

PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN EN DERECHOS HUMANOS

1. La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) lleva muchos años participando en la capacitación de distintos profesionales en aquellos aspectos de la esfera de los derechos humanos que guardan relación con su campo de especialización particular. **Los derechos humanos y las prisiones**, un módulo de capacitación en derechos humanos para funcionarios de prisiones, se basa en el criterio metodológico elaborado de resultados de esa experiencia, que comprende los cuatro elementos fundamentales que siguen:

A. Presentaciones colegiadas

2. Para la selección de los especialistas, el ACNUDH sugiere escogerlos de entre una lista de expertos que se haya confeccionado con un criterio práctico. En lugar de organizar grupos de expertos compuestos enteramente por profesores y teóricos, es preferible optar por especialistas en ejercicio que trabajen en la esfera que convenga. Según la experiencia del ACNUDH, es mucho más provechoso utilizar un método de exposiciones colegiadas, en el que profesionales del desarrollo, policías o jueces, por ejemplo, reflexionan conjuntamente sobre las cuestiones que con el modelo tradicional profesor-alumno. El método colegiado permite al instructor tener acceso a la cultura profesional específica de cada grupo de alumnos. Al mismo tiempo, los especialistas en ejercicio y los instructores deben estar acompañados y apoyados por expertos en derechos humanos, con lo que se garantiza que la sustancia de las normas internacionales de derechos humanos quede reflejada de forma completa y uniforme en el contenido de los cursos.

B. Capacitación de los instructores

3. Los participantes en los cursos de capacitación en derechos humanos deben ser seleccionados en el entendimiento de que sus responsabilidades se mantendrán una vez terminado el cursillo. Todos ellos se ocuparán de realizar actividades de capacitación y divulgación cuando se reincorporen a su destino habitual. Esto sirve para multiplicar el efecto de los cursos de capacitación, al difundirse la información impartida en todas las instituciones afectadas. Por consiguiente, además del contenido sustantivo, los cursos deben incluir componentes de metodología pedagógica y aumento de la capacidad, por ejemplo lecciones y materiales diseñados para que los participantes aprendan técnicas pedagógicas.

C. Técnicas pedagógicas interactivas

4. Los cursos elaborados por el ACNUDH y descritos en este módulo de capacitación incluyen una sección diseñada para introducir diversas técnicas eficaces para la enseñanza de adultos. En particular, se formulan sugerencias para el uso de métodos docentes creativos e interactivos, que son los que dan mejores resultados a la hora de

conseguir la participación activa de los alumnos. El ACNUDH ha observado que las siguientes técnicas resultan particularmente apropiadas y eficaces en la capacitación de adultos en derechos humanos: exposición y debate de un tema; debate entre los miembros de un grupo de expertos; grupos de trabajo; estudio de casos; solución de problemas/búsqueda de ideas; simulaciones y escenificación de roles; visitas sobre el terreno; ejercicios prácticos (que incluyan trabajos escritos), mesas redondas y material visual. En la sección 2 de la presente introducción se ofrecen sugerencias sobre el uso de estas técnicas.

D. Especificidad del grupo de alumnos

5. De acuerdo con su experiencia, el ACNUDH está convencido de que la mera enunciación de vagos principios de aplicabilidad general tiene pocas probabilidades de influir en el comportamiento real de un grupo de alumnos. Para tener eficacia (y, en realidad, para tener algún valor), las actividades de capacitación y educación deben orientarse de forma directa y específica a un grupo concreto, sean funcionarios de prisiones, agentes de salud, abogados, estudiantes o profesionales del desarrollo. Por consiguiente, el contenido del material docente del ACNUDH se centra más en las normas que guardan pertinencia directa con el trabajo cotidiano de los profesionales adiestrados y menos en la historia y la estructura del mecanismo de las Naciones Unidas.

E. Enfoque práctico

6. La capacitación del ACNUDH comienza con el reconocimiento de que los grupos de profesionales del mundo real desean saber no sólo cuáles son las normas de derechos humanos sino también cómo hacer su trabajo con eficacia dentro de los límites que imponen esas normas. Sin adoptar criterios instrumentalistas en relación con los derechos humanos, los instructores deben reconocer que los profesionales también querrán saber «qué tiene que ver con ellos», es decir, qué valor puede tener para su trabajo una mejor comprensión de los derechos humanos. Las actividades de capacitación que no tengan en cuenta estos aspectos no resultarán ni creíbles ni eficaces. Por consiguiente, los instructores y los diseñadores de los cursos deben incluir información práctica sobre técnicas de eficacia demostrada para el cumplimiento de las obligaciones reales de los profesionales participantes, derivadas de las recomendaciones de los expertos y de las publicaciones sobre las mejores prácticas actuales para la profesión de que se trate¹.

