

**PROGRAMA DE FORMACIÓN DE MONITORES <sup>1</sup>**  
**PROYECTO GENTE DE VALOR**  
(FIDA / GOBIERNO DEL ESTADO DE BAHÍA – BRASIL)

LUCIA PEIXOTO CALIL<sup>2</sup>

## **Presentación**

La formación de monitores figura como una línea específica de atención de la consultoría contratada para el diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE) del Proyecto Gente de Valor, y tiene como propósito desarrollar habilidades específicas en los profesionales involucrados en la tarea de implementar el seguimiento sistemático del Proyecto.

La propuesta para esta formación tiene sus orígenes en la comprensión de que la práctica de SyE, además del dominio de los contenidos técnicos inherentes, requiere ser complementada con la habilidad de escuchar y hacer preguntas relevantes que permitan comprender e interpretar las situaciones, procesos y efectos que son objeto de la observación; y, también, con nociones fundamentales sobre las conductas éticas en el ejercicio profesional.

La manera de ambos asuntos ser tratados aquí – esto es, en el ámbito de una actividad de formación planeada - rescata la experiencia de la consultora, enfrentando las dificultades percibidas en muchas organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales en la aplicación de sistemas de SyE y en la internalización de una cultura respetuosa, abierta y cuestionadora del significado de los efectos producidos por las acciones ejecutadas.

Al final de los tópicos de la primera parte se agregan ejercicios prácticos de aplicación de los contenidos presentados. Los tiempos asignados a cada uno de ellos – o a sus etapas – han sido dimensionados para grupos formados con hasta 10 personas. Las partes 2 y 3 presentan relatos de casos reales, muchos de los cuales ilustran situaciones vividas personalmente o en relación a las cuales se hizo necesaria mi intervención, en la condición de coordinadora de un equipo de monitores.

---

<sup>1</sup> Este texto ha sido preparado como material de apoyo al taller de formación de monitores realizado en la ciudad de Vitória da Conquista (Sudoeste del Estado de Bahía, Brasil), en Mayo de 2008, en el marco del Proyecto Gente de Valor (PRODECAR – BR 696 - FIDA / Gobierno del Estado de Bahía).

<sup>2</sup> Consultora para el diseño del sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto Gente de Valor.

## PARTE 1 – DESENVOLVIENDO LA CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN<sup>3</sup>

**Observar:** Examinar atentamente. Mirar con atención y recato.  
**Observación:** Acción de observar. (Real Academia Española – Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición. 2001).

La observación es un proceso permanente y acumulativo: al fenómeno observado, siempre se le puede agregar la percepción de nuevas dimensiones o aspectos. Esto es más verdadero en los casos en que la observación es deliberada o intencional, es decir, cuando el examen de un objeto (una situación, un proceso o un hecho) es motivado por un propósito específico. En este caso, la observación debe ser un registro minucioso de todo lo que está ocurriendo en el ambiente que envuelve al objeto observado. Este registro es hecho través de nuestros sentidos, pero muchas veces requiere ser documentado a través de textos, gráficos, imágenes...

Aunque se considere la importancia de los cinco sentidos en el proceso de observación, nuestro sistema nervioso está programado para filtrar las informaciones que potencialmente pueden ser extraídas del objeto que está bajo observación. De acuerdo con nuestra experiencia anterior, vemos y oímos aquello que esperamos ver y oír, o que anticipamos como ‘visible’ y ‘audible’. El potencial de visibilidad o audibilidad del objeto queda, así, determinado por nuestras expectativas, intereses, prejuicios, ideologías, sistema de valores, cultura e historia de vida.

El psicoanálisis y la teoría del conocimiento han mostrado que esta forma de percibir el mundo es distorcida, y que, a la vez, genera distorsiones. Dichas distorsiones se deben a la actuación de los mecanismos psicológicos de defensa que, de forma resumida son: *negación*, cuando rechazamos algo que escuchamos porque nos suena como aplicable a nosotros, o porque puede llevar a la exposición de algo que no queremos ver (por ejemplo, podemos ser condescendientes con la negligencia u omisión de alguien en una determinada tarea o situación, porque estamos siendo negligentes u omisos en relación a nuestras propias responsabilidades como ciudadanos, padres, profesionales, etc.); *proyección*, cuando vemos en otras personas procesos que se encuentran en curso en nosotros mismos (ilustrativamente, nos podemos irritar con la demora de alguien en tomar una decisión, porque también estamos confusos en relación a una situación sobre la cual tenemos que hacer una opción). También nuestras *necesidades* colaboran en la distorsión de las informaciones (si estamos sedientos en un desierto, muy probablemente veremos un oasis a nuestro frente).

Por tanto, aprender a observar o desenvolver nuestra capacidad de observación significa hacer un esfuerzo para identificar las trampas que nuestra propia experiencia de aprendizaje nos impone; y superarlas. En efecto, cuando no son desmontadas, dichas trampas tienden a establecer un círculo vicioso que puede ser así sintetizado:

- *Distorsión de la percepción*, debido a los preconceptos, expectativas y experiencias anteriores;

---

<sup>3</sup> Lúcia P. Calil, con base en Edgar H. Schein. *Process Consultation Revisited: building the helping relationship*. Addison-Wesley Longamn, Inc. 1998.

- *Respuesta emocional inapropiada*, ya que, en virtud de las distorsiones en la percepción, reaccionamos emocionalmente, sin consciencia de que estamos reaccionando sobre una base falsa;
- *Análisis o juzgamiento incorrecto* basado en datos incorrectos o en una falsa lógica, cuando el análisis que hacemos del fenómeno observado se sustenta en la creencia de que nuestra percepción y respuesta emocional son verdaderas;
- *Intervención desastrosa*, cuando actuamos basados en el análisis o juzgamiento falso, es decir, seguimos adelante, sin preocuparnos por chequear nuevamente nuestras observaciones.

Pero estas trampas pueden ser evitadas. ¿De qué forma?

1. Identificando las posibles causas de la distorsión de la percepción. En general, estas causas pueden ser agrupadas en tres tipos:
  - *Supuestos culturales*: un mismo comportamiento puede tener significados distintos en diferentes contextos culturales. Por esto, es fundamental aprender a conocer el contexto (esto es, verificar hábitos, códigos de conducta y comunicación, sistema de relaciones sociales, etc.), y esclarecer las dudas en relación a los significados de los comportamientos, actitudes o reacciones que nos parezcan extrañas;
  - *Filtros personales* (o mecanismos inconscientes de defensa): por ejemplo, según mi experiencia, puedo percibir una crítica como una ofensa personal, independiente de la intención, tono de voz, gestos, expresión corporal o palabras usadas por quien hace la crítica. Por esta razón, es siempre conveniente compartir nuestras observaciones con otros observadores;
  - *Expectativas basadas en experiencias anteriores*: si ya conocemos a una determinada persona o situación, tendemos a pensar que ya sabemos qué esperar de ella, sin considerar que el contexto, el momento, las circunstancias que envuelven nuestro objeto de observación, u otros factores que actúan sobre él, pueden convergir para mudar estos mismos comportamientos, actitudes y relaciones.
2. Identificando los sesgos de nuestra respuesta emocional: será bueno investigar por qué tendemos a reproducir un mismo patrón de reacción frente a una situación determinada (por ejemplo, rabia o incomodidad, cuando somos criticados por alguien; miedo, delante de una situación nueva; etc.).
3. Identificando los trazos culturales presentes en nuestros juzgamientos o justificativas: juzgamientos y justificativas se basan en valores y conceptos culturalmente establecidos. En una sociedad machista y patriarcal, por ejemplo, es muy improbable que las mujeres tengan voz propia, o que manifiesten su opinión en ambientes públicos en los cuales haya hombres presentes. En la cultura de los grandes centros urbanos un atraso de 15 a 30 minutos puede ser aceptable, mientras que en otros contextos culturales, este mismo atraso (o atrasos muy inferiores a este) puede ser visto como desinterés, descortesía e irresponsabilidad...

