

8. El equipo de monitoreo

La implementación de un proyecto en equipo depende primero y principalmente de las personas involucradas. Por esta razón, al definir las bases para el estudio de monitoreo, debemos tener especial cuidado en la selección de las personas que llevarán a cabo el estudio. Ellas deben estar interesadas en el problema, deben tener el conocimiento y las habilidades necesarias, y deben poder trabajar como parte de un equipo. Cada una de ellas debe estar bien preparada para las tareas que esperamos que realice.

Un proyecto de monitoreo es planeado, por lo general, por un grupo pequeño de individuos que se ocupan de un determinado problema y quienes, a su vez, intentarán involucrarse en la ejecución del proyecto. Esta es la situación óptima, pues desde el principio estamos trabajando con personas identificadas con la tarea. Esto no significa que los directores de una organización no gubernamental, que perciben que esa necesidad existe, no puedan comenzar la formación de un grupo de este tipo. Sin embargo, se debe tener el cuidado de garantizar que las personas incluidas en un grupo formado de esta manera estén verdaderamente interesadas en el problema de estudio.

Cada equipo debe tener un coordinador, jefe o líder. Si un grupo de este tipo se forma espontáneamente, un líder surgirá naturalmente con el tiempo. Si el grupo es formado por una organización, la persona designada para ser coordinadora no sólo debe tener un excelente conocimiento de los problemas involucrados, sino también debe tener buenas habilidades interpersonales.

8.1. El líder del equipo

El líder del equipo es responsable del desarrollo del proyecto, desde que empieza hasta que termina. Es el o la responsable de asegurar el éxito global del proyecto y de tomar las decisiones estratégicas.

Frecuentemente, es la misma persona que propuso la idea de monitoreo, el autor intelectual del proyecto. Sin embargo, a veces, un proyecto puede ser dirigido por dos individuos al mismo tiempo: uno que es responsable de los problemas sustantivos y el otro de los problemas organizativos. En estos casos,

ambos deben trabajar en estrecha cooperación, deben identificar claramente la magnitud de la responsabilidad asignada a cada uno de ellos, deben definir cómo tomarán las decisiones y cómo se intercambiará la información.

Ningún jefe es ideal en la vida. Aunque puede parecer obvio, merece la pena mencionar aquí las características que cada líder de equipo debe tener:

- la habilidad para **manejar un equipo** (motivar a las personas, delegar deberes y autoridad entre los miembros del grupo, comunicar y prevenir los conflictos, resolver los conflictos internos del equipo, etc.) y seleccionar a las personas apropiadas. Los miembros del equipo deben aceptar su papel como líder,
- **reconocida competencia** (el coordinador del equipo debe tener un buen conocimiento del campo por monitorear, así como “buen sentido” de los problemas para poder planear y organizar el trabajo del proyecto),
- la habilidad para **tomar decisiones y hacerse responsable de ellas**. El líder puede tener asesores, pero también debe poder tomar decisiones rápida e independientemente. Esta característica se exige en algunos estudios de monitoreo y a veces involucra un cierto riesgo. Nunca tenemos toda la información a nuestra disposición y nunca podemos estar 100% seguros de que estamos tomando la decisión correcta. Sin embargo, a veces es mejor tomar una mala decisión que no tomar ninguna. El líder del equipo debe poder asumir riesgos y enfrentar las consecuencias. Esto es particularmente importante cuando estamos actuando sin el consentimiento de las autoridades y cuando los miembros del equipo pueden enfrentar la amenaza de la represión,
- **habilidades organizativas** (planear acciones específicas, ocuparse de la logística, dirigir el trabajo de los miembros del equipo, etc.).

8.2. Integrar el equipo

Al desarrollar nuestro concepto de monitoreo, seleccionar las técnicas para recoger la información y planear nuestro estudio, debemos tomar en cuenta nuestros recursos en lo que se refiere al personal. Tenemos que saber cuántos individuos seremos realmente capaces de reclutar para contribuir a nuestro programa y en qué términos lo podemos hacer (con respecto al dinero, tiempo, etc.). Cuando invitamos a personas a unirse al equipo (para el estudio piloto, para el estudio mismo, para el procesamiento de los datos o para escribir el informe), debemos guiarnos por varios criterios.