F. Presentación completa de las normas

7. En los cursos de capacitación es preciso exponer en detalle las normas internacionales pertinentes. Con ese fin deben traducirse y repartirse entre los participantes los instrumentos pertinentes y material docente simplificado. En todos los

¹ Aunque las recomendaciones prácticas son uno de los componentes clave de los cursos ofrecidos siguiendo este método, sería imposible dar una capacitación detallada sobre aptitudes profesionales técnicas en un curso sobre derechos humanos. Lo que debe hacerse es destacar la existencia de esas técnicas y prever una formación ulterior al respecto como actividad complementaria a la capacitación en derechos humanos; también hay que establecer vínculos conceptuales entre ambos conjuntos de capacidades.

casos habrá que recurrir a uno o más especialistas en derechos humanos para que supervisen el contenido sustantivo de los cursos y talleres y para complementar las exposiciones de los cursos en caso necesario.

G. La capacitación como forma de sensibilización

8. Además de dar a conocer las normas y enseñar conocimientos prácticos, los cursos del ACNUDH deben incluir ejercicios diseñados para concienciar a los alumnos respecto de su propio potencial para contribuir a comportamientos que infringen las normas, aunque sea por desconocimiento. Por ejemplo, pueden ser útiles los ejercicios bien diseñados (incluida la escenificación de situaciones) que hagan que los alumnos se den cuenta de sus propios sesgos de género o raciales en su actitud o su comportamiento. Del mismo modo, el significado especial de ciertas normas en lo que atañe a las mujeres, por ejemplo, no siempre resulta evidente. Debe hacerse comprender a los alumnos que, por ejemplo, la expresión "trato degradante" que aparece en varios instrumentos internacionales puede implicar diferentes actividades y umbrales cuando se aplican a mujeres y a hombres o a un grupo cultural u otro.

H. Flexibilidad del diseño y la aplicación

9. Para resultar útiles en cualquier situación, los cursos de capacitación deben diseñarse de tal modo que sean fáciles de utilizar con flexibilidad, sin imponer un solo criterio o método rígido. Los cursos deben ser adaptables a las necesidades y realidades culturales, educativas, regionales y de experiencia particulares de una gama diversa de grupos de alumnos dentro del grupo objetivo. Por consiguiente, los materiales de los cursos no están concebidos para leerlos al pie de la letra a los alumnos. Los instructores deben elaborar sus propias notas y preparar su material para las exposiciones basándose en el contenido de los materiales preparados y las realidades particulares sobre el terreno. La capacitación debe organizarse en módulos independientes que permitan la debida selección y adaptación a las necesidades y los objetivos particulares.

I. El criterio de la competencia

10. Los cursos de capacitación deben dar lugar a una mayor competencia en el campo pertinente. A diferencia de las sesiones informativas y los seminarios, los cursos de capacitación deben diseñarse en torno a los objetivos de aprendizaje, por lo que se exigirá a todos los alumnos que demuestren su competencia a lo largo de todo el curso en ejercicios y que se sometan a pruebas (en forma de examen escrito) tanto al principio como al final del curso. La comparación de ambas pruebas, junto con una atención cuidadosa durante las exposiciones del curso por los participantes, ofrece una medida concreta para evaluar la mejora de la competencia.

J. Herramientas de evaluación

11. Antes y después de los cursos de capacitación habrá que incluir ejercicios de evaluación, por ejemplo cuestionarios, que tienen tres propósitos fundamentales. Los cuestionarios anteriores al curso, cuando se utilizan debidamente, permiten al instructor

adaptar su curso a las necesidades educacionales particulares del grupo de alumnos. Los cuestionarios posteriores y las sesiones de evaluación permitirán, por un lado, que los alumnos valoren lo que han aprendido y, por otro lado, que los instructores introduzcan continuamente importantísimas modificaciones y mejoras en los cursos y el material.

K. El papel de la autoestima

12. No puede destacarse lo suficiente la importancia de dar la debida consideración a la autoestima de los alumnos adultos. Los profesionales traen consigo al aula su propia experiencia y sus conocimientos, que deben ser reconocidos e incluso aprovechados como recurso en beneficio del curso. La medida en que lo haga el instructor determinará en gran medida la reacción del alumno a la actividad docente. Es evidente que los participantes no responderán bien a un tipo de instrucción que se perciba como «escolar» o «militar» o que se limite a impartir información «mascada». Lo que deben hacer los instructores es intentar crear una atmósfera colegiada en la que se favorezca el intercambio de experiencia y conocimientos, se reconozcan los conocimientos profesionales de los alumnos y se aliente el orgullo profesional. El objetivo es dar a entender que el conocimiento de los derechos humanos es un elemento clave de la profesionalidad en el trabajo del grupo destinatario y que, por consiguiente, los alumnos tienen mucho que ganar y también mucho que aportar en esta esfera.

L. Vínculos con la política de la organización

13. Para que la capacitación produzca los efectos deseados en la conducta y la actuación profesional debe estar claramente apoyada por las normas correspondientes en las instituciones de los alumnos y vinculada a ellas. La política institucional debe reflejar los imperativos de derechos humanos que se enseñan en el aula y el personal superior debe ser capacitado al respecto y comprometerse a garantizar su aplicación.