4. Creando mecanismos de permanente chequeo de las observaciones hechas: estos mecanismos pueden involucrar más observaciones, más conversaciones con diferentes personas, cotejo de las informaciones obtenidas... En una conversación, por ejemplo, puede ser útil preguntar: “Déjeme ver si entendí correctamente...”, y parafrasear al interlocutor.
5. Manteniendo un espíritu abierto de indagación / investigación: esta puede ser la manera más efectiva de evitar errores de percepción y observaciones equivocadas. Un espíritu abierto a la investigación tiene como origen el interés genuino de aprender sobre / comprender el fenómeno observado - es decir, una curiosidad nunca completamente saciada, aunque puedan existir límites objetivos para satisfacerla por entero.

En un proceso de SyE sistemático y orientado no solamente para la gestión, sino también al aprendizaje, las observaciones se nutren ampliamente de las conversaciones. En estas, la capacidad de escuchar y de hacer preguntas adquieren centralidad, pues gran parte de lo que captamos de la realidad proviene de las encuestas, entrevistas, debates en grupo u otras modalidades de conversación que realizamos.

### ***EJERCICIO PRÁCTICO 1 - DESARROLLANDO LA CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN (Aproximadamente 60 minutos)***

*Dos objetos distintos son colocados sobre una mesa, en el ángulo de visión de todos los participantes. Ambos presentan formas, colores, texturas y otros atributos físicos variables. El moderador pide a los participantes que observen los objetos atentamente y, en seguida, que escriban en una hoja de papel todos los atributos físicos que notaran en cada uno de ellos (una descripción, para cada objeto). En la secuencia, solicita que cada participante comparta su lista con los demás. Después que todos hubiesen leído sus propias observaciones, iniciar una reflexión:*

- *¿Cuántos atributos (de cada objeto) son comunes a las listas individuales?*
- *¿Cuáles aparecieron pocas veces / muchas veces?*
- *¿Hay algún atributo que nadie notó?*
- *¿Qué categorías podrían ser adoptadas para ordenar los atributos identificados?*
- *¿Qué sensaciones / emociones el ejercicio provocó?*
- *¿El ejercicio evocó alguna experiencia anterior? ¿Cuál?*
- *¿Qué actitudes o cuidados deben ser considerados en el proceso de observación?*

### **EL ARTE DE LA ESCUCHA <sup>4</sup>**

***Escuchar:** estar atento para oír algo; hacer caso; tomar en cuenta. **Escucha:** acción de escuchar (Diccionario Larousse Usual. Editorial Larousse, 1974). Del lat. vulg. *Auscultare:* prestar atención a lo que se oye; dar oídos, atender a un aviso, consejo o sugerencia... (Real Academia Española – Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición. 2001).*

---

<sup>4</sup> Lucia P. Calil. Las notas a seguir fueron construidas a partir de la lectura de las siguientes referencias: Rafael Echeverría. Ontología del lenguaje (Ediciones Granica A.S. Buenos Aires, 7ª edición, abril 2005); Silvia L. Alonso. La escucha psicoanalista; y Márcia Vasconcelos de Lima y Silva. La escucha analítica: la diferencia entre oír y escuchar (divulgado en el sitio [www.portaldapsique.com.br](http://www.portaldapsique.com.br), Septiembre de 2007).

El sentido de la audición nos brinda la facultad física de oír, esto es, la capacidad de percibir diferentes estímulos sonoros. Pero, oír, no es lo mismo que escuchar, pues el acto de escuchar implica *poner atención a lo que se está oyendo*.

En los procesos de comunicación, la escucha es normalmente considerada como el lado 'pasivo'. Pero, en las actividades de observación intencionada, no nos interesa apenas oír, es decir, reaccionar sensorialmente a los estímulos sonoros de quien habla; al contrario, queremos *descifrar el sentido de lo que oímos...* Por tanto, además de colocar atención a lo que oímos, escuchar también implica desenvolver el doble esfuerzo de *comprender el significado atribuido por quien está hablando para aquello sobre lo que está hablando; y entender lo que está siendo interpretado por nosotros, que estamos escuchando*.

Obsérvese que, en la escucha, nosotros nos encontramos con el mismo tipo de trampa que hay en el proceso de observación: nuestros intereses, experiencias, sistema de valores, ideología, motivación, historia de vida, etc. nos permiten registrar algunas cosas, y filtrar otras.

La comprensión del sentido de aquello que alguien está hablando ha sido objeto de estudio de la psicología y del psicoanálisis. Hay inúmeros estudios que abordan la relación que se establece a partir de la *escucha analítica* con los procesos de cura.

En esta situación, la buena práctica es aquella que no establece el objeto del habla (y, por tanto, de la escucha), sino que deja que la primera fluya libremente, de manera que permita que algo sustancial y lúcido emerja. (*"Diría entonces que, del lugar del analista, se escucha todo, para poder escuchar alguna cosa"*. ALONSO, S.)

*Una anécdota que ilustra bien esta situación: un señor ya mayor y casado con una mujer que 'habla por los codos' y que, además de eso, casi siempre está reclamando por alguna cosa y, principalmente, de él, de algo que él dejó de hacer, etc. Por defensa personal, este señor desarrolló un tipo de sordera selectiva: cuando la mujer no se dirige directamente a él en una posición en que ambos están frente a frente, él simplemente 'no escucha'. Y, si es regañado por algo que ella había dicho – y él no respondió, no hizo, no cuidó etc. – él cándidamente dice que 'no escuchó'. Con todo y eso, él acompaña bien una conversación sobre un tema que le interesa; entiende todo lo que es dicho a través de la televisión; y, cuando está distraído, puede comentar algo que, pasando, escuchó en la calle!*

Sin embargo, los procesos de investigación que se apoyan en la observación no tienen la misma naturaleza de un proceso psicoterapéutico. Aquí, lo que interesa es recoger *impresiones, opiniones, reacciones* sobre hechos o situaciones específicas con las cuales nuestros interlocutores tuvieron contacto, o por los cuales ellos fueron afectados de alguna manera. No obstante esta particularidad, al colocarnos en la posición de quien escucha, estamos sujetos a toda una variedad de trampas que tienden a distorsionar las observaciones que hacemos y, sobretodo, las interpretaciones de aquello que estamos observando. Por eso, el escuchar no es un acto simple e involuntario. Al contrario, exige atención y esfuerzo, por lo que puede ser considerado casi un arte.

Para la ontología<sup>5</sup> del lenguaje – disciplina que estudia al lenguaje como fenómeno de las relaciones interpersonales -, el hecho de generarnos interpretaciones cuando escuchamos constituye la diferencia primordial entre el oír y el escuchar. Para Echeverría<sup>6</sup>, el factor

<sup>5</sup> Ontología es un término filosófico que significa 'la ciencia del ser'. En el abordaje de Echeverría, la ontología del lenguaje es comprendida como el estudio (o ciencia) del sentido del lenguaje.

<sup>6</sup> Chileno y uno de los más destacados estudiosos de este tema.

interpretativo que marca esta diferencia es tan importante que permite que ‘escuchemos’ aún cuando no oímos cualquier ruido. Esto acontece, por ejemplo, cuando el silencio de alguien delante de una pregunta o de un hecho ‘dice’ tanto o más que cualquier respuesta que esa persona pudiese dar.

