluación de la capacitación, información que puede resultar útil al elaborar este informe.

- **Objetivos:** Las meta/s general/es y los objetivos de aprendizaje del curso de capacitación.
- **Participantes:** Descripción del perfil general de los participantes, desglosado por sexo, así como los criterios de selección aplicados (si corresponde). En esta sección también se pueden brindar detalles de los participantes por región, país, tipo de organización, etc. Se podría incluir la lista completa de participantes como anexo del informe de capacitación.
- **Equipo de capacitación:** Los integrantes del equipo de capacitación y los expertos invitados.
- **Programa:** Una visión general del contenido del curso (podría incluirse el programa completo como anexo).
- **Metodología:** Descripción de la metodología de formación utilizada.
- **Evaluación:** Descripción de cómo se integró la evaluación en el curso de capacitación en las etapas de planificación, diseño y ejecución, y de la evaluación de seguimiento prevista.
- **Comentarios específicos de las sesiones:** Un breve resumen de cada sesión, incluidos los comentarios de los participantes.
- **Buenas prácticas y lecciones aprendidas:** Evaluación realizada por el equipo de capacitación, que contempla los comentarios de los participantes, los aspectos del curso que funcionaron y por qué, y las áreas a mejorar.
- En el informe se pueden añadir **fotografías tomadas en el curso**, para las que tenga autorización de compartir, y así brindar también una narrativa visual.

B. ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO¹⁰

El seguimiento sistemático del curso es fundamental para que la formación sea eficaz, y ya en la etapa de diseño se pueden identificar las actividades de seguimiento que podrían tener mejores resultados.

Es fundamental que el responsable de la capacitación esté en contacto de forma habitual con los participantes luego del curso y que les brinde asistencia permanente a través de materiales, contactos y asesoramiento. Con este fin, debe continuar recopilando información sobre los factores del entorno que afectan a los participantes para así proporcionar el apoyo de seguimiento adecuado. A corto plazo, el responsable de la capacitación puede distribuir el informe (o el informe de evaluación) de la capacitación y utilizarlo para generar un debate sobre cómo los participantes aplican lo que están aprendiendo.

Quizás la persona responsable de la capacitación desee crear y coordinar una comunidad de práctica, boletín informativo, servidor de listas, sitio web o red en línea, o llevar adelante una serie de sesiones de resolución de problemas, donde los participantes puedan compartir experiencias exitosas y materiales, aprender de las experiencias de los demás y hacer una lluvia de ideas sobre cómo abordar los diversos desafíos identificados por el grupo. Cuando sea posible, el responsable de la capacitación debe realizar visitas de campo para ver a los participantes *en acción* y hablar con sus compañeros y supervisores.

Una encuesta de seguimiento realizada entre 3 y 6 meses después de la capacitación, y nuevamente entre 12 y 24 meses después (por ejemplo, en el contexto de las evaluaciones

¹⁰ En esta sección también se menciona el Módulo 6, las Hojas de referencia 22 y 23 del documento elaborado por Equitas e intitulado *Training of Trainers – Designing and delivering effective human rights education*, disponible en línea.

de transferencia e impacto) puede ayudar al responsable de la capacitación a determinar en qué medida los participantes están aplicando los nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo, y si están utilizando los materiales proporcionados en la capacitación. En función de los resultados de la encuesta de seguimiento, dicho responsable puede contemplar la posibilidad de diseñar un programa de capacitación de seguimiento para continuar el proceso de aprendizaje o modificar los materiales de capacitación y redistribuirlos entre los participantes, en particular si la encuesta revela que los participantes no los utilizan en su formato actual. En lugar de realizar otro curso de capacitación en un plazo breve, el responsable de la capacitación podría repartir las sesiones de capacitación a lo largo de un período más prolongado, de modo que los participantes tengan el tiempo necesario para aplicar las nuevas habilidades de forma gradual.

C. EVALUACIONES DE TRANSFERENCIA E IMPACTO

La evaluación sigue siendo un proceso clave a realizar cuando finaliza el curso por medio de las evaluaciones de transferencia e impacto. Según el modelo de Kirkpatrick, la **transferencia** constituye la mejora en el comportamiento y la capacidad de los estudiantes, y la ejecución/aplicación de lo que aprendieron en su contexto de trabajo (por ejemplo, ¿pudieron aplicar lo aprendido en el trabajo?). **Impacto** se refiere a los efectos del aprendizaje en el entorno más amplio (por ejemplo, como resultado del curso, ¿los estudiantes ayudaron a generar un cambio en particular en la comunidad?).

Este tipo de evaluaciones se ejecutan según intervalos predeterminados después del curso (generalmente después de 3 a 6 meses, y luego nuevamente después de 12 a 24 meses) para evaluar qué resultados o cambios a mediano y largo plazo generó el curso. Pueden incluir los siguientes elementos:

- recopilar datos sobre los cambios en el comportamiento de los participantes a mediano y largo plazo;
- evaluar si el curso de capacitación abordó o no el déficit o problema original que se identificó en la evaluación de las necesidades de capacitación;
- determinar cómo se transfirió el aprendizaje a diferentes grupos, organizaciones o comunidades;
- identificar las lecciones aprendidas y elaborar recomendaciones que informen los proyectos futuros;
- realizar el seguimiento de indicios que prueben la existencia de efectos positivos;
- establecer la rendición de cuentas para partes interesadas y financiadores.

Como se subraya en el enfoque de sistemas analizado en el **Capítulo II**, diversos factores e intervenciones afectan el cambio social; es así que el desafío para estas evaluaciones radica en determinar qué cambios pueden estar **razonablemente** relacionados con la capacitación.

La información sobre la transferencia y el impacto puede obtenerse de diversas **fuentes**, todas ellas relacionadas con estudiantes específicos. He aquí las fuentes de datos más habituales para evaluar la transferencia y el impacto:

- **Participantes:** Los participantes constituyen la principal fuente de información sobre la transferencia y el impacto. Otros actores que pueden tener una perspectiva útil: grupos, organizaciones, compañeros, colegas, supervisores, empleadores y miembros de la comunidad en contacto con los participantes.

- **Productos/actividades de los participantes:** La información que elaboran los participantes o lo que hacen en el período posterior al curso constituye una rica fuente de datos para las evaluaciones de transferencia e impacto. Por ejemplo, las experiencias, proyectos, debates, capacitación, iniciativas de promoción, materiales, publicaciones, boletines informativos, cambios en las prácticas o procedimientos relacionados con un participante pueden ilustrar el impacto que tuvo, con el tiempo, el curso de capacitación en derechos humanos que se está evaluando.
- **Beneficiarios de las actividades de derechos humanos y de capacitación en materia de derechos humanos de los participantes:** La información que se obtiene a partir de individuos, grupos, organizaciones y comunidades que se beneficiaron de las actividades realizadas por los participantes después del curso de capacitación puede brindar datos valiosos y de primera mano sobre los resultados reales; más allá del contacto directo con las principales partes interesadas, la información se puede encontrar en los informes de desempeño de la organización, noticias de los medios de comunicación o informes de derechos humanos de varias partes interesadas.
- **Información de evaluación recopilada a lo largo del tiempo:** La información que se obtiene de los participantes antes, durante y después de un curso puede dar una idea de cómo han evolucionado y cómo su accionar ayudó a generar cambios en la comunidad o sociedad en general.

Se brinda orientación sobre el análisis de datos en el contexto de las evaluaciones de transferencia e impacto en la Parte 2, Cuarta etapa (Secciones 4.8 a 4.14) de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos*.

En el presente *Manual* se propone un modelo de **formulario de encuesta de seguimiento** (Capítulo VI.F). Se pueden encontrar ejemplos adicionales de instrumentos a utilizar para evaluar la transferencia y el impacto, como grupos de discusión, otros cuestionarios de seguimiento o un formulario para recabar relatos de impacto, entre otros, en la Sección 5 de la Parte 4 de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos Manual para educadores en derechos humanos*.