M. Seguimiento planificado

14. Las iniciativas tradicionales de capacitación en derechos humanos suelen constar exclusivamente de una charla. Una capacitación llena de contenido, basada en las competencias y orientada hacia los objetivos, no obstante, exige un grado de compromiso sostenido y de seguimiento planificado para conseguir mejoras en la capacidad. Esto significa que el programa de capacitación debe incluir planes estructurados de seguimiento desde la fase de formulación. Esto puede incluir visitas periódicas de los especialistas con fines de control de la calidad, revisión y refuerzo, o un sistema de revisiones e informes que ha de gestionar los propios alumnos. Los instructores recién capacitados deben encargarse de realizar programas de capacitación plenamente desarrollados y con entidad propia, a partir del programa piloto o inicial. Naturalmente, son indispensables las evaluaciones periódicas y una evaluación final.

CAPÍTULO 2. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EFICACES

A. Objetivos del aprendizaje

15. La capacitación en derechos humanos debe estar basada en objetivos claramente articulados. Los objetivos del instructor deben facilitar la satisfacción de las necesidades del alumno. Hay tres objetivos básicos que deben constituir los cimientos de los programas de capacitación y reflejar las siguientes necesidades de los alumnos:

- **Recibir información y conocimientos** sobre lo que son los derechos humanos y las normas humanitarias y qué significan en relación con la labor profesional de los alumnos;
- **Adquirir o reforzar capacidades**, de modo que los miembros del grupo profesional pueda cumplir sus funciones y deberes con eficacia y con el debido respeto a los derechos humanos. El mero conocimiento de las normas no basta para que los alumnos traduzcan éstas en un comportamiento profesional apropiado. La adquisición de capacidades debe verse como un proceso por el que las capacidades se van perfeccionando mediante la práctica y la aplicación. Quizá sea necesario dar continuidad a ese proceso, dependiendo de las necesidades de capacitación que se observen en determinados aspectos del trabajo de los alumnos, inclusive mediante programas complementarios debidamente adaptados;
- **Sensibilizarse, es decir, modificar actitudes negativas o reforzar actitudes y conductas positivas**, de modo que los alumnos acepten, o sigan aceptando, la necesidad de promover y proteger los derechos humanos en su trabajo, y que lo hagan realmente en el curso de sus tareas. La cuestión importante son los valores del alumno. Este es también un proceso a largo plazo que hay que reforzar mediante una capacitación ulterior de naturaleza más técnica.

16. Así pues, para que resulte eficaz, la capacitación debe tener por objeto mejorar los conocimientos, las capacidades y las actitudes con el fin de contribuir a una conducta profesional apropiada.

B. Adaptación de los cursos

17. Cuando se organicen programas de capacitación, los principios de la especificidad de los alumnos y la pertinencia del material exigen que los organizadores sigan algunas reglas básicas:

a) los cursos y los programas deben basarse en una evaluación consultiva previa de las necesidades en las que participe la institución destinataria o el grupo al que se vaya a capacitar;

b) siempre que sea posible, deben organizarse programas de capacitación distintos para las distintas categorías que haya dentro de la profesión, de acuerdo con las funciones y el contexto particulares de la labor cotidiana de cada subgrupo. Esto permite que la capacitación se centre de distintos modos:

- Aspectos de estrategia y formulación de políticas para el personal superior;
- Aspectos pedagógicos para instructores;
- Aspectos operacionales para otros grupos;
- Aspectos de particular pertinencia para profesionales con funciones concretas, como especialistas regionales, «técnicos», etc.;
- Capacitación básica sólo en los conceptos y las cuestiones más fundamentales para el personal de apoyo;

c) La orientación principalmente práctica y pragmática de los alumnos adultos que son profesionales debe quedar reflejada en los métodos de educación y capacitación que se adopten. Esto significa:

- Crear la oportunidad de trasladar ideas y conceptos a la práctica;
- Permitir que los participantes se centren en los problemas reales de su profesión;
- Responder a las cuestiones de interés inmediato para los participantes que éstos planteen a lo largo del programa.

C. El método participativo

18. Para conseguir el máximo efecto posible hay que tener presentes algunos principios básicos a la hora de aplicar el método de capacitación participativo que se describe más adelante. Recuérdense los 13 elementos del método de capacitación del AC-NUDH, detallados en la sección 1 de esta Introducción («Metodología de la capacitación en derechos humanos»):

- Presentaciones colegiadas;
- Capacitación de los instructores;
- Técnicas pedagógicas interactivas;
- Especificidad del grupo de alumnos;
- Enfoque práctico;
- Presentación completa de las normas;
- La capacitación como forma de sensibilización;
- Flexibilidad del diseño y la aplicación;
- El criterio de la competencia;
- Herramientas de evaluación;
- El papel de la autoestima;
- Vínculos con la política de la organización;
- Seguimiento planificado.