En su teoría, Echeverría va un poco más allá de la constatación anterior, sugiriendo que el acto de escuchar, así como el de hablar, crea una nueva realidad. Esta, si bien tiene como punto de partida una situación, un hecho o una simple locución, adquiere nuevos significados al ser doblemente recreada: por la primera vez, en el habla del orador; y, por la segunda vez, en la interpretación que acontece en la escucha. Tanto en un caso como en el otro, adicionamos sentidos y significados a lo que hablamos y escuchamos. Por ejemplo, escuchar a alguien diciéndonos que no puede salir hoy en la noche ‘porque estará trabajando’ es muy diferente de escuchar a esta misma persona diciendo que no irá a salir ‘porque no tiene ganas’: cada una de estas locuciones genera consecuencias (reacciones, emociones, sentimientos, acciones) muy distintas. En el primer caso, por ejemplo, se puede interpretar que aquella persona prioriza el trabajo en detrimento de su vida social (y esta ‘realidad’ será tanto más verosímil para mí, cuanto más yo conozca los hábitos de esa persona); ya en el segundo caso, puedo reaccionar a esta locución, interpretando que la persona no está con voluntad de salir *conmigo* (y estaré un tanto más convencido de eso, cuanto más baja estuviese mi auto-estima).

Los ejemplos anteriores ilustran el hecho de que, cuando escuchamos, no permanecemos como observadores neutrales o indiferentes. Al contrario, construimos historias sobre el por qué de esa persona haber dicho lo que dijo. Estas historias contienen informaciones sobre quién es la persona, el lugar que ocupa en una determinada estructura social o comunidad, su propia historia de vida, su ideología, sus valores, su momento actual, sus intereses en el asunto abordado... o sea, una gran variedad de factores que identificamos como estructuradores de su hablar. Pero, a su vez, este conjunto de factores también resulta de nuestras inquietudes con el mundo, con el estar en el mundo, con el asunto en pauta, con una situación específica, con el futuro etc., que elegimos consciente o inconscientemente según nuestras posibilidades momentáneas y que constituyen el trasfondo que contextualiza y le da significado a la interpretación de aquello que escuchamos.

Para escuchar, precisamos dejar que los otros hablen; pero también precisamos hacer preguntas. Como dice Echeverría, *“Estas preguntas nos permiten comprender los hechos, emitir juicios bien fundados y elaborar historias coherentes. Los que saben escuchar (...) no se satisfacen con un solo punto de vista. Están siempre pidiendo otra opinión, mirando las cosas desde ángulos distintos. Como tejedores, producen historias que, paso a paso, permitirán ir distinguiendo con mayor claridad las tramas del acontecer”*.<sup>7</sup> Esta propiedad torna a la escucha un proceso activo que se basa en habilidades que pueden ser aprendidas y desarrolladas.

La primera de ellas es el *respeto al otro*, esto es, el reconocimiento y aceptación de que aquel que habla es diferente de mí, que escucho; y que esta diferencia es legítima. En otras palabras, esta habilidad se refiere a la *apertura al otro* y al diferente que el otro puede revelarnos, sorprendiéndonos respecto al que ya conocemos o suponemos conocer. Sin esta condición primaria, no seremos capaces de escuchar. Además, la apertura al otro supone *empatía* con el

---

<sup>7</sup> Echeverría, op.cit. p158.

otro, o por aquellos aspectos de la naturaleza humana que compartimos con esta persona (independiente de quien somos, de nuestras historias específicas etc.); y, también cierto *distanciamiento* de nosotros mismos, es decir, el despojamiento de nuestras características o visiones personales, de tal modo que podamos abrir nuestro corazón y mente para el otro que está delante de nosotros.

Otra habilidad que requiere ser desarrollada se refiere a *conocer (desvendar) el contexto* en que la conversación se desenvuelve. Todo lo que se dice es escuchado dentro de un determinado contexto; y este contexto normalmente determina lo que queremos escuchar. El contexto, en este caso, puede referirse a un conjunto de normas que rigen la vida de una comunidad; o puede ser una reunión formal para resolver una situación de crisis; una conversación al pie del fogón con personas amigas, una entrevista estructurada en torno de la investigación de algún problema, una discusión en un grupo de pares para planear una iniciativa en conjunto... Cada uno de esos posibles contextos ofrece o restringe posibilidades de sentidos y de significados en la conversación que mantenemos. Así, un silencio puede ser entendido como rechazo, timidez, ignorancia... al igual que una entonación más fuerte puede ser interpretada como demostración de poder o de autoridad... O, en un contexto en que no se da a los niños y jóvenes el derecho de emitir sus propias opiniones, seguramente ellos tendrán dificultad de exponer su posición frente al asunto tratado (y aún más dificultad si esta posición representar algún tipo de discrepancia con la opinión de los más viejos o de las autoridades presentes)... o lo harán de forma agresiva...

El *estado emocional* que predomina en las conversaciones es otro factor que afecta la calidad de la escucha, y por esta razón también exige el desenvolvimiento de nuestra capacidad de detectarlo. En pocas palabras, estaremos menos aptos a escuchar si estuviéramos cansados, disgustados con alguna situación o, al contrario, felices o animados. Aprender a reconocer el estado de ánimo y los humores nuestros y de nuestros interlocutores – no solamente en el momento inicial de la conversación, sino también en su transcurso – contribuye enormemente para evitar mal entendidos.

Nuestra *historia personal* se suma a los factores anteriores. En general tendemos a reconocer y aceptar aquello que ya conocemos o que de alguna manera hace sentido para nosotros, es decir, que ‘pega’ en nuestra propia historia como experiencia, valor, prejuicio, etc. El riesgo aquí presente es el de proyectarnos en nuestros interlocutores nuestra propia manera de ver el mundo y de reaccionar a los estímulos que recibimos de manera equivocada, distorsionando de ese modo el significado de lo que escuchamos.

El establecimiento de una *relación de confianza* es otra condición que favorece las conversaciones efectivas. Si la persona con quien conversamos no confía en nosotros, o si, por el contrario, nosotros no confiamos en ella, seguramente estaremos introduciendo un enorme bias en la escucha.

Conversaciones efectivas no siempre (o casi nunca) son lineares. Al contrario, ellas fluyen de modo muy diferente de aquel que se verifica en los relatos escritos, no importando mucho si estos se presentan como informes técnicos o como obra literaria. Cuando estamos en una situación formal de interlocución – como investigador, entrevistador o facilitador de conversaciones de grupos, es común encontrarnos con comentarios, explicaciones o interjecciones que originalmente no estaban previstos en nuestro script. No siempre estas ‘intrusiones’ suelen ser importantes; pero, algunas veces, ellas constituyen verdaderos

hallazgos, y actúan como luces que elucidan aspectos de las conversaciones que, de otra manera, permanecerían invisibles.