HERRAMIENTAS PARA LA FORMACIÓN



En este capítulo se presentan algunas herramientas que complementan las diversas herramientas y técnicas de evaluación presentadas en la Parte 4 de la publicación *Cómo evaluar las actividades de capacitación en derechos humanos: Manual para educadores en derechos humanos de ACNUDH – Equitas*. Pueden adaptarse fácilmente, o utilizarse como inspiración, para determinados cursos y sesiones de formación en materia de derechos humanos, teniendo en cuenta que cualquier material debe responder a las necesidades específicas de los participantes.

En los materiales de capacitación publicados por el ACNUDH para grupos profesionales o sobre cuestiones temáticas concretas, se proponen otras herramientas para públicos específicos. Estos materiales están disponibles en el sitio web del ACNUDH, en www.ohchr.org/SP.

A. FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES EN MATERIA DE FORMACIÓN: MODELO

Nombre del curso
Fechas y lugar del curso
(Logotipo del organizador u organizadores, si corresponde)

FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN AL CURSO Y EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES

Apellidos	
Nombre	
Género	
Fecha de nacimiento	
Nacionalidad (o pueblo/nación indígena, si corresponde)	
Puesto de trabajo	
Organización	
Dirección	
Número de teléfono	
Correo electrónico	
Descripción de sus responsabilidades actuales	
¿Desde cuándo está en su trabajo actual?	

1. Describa sus conocimientos de/experiencia en..... [la temática del curso].

(Por ejemplo, «Describa su experiencia en el seguimiento y la presentación de informes sobre violaciones de los derechos humanos».)

2. Pregunta(s) adicional(es) sobre [la temática del curso]

(Por ejemplo, «¿Tiene experiencia específica en el seguimiento y la presentación de informes sobre la violencia sexual relacionada con los conflictos?» o «¿Tiene experiencia en el apoyo a los activistas que participan en la integración de la labor de derechos humanos en la acción humanitaria?»)

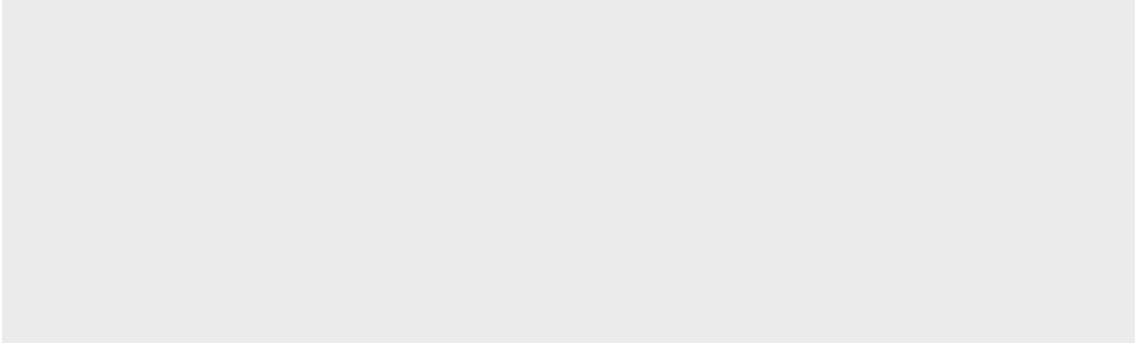
3. ¿Participó anteriormente en un curso de capacitación sobre [la temática del curso] (o similar)?

Sí

En caso afirmativo, indique el nombre del curso, el organizador y las fechas, y realice un breve resumen del contenido.

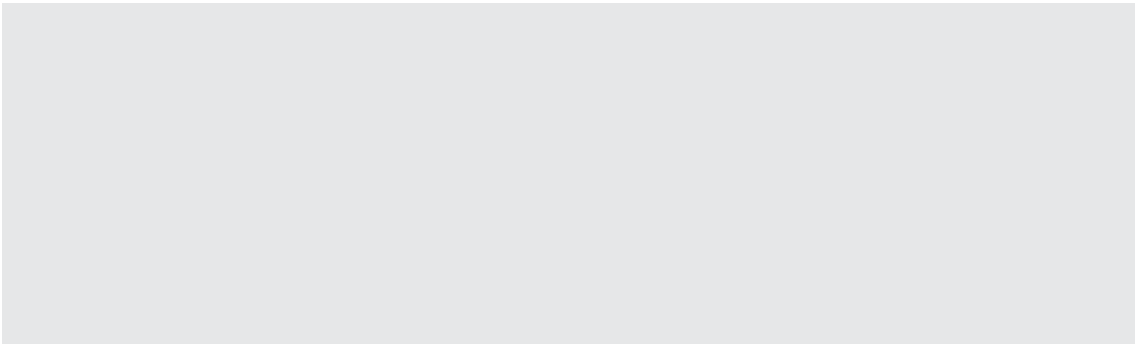
NO

4. Si participara en este curso de capacitación, ¿de qué forma aplicaría los nuevos conocimientos y habilidades en su trabajo? Describa las tareas futuras específicas.



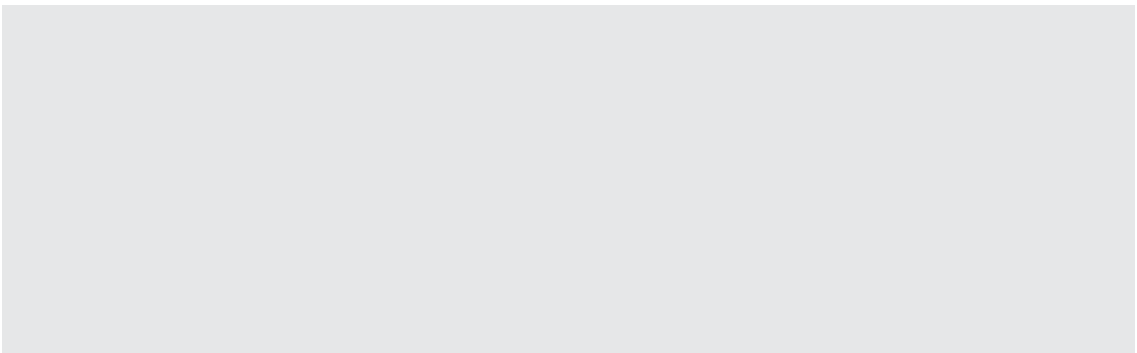
5. [Pregunta(s) para evaluar las prioridades en relación con la temática del curso.]

(Por ejemplo, «¿Cómo se relaciona... [la temática del curso]... con las prioridades del país o región donde trabaja?» «¿Qué tipo de trabajo planificó su organización en esta área para el próximo año?»)



6. [Pregunta(s) sobre los desafíos que presentan las cuestiones cubiertas en el curso.]

(Por ejemplo, «¿qué desafíos o dificultades se presentan al realizar la vigilancia de los derechos humanos y actividades de determinación de hechos, investigaciones y acción humanitaria?». Quizás pueda brindar una lista de posibles respuestas para seleccionar, tales como, «falta de orientación; falta de acceso a testigos clave; cuestiones del entorno de trabajo y los actores involucrados; políticas y/o mandatos; otros...».)



7. En una escala del 1 al 4, califique su comprensión de/experiencia en las siguientes áreas:

	baja		alta	
Tema 1 específico de la temática del curso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tema 2 específico de la temática del curso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tema 3 específico de la temática del curso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tema 4 específico de la temática del curso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tema 5 específico de la temática del curso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tema 6 específico de la temática del curso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tema 7 específico de la temática del curso.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

8. ¿Qué cuestiones relacionadas le hubiera gustado abordar en el curso? Seleccione hasta cuatro opciones.