Seleccionamos personas que, debido a su educación, profesión o experiencia profesional, califican para llevar a cabo el estudio de monitoreo.

El equipo de monitoreo

El equipo debe incluir a personas que practican profesiones diferentes, que miran el problema desde perspectivas diversas y quienes, por consiguiente, se complementan entre sí. De esta manera, obtenemos un cuadro más vívido de la realidad, evitamos las “distorsiones profesionales”, tendremos más posibilidades de ser objetivos en nuestro estudio y en la interpretación de los datos recopilados. Los profesionales que tienen un conocimiento profundo de la naturaleza específica de las instituciones evaluadas (como los maestros que están envueltos en un estudio de monitoreo de los derechos de los alumnos en la escuela), podrían obtener mucha información detallada, pero también podrían inclinarse a justificar algunas irregularidades sólo porque están acostumbrados a ellas o debido a la “solidaridad profesional”. Es aconsejable que el equipo de monitoreo incluya a personas “de afuera”, que puedan mirar todo con otros ojos y preguntar inquisitivamente: “... pero, ¿por qué?”.

En una sala de psiquiatría que fue monitoreada, el departamento de admisión estaba muy lejos de la propia sala. Normalmente, por la noche, había un doctor y una enfermera en servicio. Cuando un paciente alterado tenía que ser ingresado, el doctor, que por la noche no contaba con el apoyo de una enfermera, solicitaba colaboración a los pacientes de la sala de desintoxicación. Uno puede entender la situación del doctor al hacer esto, pero ello ciertamente constituye una violación que debe evidenciarse. El hecho de que una institución tenga problemas de personal o dificultades financieras, no debe evitar que señalemos violaciones a los derechos humanos en el campo que estamos supervisando.

Casi todo equipo de monitoreo tiene que incluir a **un abogado**. Necesitamos que un abogado nos ayude, de manera continua, a analizar la legislación, no sólo durante la fase preparatoria, sino también durante el propio estudio, porque es en esta fase cuando por lo general nos familiarizamos con las provisiones legales inferiores (los estatutos, las regulaciones, las circulares, los memorándums, las instrucciones de la dirección, etc.).

A veces el estudio de monitoreo requiere la participación de **un doctor** que pueda, por ejemplo, identificar las lesiones físicas o puede verificar las sospechas de que se está ante la presencia de tortura o de tratamiento inhumano. Esto será necesario al monitorear instituciones cerradas o parcialmente cerradas (como las prisiones, los centros de detención, los albergues infantiles, los hospitales, los centros para refugiados, etc.), o cuando se monitorea la conducta de la policía y de los cuerpos de seguridad, etc.

Muchos equipos requieren la presencia de **psicólogos y sociólogos**. Su experiencia ayuda en el desarrollo de las técnicas y herramientas de investigación y también puede ser útil en el curso del estudio. Durante el entrenamiento, pueden compartir su conocimiento con el resto del equipo sobre cómo comunicarse con otras personas, cómo dirigir las discusiones, cómo obtener información y cómo procesar los datos.

Siempre es buena idea invitar a profesionales del campo que está siendo investigado a participar en el equipo de monitoreo. El monitoreo de albergues para niños requerirá la participación de un pedagogo; al monitorear prisiones, será útil una persona con experiencia en este campo; al monitorear a la policía, podemos pensar en un exfuncionario policial y al monitorear la acción de las autoridades locales se puede pensar en algún miembro del gobierno local, etc.

Al planear nuestro estudio y determinar la integración del equipo, debemos asegurarnos *que los integrantes del mismo no tengan conflictos de intereses o de funciones*, es decir: que no evalúen una institución de la cual sean de una u otra forma empleados.