**Relato de un caso real:** una vez yo estaba haciendo una investigación sobre cooperativas de pequeños productores y, entre las varias personas que entrevisté, se incluía el presidente de una cooperativa de caficultores, que se había constituido después de una larga historia de luchas y de resistencia. Conversamos sobre muchas cosas; y casi todas ellas habían sido muy importantes para mi estudio – menos, una larga explicación sobre las prácticas de educación cooperativista que se desenvolvían con mucho celo en aquella cooperativa. Inicialmente, yo no le di mucha importancia a esta parte de la entrevista, por considerarla muy ‘ideológica’. Pero, una noche, cuando ya tenía mi informe casi concluido, soñé que estaba en una reunión con mi contratante. En este sueño, el contratante me había hecho una pregunta, cuya respuesta contenía justamente elementos de la explicación dada por el presidente de la cooperativa para las actividades de educación cooperativista! Me desperté asustada, e inmediatamente revisé mi informe a la luz de aquella explicación. Sorprendentemente – y de manera diferente de mi percepción inicial – dicha explicación no solo hacía mucho sentido, sino que cambiaba en buena medida el significado los análisis que yo había hecho sobre la cooperativa. No tuve otra salida sino rehacer el texto. Y, para mi felicidad, la nueva interpretación, a la luz de aquellas explicaciones, me salió muy acertada: logré anticipar la percepción de un proceso de cambio, que solo se manifestó en el interior de la cooperativa casi doce meses mas tarde!

En la investigación sociológica – así como en la antropología, en la práctica psicoanalítica, en las ciencias físicas e químicas, entre varios otros campos do conocimiento – estos hallazgos son denominados por *serendipity*. Este término fue acuñado en el final del siglo XVIII por un inglés (Walpole) para definir el descubrimiento accidental de algo cuando **no** se está buscando por esto<sup>8</sup>. Un aspecto inherente a esta definición se refiere a la sagacidad de el observador para conectar hechos aparentemente sin nexo, produciendo así una conclusión que hace mucho sentido y que puede inaugurar un nuevo - y, hasta entonces, impensado - conocimiento.

Esta sagacidad sólo ocurre en espíritus abiertos a lo inesperado, a lo sorprendente o inusitado. Louis Pasteur, renombrado científico, dijo una vez que “*En el campo de la observación, la casualidad favorece las mentes preparadas*”. En el contexto de una observación a través de conversas, la sagacidad - como un atributo de personalidad – es de quien escucha, y no necesariamente de quien habla; y corresponde a la curiosidad o al deseo de comprender aquello que está siendo dicho.

## **EJERCICIO 2 – LA OBSERVACIÓN MEDIADA POR LA ESCUCHA** (Aproximadamente 30 minutos)

*El facilitador pide que los participantes se dividan en dos grupos, cada uno de los cuales con el mismo número de integrantes. Los integrantes de uno de los grupos se sientan en sillas en las posiciones previamente establecidas por el facilitador y reciben una hoja de papel en blanco y un lápiz. Los integrantes del otro grupo reciben una hoja de papel con un diseño, y forman pares con los participantes del primer grupo, sentándose de espaldas para ellos.*

*Al recibir el aviso del facilitador, los que tienen la hoja con el diseño comienzan a describirlo, para que su pareja lo reproduzca en la hoja en blanco. Esta descripción debe ser objetiva y clara (por*

---

<sup>8</sup> La historia nos da innumerables ejemplos de este tipo: la formulación de la teoría de la gravedad de Isaac Newton, luego de observar la manzana que caía del árbol bajo el cual descansaba; así como el grito “Eureka!”, dado por Arquímedes, al relacionar la gravedad con el peso específico de su cuerpo flutuando en una bañera.

*ejemplo: trace una recta vertical, de aproximadamente 10 cm, próxima al margen izquierdo del papel; ahora trace una diagonal en ángulo aproximado de 60° para la derecha; ahora diseñe un círculo de diámetro de aproximadamente 5cm, con el centro en la extremidad derecha de la última recta diseñada; etc.).*

*Los participantes que reciben las instrucciones solo pueden pedir para repetir las, sin hacer preguntas de aclaración o de otro tipo.*

*Al final, se comparan los diseños y se hace una reflexión:*

- *¿Qué tan parecidos / diferentes son los diseños?*
- *¿Qué dificultades sintieron los que dieran las instrucciones?*
- *¿Qué dificultades sintieron los que recibieron las instrucciones?*
- *¿Qué sentimientos el ejercicio motivó en cada uno?*

## **EL ARTE DE HACER PREGUNTAS<sup>9</sup>**

**Preguntar:** Exponer en forma de interrogación un duda.

**Pregunta:** proposición que uno formula para que otro la responda. (Diccionario Larousse Usual. Librairie Larousse, 1974).

Una observación investigativa se apoya normalmente en preguntas. Estas son hechas por el observador – o son de su conocimiento -, y ayudan en la exploración de una determinada realidad o a mantener una conversación con alguien. “*Saber preguntar es saber establecer un canal de comunicación*”.<sup>10</sup> Sin preguntas, la conversación fluirá como monólogo y, seguramente, transcurrirá sin un norte.

Una pregunta encierra un pedido que presupone una respuesta. Por eso, una pregunta bien hecha debe:

- Despertar la curiosidad y el interés del interlocutor.
- Propiciar una reflexión.
- Señalar la posibilidad de nuevas preguntas (es decir, estimular el deseo de dar continuidad a la conversa).

Algunas reglas claves:

- a) *La pregunta debe ser clara*, es decir, debe ser formulada de forma a “*delimitar claramente aquello que se desea saber, cuales son los aspectos del tema que serán analizados y a partir de que punto de vista será abordado*”.<sup>11</sup> Por ejemplo: ¿El señor participó del curso de formación de albañiles?
- b) *La pregunta debe ser simple y directa*. Preguntas aparentemente ingenuas – como las que los niños hacen – abren posibilidades de respuestas esclarecedoras. Por ejemplo: ¿Qué

<sup>9</sup> Lúcia P. Calil, basado en Heloisa Nogueira, Klaus Schubert e Flora Marin de Oliveira. Desenho e facilitação de processos de discussão grupal: caixa de ferramentas. São Paulo, 2001; y en Eugenio Peixoto. Trabalhando com METAPLAN, in Alfons Klausmeyer e Luiz Ramalho. Introdução a Metodologias Participativas: um guia prático. SACTES – DED. Recife. 1985.

<sup>10</sup> PEIXOTO, op.cit. p 92.

<sup>11</sup> NOGUEIRA et al, op.cit. p 147.

hace el técnico agrícola en esta comunidad? Además de eso, las palabras usadas en las preguntas deben ser de conocimiento amplio. Palabras poco utilizadas en el lenguaje corriente, conceptos complejos, términos técnicos y palabras extranjeras tienden a inhibir al interlocutor, en caso que él no las domine.

- c) *La pregunta debe considerar el universo del entrevistado.* Conocer el contexto general en que vive o trabaja nuestro interlocutor puede ser crucial pues, al contrario, él podrá demostrar incapacidad de hablar sobre lo que se quiere saber. Esta regla incluye percibir aspectos de la historia del entrevistado que afectan su posición relativa en el contexto; y, eventualmente, demanda previa investigación sobre quien es él (de acuerdo con los propósitos de la entrevista), o se vale de las observaciones del propio contexto – siempre tomando el cuidado de no caer en el exagero de las deducciones apresuradas o apoyadas en preconceptos.
- d) *La pregunta debe ser apropiada al momento de la conversación.* Esto significa que cuestiones de foro privado (como pueden ser los ingresos familiares, dificultades de relacionamiento interpersonal etc.) deben ser precedidas de otras preguntas de carácter más amplio e inofensivo, dando tiempo para construirse una relación de confianza entre los interlocutores. En una visita domiciliar se puede, por ejemplo, elogiar al jardín o al huerto de la casa; en otro tipo de conversación, se puede comentar sobre las condiciones del tiempo, o sobre una noticia estampada en el diario... Los preámbulos pueden facilitar una aproximación más amistosa.
- e) *La pregunta debe respetar la dignidad y la integridad del entrevistado.* En ninguna hipótesis la pregunta debe ser percibida por el interlocutor como una forma de ridiculizarlo, invadir su intimidad o privacidad, o de presionarlo. El entrevistador debe tener cuidado especial con el tono de voz, la entonación que utiliza y, sobre todo, evitar comentarios que puedan expresar ironía, sarcasmo, preconcepto o cualquier otra actitud irrespetuosa.