- Cuestión 1** específica de la temática del curso.
- Cuestión 2** específica de la temática del curso.
- Cuestión 3** específica de la temática del curso.
- Cuestión 4** específica de la temática del curso.
- Cuestión 5** específica de la temática del curso.
- Cuestión 6** específica de la temática del curso.
- Cuestión 7** específica de la temática del curso.
- Otras** (por favor, especifique):

9. Indique si necesita algún tipo de apoyo o accesibilidad para participar en el curso (por ejemplo, formato accesible de comunicación o documentación, instalaciones accesibles para sillas de ruedas, dispositivos de escucha asistida, acceso a una sala de lactancia, sala de oración, u otros).

Sírvase enviar el formulario completo a [nombre(s) e información de contacto del encargado o asistente del curso] antes de [fecha].

B. EJEMPLO DE PROGRAMA

Curso de capacitación del ACNUDH sobre los derechos humanos en la acción humanitaria



31 de agosto – 4 de setiembre de 2015, Ginebra

Lugar del curso: ACNUDH, 48 Avenue Giuseppe Motta, Ginebra, sala RI-14

PROGRAMA

LUNES 31 DE AGOSTO DE 2015		Facilitador(es) – Experto(s) invitado(s)
9:00	Procedimientos de seguridad	
9:30	Apertura Presentación de los facilitadores y los participantes Objetivos, programa y metodología del curso (reglas básicas)	
10:15	Actividad para romper el hielo	
11:15	<i>Pausa para el café/té</i>	
11:30	Las emergencias y el sistema humanitario internacional	
12:15	Acontecimientos recientes en materia de reforma humanitaria	
13:00	<i>Almuerzo</i>	
14:00	El ACNUDH y la acción humanitaria	
15:30	<i>Pausa para el café/té</i>	
15:45	El ACNUDH y la acción humanitaria (continuación)	
17:00	Intercambio de experiencias – el ACNUDH y la acción humanitaria	
17:45	Resumen/comentarios de los participantes	

MARTES 1 DE SETIEMBRE DE 2015		Facilitador(es) – Experto(s) invitado(s)
9:00	Informe/recapitulación	
9:15	Aplicación del marco normativo internacional en situaciones de emergencia	
10:30	<i>Pausa para el café/té</i>	
10:45	Aplicación del marco normativo internacional en situaciones de emergencia (<i>continuación</i>)	
13:00	<i>Almuerzo</i>	
14:00	Programa «Los derechos humanos ante todo» y prioridad de protección del Comité Permanente entre Organismos	
14:45	La incorporación de los derechos humanos en la acción humanitaria	
15:45	<i>Pausa para el café/té</i>	
16:00	Funciones del ACNUDH en el grupo temático de protección	
17:00	Intercambio de experiencias – el ACNUDH y la acción humanitaria	
17:45	Resumen/comentarios de los participantes	
20:00	<i>Cena del curso (opcional)</i>	

MIÉRCOLES 2 DE SETIEMBRE DE 2015		Facilitador(es) – Experto(s) invitado(s)
9:00	Informe/recapitulación	
9:15	Ciclo de programación humanitaria y financiación humanitaria	
10:30	<i>Pausa para el café/té</i>	
10:45	Ciclo de programación humanitaria y financiación humanitaria (<i>continuación</i>)	
12:00	La acción humanitaria y los mecanismos de planificación, programación y financiación del ACNUDH	
13:00	<i>Almuerzo</i>	
14:00	Seguimiento y presentación de informes en situaciones de emergencia	
15:30	<i>Pausa para el café/té</i>	
15:45	Seguimiento y presentación de informes en situaciones de emergencia (<i>continuación</i>)	
17:00	Intercambio de experiencias – El ACNUDH y la acción humanitaria	
17:45	Resumen/comentarios de los participantes	

JUEVES 3 DE SETIEMBRE DE 2015		Facilitador(es) – Experto(s) invitado(s)
9:00	Informe/recapitulación	
9:15	Promoción y comunicación en situaciones de emergencia	
11:00	<i>Pausa para el café/té</i>	
11:15	Simulación	
13:00	<i>Almuerzo</i>	
14:00	Simulación (<i>continuación</i>)	
15:15	<i>Pausa para el café/té</i>	
15:30	El ACNUDH y sus socios para la acción humanitaria: desafíos, lecciones aprendidas, buenas prácticas sobre la complementariedad	
17:00	Intercambio de experiencias – el ACNUDH y la acción humanitaria	
17:45	Resumen/comentarios de los participantes	

VIERNES 4 DE SETIEMBRE DE 2015		Facilitador(es) – Experto(s) invitado(s)
9:00	Informe/recapitulación	
9:15	Simulación (<i>continuación</i>)	
11:00	<i>Pausa para el café/té</i>	
11:15	Simulación y sesión analítica	
13:00	<i>Almuerzo</i>	
14:00	Recapitulación, cuestiones pendientes y recursos	
14:30	Evaluación final y comentarios Entrega de certificados Cierre	

C. EJEMPLO DE PLAN DE SESIÓN

INDEPENDENCIA DEL PODER JUDICIAL

Duración: 6 horas + 1 hora de almuerzo

Objetivos de aprendizaje: Al finalizar la sesión, los participantes podrán:

- indicar las normas de derechos humanos relativas a la independencia del poder judicial;
- identificar los problemas relativos a la independencia del poder judicial y las estrategias para superarlos.

Tiempo	Contenido	Objetivo(s) de aprendizaje
8:30-9:30	Introducción	<ul style="list-style-type: none">● Los participantes podrán analizar algunos problemas derivados de la falta de independencia del poder judicial.
9:30-10:30	Normas internacionales sobre los derechos humanos	<ul style="list-style-type: none">● Los participantes podrán indicar las normas internacionales sobre derechos humanos relativas a la independencia del poder judicial.
10:30-10:45	<i>Pausa para el café</i>	
10:45-12:30	Estudio de caso	<ul style="list-style-type: none">● Los participantes podrán comparar las prácticas eficaces e ineficaces relativas a la independencia del poder judicial.
12:30-13:30	<i>Almuerzo</i>	
13:30-14:00	<i>Actividad para dinamizar</i>	
14:00-15:15	Cómo abordar los problemas y las limitaciones	<ul style="list-style-type: none">● Los participantes podrán describir algunas estrategias para abordar los problemas y limitaciones que impiden garantizar su independencia y la imparcialidad.
15:15-15:30	Resumen/ comentarios de los participantes	

Metodología	Materiales	Documentos	Expertos invitados
<ul style="list-style-type: none"> ● Lluvia de ideas (10 min) ● Clip de video (15 min) ● Debate en grupos de trabajo (20 min) ● Debate en plenaria (15 min) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Laptop ● Proyector ● Parlantes ● Rotafolio ● Marcadores 		<ul style="list-style-type: none"> ● Funcionarios del ACNUDH ● Un juez para el debate en plenaria
<ul style="list-style-type: none"> ● Presentación (25 min) ● Preguntas y respuestas (35 min) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Laptop ● Proyector 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diapositivas impresas ● UDHR ● ICCPR ● ICESCR ● Principios básicos de la independencia del poder judicial 	<ul style="list-style-type: none"> ● Un juez
<ul style="list-style-type: none"> ● Presentación (10 min) ● Grupos de trabajo (50 min) ● Sesión analítica y debate en plenaria (45 min) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rotafolio ● Marcadores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diapositivas impresas ● Estudios de casos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Funcionarios del ACNUDH ● Un juez para el debate en plenaria
<ul style="list-style-type: none"> ● Marcha del poder 			
<ul style="list-style-type: none"> ● Actividad World Café: 4 mesas, una para cada área – institucional, política, personal, cultural – 15 minutos cada ronda (60 min) ● Sesión analítica (15 min) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rotafolio ● Marcadores ● Notas adhesivas ● 4 mesas 		<ul style="list-style-type: none"> ● Funcionarios del ACNUDH ● Un juez para la sesión analítica
<ul style="list-style-type: none"> ● Recapitulación (5 min) ● Evaluación de la sesión (10 min) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rotafolio ● Marcadores ● Notas adhesivas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formularios de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Funcionarios del ACNUDH

D. ACTIVIDADES PARTICIPATIVAS PARA LA FORMACIÓN EN DERECHOS HUMANOS

Sigue una breve recopilación de algunas actividades de grupo que han resultado útiles en los cursos de capacitación en materia de derechos humanos organizados por el ACNUDH. Pueden utilizarse como actividades para dinamizar o para romper el hielo (véase el [Capítulo III](#), Sección D [Selección de la metodología más adecuada](#)), según se indica. Si bien se incluyen instrucciones, no son prescriptivas y con frecuencia se pueden adaptar con flexibilidad a diversos públicos y contextos.

