

© ACNUR / A. McConnell

# MÓDULO 6 APTITUDES PARA EL MONITOREO



**UNHCR  
ACNUR**  
La Agencia de la ONU  
para los Refugiados



## DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS

 OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE

 ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN

 LECTURA COMPLEMENTARIA

 AUTOEVALUACIÓN

## CONTENIDO

La tabla de contenidos es interactiva.  
Haga clic en los capítulos para navegar.

<b>CAPÍTULO 1: OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y ESTRUCTURA DE LA UNIDAD</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 2: APTITUDES PARA EL MONITOREO</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 3: ENTREVISTAS EN EL CONTEXTO DE DETENCIÓN MIGRATORIA</b>	<b>6</b>
Subcapítulo 3-1. Consideraciones específicas para las entrevistas en el contexto de la detención migratoria.....	7
Subcapítulo 3-2. Prepararse para la entrevista: saber cómo los monitores deben ser percibidos por los entrevistados.....	8
Subcapítulo 3-3. Consideraciones fundamentales al entrevistar.....	9
Subcapítulo 3-4. Ejercicio.....	10
Subcapítulo 3-5. Entrevistas individuales o grupales.....	12
Subcapítulo 3-6. La selección de entrevistados.....	12
Subcapítulo 3-7. Realizar las entrevistas: ¿solo o con otro monitor?.....	13
Subcapítulo 3-8. Llevar a cabo la entrevista: Introducción.....	14
Subcapítulo 3-9. Llevar a cabo la entrevista: Qué preguntas hacer.....	15
Subcapítulo 3-10. El uso de intérpretes en las entrevistas.....	17
Subcapítulo 3-11. Seleccionar los intérpretes y comprender su papel.....	18
Subcapítulo 3-12. Entrevistar niños.....	18
Subcapítulo 3-13. Ejercicio parcial.....	20



**IDM**  
MÓDULO 6

Contenido

<b>CAPÍTULO 4: TÉCNICAS DE REDACCIÓN</b>	<b>21</b>
Subcapítulo 4-1. Formular recomendaciones efectivas: principios rectores.....	22
Subcapítulo 4-2. Formular recomendaciones efectivas: el modelo doble SMART. ....	23
Subcapítulo 4-3 Ejercicio parcial .....	24
<b>CAPÍTULO 5: INTERACTUAR HÁBILMENTE CON LAS AUTORIDADES DESPUÉS DE LA VISITA</b>	<b>27</b>
Subcapítulo 5-1. Capacidad de negociación.....	28
Subcapítulo 5-2. Las cuatro etapas de la negociación.....	29
<b>CAPÍTULO 6: EJERCICIO FINAL</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 7: MENSAJES PRINCIPALES</b>	<b>37</b>





## CAPÍTULO 1

# OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y ESTRUCTURA DE LA UNIDAD

### ✓ AL FINAL DE ESTE MÓDULO, DEBERÍA SER CAPAZ DE:

- ✓ Definir los componentes principales y los principios de como entrevistar, redactar informes y recomendaciones y negociar en el contexto de la detención migratoria.
- ✓ Explicar la importancia de las recomendaciones en el proceso de presentación de informes.
- ✓ Formular recomendaciones dirigidas y emplear el modelo doble SMART.

Lea con cuidado los siguientes capítulos y complete los ejercicios.

El módulo debería poder completarse en unos 80 minutos.



**IDM**  
MÓDULO 6

Capítulo 1



## CAPÍTULO 2

# APTITUDES PARA EL MONITOREO

Llevar a cabo visitas de monitoreo a centros de detención migratoria es el medio principal para obtener información de primera mano sobre el trato a los detenidos, las condiciones de su detención y el funcionamiento de los lugares de detención. Es una tarea compleja que requiere mucho tiempo y para llevarla a cabo adecuadamente, los monitores necesitan tener las aptitudes clave:



Vamos a examinarlas.



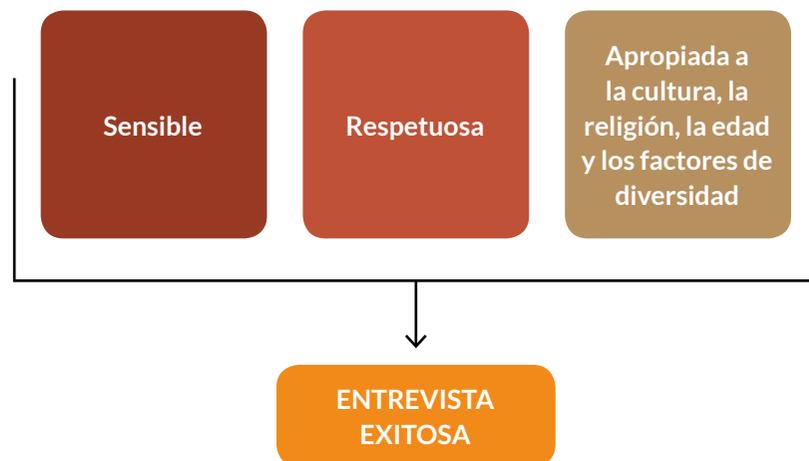
**IDM**  
MÓDULO 6

Capítulo 2

## ENTREVISTAS EN EL CONTEXTO DE DETENCIÓN MIGRATORIA

En el contexto de la detención migratoria, las entrevistas son la parte más importante de una visita ya que son una oportunidad para hablar directamente con los detenidos sobre las condiciones y el trato en detención. El propósito, por lo tanto, es averiguar sobre su experiencia y así obtener una imagen realista del centro de detención migratoria.

### CREANDO UN ENTORNO POSITIVO PARA LAS ENTREVISTAS



Haga clic en el video.



## Subcapítulo 3-1. Consideraciones específicas para las entrevistas en el contexto de la detención migratoria

La entrevista es una tarea compleja y delicada que debe ser cuidadosamente planeada y abordada.

Si una entrevista se hace mal, se corre el riesgo de obtener información incompleta, ser deliberadamente engañados o hasta de poner a los detenidos en peligro.

Haga clic en las casillas del diagrama para obtener más información.

Los monitores deben siempre recordar que todas las personas privadas de su libertad son vulnerables y que los lugares de detención son entornos en donde los individuos tienen una relación de vulnerabilidad con las autoridades.