Las preguntas pueden ser abiertas, cerradas o en escala.

Las preguntas *abiertas* buscan opiniones o la exploración de situaciones diversas. Son particularmente fomentadoras de nuevas preguntas y, por tanto, medios para dar continuidad a la conversación. Ellas pueden ser *simples*, cuando apenas indagan sobre un asunto, o *múltiples*, cuando son acompañadas de elementos que permiten establecer contrastes. Por ejemplo:



¿Qué piensa usted sobre el curso de formación de albañiles?

→ Pregunta abierta simple



¿Qué fue lo bueno y qué fue lo malo en el curso de formación de albañiles?

→ Pregunta abierta múltiple

En una conversación – entrevista, moderación de grupos focales o facilitación de discusiones en grupo – las preguntas abiertas tienden a ‘rendir’ mucho más, abriendo nuevas posibilidades de conversación. Por eso, para que así suceda, es siempre conveniente agregar preguntas explicativas – ‘¿Por qué?’ –o que detallen el hecho relatado - ‘¿Cómo fue que eso

*aconteció?*, *‘¿Cómo se sintió delante de ese hecho / situación?’*. Estas cuestiones amplían el foco de luz, favoreciendo la aparición de nuevos elementos en la conversación.

Por su propia naturaleza, las preguntas abiertas son más adecuadas a las entrevistas semiestructuradas y a las conversaciones en grupo.

Las preguntas cerradas son más utilizadas en entrevistas individuales realizadas con el apoyo de cuestionarios estructurados y contienen las alternativas de respuestas previamente indicadas. Estas alternativas son formuladas por el entrevistador y, además de exigieren mucha claridad en relación a lo que se quiere identificar, dependen de algún conocimiento previo sobre el asunto abordado.

**Relato de una experiencia:** *Al iniciar un proceso evaluativo de un proyecto, cuyo propósito era fortalecer una red que congregaba mas de 100 organizaciones sociales, era necesario conocer el perfil de los integrantes, pero no había recursos financieros ni tiempo para hacer una encuesta. Se decidió, pues, aplicar un conjunto de cuestiones cerradas a los participantes de uno de los primeros encuentros mensuales organizados por la red. Para este efecto, las cuestiones fueron presentadas en grandes paneles con las respectivas alternativas de respuesta. Previamente a la aplicación de la encuesta, el moderador explicó su funcionamiento: 1- Cada pregunta y todas las alternativas de respuesta serian leídas por él en voz alta; 2 – El moderador se certificaría de que la pregunta y las respuestas posibles habían sido comprendidas por todos; 3 –Se iniciaba la aplicación de la pregunta, con nueva lectura en voz alta, acompañada de la indagación: “¿Quiénes se encuadran en la alternativa X?”; 4 – Las personas que se posicionaban en esta alternativa levantaban la mano, y un auxiliar del moderador contaba ‘los votos’;5 – El número de respuestas era inmediatamente anotado delante de la alternativa considerada. El procedimiento se repetía hasta que todas las preguntas hubiesen sido respondidas. En poco menos de tres horas, la encuesta - con 25 cuestiones distribuidas en cinco bloques- fue concluida; y, a pesar de la evidente posibilidad de errores, cumplió su propósito de delinear el perfil de los participantes y además permitió que estos se conociesen mutuamente, durante la misma aplicación de la encuesta.*

Las informaciones obtenidas tienden a ser utilizadas en el mapeo de la situación investigada, es decir, la manera específica en que las personas entrevistadas se distribuyen en relación a la situación bajo observación. En este caso, se puede señalar apenas *una respuesta* - aquella que mejor se aproxime a la situación del entrevistado – o *varias alternativas* - todas aquellas que fueran aplicables. Por ejemplo:

<div style="background-color: #ccc; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">¿</div> <p>Esta casa es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- propia</li> <li>- cedida</li> <li>- alquilada</li> <li>- invadida</li> </ul>	}	Pregunta cerrada, con alternativa única de respuesta
---	---	--

<div style="background-color: #ccc; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">¿</div> <p>¿Para qué se utiliza el agua de la cisterna?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- para beber y preparar alimentos</li> <li>- para baño e higiene personal</li> <li>- para lavar ropas</li> <li>- para matar la sed de animales</li> <li>- para regar el huerto</li> <li>- para hacer la limpieza de la casa</li> </ul>	}	Pregunta cerrada con múltiples alternativas de respuesta
--	---	--

Las preguntas *en escala* permiten percibir tendencias o prevalencia de respuestas, graduándolas dentro de intervalos previamente definidos. Por su formato, también exigen algún conocimiento previo sobre el comportamiento del fenómeno estudiado, o por lo menos,

los contrastes que pueden existir entre los dos extremos de la escala. Los ejemplos a seguir ilustran algunos tipos de escala frecuentemente utilizados en pesquisas:



En una escala de 0 a 10, ¿qué nota usted daría para el curso de formación de albañiles?



Señale la alternativa que le parece más adecuada:

<i>Los jóvenes de la comunidad demuestran mucha capacidad de organización:</i>						
Discordo radicalmente	Discordo en gran parte	Discordo poco	Ni concuerdo ni discordo	Concuerdo poco	Concuerdo en gran parte	Concuerdo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Las preguntas formuladas en escala también pueden ser complementadas con cuestiones abiertas que buscan explicaciones o detallan las respuestas asignadas. El ejemplo a seguir ilustra esta posibilidad:



Atribuya notas de 1 a 3 para los aspectos descritos abajo, considerando 3 = nota máxima y 1 = nota mínima. Comente sucintamente y, si es posible, de un ejemplo ilustrativo.

Adecuación del equipo a los trabajos realizados, considerando:	Nota	¿Por qué? (Comentarios / Ejemplos)
Nº de personas involucradas en los trabajos rutinarios		
Formación / experiencia profesional de los integrantes del equipo		

En este ejemplo, la encuesta permitió dos tipos de análisis: en el primer tipo, identificar la distribución de la percepción de los funcionarios de la organización en relación a los temas tratados, a partir de una escala que se determinaba por la suma mínima y máxima de las notas atribuidas a los varios ítems (en este caso, la percepción del conjunto de funcionarios era determinada por la verificación de la posición relativa alcanzada por cada ítem, en relación al total de puntos alcanzado por el conjunto de las dimensiones analizadas). El segundo tipo de análisis se hizo a partir de las explicaciones y ejemplos dados por los entrevistados para los puntos atribuidos a cada ítem, rescatando así los elementos que fundamentaban sus percepciones. En conjunto, ambos permitieron una apreciación bastante refinada de las dimensiones abordadas en la encuesta.

### **EJERCICIO PRÁCTICO 3 – EXPERIMENTANDO LA OBSERVACIÓN CON LA TÉCNICA DEL “CONTACTO GLOBAL” (Aproximadamente 4 a 5 horas)**

#### **Contacto Global: Ejemplo de una técnica de observación**

Contacto global es una técnica simplificada para identificar problemas y/o aspectos de una realidad. En la segunda mitad del siglo XX esta técnica fue muy utilizada por urbanistas, como un recurso para la rápida apreciación de la configuración de estructuras urbanas, densidad ocupacional, flujos de circulación en la ciudad, patrones de uso del suelo, etc. Sin embargo, su utilidad no se resume al

urbanismo: la técnica puede ser aplicada a cualquier objeto de estudio al cual se quiera una primera aproximación y es particularmente útil en incursiones de carácter exploratorio, cuando se pretende absorber al máximo de informaciones en una fracción de tiempo muy corta y con el auxilio de herramientas de investigación muy limitadas.