1. Círculo de derechos

Objetivo	Con esta actividad los participantes podrán familiarizarse con los diversos derechos humanos tal como los viven diferentes personas de la sociedad.
Público	Públicos diversos (sociedad civil, defensores de los derechos humanos, funcionarios públicos, personal de la ONU).
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none">1. Prepare una tarjeta verde y una tarjeta roja por participante. En las verdes, escriba titulares de derechos (estudiante de primaria, líder de la comunidad rural, detenido político, persona con discapacidad, etc.). En las rojas, escriba diferentes derechos (derecho a la libertad y seguridad, libertad de expresión, derecho al trabajo, a la salud, etc.).2. Los participantes se reúnen en un círculo, de pie.3. Cada uno toma una tarjeta verde. Deles un minuto para reflexionar sobre la identidad que están asumiendo.4. Cada participante toma una tarjeta roja. Deles un minuto más para pensar sobre el derecho y cómo encaja en la vida de su personaje.5. Dé la vuelta al círculo para que cada participante, en un minuto, explique quiénes son y cómo vivencian el derecho expresado en la tarjeta roja. Por ejemplo: «Soy un estudiante de primaria. El año pasado nos vinieron a vacunar a la escuela del Programa Nacional de Inmunización, y me vacunaron contra el sarampión. Pero la escuela no tiene una fuente de agua potable segura y con frecuencia mis amigos se enferman y faltan a clase».6. Cuando terminan de presentar su personaje, los participantes pueden presentarse brevemente (si es una actividad para romper el hielo).7. Al finalizar, dedique cinco minutos entre todos a analizar qué aprendieron con esta actividad.
Logística/ equipamiento	<ul style="list-style-type: none">● Una tarjeta verde y una tarjeta roja por participante.● Una habitación con espacio suficiente para que todos se paren en círculo.
Tiempo necesario	20-30 minutos, en función del tamaño del grupo.
Desafíos	<ul style="list-style-type: none">● Quizás algunos participantes sean tímidos o no quieran participar.● Es importante controlar el tiempo, ya que probablemente las presentaciones excedan el minuto asignado.

Consideraciones adicionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Puede permitir que los participantes elijan otra carta u observen la actividad si se sienten incómodos con su caso. ● Como opción, si cuenta con más tiempo disponible, puede profundizar en cada caso pidiendo comentarios a los participantes después de cada presentación. ● Esta actividad funciona mejor con grupos pequeños.
------------------------------------	--

2. Cuatro esquinas

Objetivo	En esta actividad, los participantes podrán compartir y debatir diferentes concepciones, actitudes, percepciones u opiniones sobre un tema de derechos humanos; puede servir para presentar el tema de forma interactiva. Se puede utilizar como actividad para dinamizar.
Público	Públicos diversos (sociedad civil, defensores de los derechos humanos, funcionarios públicos, personal de la ONU).
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coloque cuatro mensajes sobre el tema en la sala: uno en cada esquina. Por ejemplo: <ol style="list-style-type: none"> a. No sé nada sobre los derechos humanos de las personas con discapacidad. b. Los derechos humanos de las personas con discapacidad están plenamente protegidos. c. Conozco parcialmente la discriminación y las barreras que impiden a las personas con discapacidad a participar en la sociedad en igualdad de condiciones con las demás, y me gustaría saber más. d. Promuevo activamente los derechos humanos de las personas con discapacidad y me complace compartir parte de mi experiencia. 2. Pídale que vayan hacia la esquina que mejor represente su punto de vista. 3. Estimule una conversación sobre qué los hace identificarse con cada mensaje.
Logística/ equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuatro hojas para los cuatro mensajes, cinta ● Una sala en la que los participantes pueden dirigirse a las esquinas
Tiempo necesario	15 minutos
Desafíos	Asegúrese de que el contenido y los tipos de preguntas no favorezcan a nadie. Si no se puede evitar, asegúrese de que quienes tienen conocimientos especializados estén distribuidos de forma adecuada en los grupos.
Consideraciones adicionales	Adapte el contenido de las preguntas y el nivel de dificultad tanto al público como al contenido del curso.

3. Cuestionario sobre derechos humanos

Objetivo	Esta actividad permite a los participantes compartir conocimientos sobre derechos humanos a través de una interacción dinámica y lúdica. También apoya la formación de equipos, ya que los aportes y la coordinación de todos son cruciales para llegar a la mejor respuesta posible.
Público	Oficiales de derechos humanos (por ejemplo, en una capacitación inicial).
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none">1. Divida a los participantes en pequeños grupos de unas 5 personas.2. Entregue a cada grupo 10 preguntas relacionadas con los derechos humanos y pídale que respondan por escrito en 5 minutos. Las preguntas se pueden presentar en documentos, rotafolios o diapositivas. A cada grupo se le entrega una tarjeta de color con 10 números para escribir las respuestas.3. Las preguntas deben referirse a los derechos humanos (por ejemplo, «¿En qué año se estableció el Consejo de Derechos Humanos?» o «¿Qué significa EPU?»), o pueden ser de opción múltiple o afirmaciones verdaderas o falsas («¿Es obligatorio que los Estados acepten visitas de relatores especiales a su país?»).4. Informe a los participantes que está prohibido usar material de referencia/Internet/teléfonos móviles u otros recursos/apoyo. Solo pueden recurrir al debate entre los miembros del grupo. No se permite la comunicación entre grupos. Todos los grupos permanecerán en el mismo lugar y no deben hablar fuerte.5. Después de 5 minutos, detenga la actividad y pídale que entreguen las tarjetas de color con las respuestas. Solo se tendrán en cuenta las respuestas que estén escritas en ese momento.6. Lea la respuesta correcta y compruebe las respuestas de cada grupo. Responda las preguntas que puedan tener los participantes.
Logística/ equipamiento	<ul style="list-style-type: none">● Papel y bolígrafos.● Rotafolio o computadora y proyector.● Tarjetas de colores para que los grupos puedan escribir las respuestas.
Tiempo necesario	15 minutos
Desafíos	Asegúrese de que el contenido y los tipos de preguntas no favorezcan a nadie. Si no se puede evitar, asegúrese de que quienes tienen conocimientos especializados estén distribuidos de forma adecuada en los grupos.
Consideraciones adicionales	Adapte el contenido de las preguntas y el nivel de dificultad a los participantes y al contenido del curso.