Al entrevistar personas en detención migratoria, es importante recordar que se encuentran en un entorno muy difícil, privados de su libertad e incapaces de tomar decisiones por sí mismos. Es probable que la detención tenga un efecto negativo en su percepción de sí mismos y de su bienestar. Los detenidos afectados de estas y otras maneras pueden presentarse confundidos y con dificultades para expresarse claramente por sí mismos.

Los efectos que la detención migratoria puede tener en las personas incluyen (ver la sección 3.4.5 del [Manual de Monitoreo de Detención Migratoria](#))



**IDM**  
MÓDULO 6

Capítulo 3

## Subcapítulo 3-2. Prepararse para la entrevista: saber cómo los monitores deben ser percibidos por los entrevistados

Es fundamental que, antes de una entrevista, los monitores consideren cuidadosamente cómo podrían ser percibidos por los detenidos. Esto les ayudará a manejar apropiadamente las expectativas de los detenidos. Es probable que la mayoría de los solicitantes de asilo en detención no conozcan exactamente el papel y el mandato de los monitores y el entorno de la entrevista podría ser especialmente confuso para ellos. Es por lo tanto importante que los monitores sean conscientes de que pueden ser percibidos como:



### Subcapítulo 3-3. Consideraciones fundamentales al entrevistar

Existen tres consideraciones fundamentales a tener en cuenta al entrevistar solicitantes de asilo en detención.



**IDM**  
MÓDULO 6

Capítulo 3

## Subcapítulo 3-4. Ejercicio

Lea las siguientes afirmaciones e identifique si el monitor ha tomado las decisiones correctas.

		Correct	Incorrect
1.	«Mientras lo entrevistaba, un detenido me preguntó si estaba de acuerdo con que el centro de detención era terrible. El detenido estaba muy alterado y decidí no darle una respuesta en caso de que se altere aún más y se enfade con alguno de los guardias».		
2.	«Este detenido pidió que lo nombre directamente en nuestro informe y que incluya detalles privados de su condición médica. No le mencionamos que el informe sería público, pero, como tenemos su consentimiento expreso, vamos a incluir esta información privada en el informe.»		
3.	«Mientras entrevistaba a un detenido, me di cuenta de otro sentado cerca, leyendo un libro. Interrumpí la entrevista y fuimos a otro lugar para continuarla.»		
4.	«Cuando dejaba la entrevista, noté que algunos guardias me miraban así que volví y entrevisté a otros tres detenidos de la misma edad y género que el primero para asegurarme de que la información obtenida no pueda ser atribuida a un detenido específico.»		





	Correct	Incorrect
5. «Cuando entrevisto detenidos, tengo una ficha separada para los datos personales de los entrevistados, que mantengo aparte de las notas principales de la entrevista. A cada uno asigno un número entonces, cuando tomo notas, los detenidos se identifican solo por el número asignado.»		
6. «Cuando entrevisto a un detenido, aprovecho la entrevista para cotejar la información que me dio otro detenido (que el entrevistado vio salir del recinto) en la entrevista anterior a esta.»		
7. «La fecha de llegada de algunos solicitantes de asilo difiere de la registrada oficialmente por el centro de detención y lo que me dijeron en la entrevista. Menos mal que tenía mis notas para mostrarle esto al jefe del centro de detención.»		
8. «Como uno de los solicitantes de asilo estaba muy preocupado de que los guardias puedan enfadarse con él por hablar con nosotros, volví a hacer una visita dos días más tarde para asegurarme de que el detenido esté bien.»		

### Subcapítulo 3-5. Entrevistas individuales o grupales

Las entrevistas pueden ser individuales o grupales y cada una tiene ventajas y desventajas que el monitor deberá considerar antes de elegir.

Haga clic en cada casilla para ver más.



### Subcapítulo 3-6. La selección de entrevistados

Es necesario seleccionar los detenidos a entrevistar. Según los objetivos de la visita, durante la etapa de planeamiento habrá que considerar combinar estrategias de selección de entrevistados como:

- ‘Método de selección aleatoria’: Por ejemplo, la observación en el recorrido inicial de las instalaciones (por ej. los patios) puede identificar personas que podrían ser interesantes para entrevistar más tarde o en privado; o una selección aleatoria del registro (por ej. una de cada cinco personas)
- Basar la selección en criterios específicos: Por ejemplo, elegir recién llegados o personas que han pasado mucho tiempo en detención; o personas en situaciones de vulnerabilidad o riesgo específicas; o detenidos con antecedentes de daños autoinfligidos, lesiones «accidentales», uso de la fuerza o medidas de aislamiento; o una selección aleatoria del registro.

No olvide que el personal puede ser entrevistado también para obtener información primaria o con el fin de verificar y cotejar problemas planteados por detenidos u otras personas.





### Subcapítulo 3-7. Realizar las entrevistas: ¿solo o con otro monitor?

Como ya hemos discutido en el Módulo 4 de este programa, es mejor realizar las visitas de monitoreo en equipos, que deben ser multidisciplinarios y con el equilibrio de género adecuado. Sin embargo, cuando se trata de las entrevistas, el enfoque de equipo debe ser considerado con cuidado. Hay dos alternativas: hacer las entrevistas solo o en pares. No es aconsejable llevar a cabo entrevistas con más de dos entrevistadores porque pueden volverse confusas e intimidantes para el entrevistado.

#### Solo

- la responsabilidad de la integridad de la entrevista yace en un solo entrevistador
- puede exponer al entrevistador a riesgos de seguridad

#### PERO

- Permite mayor afinidad
- Puede ser más adecuada para temas delicados o confidenciales

#### En pares

- más apoyo
- más efectiva
- mayor responsabilidad
- medida de seguridad en caso de accidente

#### PERO

- debe existir una clara división de tareas
- no se aconsejan más de tres personas (incluyendo un intérprete) porque podrían intimidar al detenido y complicar la gestión de la entrevista.