En pocas palabras, se trata de, en un universo desconocido, identificar algunos elementos que pueden informar sobre el estado del fenómeno, su dinámica o sus tendencias más generales, aún cuando de manera precaria o provisoria. Los elementos captados a través del contacto global son de naturaleza **cualitativa** y se basan predominantemente en la capacidad de **observación** de quien aplica la técnica. Esto significa que para generar informaciones con un mínimo de calidad, los aspectos escogidos deben ser observados de manera *interesada e intencionada*.

En vista de eso, la aplicación de la técnica exige algunos cuidados previos:

1. *Tener claridad sobre lo que importa ser visto*, es decir, elegir previamente aspectos, características o dimensiones que serán consideradas en la observación, focalizando la mirada. Tomando ejemplos de urbanismo, se puede escoger la densidad de la ocupación territorial de una región urbana, o el flujo de personas en el área central de la ciudad como aspectos o dimensiones a ser observados. En visita a una comunidad, se puede considerar el patrón de las relaciones sociales o las prácticas agrícolas utilizadas como objetos de observación; o, en una reunión, se puede observar las relaciones interpersonales, verificando cómo las personas se agrupan espontáneamente, si alguien tiene el ‘dominio’ de la palabra y quién es esta persona, cómo los participantes reaccionan a ciertos asuntos etc.
2. *Definir criterios o indicadores significativos para los propósitos establecidos*. Estos criterios o indicadores son fundamentalmente cualitativos, es decir, aún cuando se refieren a fenómenos de naturaleza cuantitativa (cantidad de personas, volumen de producción, volumen de circulación de bienes, etc.), ellos se expresan cualitativamente a través de escalas: mucho / poco; alto / medio / bajo etc.
3. *Describir los intervalos de las escalas adoptadas*. Este cuidado es fundamental para que las observaciones sean inteligibles para otras personas, e implica determinar criterios para diferenciar lo que es “mucho” de lo que es “poco”, o lo que es “alto, medio o bajo” en la escala utilizada. Es obvio que estas definiciones parten de algún conocimiento que se tiene sobre la naturaleza del fenómeno estudiado (esto es, sus características principales o su comportamiento en ciertas circunstancias), o de criterios arbitrados por el observador. En cualquier de estos casos, el observador debe...
4. *Sensibilizarse con el universo estudiado*, esto es, comprender el contexto y ajustar los criterios y escalas adaptados a este contexto. Entrevistas rápidas (estructuradas, semiestructuradas o no) ayudan en esta comprensión inicial, y pueden ser hechas con cualquier persona y en cualquier lugar: vendedores en la feria, residentes de un vecindario, el cura, una profesora, un funcionario público etc. Parece obvio que hay intenciones distintas en las conversaciones trabadas en el contacto global; pero, en común, ellas deben buscar el entendimiento de una situación general o un aspecto específico que está siendo estudiado. Por ejemplo, al transportarse de taxi en la ciudad y percibir la existencia de un gran terreno vacío en entremedio de un área ya ocupada, se puede preguntar al motorista de quién es aquel terreno, por qué él está desocupado, etc. Una pregunta aparentemente sencilla puede provocar una conversación interesante para efectos de sensibilización con el universo estudiado.
5. *Documentar, siempre que sea posible, las observaciones hechas*. Fotos, filmes, bosquejos, anotaciones en mapas, gráficos con o sin escala, y anotaciones diversas son formas de documentación rápida. Los “diarios de viaje” o los “cuadernos de campo” son muy útiles en este sentido, pues pueden preservar las impresiones causadas por escenas, conversaciones o hechos

relevantes que, posteriormente, podrán ser transmitidos a otras personas o subsidiar la formulación de hipótesis para la explicación de los fenómenos observados.

Para efecto de documentación, es recomendable que, antes de salir a campo, el observador se nutra de algunas referencias auxiliares respecto al objeto de estudio. Estas referencias pueden ser un mapa con el trazado de las carreteras del municipio o con los principales edificios urbanos localizados; la indicación de personas que conocen la situación objeto de observación; los horarios de funcionamiento o de pico de funcionamiento de determinados establecimientos comerciales o públicos, etc.

6. *Incluir referencias mínimas en la documentación de las observaciones hechas*, tales como fecha, hora, localidad, nombre de las personas con quien se conversó y su status social, funcional o profesional. Dicho registro permitirá relacionar los hechos documentados con su contexto y, cuando necesario, ayudará en la planificación de un retorno a esas mismas personas o sitios, para refinar o ampliar la información.
7. *Considerar los hechos observados como aproximaciones provisionarias al fenómeno estudiado*, es decir, las observaciones realizadas no representan ‘verdades’, sino señales de un fenómeno que requiere ser mejor comprendido.

#### **Aplicación de la técnica (Aproximadamente 4 a 5 horas)**

*El facilitador propone que los participantes hagan un recorrido de reconocimiento / observación de una determinada área de la ciudad<sup>12</sup>. Antes, define con ellos los elementos que orientarán la observación, considerando el tiempo disponible para el ejercicio y las siguientes etapas:*

##### ***Etapa 1: definición de los elementos de la observación (máximo 60 minutos)***

*En esta etapa los participantes definen: el área (u objeto) motivo de la observación; los aspectos que deberán ser observados; los criterios (o indicadores) que irán nortear las observaciones<sup>13</sup>; las personas que eventualmente serán entrevistadas; las preguntas que serán realizadas a las personas que serán entrevistadas; otros elementos que orientarán el ejercicio.*

##### ***Etapa 2: realización de la observación (máximo 60 minutos)***

*En una observación a través de un recorrido los participantes deben establecer algunas reglas básicas para su desplazamiento (o, en otras palabras, su ruta). Por ejemplo, doblarán en la primera calle a la derecha, caminarán dos cuadras, doblarán nuevamente a la derecha y regresarán al punto de partida. En cualquier caso, los participantes también deben llevar cuaderno o tabla con hojas para anotaciones (y, si fuera el caso, una hoja con los criterios y/o las preguntas formuladas para las entrevistas). Una vez concluida la tarea, los participantes regresan al local de encuentro.*

##### ***Etapa 3: relato de la observación (máximo 60 minutos)***

*Al reencontrarse, los participantes relatan sus observaciones con el mayor grado de detalles posible, valiéndose de sus anotaciones y de su memoria. Durante cada uno de los relatos, solo podrán ser hechas preguntas aclaratorias. Una vez que todos hayan concluido sus relatos, se inicia entonces una reflexión sobre la experiencia:*

- *¿Cómo se sintieron al iniciar la experiencia?*
- *¿Se alteró la sensación inicial en el transcurso de la experiencia? ¿De qué manera?*
- *¿Ustedes pueden visualizar la situación descrita por el relator?*

<sup>12</sup> Por ejemplo: dos o tres cuadras del área central o del entorno del local donde se encuentran reunidos. Eventualmente, se puede también escoger edificios públicos, como escuelas, prefectura, centro de salud...

<sup>13</sup> Por ejemplo: densidad y tipo de ocupación del área, considerando los siguientes criterios: para densidad, alta, media, baja; y para tipo de ocupación, comercial, residencial, misto, industrial.