4. Línea de experiencia

Objetivo	Esta actividad ayuda a los participantes a conocerse. Contribuye a desarrollar espíritu de equipo entre los participantes y a crear un entorno de aprendizaje seguro. Con frecuencia se utiliza como actividad para romper el hielo.
Público	Públicos diversos (sociedad civil, defensores de los derechos humanos, funcionarios públicos, personal de la ONU).
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una varias hojas grandes de papel, lado a lado, para así formar una línea en una pared en blanco. Dibuje una flecha larga en el papel y marque divisiones de 5, 10, 15, 20 y 25 años. Escriba «Línea de la experiencia» sobre la flecha. 2. Distribuya notas adhesivas grandes a cada participante y pídale que las dividan en dos espacios (demuestre cómo, para que todos lo hagan igual). 3. Pida a los participantes que escriban en las notas adhesivas: <ol style="list-style-type: none"> a. En un espacio, un gozo especial en su vida que desean compartir con el grupo. b. En el otro espacio, un momento de gran satisfacción como defensor/profesional/instructor en materia de derechos humanos (elija una función específica para este público, que coincida con el enfoque del curso) que desee compartir. c. Su nombre (en un lado). 4. Cuando todos los participantes hayan terminado de escribir la información, comience la actividad compartiendo su nota (<i>es mejor, si es posible, que el integrante menos experimentado del equipo de capacitación comience, solo para dar un ejemplo</i>). Colóquela en la sección de la línea que corresponda a sus años de experiencia y explique brevemente por qué seleccionó estos momentos (dos minutos como máximo). 5. Haga que los participantes (y demás integrantes del equipo de capacitación) se acerquen a la pared de a uno (el orden podría establecerse de diferentes maneras, por ejemplo, lanzando una pelota) para compartir su información y colocar las notas en la línea. Cada participante debe tomarse, como máximo, 2 minutos. 6. Mientras tanto, pídale a otro instructor (o participante) que sume todos los años de experiencia individuales para llegar a un total colectivo. 7. Cuando todos los participantes hayan compartido sus notas, anuncie cuántos años de experiencia colectiva hay en la sala. Reflexione sobre la importancia de aprender unos de otros, teniendo en cuenta las diferentes vivencias y perspectivas de los participantes en el curso de capacitación.
Logística/ equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Papel de rotafolio, notas adhesivas grandes, marcadores, cinta adhesiva. ● Una pared con espacio para pegar varias hojas grandes de papel y así formar la línea de la experiencia.
Tiempo necesario	<p>1 hora, según el tamaño del grupo. El instructor debe prever:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 5 minutos para dar instrucciones y esperar a que los participantes escriban en las notas. ● 2 minutos por participante/instructor para compartir lo que escribieron. ● 5 minutos para la sesión analítica al final de la actividad.

Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> ● Es importante controlar el tiempo, ya que probablemente las presentaciones excedan los 2 minutos asignados.
Consideraciones adicionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Puede adaptar las preguntas de las notas adhesivas al perfil específico del grupo. ● Esta actividad funciona mejor con grupos pequeños (hasta 25 participantes).

5. Mi identidad

Objetivo	Los participantes podrán conocerse rápidamente de manera memorable y reflexionar sobre identidades y diferencias personales. Esta actividad se utiliza para romper el hielo.
Público	Defensores de los derechos humanos y otros actores de la sociedad civil.
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escriba el nombre de la mitad de los participantes en tarjetas blancas y de la otra mitad en tarjetas azules (u otro color). 2. Lea en voz alta los nombres de los participantes en las tarjetas blancas e indíqueles que se paren en un semicírculo, cada uno sosteniendo su tarjeta. Los demás permanecen sentados. 3. Distribuya las tarjetas azules con los nombres de los demás, entregue a cada participante de pie. 4. Pídeles a los que están de pie que digan el nombre que aparece en la tarjeta azul, uno a la vez. Pídeles a quienes están sentados que se unan a la persona que pronunció su nombre, para así formar parejas. 5. Las parejas tendrán 4 minutos para presentarse mutuamente. La presentación incluye: <ul style="list-style-type: none"> – el nombre; – la nacionalidad; – en qué oficina u organización trabajan; – hace cuánto trabajan en el tema de los derechos humanos; – su pasatiempo favorito. 6. Pídeles a todos que vuelvan a formar un círculo. 7. Cada pareja da un paso adelante y cada persona presenta la identidad del otro, con la mayor precisión posible. 8. Para dinamizar el intercambio, pida a algunos participantes que nombren a participantes con los que no hayan trabajado.
Logística/ equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Tarjetas blancas y azules, según la cantidad de participantes. ● Espacio para que se paren en un círculo.
Tiempo necesario	20-30 minutos, según el tamaño del grupo.
Desafíos	Quizás a algunos participantes les cueste recordar nombres desconocidos.
Consideraciones adicionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Se puede ganar tiempo si se escriben los nombres en las tarjetas antes de realizar la actividad. ● Los elementos de la presentación se pueden modificar según el público y el contenido del curso.

6. Marcha del poder

Objetivo	Esta actividad simula una comunidad o sociedad: todos comienzan en el mismo lugar, pero terminan en posiciones muy diferentes. Permite que los participantes reflexionen sobre las estructuras de poder en una comunidad, identifiquen a los grupos marginados y analicen estrategias para incluirlos. Se puede utilizar como actividad para dinamizar.
Público	Públicos diversos
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none">Lleve a los participantes afuera o a un espacio abierto y pídeles que se paren en línea recta en un extremo del espacio abierto. Dé a cada uno un papel con un personaje que pueda encontrarse en una comunidad en particular, así como su género y edad, por ejemplo, un niño huérfano (masculino, 12 años). Pida a los participantes que no compartan su identidad con los demás y explique que las mismas se revelarán al final. Asegúrese de que los personajes reflejen con fidelidad la comunidad elegida y que exista un equilibrio entre ellos (por ejemplo, los poderosos o influyentes, los vulnerables, otros). Posibles roles:<ul style="list-style-type: none">– periodista (M, 42),– estudiante universitaria (F, 20),– ama de casa (F, 42),– cirujano (M, 45),– empleada pública (F, 35),– migrante irregular (M, 32),– profesora de secundaria (F, 27),– empleado doméstico (M, 35),– empresario (M, 39),– recolectora de residuos (F, 30),– granjera (F, 40),– persona en situación de calle (M, 65),– trabajador sexual (M, 19),– ministro de Relaciones Exteriores (M, 53).Explique a los participantes que leerá una lista de afirmaciones. Pida a los participantes que den un paso adelante por cada afirmación a la que su personaje pueda responder «sí»; si no pueden hacerlo, deben permanecer donde están. (Necesitará espacio suficiente para que algunas personas den 20 pasos hacia adelante). Ejemplos de afirmaciones a leer en voz alta:<ul style="list-style-type: none">– Puedo influir en las decisiones que se toman a nivel municipal.– Voto en las elecciones generales.– Puedo leer los periódicos que me interesan de forma habitual.– Tengo acceso a las estaciones de radio y televisión que me interesan.– Puedo reunirme con funcionarios municipales y administrativos.– No tengo miedo a la violencia en mi hogar.– Tengo mi propia cuenta bancaria.– Puedo acceder a microcréditos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Puedo permitirme comprar la comida que me gusta. - Tengo acceso a medicamentos cuando los necesito. - Fui o espero ir a la escuela secundaria. - Mantengo relaciones sexuales solo cuando yo quiero. - Me consultan sobre los problemas de los jóvenes en la comunidad. - Puedo pagar el tratamiento en una institución hospitalaria, si es necesario. - Puedo expresar opiniones políticas sobre el gobierno de forma pacífica y sin sentir miedo. - Nunca he tenido que hacer fila o mendigar para recibir comida. - Tengo acceso a mucha información sobre el VIH. - No estoy en peligro de sufrir acoso o abuso sexual. - Puedo cuestionar cómo se gastan los fondos comunitarios. <p>3. Al final de la actividad, verá que todos empezaron en la misma línea, pero ahora algunos están al frente, algunos en el medio y otros al final. Pida a algunos participantes que describan cómo se sintieron, y pregunte a los que están al frente qué sienten y si intentaron ayudar a los demás.</p> <p>4. Delibere sobre lo que la actividad nos dice acerca del trabajo de derechos humanos a nivel comunitario.</p>
Logística/ equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Lugar amplio (al aire libre, si es necesario). ● Una tarjeta o tira de papel por participante donde se describe el personaje.
Tiempo necesario	15 minutos para la actividad. 20 minutos para reflexionar y debatir.
Desafíos	El facilitador debe captar los comentarios con facilidad y debatirlos desde una perspectiva de derechos humanos.
Consideraciones adicionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Los personajes y preguntas deben adaptarse al contexto y contenido de la actividad formativa para que sea lo más relevante posible. ● Al realizar una sesión analítica después de la actividad, los participantes podrán reflexionar sobre las disparidades, por qué existen, y considerar cómo abordar estas diferencias a través de la ejecución de programas.