**LUGAR de la entrevista:** El lugar de la entrevista debe ser y sentirse seguro, respetar la dignidad del individuo y en un entorno que no permita que otras personas escuchen y lo suficientemente separado para mantener la privacidad y la confidencialidad. Se deben evitar lugares vinculados al personal y la administración como oficinas, y no hay obligación de aceptar órdenes del personal y la administración sobre dónde llevar a cabo entrevistas privadas.



## Subcapítulo 3-8. Llevar a cabo la entrevista: Introducción

Al principio de una entrevista con un detenido, el entrevistador debe:

1. Presentarse a sí mismo y a cualquier otro miembro del equipo que esté presente;
2. Presentar al órgano de monitoreo al que pertenece;
3. Presentar a cualquier intérprete que esté presente;
4. Darle al entrevistado la oportunidad razonable para presentarse a sí mismo y contar su historia; y
5. Como parte de la presentación, el entrevistador puede también alentar y aceptar activamente preguntas y solicitudes de aclaraciones en cualquier momento de la entrevista.

El entrevistador debería considerar el uso de [listas de control](#) y [dispositivos de grabación](#).

**CONSEJO:** Una buena manera de comenzar una entrevista es hablar de temas no amenazantes, aunque lo que esto signifique dependerá de la situación. Por ejemplo, si los monitores notan que el detenido está leyendo un libro, podrían comentar sobre ello. El contexto determinará qué temas pueden ser apropiados y efectivos para romper el hielo.

### RIESGOS DEL USO DE DISPOSITIVOS DE GRABACIÓN

- Es más fácil identificar las fuentes
- El contenido es vulnerable, podría ser confiscado o robado
- Los dispositivos de grabación pueden inquietar a algunos entrevistados

**CONSEJO:** Tome notas siempre, incluso si usa un dispositivo de grabación. Los artefactos se pueden averiar, extraviar o ser confiscados, y podría perder su contenido.

**CONSEJO:** Si decide emplear un dispositivo de grabación, asegúrese de que sabe cómo usarlo, qué botones apretar, y tenga consigo baterías de reserva, etc., de otro modo, podría no grabar bien la entrevista.

**CONSENTIMIENTO:** Es imprescindible buscar y obtener el consentimiento expreso (escrito o grabado) del detenido. Tenga en cuenta también que le puede recordar al detenido que tiene derecho de pedir que el dispositivo de grabación sea apagado en cualquier momento. Los monitores nunca deben usar dispositivos de grabación ocultos.

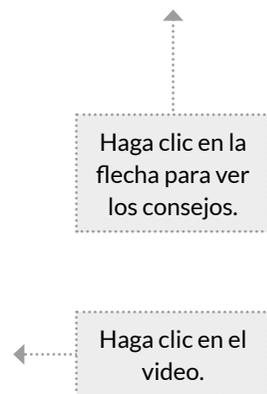
### BENEFICIOS

- Un registro electrónico o digital puede proporcionar protección adicional contra la pérdida de información
- Registro detallado de la información
- Permite concentrarse en el entrevistado ya que la necesidad de tomar notas es limitada
- Puede acelerar la entrevista porque no hay necesidad de tomar notas detalladas



## Subcapítulo 3-9. Llevar a cabo la entrevista: Qué preguntas hacer

Cuando entrevistan a detenidos, los monitores deben tener cuenta:



Vea cómo los siguientes pares de preguntas sobre los mismos temas pueden tener efectos diferentes. Elija las que usaría:

Le han denegado la visita de un abogado, ¿verdad?

¿Cuándo vio por última vez a su abogado?

Aquí no les sirve desayuno, ¿verdad?

¿Qué desayunó esta mañana?

¿Me podría mostrar dónde duerme?

¿Este es el colchón en donde duerme?

Haga clic en las flechas para ver los consejos.



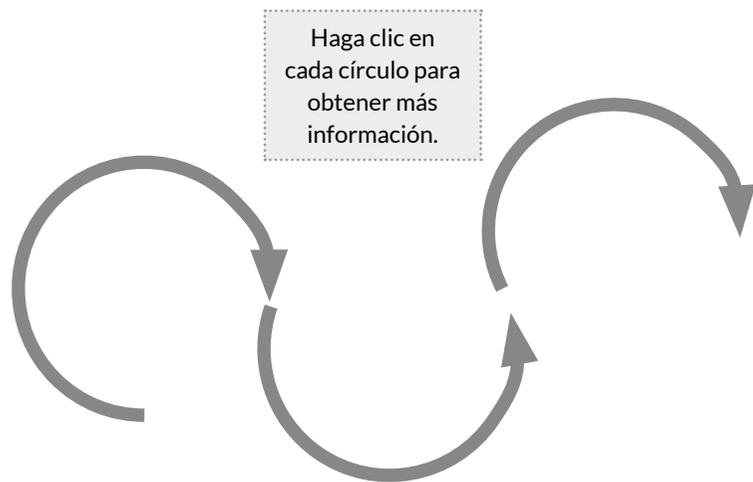
**IDM**  
MÓDULO 6

Capítulo 3

## Subcapítulo 3-10. El uso de intérpretes en las entrevistas

Según los idiomas que los detenidos hablan (y también el personal o cualquier otra persona que pueda tener información relevante), a menudo es necesario que el equipo de monitoreo esté acompañado de uno o más intérpretes.

Los intérpretes deben ser seleccionados con cuidado a fin de garantizar:



### Subcapítulo 3-11. Seleccionar los intérpretes y comprender su papel

La selección de intérpretes debe tener en cuenta las dinámicas (culturales, sociales, religiosas y políticas) que existen en el lugar de detención. Según la situación, podría ser necesario examinar cuidadosamente los antecedentes del intérprete.

En entornos cerrados, en especial, zonas aisladas, los intérpretes pueden volverse muy poderosos o vulnerables (o ambos) debido a la información confidencial a la que tienen acceso. Por lo tanto, podría ser necesario atender estos temas mediante, por ejemplo, rotación regular o asegurarse de que los intérpretes empleados en las entrevistas de monitoreo de detención no sean los mismos que los empleados regularmente por el personal y la administración del centro de detención. De ser posible, los monitores deberían tomar tiempo para conocer a los intérpretes y desarrollar afinidad con ellos.