Durante un estudio de monitoreo realizado en un albergue para niños, los miembros de uno de los subgrupos de la FHDH solicitaron a la entidad superior de estas casas (que era la oficina del Superintendente Regional de Escuelas) autorización para visitar algunas de ellas. Sin embargo, se encontraron en una situación difícil porque, al ser algunos de ellos miembros del personal de una clínica de psicopedagogía en la misma región, estaban profesionalmente subordinados a esa misma dependencia. Además, los representantes de la oficina del superintendente pidieron que el equipo realizara una inspección “cuidadosa” a una institución particular, cuyo director querían despedir. Es muy difícil negarse a proporcionar este tipo de ayuda al propio superior. La solución fue decidir que el estudio en esta región fuese dirigido por un equipo diferente.

Durante las fases individuales de planificación e implementación de un proyecto, podemos invitar a participar a otros individuos fuera del equipo. Frecuentemente requerimos el apoyo de **consultores especialistas** que, aunque no están directamente comprometidos para llevar a cabo el proyecto, pueden ayudarnos a analizar críticamente nuestros planes o resultados. La mayoría de **proyectos** también requieren del apoyo de **especialistas en informática o**

El equipo de monitoreo



Mujer detenida por supuesta prostitución

estadística que simplifiquen el proceso de selección de la muestra de investigación y el cálculo estadístico de los resultados.

En los estudios de monitoreo realizados en el extranjero juegan un papel importante los traductores. El traductor ideal comprende los temas de investigación, conoce la terminología profesional, es experimentado en ese trabajo y es una persona fiable. Es mejor no depender de los traductores locales, cuyo trabajo no podemos examinar previamente, y respecto de los cuales nunca se sabrá, con seguridad, si realmente están trabajando para nosotros. Un traductor debe ser neutral y no puede tratar de afectar los resultados de nuestro estudio.

El secretariado de la CPT escoge a traductores con base en referencias de otras organizaciones internacionales. Nunca se usan traductores propuestos por las autoridades del país que están siendo monitoreadas.

Las primeras personas que invitamos a integrarse en el equipo son personas con quienes hemos trabajado antes. Posteriormente, al integrar los subgrupos del equipo, debemos tener cuidado para asegurar que las “nuevas” personas estén bajo el cuidado de compañeros experimentados y probados.

El monitoreo de los derechos humanos involucra **criterios psicológicos** significativamente más rigurosos que, por ejemplo, las encuestas basadas en estudios sociológicos. Los investigadores se encuentran frecuentemente en situaciones que involucran conflicto o peligro y pueden ser testigos de eventos que exigen una gran fortaleza psicológica. Quienes dirigen este tipo de estudios afirman que una gran carga emocional puede causar, a veces, una ruptura en la imparcialidad y objetividad, incluso en los individuos más experimentados. Si, por ejemplo, entramos en una institución donde las violaciones a los derechos humanos están muy extendidas, podemos tratar de buscar más evidencia para demostrar que las cosas están muy mal e intentar mostrar esta institución como la peor posible. Tal enfoque es muy peligroso. Si alguna vez nos encontramos teniendo este tipo de reacciones, es aconsejable tomar un descanso para reestablecer la distancia personal necesaria frente al problema en estudio.

Los estudios no deben ser dirigidos por personas que tengan alguna conexión personal con la institución o con las personas que se monitorean. Una persona que fue criada en una casa para niños y que tiene una experiencia trágica en su pasado, no debe enviarse a monitorear este tipo de instituciones. Alguien que tiene miedo o siente aversión hacia las personas mentalmente enfermas, no debe enviarse a monitorear los hospitales psiquiátricos. Cuando se está supervisando el respeto a los derechos individuales de una cierta minoría social, será contraindicado incluir en el equipo a una persona que tiene prejuicios fuertes contra esta minoría, etc.

En el caso de estudios especialmente difíciles, sobre todo aquellos que involucran el riesgo de represión, el criterio para seleccionar a los miembros del equipo es particularmente estricto. Si el grupo que inicia el estudio percibe que *hay un peligro real* (aquellos involucrados podrían ser arrestados, golpeados, etc.), *debe alertar sobre este tipo de peligro a cada uno de los miembros potenciales del equipo* y darles tiempo para decidir si se sienten preparados para trabajar bajo esas condiciones.