7. Cuadrados

Objetivo	Los participantes podrán conocerse rápidamente de manera memorable y construir un entorno de aprendizaje dinámico. Esta actividad se utiliza para romper el hielo.
Público	Públicos diversos. El contenido puede adaptarse fácilmente a diferentes públicos, como los jóvenes, los defensores de derechos humanos y los estudiantes adultos.
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. En los preparativos previos al curso, pregunte a cada participante sobre un aspecto de su vida (familia, pasatiempos, etc.) o experiencia laboral (trabajos anteriores, años de trabajo en la ONU, etc.) que desea compartir. 2. Antes del curso, prepare una hoja de papel dividida en cuadrados (una por participante) con preguntas y haga copias para todos. Las preguntas deben formularse de manera que se solicite, como respuesta, la información, recibida de antemano, de un solo aspecto de cada participante (por ejemplo: «¿Cuántos años ha trabajado Anne en la ONU?», «¿Cuál es el pasatiempo favorito de John?»). 3. En el curso, presente la actividad explicando que los participantes trabajarán estrechamente en los próximos días, por lo que es importante que se conozcan. 4. Asegúrese de que los participantes lleven un distintivo (o un adhesivo) con su nombre. 5. Distribuya el documento <i>Cuadrados</i> a cada participante sentado. 6. Diga a los participantes que, cuando se dé la señal de inicio, deben pararse y hacer preguntas a todos los demás para completar la mayor cantidad posible de cuadrados. Indique que tienen 5 minutos para realizar la tarea. 7. Cuando las instrucciones estén claras, dé la señal de inicio. 8. Cuando hayan transcurrido 5 minutos, pídale que se detengan. 9. Pida a los participantes que digan cuántos cuadrados completaron. 10. Pídale a quien completó más cuadrados que comparta sus respuestas con el grupo. Si alguna de las respuestas no está clara o desea enriquecer el intercambio, puede pedir aclaraciones o información adicional al participante en cuestión. 11. Cuando los participantes estén nuevamente sentados, puede pedirles a todos que se presenten brevemente.
Logística/ equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Documento <i>Cuadrados</i> en una página y un bolígrafo para cada participante. • Adhesivos o distintivos para los nombres.
Tiempo necesario	15-20 minutos.
Consideraciones adicionales	Adecuado para un grupo de 10-20 participantes, con el espacio necesario para moverse. Las preguntas podrían adaptarse para diversos fines, siempre que se acuerde de antemano si incluyen información personal. Esta actividad para romper el hielo también se puede utilizar como actividad para dinamizar.

8. Adoptar una postura en materia de derechos humanos

Objetivo	En esta actividad, los participantes podrán compartir y debatir diferentes concepciones, actitudes, percepciones u opiniones sobre un tema de derechos humanos; puede servir para presentar el tema de forma interactiva. Se puede utilizar como actividad para dinamizar.
Público	Una variedad de públicos, siempre que las afirmaciones elegidas sean pertinentes para el público y el contenido del curso.
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como preparación, marque una línea en el suelo (con una tira de cinta, una línea de lápices, etc.) de 3 a 5 metros de largo (según el tamaño del lugar y la cantidad de participantes). La línea simboliza un espectro de respuestas. Un extremo corresponde a «Estoy 100 % de acuerdo con la afirmación». El otro extremo significa «Estoy completamente en desacuerdo con la afirmación». El punto medio de la línea significa «No tengo opinión al respecto» o «Estoy indeciso». Todos los demás puntos entre los dos extremos y el punto medio indican un mayor o menor grado de acuerdo. 2. Solicite a los participantes que se pongan de pie. 3. Lea una afirmación sobre los derechos humanos relacionada con la sesión o el curso de capacitación. La afirmación no debe llevar a una respuesta directa («¿El derecho internacional permite la tortura?»), sino que se debe poder abordar desde diferentes perspectivas. Algunos ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> ● Se debe tratar a todos por igual. ● La labor de los defensores de los derechos humanos surte un efecto positivo en la vida de la gente. ● Los derechos humanos se deben abordar de manera diferente en las diversas tradiciones y culturas. ● Los derechos de las personas tienen prioridad sobre las necesidades de la sociedad. ● En general, la protección de los derechos humanos está mejorando en todo el mundo. 4. Para cada afirmación, los participantes deben adoptar una postura en la línea, en el lugar que mejor represente su opinión; deben elegir las respuestas instintivamente y no intentar hacerlo según las expectativas del instructor. En consecuencia, se espera que las respuestas de los participantes varíen. 5. A continuación, el instructor puede pedir a algunos participantes —por ejemplo, uno de pie en un extremo, otro en el otro extremo y un tercero en el medio— que expliquen su elección. Esto puede alentar a otros a hablar y así generar un debate en grupo; durante la deliberación, que ofrecerá nuevos elementos, se debe permitir a los participantes cambiar de opinión y pasar a una posición diferente.
Logística/ equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Cinta u otro material para trazar una línea de 3-5 metros de largo en el suelo. ● Una habitación con espacio suficiente o espacio al aire libre.
Tiempo necesario	20 a 30 minutos, según la cantidad de afirmaciones y la duración del debate.
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> ● Esta actividad podría plantear cuestiones y preguntas controvertidas, y es fundamental que el facilitador esté bien informado y listo para dirigir el debate.
Consideraciones adicionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Esta tarea se basa en la actividad <i>Where we stand</i>, incluida en la publicación <i>Training Manual on Human Rights and Sustainable Human Development</i> del PNUD.

E. FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN AL FINAL DEL CURSO: MODELO

Nombre del curso
Fechas y lugar del curso
(Logotipo del organizador u organizadores, si corresponde)

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN AL FINAL DEL CURSO

Nombre (opcional): _____

SU PREPARACIÓN Y PARTICIPACIÓN

1. Indique su nivel de satisfacción con:

	Insatisfecho			Muy satisfecho
Su participación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Su compromiso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Su trabajo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
El clima grupal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

2. ¿Leyó el material de lectura previo al curso y/o realizó las tareas previas al curso? (Editar según sea necesario de acuerdo con los requisitos previos al curso.)

- Sí, leí todo/realice todas las tareas previas al curso.
- Leí solo algunos de los materiales/realicé solo algunas de las tareas previas al curso.
- No, olvidé leer los materiales/hacer las tareas previas al curso.
- No, no tuve tiempo de leer los materiales/hacer las tareas.

3. ¿Tiene algún comentario sobre los materiales de lectura/tareas previas al curso (exhaustividad, pertinencia, facilidad de uso)?