Es de extrema importancia que el intérprete tenga claro su papel al hablar con las autoridades a cargo del centro de detención y durante las entrevistas privadas con los detenidos. El intérprete:

- No maneja la entrevista, traduce correcta y completamente
- Por lo general, se sienta a un lado y es visible para el entrevistador y el entrevistado
- Tiene el mismo deber de confidencialidad e imparcialidad que el monitor.

**CONSEJO:** Aunque parezca evidente, es importante recordar que la reunión es entre el entrevistado y el entrevistador, y este último debe enfocarse en establecer contacto visual y afinidad con el detenido y no con el intérprete.

### Subcapítulo 3-12. Entrevistar niños

Los monitores no deben olvidar que entrevistar niños requiere un enfoque especial. Lea fragmentos del sumario del ACNUR sobre los procedimientos adecuados para entrevistar niños:

- Tenga en cuenta:
- Al visitar detenidos, es mejor no emplear intérpretes locales si existe la posibilidad de que sean considerados de poca confianza por los entrevistados. Es también injusto para ellos, ya que podrían ser interrogados por las autoridades luego de una visita, o presionados de otro modo. Lo mejor es emplear intérpretes independientes, vistos claramente como provenientes de otro lugar.
- La interpretación entre idiomas siempre implica el riesgo de distorsionar el contenido debido a factores como diferencias en los idiomas, pérdida de detalles y confidencialidad y confianza.
- Al igual que los monitores, durante una visita de monitoreo, los intérpretes pueden ser expuestos a experiencias traumáticas con riesgos importantes, como de salud mental. y por lo tanto deben también tener acceso a orientación, capacitación profesional, supervisión y reuniones informativas.



## Comunicación adecuada para niños en entrevistas

### ABRIR LA ENTREVISTA

- Tenga en cuenta el entorno físico. El representante o guardián legal u otro adulto de asistencia debe sentarse cerca del niño, el entrevistador frente al niño y el intérprete a un lado del entrevistador y el niño.
- Preséntese claramente y explique su papel y el papel de las otras personas presentes. Compruebe que el niño se sienta cómodo con las personas presentes en la entrevista y que haya una relación de confianza («romper el hielo»).
- Equipo como ordenadores, cámaras o dispositivos de huellas dactilares debe serle explicado y no debería constituir una barrera artificial entre el adulto o el entrevistador y el niño.
- Tenga a su alcance recursos como materiales de juego o lectura que podrían ser útiles para lograr la participación del niño.
- Explique el propósito del proceso de la entrevista, lo que el niño puede esperar de ella y lo que usted espera del niño. Corrija con gentileza cualquier concepto erróneo o falsas expectativas que el niño pueda tener y alivie cualquier temor.
- Reconozca la dificultad que el niño podría tener para hablar sobre sus problemas y preocupaciones.
- Explique la confidencialidad de la información proporcionada por el niño.

### LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA

- Para desarrollar afinidad y tranquilizar al niño, empiece con preguntas generales sobre temas que no sean delicados. Use preguntas abiertas y evite preguntas tendenciosas o del tipo sí/no. Los temas deberían ser abordados desde diferentes ángulos para ver que el niño haya comprendido y agotado su memoria.
- Manténgase informal, agradable y amigable, una charla más que una sesión de preguntas y respuestas, para generar una atmósfera de confianza. Use una lista de control como guía, pero haga las preguntas con sus propias palabras y orden.
- Use un lenguaje simple y apropiado a la edad, que el niño pueda entender fácilmente. Emplee métodos de comunicación verbales y no verbales, según la edad y el grado de madurez y desarrollo del niño.

- Asegúrele al niño que no hay respuestas correctas o incorrectas y que está bien decir «no sé».
- Recopile toda la información relacionada a las circunstancias de la huida de una manera exhaustiva pero sensible para evitar hacer más daño.
- Muestre empatía y paciencia. Evite expresar incredulidad o críticas, sea alentador y demuestre que la información proporcionada por el niño es importante.
- Escuche al niño con atención y absténgase de guiar demasiado o hablar en exceso. Evite llenar silencios que encuentre incómodos. Tenga en cuenta el flujo de la conversación, no salte de una pregunta a otra sin presentar los temas nuevos.
- Observe con atención al niño durante la entrevista, identifique señales de angustia y tome la acción apropiada.
- Si identifica problemas de protección, tome acción oportuna y apropiada.
- Nunca obligue al niño a hablar. Los niños no deben ser obligados a discutir y divulgar experiencias y la iniciativa siempre debe ser del niño. Tome nota de señales no verbales que indiquen que el niño no desea continuar.
- Dele al niño la oportunidad de expresar sus sentimientos y preocupaciones y hacer preguntas. Si no puede responder alguna pregunta de inmediato, dígame al niño que la responderá más tarde o que no conoce la respuesta.
- Dele al niño pausas para tomar agua, ir al baño o algunos minutos libres de preguntas.
- Acepte las emociones del niño demostrando atención y simpatía.

### CERRAR LA ENTREVISTA

- Cierre la entrevista de una manera apropiada y en un tono positivo, incluyendo una explicación del procedimiento, la naturaleza y propósito y las posibles consecuencias de la entrevista para el niño. Dele al niño tiempo y espacio para expresar sus sentimientos y preocupaciones y hacer preguntas.
- Procure la remisión a los servicios apropiados luego de la entrevista, por ej. asistencia psicológica.

Fragmento del: *Capítulo 6 de Communicating with Children, Field Handbook for the Implementation of UNHCR BID Guidelines* (ACNUR 2011), con puntos adicionales de practicantes del ACNUR.