- *¿Es posible formular algunas hipótesis respecto a la situación observada? ¿Cual?*

***Etapa 4: registro de las observaciones*** (máximo 90 minutos, siendo 60' para redacción de los textos y 30' para la lectura / comentarios)

*Para concluir el ejercicio, cada participante deberá redactar un texto registrando sus observaciones. Este texto debe ser conciso y claro; debe presentar la situación objeto de observación y los criterios utilizados, las observaciones hechas; los aspectos que requieren profundizar y/o las hipótesis que pueden ser formuladas para futura investigación. Una vez concluidos, los textos serán compartidos. Para esto, ellos deberán ser intercambiados entre los participantes – esto es, cada uno será leído por alguien diferente del autor. Siguen comentarios sobre la fidelidad del texto al relato oral, clareza, objetividad, lenguaje, y otros aspectos propios de redacción.*

## PARTE 2 – ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS EN LA ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO<sup>14</sup>

El seguimiento de proyectos sociales es todavía poco conocido entre nosotros y, por esta razón, fácilmente confundido con fiscalización y auditoría. Esta confusión no es enteramente gratuita pues, en algunos países, los monitores son también llamados de ‘auditores sociales’.

Sin embargo, históricamente la actividad de seguimiento se encuentra entre nosotros desde inicio de los años 70, en el ámbito de las iniciativas financiadas por los organismos multilaterales. En aquella época, lo que interesaba era apenas apuntar eventuales atrasos en el cronograma o dispendios encima de lo establecido en los presupuestos aprobados - o sea, una perspectiva muy restringida a la eficiencia gerencial – y, por esta razón, se atribuía el foco predominante en la observación de los avances físicos y financiero de las acciones ejecutadas.

Probablemente, este estilo de gestión - basado en la mera observación del cumplimiento de los acuerdos contractuales - haya contribuido para la generación de una cultura que consideraba el seguimiento como un conjunto de procedimientos burocráticos, aburridos y consumidores de mucho tiempo y muchos recursos financieros. En esta forma de entendimiento, el seguimiento estaba desprovisto de cualquier preocupación con las enseñanzas que podían ser extraídas de la experiencia – asuntos estos normalmente atribuidos a las evaluaciones. Estas, aunque fuesen muchas veces muy ‘pesadas’, también colgaban para el lado de la validación / reprobación de las experiencias desarrolladas. Dicha característica fortalecía la cultura de evaluación que todos traemos desde los primeros años de vida, pues todos hemos penado alguna vez con las pruebas finales en la escuela, con los procesos de ascenso en la carrera profesional, y con las muchas otras situaciones, en que nuestro futuro inmediato estuvo atado por un hilo al juzgamiento arbitrario de un evaluador.

Sin embargo, en los últimos años, la experiencia negativas con la evaluación – y por extensión, con el seguimiento de proyectos – viene siendo reemplazada por un nuevo abordaje que, si por un lado, conserva el antiguo propósito de búsqueda de la eficiencia y de la eficacia de una intervención, por otro, también incorpora la perspectiva del aprendizaje, del fortalecimiento y de la efectividad de la actuación institucional.

En este nuevo contexto el seguimiento adquiere una especificidad que lo distingue de la tarea de los auditores y de los fiscales, pero que también lo diferencia de aquellas realizadas por los técnicos directamente involucrados en la ejecución de las acciones. Parafraseando algunos autores - que llegan a apuntar la reciente tendencia a la ‘independencia’ profesional de los evaluadores<sup>15</sup> –se puede pensar que la creciente demanda por trabajos de seguimiento podrá, en un futuro muy próximo, transformar al monitor en un nuevo tipo de profesional. Pero, tal vez por ser esta actividad todavía tan incipiente, no sea fácil definir el rol del profesional que la realiza; y, menos aún, relacionar sus atribuciones en el ejercicio de este papel y las respectivas habilidades requeridas.

---

<sup>14</sup> Lúcia P. Calil. Notas preparadas para el Programa de Formación de Monitores del Proyecto Gente de Valor. Abril de 2008.

<sup>15</sup> Ver a este respecto: WORTHEN, Blaine R, SANDERS, James R. e FITZPATRICK, Jody L. Evaluación de Programas. Concepciones y Prácticas. Traducción de Dinah de Abreu Azevedo. San Paulo: Editora Gente, 2004.

Tentativamente, se puede decir que el monitor es, predominantemente, *un observador privilegiado que ocupa una posición intermedia entre quienes financian y quienes ejecutan el proyecto*<sup>16</sup>, y que actúa a partir de relaciones interpersonales.

En otras palabras, es un profesional con una mirada de indagación y crítica, que interactúa con los diferentes actores involucrados en la experiencia que está siendo implementada, tiene acceso a un conjunto relativamente amplio de informaciones, y que acaba conociendo los bastidores de la escena. Es un profesional que, en poco tiempo de práctica, puede acumular un acervo razonable de conocimientos sobre los procesos que cercan la ejecución de una acción y sus efectos; que puede aprender a distinguir el meollo del trigo en las conversas en torno de la implementación de proyectos; y puede ser capaz de percibir el detalle, sin perder de vista lo global. Pero es también un profesional que se puede convertir en una especie de ‘pararrayos’ - es decir, alguien capaz de atraer las tensiones y angustias de ejecutores, beneficiarios y otros actores intervinientes en la implementación del proyecto -, y alguien con un potencial relativamente alto de generar conflictos en este ámbito. Las ‘amenazas’ que pesan sobre el monitor se deben principalmente al hecho de sus atribuciones incluyeren (entre otras posibilidades), la explicitación de los desvíos programáticos, el incumplimiento de plazos y otras condiciones contractuales, la verificación de los productos generados y del alcance de los resultados e impactos esperados.

Las circunstancias que cercan el trabajo del monitor exigen muchas habilidades –observar, escuchar, hacer preguntas, interpretar hechos o situaciones -, y conocimientos diversos relacionados con las acciones programadas, los términos de referencia y los contratos que rigen las relaciones formales con los ejecutores, las metodologías de recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, etc. Todas estas facultades son, de hecho, muy importantes, pero, solas, no aseguran la calidad del trabajo del monitor: en la práctica, ellas pueden ser afectadas por factores en el orden del comportamiento, de las actitudes y de la ética que balizan el desempeño de sus funciones.

La cultura y el estilo de funcionamiento de las organizaciones ejecutoras también representan factores que favorecen o dificultan el trabajo de seguimiento. Algunas de ellas pueden adoptar un modelo fuertemente jerarquizado que somete las interlocuciones a las autorizaciones de los dirigentes; y, en otras, puede prevalecer una cultura más horizontal, en que todos están autorizados a informar sobre el proyecto. En algunas, el monitor recibirá apenas las informaciones que solicita directamente; en otras, sus interlocutores estarán mas disponibles para presentar otros elementos que complementan o amplían la comprensión sobre el significado de lo que se ha hecho. Algunas de las personas entrevistadas en esas organizaciones pueden ser naturalmente evasivas o tímidas o, al contrario, muy conversadoras; otras podrán sentirse inhibidas delante de cuestiones sobre las cuales no quieren informar, o no tienen las informaciones solicitadas. No hay reglas específicas de conducta para lidiar con estas situaciones, pero el monitor debe estar atento para diferenciar las varias situaciones que pueden ocurrir; y, encima de todo, debe usar la sensatez para resolver las dificultades que se presentan durante las actividades de seguimiento.

---

<sup>16</sup> El caso específico del Proyecto Gente de Valor, la posición relativa del monitor se refiere a los demás actores con igual relevancia en la estructura operativa: los profesionales de las organizaciones ejecutoras, los beneficiarios y los colegas de equipo, estos últimos con funciones muy cercanas a las suyas.