19. Este método exige un criterio interactivo, flexible, pertinente y variado, tal y como se describe a continuación:

Interactivo – Este programa implica el uso de una metodología de capacitación de carácter participativo e interactivo. Los alumnos adultos asimilan particularmente bien el material de los cursos sobre derechos humanos cuando no se les suministra «con cuchara». Lo que debe hacerse para conseguir buenos resultados es hacerlos participar plenamente en el proceso. Al ser profesionales en ejercicio, los alumnos aportarán al aula un rico acervo de experiencias, que deben ser aprovechadas activamente para que el curso sea interesante y eficaz.

Flexible – En contra de ciertos mitos asociados a la capacitación de adultos, no es aconsejable adoptar un criterio «militar» en un intento de obligar a los alumnos a participar. El resultado de esas técnicas suele ser el resentimiento entre los alumnos y, por consiguiente, el cierre de vías efectivas de comunicación entre ellos y el instructor. Aunque éste debe mantener cierto grado de control, la primera norma debe ser la flexibilidad. Las preguntas, incluso las discrepancias, de los alumnos deben acogerse favorablemente y tratarse de forma positiva y franca. Asimismo, debe evitarse una excesiva rigidez de los horarios que haga que los alumnos se frustren y estén malhumorados.

Pertinente – La pregunta que se formulará el alumno a lo largo de todo el curso será: «¿Qué tiene esto que ver con mi trabajo diario?» La medida en que el instructor dé respuesta continuamente a esa pregunta será una medida importante de su éxito. Por consiguiente, debe hacerse todo lo posible por garantizar que todo el material que se presente guarde relación con el trabajo de los alumnos y que esa relación se ponga de manifiesto cuando no sea evidente a primera vista. Esa tarea puede ser más fácil cuando se tratan temas operacionales, pero puede necesitar una preparación más cuidadosa cuando se traten temas más teóricos, como la protección de grupos especialmente vulnerables.

Variado – Para conseguir y mantener el compromiso activo de los participantes, lo mejor es ir variando las técnicas pedagógicas utilizadas a lo largo del curso. La mayoría de los adultos no están acostumbrados a clases largas en el aula, por lo que unas sesiones tediosas y monótonas sólo conseguirán que se distraigan. Hay que utilizar una selección variada de técnicas, alternando los debates con la escenificación de roles y los estudios de casos con las sesiones de reflexión y aportación de ideas, según sea lo más apropiado para el tema en cuestión.

20. En general, esto significa que deben adoptarse los siguientes métodos y criterios:

Presentación de las normas – Una breve exposición de las normas de derechos humanos pertinentes para determinado aspecto de la labor profesional y de la forma en que esas normas pueden ser aplicadas en la práctica por los miembros del grupo;

Aplicación de técnicas participativas – Permite a los participantes utilizar sus conocimientos y su experiencia para traducir en la práctica las ideas y los conceptos tratados en la exposición; también les permite examinar las repercusiones prácticas de las normas de derechos humanos en su labor cotidiana;

Definición de los temas y flexibilidad – Permite a los participantes centrarse en las cuestiones de interés real y actual y permite a los educadores e instructores adaptarse a las necesidades de los participantes a medida que avanza el curso.

D. Técnicas participativas

21. A continuación se esbozan las técnicas participativas seleccionadas.

Presentación y comentario

22. Tras la presentación, descrita más arriba, resulta útil organizar un debate informal para aclarar dudas y facilitar el proceso de traducción de ideas a la práctica. Esos debates serán dirigidos por el encargado de la presentación, que procurará que intervengan todos los participantes. Conviene que los presentadores hayan preparado de antemano una serie de preguntas para iniciar el debate.

23. Al final de la presentación y el debate, el presentador hará un repaso general o resumen. Las presentaciones deberán complementarse con material audiovisual o material de estudio distribuido previamente entre todos los participantes.

Mesa redonda de expertos

24. Se ha demostrado con frecuencia que la formación de una mesa redonda de presentadores o expertos, quizá tras la presentación a cargo de uno o más de ellos, es una herramienta docente eficaz. Este método es particularmente provechoso cuando los encargados de la presentación tienen experiencia en distintos aspectos de un tema debido a su trayectoria profesional o por su país de origen. Lo ideal es incluir en el grupo a expertos en derechos humanos junto con expertos del campo profesional pertinente.

25. Uno de los presentadores debe actuar como facilitador para favorecer una participación lo más amplia posible, velar por que se atiendan las necesidades de los participantes y ofrecer un repaso o un resumen general al final del debate. Este método debe incluir intercambios directos entre los propios miembros del grupo de expertos así como entre éstos y el grupo de alumnos.