### Subcapítulo 3-13. Ejercicio parcial

Como monitor, deberá realizar varias tareas en la preparación y durante las entrevistas. Examine las tareas enumeradas a continuación e identifique las que son esenciales y las que no lo son.

		esencial	no esencial
1.	Tome notas – esencial		
2.	Use lenguaje simple		
3.	Tenga en cuenta las represalias		
4.	Obtenga consentimiento		
5.	Tenga cuidado con aumentar las expectativas		
6.	Hable el mismo idioma que el detenido		
7.	Use grabadora		
8.	Tenga un recinto libre para la entrevista		
9.	Exponga exageraciones y mentiras durante la entrevista		
10.	Realice las entrevistas en pares		





## CAPÍTULO 4

# TÉCNICAS DE REDACCIÓN

La visita de monitoreo no es un fin en sí mismo. En muchos aspectos, es solo un comienzo; el comienzo de un diálogo constructivo con las autoridades (ver Módulo 3 de este programa). Los informes son una herramienta clave para ese diálogo y ya hemos visto cómo deben ser redactados en el Módulo 4 de este programa. Veamos ahora las recomendaciones, que son una parte crucial de los informes de las visitas. Si bien a primera vista parecen una tarea fácil, la redacción de informes y la formulación de recomendaciones es en realidad muy compleja. De hecho, escribir informes y recomendaciones requiere de técnicas especiales. Formular recomendaciones que tengan sentido puede ser una de las partes más difíciles de una visita de monitoreo.

Las recomendaciones tienen que ser:

Haga clic en el círculo para ver los consejos



**IDM**  
MÓDULO 6

Capítulo 4

## Subcapítulo 4-1. Formular recomendaciones efectivas: principios rectores

En términos de tono y contenido, las recomendaciones se deben diseñar teniendo en cuenta su audiencia. Deben ser prácticas y facilitadoras en lugar de reprobadoras y moralistas. Su propósito es lograr un cambio positivo para las personas en detención migratoria.

Sin hacer concesiones en los estándares mínimos y teniendo en cuenta que el lugar de detención probablemente seguirá operando, las recomendaciones tienen que hacer lo siguiente:

LAS RECOMENDACIONES DEBERÍAN

Haga clic en las flechas para ver más.





## Subcapítulo 4-2. Formular recomendaciones efectivas: el modelo doble SMART.

La calidad y utilidad de las recomendaciones desarrolladas luego de las visitas de monitoreo de detención pueden ser determinadas según los 10 criterios interrelacionados y de mutuo refuerzo del modelo doble SMART

### EL MODELO DOBLE S.M.A.R.T.

+

Haga clic en cada casilla para ver más.

En la práctica, puede ser difícil redactar recomendaciones que conformen con todos los criterios del modelo doble SMART. No obstante, el órgano de monitoreo debe considerar cuidadosamente sus recomendaciones en relación al mismo. Redactar buenas recomendaciones es esencial porque proporciona una base sólida para el diálogo constructivo con las autoridades y permite que el órgano de monitoreo siga la implementación.



## Subcapítulo 4-3 Ejercicio parcial

Lea atentamente las tres recomendaciones de a continuación e identifique los elementos del modelo doble SMART con los que cumplen.

### EJEMPLO 1

Luego de una visita en enero de 2017, el órgano de monitoreo hizo la siguiente recomendación al final de ese mes:

→ Antes de que termine 2017, los directores del centro de detención migratoria deben garantizar que todos los incidentes que involucran el uso de la fuerza por parte del personal sean registrados en un registro único. El registro deberá incluir el nombre del miembro del personal que registra el incidente, la hora y fecha del incidente, el o los nombres y puestos del personal involucrado y otro personal presente, el o los nombres de las personas privadas de su libertad involucradas, una descripción detallada del incidente que incluya los motivos para el uso de la fuerza, el equipo empleado en el incidente y la firma del oficial supervisor que investigó el incidente.

Specific  
(Específico)

Measurable  
(Cuantificable)

Achievable  
(Viable)

Results-oriented  
(Orientada a los resultados)

Time-bound  
(Sujeta a plazos)

+

Solution-suggestive  
(Sugeridora de soluciones)

Mindful of prioritization  
(Atenta a la priorización)

Argued  
(Argumentada)

Real-cause responsive  
(Respondiendo a causas reales)

Targeted  
(Dirigida)



## EJEMPLO 2

*El director del centro de detención migratoria, junto con las autoridades educativas locales, deben garantizar que los niños en edad escolar primaria retenidos en el centro puedan asistir a la escuela local para su educación primaria como un asunto de alta prioridad.*

Specific  
(Específico)

Measurable  
(Cuantificable)

Achievable  
(Viable)

Results-oriented  
(Orientada a los resultados)

Time-bound  
(Sujeta a plazos)



Solution-suggestive  
(Sugeridora de soluciones)

Mindful of prioritization  
(Atenta a la priorización)

Argued  
(Argumentada)

Real-cause responsive  
(Respondiendo a causas reales)

Targeted  
(Dirigida)



**IDM**  
MÓDULO 6

Capítulo 4

### EJEMPLO 3

Mediante la revisión de las ubicaciones y los horarios del personal, el director del centro de detención migratoria y los directores de las unidades del centro deben garantizar de inmediato que la cantidad de oficiales femeninos en la unidad de mujeres del centro sea adecuada para la cantidad de mujeres allí retenidas.

Specific  
(Específico)

Measurable  
(Cuantificable)

Achievable  
(Viable)

Results-oriented  
(Orientada a los resultados)

Time-bound  
(Sujeta a plazos)



Solution-suggestive  
(Sugeridora de soluciones)

Mindful of prioritization  
(Atenta a la priorización)

Argued  
(Argumentada)

Real-cause responsive  
(Respondiendo a causas reales)

Targeted  
(Dirigida)



**IDM**  
MÓDULO 6

Capítulo 4

## INTERACTUAR HÁBILMENTE CON LAS AUTORIDADES DESPUÉS DE LA VISITA

Como ya hemos visto en el Módulo 4 de este programa, hay varias acciones de monitoreo que pueden llevarse a cabo luego de la visita de monitoreo. Estas acciones se pueden dirigir a las autoridades relevantes a diversos niveles, lo cual requiere aptitudes de negociación. La organización de reuniones y mesas redondas de monitoreo con las autoridades clave debe ser cuidadosamente planeada, teniendo en cuenta lo siguiente:





## Subcapítulo 5-1. Capacidad de negociación

El propósito de la negociación para el monitoreo de detención migratoria es asegurar el acceso de los monitores a los centros de detención y facilitar el diálogo constructivo con las autoridades sobre los desafíos identificados durante el monitoreo y la implementación de las subsecuentes recomendaciones. Es por lo tanto fundamental que los monitores desarrollen buenas habilidades y adopten prácticas adecuadas de negociación.