A veces hay que tomar en cuenta otros criterios para seleccionar a los miembros del equipo. Uno de estos podría ser el **sexo**. Por ejemplo, si estamos monitoreando instituciones penales de mujeres, nuestro equipo debe componerse predominantemente de mujeres. Esto facilitará el contacto con las prisioneras, podremos observar la sala ginecológica, la sala de partos, etc. Las mujeres sabrán mejor lo que debe observarse y en lo que deben interesarse. Por otro lado, frecuentemente se escucha decir que las mujeres no deben entrar en las instituciones penales para hombres debido al peligro potencial que implican los prisioneros. Las experiencias de varias organizaciones internacionales y de la FHDH, sin embargo, no han confirmado este punto de vista. Por lo general, los equipos mixtos funcionan mejor, independientemente del tema de estudio.

El equipo de monitoreo

Al supervisar los derechos individuales de quienes pertenecen a las minorías étnicas o nacionales, es una buena idea incluir **miembros de estas minorías** en el equipo. Esto es particularmente cierto al estudiar los derechos de minorías “cerradas”, que difieren grandemente de los grupos mayoritarios en lo que se refiere a ciertas características (su cultura, el estilo de vida, la religión, el idioma, etc.) y que se aíslan de la mayoría. Nuestro equipo debe incluir personas que conozcan el problema desde adentro, pero también debe incluir, como dijimos antes, personas que aporten una perspectiva fresca.

Si utilizamos la *observación participante* como una de nuestras técnicas de investigación, ella nos exige seleccionar personas con las características apropiadas según el área de estudio. Por ejemplo, para observar la conducta policíaca durante una protesta de los anarquistas, enviaremos a personas jóvenes. Los individuos de mayor edad pueden actuar como observadores externos, etc.

8.3. Preparar al equipo para el estudio

Para que un estudio de monitoreo tenga éxito, debe prepararse bien. Debemos brindar el tiempo necesario para capacitar a las personas con las que trabajaremos.

Normalmente, el equipo de monitoreo recibe capacitación sobre cómo dirigir el estudio y cómo procesar los resultados del estudio piloto antes de que el estudio de monitoreo empiece. Esta capacitación, generalmente, abarca los siguientes elementos:

8.3.1. Conocimiento sustantivo sobre el campo en estudio

Debe darse a los investigadores información detallada sobre el estado de los derechos humanos en el campo que se estudiará y sobre los problemas que ocurren con mayor frecuencia. Deben entregarse artículos sobre el tema u otras fuentes de información para leer y estos materiales deben discutirse durante las sesiones de capacitación.

Cada miembro del equipo debe entender el concepto general del monitoreo, así como la meta de las actividades planeadas.

Cuando se entiende el concepto y la meta del monitoreo, los investigadores pueden ser verdaderamente creativos. Si más tarde en el estudio se encuentran

en una situación inusual, cuando las técnicas y herramientas preparadas no “funcionen”, podrán reaccionar constructivamente y alcanzar la meta propuesta.

Durante un estudio que monitoreaba los derechos de los alumnos en las escuelas, las herramientas que se habían preparado previamente no siempre resultaron ser de utilidad. Se demostró que era imposible atraer el interés de todos los niños y obtener las respuestas a todas las preguntas. Los investigadores decidieron dirigir las conversaciones de modo más libre e interesante para los niños y lograron así obtener información de quiénes hablaron. De esta manera, alcanzaron la meta a través de modificaciones constantes en las técnicas planeadas.

8.3.2. Analizar la legislación

Los miembros del equipo deben tener un buen conocimiento de las **regulaciones legales** (tanto de la ley interna como internacional) relativas al tema de monitoreo. Es indispensable hacer fotocopias para ellos de las leyes más importantes y de nuestro análisis preliminar sobre las mismas. Al compartir este análisis común de la legislación (cualquier diferencia entre normas y cualquier peligro potencial y práctico de violaciones de tales normas), el equipo podrá mirar la situación a través de las disposiciones legales vinculantes y podrá recoger información comparable.