Grupos de trabajo

26. Estos grupos se forman dividiendo a toda la clase en varios grupos pequeños, de un máximo de cinco o seis participantes. A cada grupo se asigna un tema de debate, un problema que hay que resolver o algo concreto que hay que producir, en un período breve de unos 50 minutos como máximo. Cuando sea necesario puede asignarse un facilitador a cada grupo. Después se reanuda la clase y un portavoz de cada uno de los grupos presenta los resultados de las deliberaciones de su grupo al resto de los alumnos. A continuación los participantes del curso pueden debatir las cuestiones y la respuesta de cada grupo.

Estudio de casos

27. Además de tratar los temas de debate, los grupos de trabajo pueden examinar estudio de casos. Éstos deben basarse en situaciones hipotéticas creíbles y realistas que

no sean demasiado complejas y se centren en dos o tres cuestiones importantes. El estudio de casos debe hacer que los participantes pongan en práctica sus capacidades profesionales y apliquen las normas de derechos humanos en sus respuestas.

28. Las circunstancias de un estudio de caso pueden presentarse a los participantes de una vez o poco a poco, de forma secuencial, como una situación que va evolucionando y ante la que tienen que actuar.

Solución de problemas/sesiones de reflexión

29. Estas sesiones pueden organizarse como ejercicios intensivos encaminados a buscar soluciones a problemas tanto teóricos como prácticos. Hay que analizar el problema y a continuación buscarle soluciones. Las sesiones de reflexión alientan y exigen un alto grado de participación y estimulan al máximo la creatividad de los participantes.

30. Tras la presentación del problema, todas las ideas que surjan en respuesta a él se anotan en una pizarra o un rotafolio. No se requieren explicaciones ni se juzga o rechaza ninguna intervención en esta fase. A continuación el presentador divide las respuestas en categorías y las analiza: en esta fase algunas de ellas se combinan, adaptan o rechazan. Por último, el grupo formula recomendaciones y adopta decisiones sobre el problema. El proceso de aprendizaje o sensibilización se produce como resultado del debate del grupo en torno a cada sugerencia.

Simulación/escenificación de situaciones

31. Estos ejercicios exigen que los participantes realicen una tarea en una situación realista que simula la «vida real». Los ejercicios de simulación o escenificación de situaciones pueden utilizarse para practicar algo recién aprendido o para que los participantes puedan experimentar situaciones que no les resulten familiares.

32. Se reparte por adelantado la descripción escrita de una situación; se asigna a cada participante un papel concreto (el funcionario de prisiones, la víctima, el testigo, el director de la prisión...). Durante el ejercicio, no se permite a nadie abandonar el papel que tiene asignado por ningún motivo. Esta técnica es particularmente útil para sensibilizar a los participantes respecto de los sentimientos y los puntos de vista de otros grupos y de la importancia de algunas cuestiones.

Visitas sobre el terreno

33. Las visitas en grupo a instituciones o lugares de interés para la actividad docente pueden proporcionar una perspectiva valiosa. El propósito de la visita debe explicarse por adelantado. Se pedirá a los participantes que presten atención crítica y anoten sus observaciones para un debate ulterior.

Ejercicios prácticos

34. Se designa a alumnos para que apliquen y demuestren determinadas capacidades profesionales en un ejercicio supervisado. Por ejemplo, en un curso de formación de

instructores puede encomendarse a los alumnos la redacción de un programa de lecciones o que impartan una clase ellos mismos.

Mesas redondas

35. Las mesas redondas, como los debates de los grupos de expertos, exigen contar con un grupo diverso de especialistas que representen distintas perspectivas del tema que va a estudiarse. Se pretende suscitar un debate animado, para lo cual es muy importante contar con un moderador firme y dinámico que conozca bien el tema de que se trata y las técnicas del «abogado del diablo», así como el uso de situaciones hipotéticas. El moderador debe ser deliberadamente provocador y estimular el debate entre los diversos expertos y los alumnos así como controlar el rumbo que toma el debate.

Material visual auxiliar

36. La enseñanza para adultos puede mejorarse mediante el uso de pizarras, transparencias, carteles, objetos expuestos, rotafolios, fotografías, diapositivas y vídeos o películas. Por lo general, la información presentada en transparencias y rotafolios debe ser concisa y exponerse en forma de lista o esbozo. Si se necesita más texto, es preferible distribuirlo por escrito entre los alumnos.

E. Lugar de celebración de los cursos

37. Lo ideal es que el lugar de celebración de un curso de capacitación reúna las siguientes condiciones:

- a) los cursos deben celebrarse en un lugar distinto del lugar habitual de trabajo de los participantes;
- b) la sala utilizada para el curso debe tener el tamaño adecuado para el número de participantes;
- c) debe haber un número suficiente de pequeñas habitaciones auxiliares para los grupos de trabajo, de modo que los participantes puedan concentrarse sin interrupciones en los temas que se les han asignado;
- d) los asientos deben ser cómodos y flexibles; las sillas, mesas y escritorios deben poder trasladarse para utilizar distintas técnicas pedagógicas.