En este capítulo se destacan algunos principios básicos que pueden ser de ayuda en los esfuerzos de negociación ya que estas habilidades no son innatas. No hay duda que hay personas mejor adaptadas que otras para la negociación, pero las habilidades de todos pueden ser significativamente mejoradas siendo más conscientes (a veces negociamos sin siquiera darnos cuenta), preparados y estructurados.

El objetivo de este breve subcapítulo es aumentar la «consciencia de negociación», presentar la negociación como un proceso y ofrecer así una estructura posible, y ofrecer perspectivas y consejos prácticos relacionados a la preparación, el planeamiento, la negociación frente a frente y el monitoreo. El contenido de este subcapítulo está basado en el libro *Humanitarian Negotiation* (Centre for [Humanitarian Dialogue](#), Deborah Mancini-Griffoli y André Picot, 2004).



## Subcapítulo 5-2. Las cuatro etapas de la negociación

La negociación pueden ser vista como un proceso con cuatro etapas distintas. Veamos a cada una en más detalle:

### ANÁLISIS

El análisis previo a la negociación involucra lo siguiente:

- ¿Qué queremos? Se priorizan objetivos claros, alineados internamente y compatibles con el mandato de la organización y complementarios a los objetivos de otros órganos humanitarios. Es también útil considerar posiciones, resultados e intereses.

**Posiciones:** lo que dice que quiere.

Una declaración que resume lo que le gustaría obtener de la negociación, por ejemplo: «Quiero realizar visitas de monitoreo semanales en estos tres centros de detención en donde una cantidad x de personas de interés se encuentran detenidas».

**Resultados:** lo mínimo que está dispuesto a aceptar.

El peor resultado aceptable si no puede lugar toda su posición. Esto le ayuda a comprender los aspectos de un acuerdo en donde está dispuesto a hacer concesiones si la negociación se vuelve complicada. Siguiendo con el ejemplo anterior, podría no querer hacer concesiones con centros de detención específicos, pero podría aceptar realizar menos visitas.

**Intereses:** ¿por qué quiere lo que dice que quiere?

Los intereses más profundos que ambas partes intentan satisfacer de acuerdo a las diversas posiciones expresadas públicamente. Es lo que motiva las posiciones tomadas por las partes. A menudo, hay varios intereses por detrás de una posición o resultado particular.

En el ejemplo anterior, el negociador podría querer tener acceso a los centros de detención porque es parte del mandato de la organización para proteger los derechos humanos de las personas de su competencia, o podría también estar interesado en mejorar la reputación de la organización y en avanzar su propia carrera.

- ¿Con quién lo queremos? Identificar contrapartes que estén abiertas a estos objetivos y tengan poder de implementación y con las que se pueda establecer una buena relación de trabajo.
- Determinar qué tan compatibles son nuestros objetivos con las personas al otro lado e intentar maximizar el grado de compatibilidad identificando posibilidades para acuerdos mutuamente satisfactorios.
- Determinar qué tipo y cuánto poder tenemos para influenciar a la otra parte. Es lo que les obligará a sentarse y negociar con nosotros. Por lo general, toma la forma de incentivos o amenazas y puede ser reforzado por credibilidad, consistencia y control de los tiempos.

Algunos ejemplos de incentivos y amenazas:

#### Promoción silenciosa

Cuando las contrapartes no cumplen con las obligaciones dispuestas por los estándares internacionales y regionales discutidos en el Módulo 5 y Anexo al Módulo 5. podemos intentar convencerlas de tomar acción por voluntad propia para poner fin a estas violaciones. El reconocimiento de las contrapartes de los estándares legales internacionales y su voluntad de adherirse a ellos puede ser de gran ayuda.



**Beneficios:** Es posible que las autoridades se tomen con seriedad los compromisos legales internacionales, ya sea por verse obligadas por el reconocimiento formal que ello les significaría en la comunidad internacional, o porque temen la posibilidad de aislamiento o condena internacional y, en algunos casos, incluso el procesamiento penal.

**Inconvenientes:** A menudo, sin embargo, la autoridad legal internacional no es una fuente de poder muy efectiva, en especial en negociaciones difíciles en donde la contraparte carece de voluntad política o es reacia a reconocer los estándares internacionales.

### **Promoción a viva voz**

Los medios son otra herramienta que se puede usar, en especial, para reportar violaciones de manera pública y oficial.

**Beneficios:** Las denuncias y las campañas de promoción dirigidas a largo plazo pueden poner a la contraparte bajo presión en lo que respecta al mantenimiento de su imagen internacional y evitar medidas de represalia por parte de Estados u organismos multilaterales.

**Inconvenientes:** Le presión mediática puede tener efectos indeseados y debe ser manejada con mucho cuidado en situaciones de negociación humanitaria. Los representantes de los medios a menudo tienen su propia idea de lo que quieren reportar y transmiten un mensaje diferente al que usted quería comunicar, lo cual puede causar daños irreparables a la negociación humanitaria. Cuando un mensaje erróneo es publicado, es casi imposible retractarlo.

### **Asistencia material**

A menudo estamos en posición de poder ofrecer asistencia material: alimentos o artículos no alimentarios, suministros médicos u otros recursos.

**Beneficios:** La asistencia material puede servir como un recurso clave en las negociaciones y las contrapartes, obviamente, suelen estar interesadas en recibirla.

**Inconvenientes:** Sin embargo, la asistencia material como recurso en una negociación puede conllevar problemas éticos: su distribución a cambio de obtener un compromiso puede manchar su reputación y, lo que es más grave, podría poner en riesgo la reputación de otras agencias humanitarias.

### **Competencia profesional**

En general, los organismos humanitarios prestan servicios profesionales específicos basados en su enfoque y área de competencia. Esto es válido también en el contexto del monitoreo de detención migratoria, en donde los expertos pueden ayudar a las contrapartes con sus conocimientos y experiencia. La disponibilidad de servicios y la posibilidad de trabajar con agencias humanitarias en asociaciones estratégicas puede alentar a las contrapartes a aceptar algunos de los objetivos de los monitores.

### **Aliados**

Los aliados pueden ser otros Estados, organismos multilaterales como organizaciones regionales,

las Naciones Unidas, órganos internacionales, ONGs, personalidades públicas importantes, los medios o cualquier otro grupo con algo de peso en las decisiones de las contrapartes.