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

4. Califique el grado de cumplimiento con los objetivos de aprendizaje del curso.

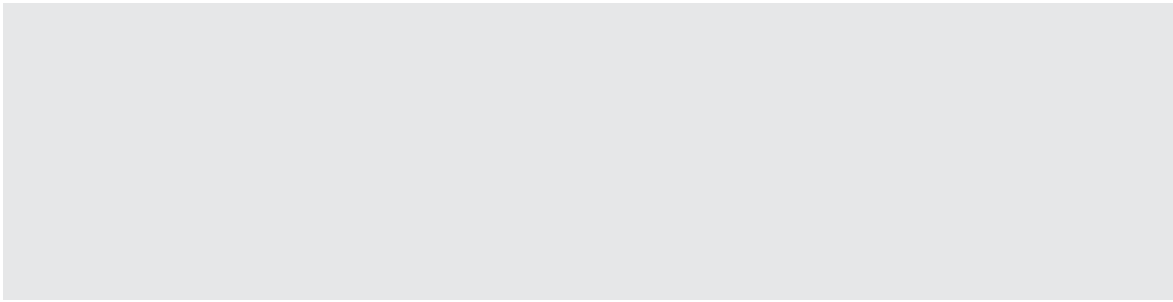
	Todavía no se cumplieron todos			Plenamente cumplidos
[Objetivo de aprendizaje 1]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
[Objetivo de aprendizaje 2]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
[Objetivo de aprendizaje 3]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
[Objetivo de aprendizaje 4]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
[Objetivo de aprendizaje 5]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
[Objetivo de aprendizaje 6]	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL CURSO EN GENERAL

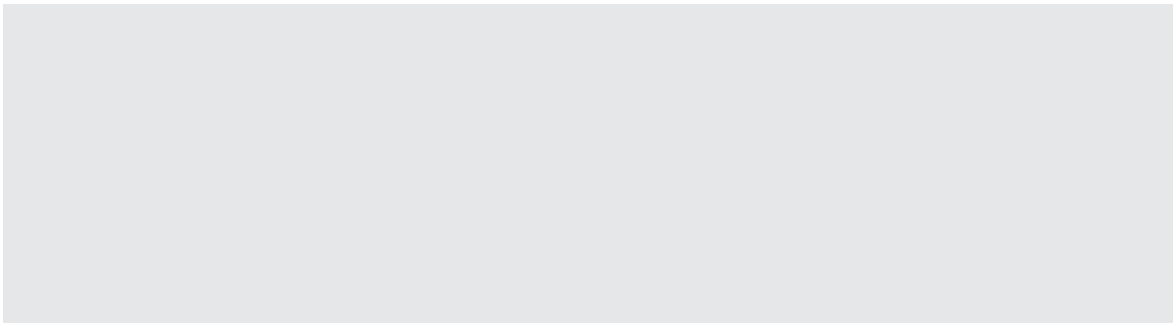
5. ¿Cómo calificaría los siguientes elementos?

	Insatisfactorio			Muy satisfactorio	
El programa del curso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
El ritmo/la velocidad	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
El material de capacitación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Los documentos/materiales	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Las actividades de capacitación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Las oportunidades de aprender de los colegas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Las tareas previas al curso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> No realizadas
El material de lectura sugerido	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> No leído

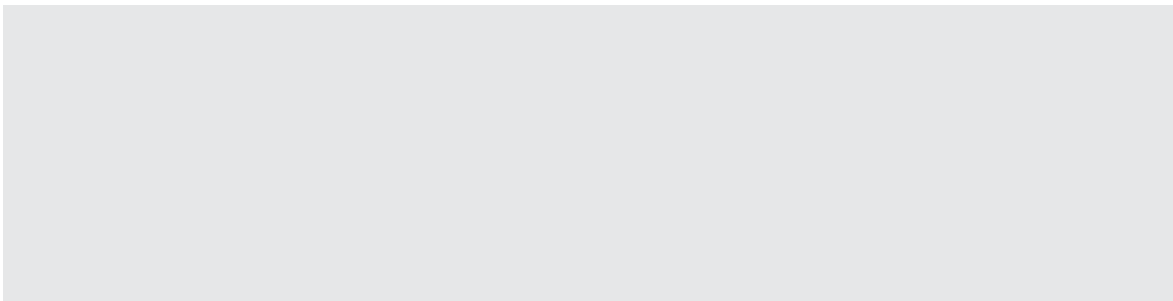
6. ¿Qué aspectos del curso le resultaron más útiles y por qué?



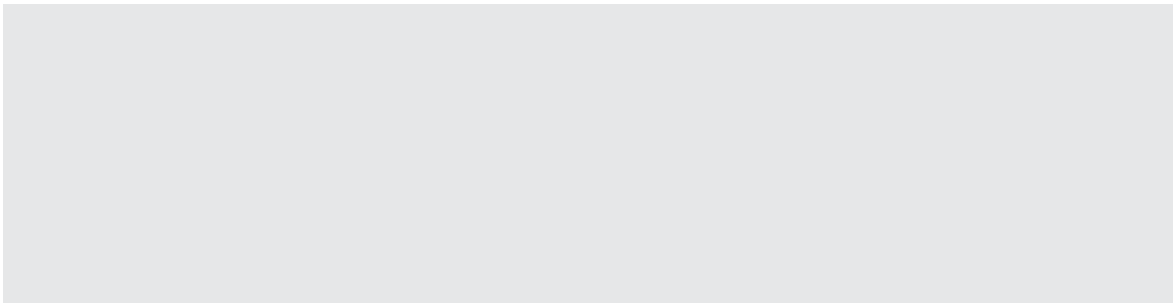
7. ¿Qué aspectos del programa deberían mejorar? Sea específico y explique por qué.



8. ¿El curso omitió algún tema que le hubiera gustado abordar?



9. ¿Debería dejarse de lado algún tema o sesión o prestarle menos atención?



10. ¿Contempló el curso sus necesidades correctamente y cumplió con sus expectativas? Favor de explicar.

11. ¿Qué elementos de lo que aprendió en el curso aplicará en su trabajo futuro?

12. Califique los siguientes aspectos de la incorporación de la perspectiva de género en el curso:

	Insatisfactorio		Muy satisfactorio	
Diversidad de género de los participantes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Diversidad de género de los instructores y de los expertos invitados	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Participación* de todos los estudiantes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Incorporación de la perspectiva de género en los contenidos del curso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Incorporación de la perspectiva de género en los estudios de casos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Conciencia de género del equipo de capacitación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

* En este contexto, la participación no implica solo estar, sino intervenir en las actividades al hacer uso de la palabra, aportar a los grupos de trabajo, ser designados para representar las opiniones del grupo, ser escuchados, etc.

EVALUACIÓN DE CADA SESIÓN

13. [Sesión 1] _____

	Insatisfactorio		Muy satisfactorio	
El contenido	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
La metodología	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
La pertinencia para su trabajo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

14. [Sesión 2] _____

	Insatisfactorio		Muy satisfactorio	
El contenido	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
La metodología	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
La pertinencia para su trabajo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

15. [Sesión 3] _____

	Insatisfactorio		Muy satisfactorio	
El contenido	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
La metodología	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
La pertinencia para su trabajo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

16. [Sesión 4] _____

	Insatisfactorio		Muy satisfactorio	
El contenido	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
La metodología	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
La pertinencia para su trabajo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Añada o elimine elementos según sea necesario. Esta sección puede omitirse si se realizaron evaluaciones diarias con preguntas similares.

17. Realice comentarios generales sobre el equipo de capacitación:

	Insatisfactorio		Muy satisfactorio	
Conocimiento del tema	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Aplicación de métodos participativos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad para interactuar con los participantes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Complementariedad de los instructores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Eficacia en el uso de materiales de capacitación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Receptividad a las necesidades de aprendizaje de los participantes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Comentarios:

18. Comentarios sobre cada instructor:

Nombre del instructor: _____

	Insatisfactorio		Muy satisfactorio	
Conocimiento del tema	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Claridad al explicar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Aplicación de métodos participativos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad para interactuar con los participantes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Eficacia en el uso de materiales de capacitación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Receptividad a las necesidades de aprendizaje de los participantes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Comentarios:

Nombre del instructor: _____

	Insatisfactorio		Muy satisfactorio	
Conocimiento del tema	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Claridad al explicar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Aplicación de métodos participativos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad para interactuar con los participantes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Eficacia en el uso de materiales de capacitación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Receptividad a las necesidades de aprendizaje de los participantes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Comentarios:

19. ¿Cómo sugiere que hagamos el seguimiento de este curso? Favor de explicar.