Al monitorear instituciones, todos los miembros del equipo deberán obtener una lista del tipo de documentación que se guarda en esas instituciones y que puede ser importante, desde la perspectiva de los derechos humanos (ver Anexo 1). Los miembros del equipo tienen que saber cómo se llama exactamente cada documento, qué buscar en ellos y cómo tener acceso a los mismos.

8.3.3. Técnicas y herramientas

Como parte de su entrenamiento, los miembros del equipo deben practicar el uso de las técnicas de recolección de información y trabajar con las herramientas de investigación preparadas. Estamos interesados en recoger la mayor cantidad posible de información *comparable*; el equipo debe recibir instrucciones detalladas sobre cómo recoger, organizar y procesar preliminarmente la información.

En los **talleres pueden practicarse** algunas técnicas de recolección de información, mediante dramatizaciones que sirvan de base para la discusión

posterior. De esta manera, preparamos al equipo para dirigir las entrevistas y reaccionar frente a los posibles problemas y, asimismo, desarrollamos una estrategia de acción para tratar con las situaciones inesperadas. Además, siempre es una buena idea repasar los **principios éticos**.

Analizamos las herramientas de investigación en gran detalle y cómo deben emplearse. Esto también incluye analizar cómo opera cualquier **equipo técnico**, y los métodos y condiciones para ponerlo en funcionamiento (por ejemplo, cuándo sacar las fotos, cuándo es mejor abstenerse de hacerlo, cuándo hacer una grabación, etc.)

8.3.4. Instrucciones prácticas

Antes de que el estudio empiece, los miembros del equipo deben recibir instrucciones prácticas sobre cómo se procederá con el monitoreo: cómo se intercambiará la información mientras el estudio está en marcha, cómo intercambiar los resultados después de su realización, cómo se delegará la autoridad y la responsabilidad (si el trabajo será hecho en subgrupos pequeños, ellos deben definir quiénes serán sus líderes), las pautas para el trabajo en grupos, cómo consultarán esos grupos a los líderes del proyecto, cómo se supervisará su trabajo, cómo deben comportarse en situaciones peligrosas, etc.

Tenemos que equipar a los investigadores con **documentos que autoricen** que ellos realicen el estudio de monitoreo, mediante un tipo de carta, como la mencionada antes, dirigida a quienes toman las decisiones y, si es necesario, una identificación que tenga el nombre de nuestra organización. Todo esto depende del tipo de monitoreo y de la situación política presente en el país.

8.4. Comentarios sobre la organización del trabajo del equipo de monitoreo

Las experiencias pasadas de varias organizaciones que llevan a cabo estudios de monitoreo nos enseñan que es una buena idea tener presente los siguientes principios al realizar este trabajo:

Los miembros del equipo son coautores del estudio de monitoreo y no “obreros contratados”. Deben crearse las condiciones que les permitan ser creativos.

Las pautas claramente establecidas para el trabajo del grupo, es decir “**las reglas del juego**” que han sido aceptadas por todos los miembros del equipo, simplifican la organización del trabajo y aumentan su efectividad.

Después de completado el estudio es una buena práctica celebrar una **reunión de cierre** para hacer una valoración global del proyecto (lo que se trabajó con éxito, lo que no) y para recopilar información adicional, mientras las experiencias de los investigadores todavía están frescas en sus mentes. Esta es, también, una ocasión apropiada para agradecer oficialmente a los miembros del equipo por el trabajo que ellos han hecho.

Durante cada estudio de monitoreo somos asistidos y ayudados por muchas personas, algunas de las cuales trabajan muy duro. Debemos agradecer adecuadamente a los voluntarios, a quienes no pagamos del todo o sólo fueron retribuidos simbólicamente (ya sea en el informe, o durante las conferencias de prensa).

Al comprometer a otras personas en nuestras actividades, les mostramos que “mantenerse activo vale la pena”. Si ellas sienten que resolver el problema dado es también “su” problema, encontraremos en ellos a aliados activos que nos apoyarán. Si, además, ganamos su confianza y ellos nos ayudan una primera vez, podremos contar con su ayuda en el futuro.