**Beneficios:** Los aliados pueden hablar a nuestro favor y convencer a las contrapartes a aceptar nuestras demandas y propuestas. Pueden también implementar amenazas y tener acceso a lugares que nosotros no tenemos.

**Inconvenientes:** Existen tres riesgos principales vinculados al uso de aliados en una estrategia de negociación. El primero es que nuestra neutralidad e independencia podría ser cuestionadas si trabajamos demasiado estrechamente con organismos no humanitarios. Incluso si, por casualidad, esos poderosos actores regionales o internacionales hubiesen adoptado la misma posición que una organización humanitaria, esto probablemente se verá con sospechas por haber colaborado con ellos de manera encubierta. En casos más extremos, se corre el riesgo de ser cooptado por nuestro aliado, ya sea consciente o inconscientemente. Todo esto podría causar graves daños a la reputación de nuestra organización y de otros actores humanitarios y dar a las contrapartes una buena excusa para no trabajar con agencias humanitarias. Por lo tanto, es importante tener siempre en cuenta los intereses y objetivos políticos de nuestros aliados.

Otro peligro se manifiesta cuando los aliados presionan demasiado a las contrapartes, lo cual podría causar fuertes contra-reacciones que imposibilitarían futuras negociaciones.



**Opciones alternativas:** Las opciones alternativas son su plan si no puede llegar a un acuerdo o si la otra parte le pide concesiones que usted no está dispuesto a hacer. Por ejemplo, por varios meses ha intentado sin éxito convencer al Ministro del Interior de que permita a su organización acceder a centros de detención. Pero sabe que otros ministerios y algunos miembros del parlamento apoyan su solicitud y están dispuestos a respaldarlo. Estas personas son sus opciones alternativas si el Ministro del Interior no cambia su posición. Puede ser también importante conocer las opciones alternativas de la otra parte.

**Credibilidad:** Actuar con consistencia genera credibilidad y confianza. Asegura que las contrapartes comprendan lo que su organización puede hacer y cuáles son sus límites. Mantener su palabra es importante. No debería hacer promesas que no pueda cumplir ni amenazas que no esté dispuesto a llevar a cabo. El faroleo no es aconsejable en negociaciones a largo plazo.

**Control del tiempo:** El tiempo tiene un efecto crucial en las negociaciones. Es más fácil influenciar el proceso de negociación cuando no hay presiones de tiempo para comprometerse a algo. La influencia dependerá también de la frecuencia de las reuniones con la otra parte; si es una situación única o se trata de una negociación repetida y prolongada.

## ESTRATEGIA

La estrategia es el plan general de acción para alcanzar los objetivos de la negociación definidos en la fase analítica e implica:

- Planear tantas opciones como sea posible para maximizar la compatibilidad.
- Ejemplo humanitario (Ver [Humanitarian Negotiation](#), pp. 81–82);
- **Mirar a través de los ojos de los demás:** ¿Cómo solucionaría otra persona el problema en cuestión? Por ejemplo, está intentando establecer puntos seguros de abastecimiento de agua en una aldea para proteger a las mujeres de violaciones y secuestros, pero los líderes de la comunidad no están de acuerdo con los lugares que usted propone. No insista con sus propuestas, busque de manera activa la opinión de los demás sobre lugares alternativos. ¿Se pueden poner puntos de abastecimiento de agua en otros lugares y satisfacer las necesidades de todos los grupos? ¿Qué dirían un asistente social o un antropólogo sobre el impacto de los nuevos lugares en las dinámicas

de la comunidad? ¿Qué haría otra organización? ¿Qué piensan las mujeres y los niños?

- **Baje el nivel del acuerdo:** Si los líderes de la comunidad no están de acuerdo con la ubicación de sus puntos de abastecimiento de agua, ¿estarían al menos de acuerdo con el principio de que la gente necesita fuentes de agua seguras? ¿Estarían de acuerdo en discutir el problema con algún especialista en protección o agua? ¿Llegarían a un acuerdo provisional que pueda servir de base para negociaciones futuras?
- **Altere el alcance del acuerdo:** ¿Estaría de acuerdo con establecer primero un punto de abastecimiento de agua y ver cómo cumple con su propósito antes de establecer otros? ¿Estaría de acuerdo con establecer todos los puntos de abastecimiento de agua, pero por un periodo limitado y luego si decidir establecer más? ¿Estaría de acuerdo con establecer puntos de abastecimiento de agua piloto en un área determinada? ¿Podría llegar a un acuerdo inicial con un grupo más pequeño de líderes de la aldea y acordar más tarde con otros?
- **Activar todas las herramientas disponibles**, por ejemplo, identificar los tratados legales aplicables y las posibilidades de investigación y procesamiento, contactar a los medios, dirigirse a aliados potenciales o trazar hipótesis de asistencia contingentes a la realización de la negociación, desarrollar planes alternativos fuertes y viables en caso de que las negociaciones fallen, desarrollar medidas para mejorar su credibilidad y generar confianza, pensar en maneras de lograr controlar los tiempos (ver [Humanitarian Negotiation](#), pp. 113);
- **Armar un equipo de negociación** para maximizar la influencia que tenga el nivel apropiado de autoridad y competencia, antecedentes culturales y personalidades adecuados y aptitudes oportunas de facilitación. La composición de veteranía y género también pueden jugar un papel importante al armar un equipo.
- Identificar el punto inicial y **definir el enfoque básico** a adoptar durante la negociación: tirar, seguir adelante si sus intereses y los de su contraparte pueden coincidir con relativa facilidad; seducir, si no tiene mucha influencia y no puede presionar a su contraparte, pero puede adoptar una actitud suave y concentrarse más en la relación que en el proceso; en caso contrario, con mucha influencia pero más conflictos, puede insistir en la sustancia de una manera





agresiva o colaborativa; en una posición de baja influencia y baja compatibilidad, la única vía podría ser un ataque agresivo; pueden haber también situaciones en las que la única opción es retirarse de las negociaciones (ver [Humanitarian Negotiation](#), pp. 91–92).