F. Planificación de las necesidades de los participantes

38. El nivel de comodidad física de los participantes en el curso tendrá un efecto directo en los resultados del ejercicio de aprendizaje. Con fines de planificación, hay que tener en cuenta los siguientes factores fundamentales:

- a) Debe existir la posibilidad de regular la temperatura y la ventilación de la sala;
- b) las salas nunca deben llenarse más allá de su capacidad razonable;
- c) los servicios higiénicos deben estar fácilmente accesibles;

d) el programa diario debe incluir una pausa de 15 minutos a media mañana, al menos una hora para comer y otra pausa de 15 minutos a media tarde.

e) debe permitirse a los participantes ponerse de pie y estirar las piernas entre las pausas previstas. Para ello basta una pausa de uno a tres minutos, a intervalos apropiados, quizá dos veces al día;

f) cuando sea posible, hay que poner a disposición de los participantes agua, café o zumos en el aula;

g) la hora para el almuerzo debe fijarse alrededor del período al que estén acostumbrados los participantes. Esto variará de unas regiones a otras y de unos lugares de trabajo a otros.

CAPÍTULO 3. INSTRUCTORES

A. Selección de los instructores

39. La selección de los instructores y los especialistas debe basarse en los siguientes criterios:

- experiencia y conocimientos sobre los temas del curso;
- capacidad para aplicar la metodología interactiva del programa;
- credibilidad profesional y reputación apropiada entre otros profesionales en ejercicio.

Lo ideal es que el grupo de instructores esté compuesto principalmente por profesionales en ejercicio del campo pertinente acompañados por al menos dos expertos del campo de los derechos humanos.

B. Información preliminar para los instructores

40. Es importante que se informe previamente a los instructores sobre los siguientes aspectos:

- Si la capacitación se refiere al país: información básica de carácter histórico, geográfico, demográfico, político, económico, cultural y social sobre el país en el que se va a introducir el programa; información básica sobre las disposiciones constitucionales y jurídicas de ese país; tratados de derechos humanos y derecho humanitario de los que es parte el Estado; proyectos de derechos humanos en marcha o previstos;
- aspectos de organización del grupo profesional al que se va a capacitar;
- categorías y número de alumnos que participan en el programa;
- cuestiones particulares de interés actual en relación con el grupo profesional al que se va a capacitar.

C. Instrucciones para los instructores

41. Con independencia de su experiencia previa o su nivel de conocimientos, los instructores deben recibir una cuidadosa preparación para la tarea que van a desempeñar. Como medida de control de la calidad, el ACNUDH recomienda proporcionarles instrucciones por escrito además de las sesiones de información oral preliminar anteriores al curso. Las instrucciones deben abarcar los siguientes aspectos:

¿Cuáles son los objetivos del curso?

- Proporcionar información sobre las fuentes, los sistemas, las normas y las cuestiones internacionales de derechos humanos pertinentes para el trabajo de los profesionales destinatarios;
- Alentar el desarrollo de capacidades y la formulación y aplicación de políticas necesarias para transformar esa información en un comportamiento profesional práctico;

- Sensibilizar a los participantes respecto de su papel particular en la promoción y protección de los derechos humanos y en su propio potencial para influir en los derechos humanos durante su trabajo diario;

¿Cuál es la metodología del curso?

- Una sesión típica del curso consta de una breve presentación a cargo de dos miembros del equipo seguida de la aplicación de uno de los métodos de capacitación participativa. Los debates plenarios están abiertos a todos y son dirigidos por el especialista encargado de la sesión. Todos los miembros del equipo de instructores habrán de contribuir a todas las deliberaciones de las sesiones en la medida necesaria.

¿Qué se espera del instructor en relación con el curso?

- Antes del curso, que:
 - Estudie el material que se le ha enviado por adelantado, prestando particular atención a las sesiones que se le hayan asignado formalmente;
 - Prepare notas muy breves para la charla, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo establecidas en el programa;
 - Piense qué recomendaciones prácticas podrá hacer a los alumnos, basándose en su experiencia profesional, para ayudarlos a aplicar las normas pertinentes de derechos humanos en su trabajo cotidiano;
 - Asista a la sesión informativa preliminar que se celebrará el día antes de la apertura del curso.
- Durante el curso, que:
 - Participe en las sesiones informativas diarias antes y después de las clases con el resto del equipo de instructores;
 - Asista a todas las sesiones del curso y participe en ellas;
 - Se reúna con el copresentador de la sesión el día antes de cada presentación asignada con el fin de prepararla conjuntamente;
 - Haga presentaciones breves, respetando los límites de tiempo especificados, basándose en el material pedagógico para los temas que se le hayan asignado como presentador de la sesión;
 - Formule recomendaciones prácticas, basándose en su experiencia profesional, durante los períodos de debate y en los grupos de trabajo, inclusive durante las sesiones en las que no sea el presentador;
 - Utilice ejemplos concretos. Guarde recortes de periódico, evaluaciones de proyectos y extractos de informes para aportar casos reales que ilustren las

presentaciones. También puede seleccionar un ejercicio hipotético a partir del material o inventar uno para cada sesión que ha de presentar o para utilizarlo en los grupos de trabajo;

- Utilice material visual auxiliar (proyector de transparencias y pizarra o rotafolio) siempre que sea posible;
- Se asegure de que todas las observaciones o recomendaciones que se formulen sean conformes con las normas internacionales recogidas en el material didáctico;
- Aliente la participación activa y los debates en grupo;
- Dé consejos y formule observaciones sobre el material didáctico;
- Asista a todas las ceremonias de apertura y clausura y los actos que se celebren en relación con el programa.