20. ¿Qué tipo de apoyo adicional necesita?

CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

21. Califique los siguientes aspectos:

Insatisfactorio

Muy satisfactorio

Viajes y transporte (si corresponde)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
La información administrativa recibida antes del curso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
El local de la capacitación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
El almuerzo en la cafetería (si corresponde)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Cena del curso (si corresponde)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Otro 1 (favor de especificar)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Otro 2 (favor de especificar)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

22. ¿Algún comentario adicional sobre otro aspecto del curso?

¡GRACIAS!

F. FORMULARIO DE ENCUESTA DE SEGUIMIENTO: MODELO

Nombre del curso
Fechas y lugar del curso
(Logotipo del organizador u organizadores, si corresponde)

FORMULARIO DE ENCUESTA DE SEGUIMIENTO

Apellidos	
Nombre	
Género	
Fecha de nacimiento	
Nacionalidad (o pueblo/nación indígena, si corresponde)	
Puesto de trabajo	
Organización	
Dirección	
Número de teléfono	
Correo electrónico	
Descripción de sus responsabilidades actuales	

1. **¿Ha participado en [la temática del curso] desde que asistió al curso?** (Añadir preguntas específicas, según sea necesario.)
- Sí, es mi área de trabajo principal.
 - Sí, varias veces.
 - Ocasionalmente.
 - Nunca.

Si respondió «sí» u «ocasionalmente», brinde más detalles:

Si respondió que «nunca», por favor explique por qué:

2. ¿Qué tan útiles considera que son los siguientes conocimientos, habilidades y técnicas cubiertos en el curso para su trabajo posterior en [la temática del curso]?

(Incluir la lista específica del curso en la tabla que aparece a continuación.)

No apliqué este conocimiento, habilidad o técnica desde que terminó el curso	No es útil				Muy útil
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

3. ¿Qué tan útiles resultaron los siguientes materiales, brindados en el curso, para su trabajo posterior en [la temática del curso]?

(Incluir la lista específica del curso en la siguiente tabla.)

	No consulto estos materiales desde que terminó el curso	No es útil				Muy útil			
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

4. ¿Cómo ha aplicado los conocimientos/habilidades/herramientas/técnicas que adquirió en el curso? (Marque las casillas correspondientes.)

(Incluir la lista específica del curso en la primera fila de la tabla a continuación.)

Tema del curso							
Usando o adaptando los materiales del curso en mi trabajo.							
Poniendo los materiales a disposición de otros funcionarios de mi oficina/organización.							
Proporcionando orientación al personal de mi oficina/organización que no asistió al curso.							
No he aplicado ninguno de los conocimientos o habilidades adquiridos en el curso.							
Otro.							

Comentarios: (por ejemplo, cómo aplica los conocimientos y habilidades que adquirió en el curso en su trabajo; qué hizo para poner los materiales a disposición de los demás o para brindar orientación a los colegas, etc.)

5. Si no ha podido aplicar los conocimientos, habilidades, técnicas o materiales adquiridos en el curso, explique por qué:

- Falta de tiempo para consultar los materiales proporcionados.
- Los materiales no son relevantes ni útiles.
- Hay otros materiales que son más útiles.
- Comprensión insuficiente de cómo aplicar habilidades, conocimientos o técnicas.
- Falta de oportunidad para hacerlo.
- Otros (especifique):

Comentarios:

6. ¿Se incorporaron los conocimientos/habilidades/herramientas/técnicas que adquirió en el curso al trabajo habitual de su oficina/organización?

- SÍ** Describa de qué forma:
 - Otros funcionarios de mi oficina u organización consultan los materiales.
 - Se utilizan para realizar actividades organizadas por mi sección/oficina/ componente.
 - Otros (especifique):
- NO** Por favor, explique por qué:

7. En una escala del 1 al 4, ¿podría calificar la utilidad general del curso de capacitación en función de su experiencia posterior? Brinde detalles.

Para nada útil

Muy útil

1

2

3

4

Comentarios:

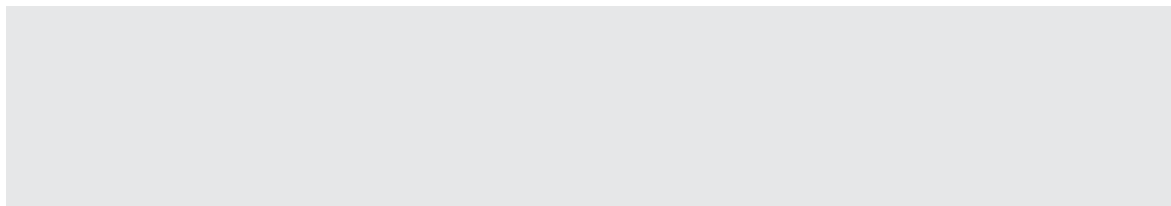
8. ¿Podría contarnos una experiencia exitosa como parte de sus actividades posteriores que esté relacionada con los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas en el curso que le gustaría compartir con nosotros (por ejemplo, conocimientos y habilidades transferidos a los socios; mejoras que pueda relacionar con su participación en el curso)?

9. En vista de su experiencia de formación posterior, ¿qué conocimientos/habilidades/técnicas/ herramientas que no se abordaron en este curso deben incluirse en futuras oportunidades?

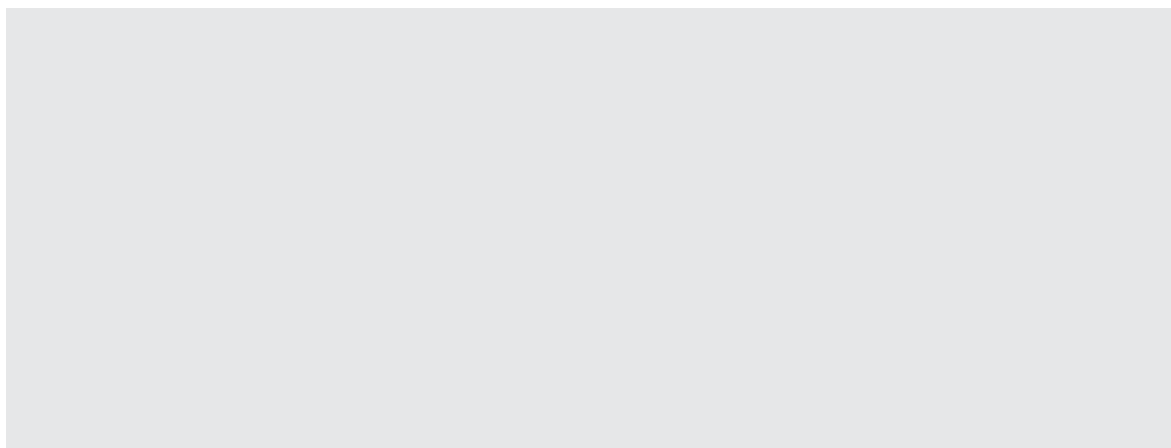
10. ¿Contactó a [los organizadores del curso] desde su finalización para pedirles asesoramiento? En caso afirmativo, explique de qué forma.

11. ¿Qué tipo de apoyo adicional necesitaría de [los organizadores del curso] en el área de [la temática del curso]?

(Incluir la lista específica del curso.)



12. Comentarios o sugerencias adicionales:



**¡GRACIAS POR TOMARSE EL TIEMPO PARA
COMPLETAR ESTA ENCUESTA!**

Sírvase enviar el formulario completado a *[nombre(s) e información de contacto del encargado o asistente del curso]* antes de *[fecha]*.



**Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los
Derechos Humanos (ACNUDH)**

Palacio de las Naciones

CH-1211 Ginebra 10, Suiza

Teléfono: +41 (0) 22 917 92 20

Email: InfoDesk@ohchr.org

Sitio web: www.ohchr.org/SP