- **Elegir las tácticas correctas** Las tácticas son técnicas o herramientas especiales de comportamiento que pueden ayudar a influenciar a la otra parte (ver [Humanitarian Negotiation](#), pp. 93–101).
- **Preparar argumentos objetivos y subjetivos fuertes** que estén en línea con el mandato o misión y la personalidad del negociador, los intereses y la personalidad de la contraparte, el contexto de la negociación y las necesidades de las personas afectadas (ver [Humanitarian Negotiation](#), pp. 102–112).

### ■ NEGOCIACIÓN FRENTE A FRENTE

- Desarrolle una relación de trabajo viable basada en el respeto, sin hacer concesiones en los objetivos solo para mantener la afinidad. Reconozca las emociones y pase más tiempo escuchando que hablando.
- Analice y comprenda a su contraparte, incluso si los objetivos difieren.
- Tenga en cuenta las particularidades culturales, incluyendo los elementos horizontales (sociales y de contexto) y verticales (heredados). Sea abierto, sensible y respetuoso con cada entorno cultural nuevo

Observe algunos lineamientos profesionales básicos al trabajar con o como un intérprete (ver [Humanitarian Negotiation](#), subcapítulo 03-10).

### ■ MONITOREO

Muchas negociaciones carecen de acuerdo en acciones concretas y otras no son seguidas por la implementación de los puntos acordados, o nadie monitorea la implementación y sus resultados. En consecuencia, los resultados reales de las negociaciones pueden diferir de los objetivos deseados. Para asegurar que el acuerdo negociado sea implementado y rinda los resultados adecuados hace falta monitoreo.

El monitoreo de negociaciones en curso puede lograrse acordando acciones de monitoreo concretas, informando de manera continua a colegas y contrapartes de cualquier nuevo desarrollo, con una

comunicación continua entre los negociadores y los equipos de implementación, con registros escritos de la negociación, produciendo evidencia y permitiendo a los sucesores tener en cuenta la historia de la negociación al desarrollar su estrategia, y tomando tiempo para re-evaluar su estrategia de negociación.

Monitoree la implementación de un acuerdo definiendo indicadores concretos de éxito, seleccionando el mecanismo adecuado y atendiendo problemas posibles como la disminución del compromiso y la corrupción.

Resumen de algunas de las buenas prácticas clave en las negociaciones:

- ➔ Intente reunir los intereses de las partes y maximizar la influencia.
- ➔ Vea a la negociación como un proceso continuo.
- ➔ Negocie en equipo.
- ➔ Complemente las negociaciones con otras agencias.
- ➔ Llegue a un acuerdo exitoso que satisfaga las necesidades de las personas protegidas, sea viable y sostenible y ayude a entablar buenas relaciones para negociaciones futuras.



### RECURSO

- ✓ [Humanitarian Negotiation - A Handbook for Securing Access, Assistance and Protection for Civilians in Armed Conflict, Center for Human Dialogue, Deborah Mancini-Griffoli, Andre Picot, 2004](#)

## EJERCICIO FINAL

Lea las siguientes afirmaciones y márquelas como VERDADERO o FALSO

		Verdadero	Falso
1.	Al entrevistar solicitantes de asilo en detención, el monitor debe tener en cuenta que algunos de ellos podrían estar sufriendo estrés.		
2.	Los monitores deben siempre obtener permiso escrito de las personas que entrevistan.		
3.	Al visitar un lugar de detención, los monitores deben siempre llevar la misma identificación que las autoridades.		
4.	Los monitores deben detener la entrevista si parece que el entrevistado está mintiendo.		





		Verdadero	Falso
5.	«No hacer daño» es uno de los principios fundamentales de las entrevistas.		
6.	Únicamente monitores mujeres pueden entrevistar a mujeres detenidas.		
7.	Al reunirse con las autoridades después de una visita, los monitores deben anticipar los obstáculos a la implementación de recomendaciones y sus motivos.		
8.	Los monitores deben abstenerse de usar preguntas tendenciosas.		



		Verdadero	Falso
9.	Las entrevistas deben tener lugar fuera de la vista y el oído de los oficiales de detención y otros detenidos.		
10.	Las visitas repetidas son una garantía contra represalias.		
11.	El uso de una grabadora podría impedir entablar afinidad con el entrevistado.		
12.	Los monitores deben observar estrictamente las listas de control.		
13.	Algunos detenidos pueden percibir a los monitores como parte de la autoridad de detención.		



		Verdadero	Falso
14.	El uso de una grabadora elimina la necesidad de tomar notas.		
15.	La visita a lugares de detención puede ser una experiencia angustiante para un monitor.		
16.	Las entrevistas son la parte más importante de la visita de monitoreo.		
17.	Las habilidades de negociación son necesarias solo cuando los monitores negocian el acceso a centros de detención migratoria.		



## CAPÍTULO 7

# MENSAJES PRINCIPALES

**Las entrevistas son un componente clave de cualquier visita de seguimiento de la detención migratoria.**

- El propósito de la entrevista es indagar sobre las experiencias de los solicitantes de asilo en relación a las condiciones y el trato en detención.
- Las entrevistas deben respetar tres consideraciones fundamentales: “no hacer daño”, confidencialidad y garantías contra represalias.

**Las técnicas de redacción son fundamentales en la formulación de buenos informes y recomendaciones que tengan sentido.**

- Formular recomendaciones que tengan sentido puede ser una de las tareas más difíciles vinculadas al monitoreo de detención.
- Es muy aconsejable emplear el modelo doble SMART para elaborar recomendaciones.

**Las habilidades de negociación son cruciales para garantizar el acceso a centros de detención y durante el diálogo constructivo.**

- Las negociaciones deben seguir cuatro etapas: análisis, estrategia, negociación frente a frente y seguimiento.



**IDM**  
MÓDULO 6

Capítulo 7



Este programa de aprendizaje fue desarrollado dentro del proyecto «Programa de Asistencia Técnica Mundial y Fomento de la Capacidad para Evitar la Detención de Niños y para Proteger a Niños y otros Solicitantes de Asilo Detenidos», financiado por la Unión Europea.

Los puntos de vista expresados en el presente no podrán tomarse de manera alguna como la opinión oficial de la Unión Europea.