– Después del curso, que:

- Participe en una última sesión informativa con el resto del equipo de instructores;
- Repase y revise el material a la luz de la experiencia adquirida.

D. Consejos para las presentaciones

42. Es necesario tener presentes algunas cuestiones fundamentales:

a) mantenga contacto visual con los participantes;

b) aliente las preguntas y el debate;

c) no lea directamente sus notas; debe hablar de forma natural, con convencimiento y animación. Por muy interesante que sea el material, una presentación monótona o que apenas puede oírse no conseguirá captar la atención del grupo de alumnos;

d) respete el tiempo: mida de antemano la duración de la presentación y mantenga a la vista un reloj a lo largo de ésta;

e) muévase, no haga la presentación desde la silla. Cuando se responde a una pregunta, conviene acercarse a la persona que la ha formulado. Si alguien parece distraído, hay que aproximarse a él y hablarle directamente.

f) utilice material visual auxiliar. Las transparencias y los gráficos deben ser simples, en forma de esquema, y no contener demasiada información. Si hay que proporcionar información detallada para reforzar las presentaciones, es preferible repartirla por escrito en una hoja y repasar con los alumnos los puntos básicos del texto. Conviene dar a los participantes copias del material visual para que lo repasen o lo estudien después. Por último, hay que hablar a los participantes, no a la pizarra o al gráfico;

g) no hay que criticar, sino corregir, explicar y estimular;

h) hay que conseguir que los participantes utilicen el material escrito que se les haya proporcionado; por ejemplo, pídeles que busquen una norma en el material y la lean en voz alta a los demás (esto les enseña a encontrar las normas por sí solos cuando haya acabado el curso y se hayan reincorporado a sus destinos). El material que no se haya abierto durante el curso probablemente no se abrirá nunca. Al final del curso, los ejemplares de la Recopilación de instrumentos internacionales de derechos humanos relativos a la administración de justicia de todos los participantes deberán mostrar signos evidentes de uso, con páginas dobladas y texto marcado;

i) sea franco y sincero;

j) facilite la participación de aquellos alumnos que tienden a permanecer callados. Estimúelos con preguntas directas y seguidamente reconozca el valor de sus observaciones. Preste particular atención a que participen por igual las mujeres y los miembros de grupos minoritarios, que quizá estén habituados a la discriminación dentro de su entorno profesional. Un debate dominado por los hombres, o por el grupo dominante en la sociedad o el grupo profesional, será menos satisfactorio para las mujeres y los miembros de grupos minoritarios y no conseguirá convencer a otros participantes del curso, por ejemplo, de la importancia de la no discriminación en su propio trabajo;

k) no permita que las afirmaciones discriminatorias, intolerantes, racistas o sexistas pasen sin comentario. Hay que abordarlas como se abordaría cualquier otra cuestión que surja durante los debates, es decir, con calma y tacto, de forma directa y tratando el fondo del asunto. Hay que señalar las normas pertinentes y explicar por qué son importantes para la realización eficaz, legal y humana de la labor tanto de las Naciones Unidas como de la profesión de que se trate, y el papel que desempeñan a la hora de promover la profesionalidad dentro de esos grupos. Hay que estar preparado por adelantado para hacer frente a los mitos y los estereotipos con hechos. Debe recordarse que entre los objetivos del instructor figuran mejorar los conocimientos, las capacidades y las actitudes, y que este último objetivo, a pesar de ser el más difícil, es a menudo el más importante;

l) estructure la presentación. A este respecto, lo mejor es seguir el método tradicional: toda presentación debe tener una introducción, un cuerpo, una conclusión y un resumen de los puntos más importantes;

m) cuando surja una pregunta para la que el instructor no esté preparado, conviene remitirla a otro de los presentadores, o al grupo de alumnos, o al material (hacer que los alumnos lo consulten), u ofrecerse para contestarla después (y asegurarse de cumplir lo prometido);

n) recurra a la repetición: los conceptos se olvidan;

o) la presencia física es importante. El instructor debe proyectar una imagen profesional. Evidentemente, no es apropiado que el instructor haga su presentación en camiseta mientras los participantes en el curso van uniformados. La manera de vestir del presentador debe ir por lo menos en consonancia con la de los participantes y debe respetar las costumbres culturales y sociales;

p) prepárese por adelantado y asegúrese de conocer bien el tema. Para preparar la sesión hay que seguir estos pasos básicos:

- referirse al material didáctico proporcionado y al programa;
- tomar nota del tiempo disponible para la sesión;
- establecer prioridades en el tema que se va a tratar y asegurarse de tratar lo más importante (las cuestiones imprescindibles);
- preparar el plan de la lección;
- esbozar la estructura de la charla (introducción, cuerpo, conclusión, resumen de los puntos más importantes);
- seleccionar el ejercicio y las preguntas que se van a usar;
- seleccionar o preparar el material visual auxiliar (material escrito para distribuir, transparencias...)
- practicar la presentación hasta que pueda pronunciarse con naturalidad y seguridad y dentro de los márgenes de tiempo.

E. Terminología clave

Sesión de información: Repaso breve de presentación de un tema concreto. El propósito es presentar a los participantes algunos conceptos básicos relacionados con cierta cuestión.

Seminario: Un intercambio organizado de opiniones, ideas y conocimientos sobre un tema concreto o un conjunto de temas relacionados. El propósito es reunir a varias personas, por lo general (relativamente) iguales en cuanto a su grado de conocimientos teóricos y prácticos, cada una de las cuales ha de aportar un análisis de la cuestión desde su posición profesional, ideológica, académica u oficial.

Taller: Actividad docente en la que los participantes trabajan juntos para estudiar determinada cuestión y, en el proceso, crean un «producto», como una declaración, un documento conjunto, un plan de acción, un conjunto de normas, una política escrita o un código de conducta. De este modo, el propósito es doble: aprender y elaborar un «producto».

Curso de capacitación: Actividad docente organizada, diseñada para que los instructores impartan conocimientos y capacidades e influyan en las actitudes de los alumnos o participantes. Puede ser interactiva (como en el método del ACNUDH descrito anteriormente) o seguir un modelo «profesor-alumno» o puede ser una combinación de ambos. Cualquiera que sea el modelo que se siga, los cursos de capacitación son un método de aprendizaje sumamente intensivo.

F. Adaptación de los cursos a condiciones prácticas difíciles

43. El ACNUDH ha llevado a cabo actividades docentes en condiciones del terreno sumamente variadas en países de África, Asia, Oriente Medio, América Latina y Europa. Los locales disponibles han variado en lo que se refiere a las condiciones físicas, la infraestructura y la tecnología, de modo que unos cursos se han celebrado en un moderno centro de conferencias con los últimos adelantos, aire acondicionado y equipos electrónicos, otro en la azotea de un almacén y otro en un campo abierto.

44. Las personas que organicen cursos con arreglo al método expuesto en esta Guía deben por consiguiente tener en cuenta las circunstancias en las que se ofrecerá la capacitación a la hora de elegir la metodología y el material apropiados, determinar el número de participantes y estructurar los programas. Por ejemplo, la duración de las sesiones se verá afectada por la temperatura y el tiempo para los cursos al aire libre, o los cursos en los que no se disponga de ventiladores, calefacción u otros sistemas de climatización. Cuando la temperatura sea importante, la época del año que se elija para celebrar los cursos también dependerá de ello. Del mismo modo, habrá que utilizar rotafolios y material impreso cuando no se disponga de electricidad para proyectar transparencias o diapositivas.

45. Si se necesitan servicios de interpretación, la falta de medios para la interpretación simultánea exigirá recurrir a la consecutiva, lo que reducirá a la mitad el tiempo productivo de las sesiones. La falta de escritorios o mesas significará que habrá que repartir más material impreso, ya que no se podrán tomar notas. Por último, si los cursos han de celebrarse en el lugar del trabajo de los destinatarios a falta de otros locales, los organizadores deberán prever más tiempo, ya que invariablemente algunos de los participantes se verán constreñidos por otras obligaciones laborales.

46. Estas sólo son algunas de las circunstancias que habrá que tener en cuenta durante la planificación de cursos que van a celebrarse sobre el terreno. Raras veces esos cursos tendrán lugar en las condiciones pedagógicas idóneas, por lo que los organizadores tienen el deber de planificar por adelantado todos los factores que puedan influir en los objetivos del curso. Los organizadores que ya estén sobre el terreno estarán en una situación más ventajosa a este respecto, pues tendrán la posibilidad de visitar distintos lugares para elegir el más apropiado para los cursos. Cuando esto no sea posible, es imprescindible ponerse en contacto previamente con personas que estén sobre el terreno, contacto que habrá de mantenerse a lo largo de todo el proceso de planificación. En resumen, una planificación eficaz exige responder no sólo a preguntas como «¿Quiénes serán los alumnos?» y «¿Cuáles son sus necesidades en materia de capacitación?», sino también «¿Cuándo es la época de lluvias?», «¿Cuál es la situación en materia de seguridad?» e, inevitablemente, «¿Dónde están los servicios higiénicos?».