En otras palabras, todo lo anterior significa que no basta al monitor realizar observaciones técnicamente satisfactorias, sino también que él tendrá que preocuparse de cómo estas observaciones serán recibidas por los diferentes interlocutores; de cómo lidiar con las presiones que surgen en el transcurso de sus actividades; y con otros varios aspectos inherentes a la condición humana que, aparentemente no tienen nada que ver con el objeto del monitoreo, pero que contribuyen enormemente para tornarlo algo útil y placentero, o muy fastidioso. Estos aspectos son objeto de la presente sesión<sup>17</sup>.

### 1. Mantener una buena comunicación con los interlocutores del proyecto.

El monitoreo se caracteriza como un proceso que en la mayor parte de las veces implica la realización de muchas actividades distintas: visitas al campo, contactos con ejecutores, beneficiarios y otros actores directa o indirectamente involucrados en la ejecución del proyecto, preparación de informes etc. Esta característica impone la necesidad de construir y mantener un buen nivel de comunicación con los principales agentes de la situación bajo observación. En otras palabras, el monitor debe cuidar para que las comunicaciones presenciales, o realizadas a través de medios remotos, sean:

- *Sustantivas*, privilegiando aspectos que esclarezcan o evidencien dimensiones relevantes de la acción observada;
- *Objetivas* y basadas en la previa preparación de la visita, claridad sobre los aspectos a ser tratados, aunque sin necesariamente cerrarse a otros asuntos asociados (estos podrán revelar aspectos interesantes del ejecutor o del interlocutor);
- *Oportunas*, tomando en cuenta el momento específico en que se encuentra el proyecto o el aspecto en observación;
- *Y con las personas ciertas*, es decir, con quienes efectivamente pueden informar sobre lo que se quiere saber, independiente de su posición funcional.

En líneas generales se puede decir que hay tres grandes tipos de asuntos de comunicación entre los monitores y los actores intervinientes en el proyecto monitoreado, tal como está sintetizado a seguir:

Tipo de asunto	Detalle	Qué / Cómo / Cuándo hacer	Quién hace
Referidos a las <u>funciones</u> del seguimiento	Atribuciones y límites de rol; flujo establecido para encaminar las observaciones de la visita (para quiénes ellas serán enviadas, o el uso que se hará de ellas, etc.)	Encaminar correspondencia previamente a la primera visita.	Coordinación SYE (u otra instancia superior)
Referidos a los objetivos y al <u>funcionamiento</u> general del seguimiento	Propósito de las actividades programadas, su duración y frecuencia; tipo de información requerida; metodología de ejecución de las actividades y personas con las cuales se desea mantener contacto.	Correspondencia previa a la 1ª visita y actas de los acuerdos firmados en las demás visitas.	Monitor (a)

<sup>17</sup> Por supuesto que muchos de los aspectos descritos a seguir se refieren a la conducta humana, cualquiera que sea la circunstancia social. Parece evidente, también, que la lista presentada no agota todas las conductas necesarias al ejercicio de la función de monitor. En su esencia, esta lista rescata mi experiencia personal como monitora y como coordinadora de un equipo de monitores, enriquecida con aportes de algunos de los autores citados en notas de pié-de-página. Casos reales ilustran situaciones vividas personalmente o en relación a las cuales tuve que intervenir, en la condición de coordinadora.

Referidos a los <u>productos</u> generados por el seguimiento	Observaciones de la visita, con informaciones cuantitativas y cualitativas sobre los indicadores observados, circunstancias institucionales y contextuales, y otros elementos relevantes.	Informe, luego de la realización de las visitas.	Monitor (a)
---	---	--	-------------

La buena práctica recomienda que todas las comunicaciones oficiales sean hechas por escrito y dirigidas al representante institucional de la organización ejecutora. Dudas relacionadas con las de informaciones recibidas y otros asuntos tratados en las conversaciones pueden ser encaminadas directamente al equipo técnico, de preferencia, también por escrito. (Esta práctica permitirá retomar en el hilo de la historia, además de proteger al monitor contra equívocos, y defenderlo en las situaciones de conflicto que eventualmente vénganse a configurar en el futuro).

**Es preciso evitar:** *chismes, conversaciones paralelas, canales de interlocución no autorizados, conversaciones de bastidores.*

## 2. Conocer el proyecto

**Es preciso evitar:** *no saber lo que hacer o con quien conversar en la visita de monitoreo; ignorar normas y otros aspectos específicos que rigen las relaciones del ejecutor con la institución contratante.*

Conocer el proyecto significa tener dominio de sus elementos estructurales (conceptuales y operativos), estar actualizado en relación a la etapa de implementación en que él se encuentra por ocasión de la visita, y suficientemente informado sobre las normas generales a las cuales el proyecto está sometido, es decir, los objetivos, abordajes metodológicos, prioridades y condiciones establecidas por el contratante.

Significa también estar preparado para la visita, es decir, tener claridad sobre qué será observado, con quiénes serán entabladas las conversaciones, y los tipos de datos e informaciones que deberán ser obtenidas.

Mantenerse actualizado sobre el proyecto es una importante condición para el monitor sentirse en confianza y seguro delante de la tarea que le espera. También contribuye para generar confianza y seguridad en su interlocutor; y para atribuir el justo valor a la función.

## 3. Mantearse en posición de equidistancia en relación a los actores involucrados.

Las relaciones interpersonales tienen un rol crucial en la actividad de monitoreo. En situaciones en la cuales se configura una antipatía a primera vista, será muy difícil tener apertura para comprender lo que está aconteciendo; o, por el contrario, donde se instala una franca camaradería, puede ser muy costoso hablar de problemas detectados en la ejecución del proyecto. Influencias de esa naturaleza no ocurren apenas entre el monitor y el equipo ejecutor. También pueden se presentar entre algunos o entre varios de los actores intervinientes de un determinado proyecto, propiciando el surgimiento de situaciones delicadas para el seguimiento, tales como ‘exceso de intimidad’, resistencia frangente a suministrar informaciones, agresividad latente o manifiesta, conflictos abiertos... Proteger-se de estas influencias (y de las propias preferencias personales por una u otra persona / actor) no significa escudarse en una coraza de hielo, sino tomar conciencia de que ellas están presentes, y cuidar para que no afecten el buen andamiento de los trabajos.

También es preciso tener claro que hacer el seguimiento de un proyecto no significa tomar partido de un actor determinado. Todos están juntos en el mismo barco, aunque cada quien

con su propio rol. La búsqueda de la imparcialidad (que es diferente de neutralidad) debe ser una preocupación constante del monitor.

La actitud de imparcialidad o equidistancia se traduce por el interés verdadero de escuchar todas las partes involucradas, es decir, por una postura investigativa que se aplica en todas las situaciones, sobretodo en aquellas que señalan la existencia de conflictos. La estrategia en este caso es ampliar el número de interlocutores, conversando con actores distintos o representantes distintos de un mismo actor - una estrategia que no significa extraer el 'promedio' de las diferentes opiniones recogidas, sino responder a la necesidad de identificar las convergencias y divergencias en relación a algún aspecto específico, los orígenes de los posicionamientos identificados y las tendencias que se presentan. Este tipo de observación permitirá anticipar la necesidad de corrección de rumbos, o de otras providencias que permitan enfrentar los conflictos y encaminarlos de manera que no influyeran negativamente en la ejecución del proyecto.

#### 4. Mantener la integridad intelectual y profesional

Mantenerse equidistante de los intereses en juego en el proyecto no es lo mismo que abrir mano de las propias convicciones o valores, sean estos técnicos, ideológicos o de cualquier otra naturaleza, sino *no dejarse cegar por ellos*. Es preciso recordar siempre que, como un observador imparcial, el monitor precisa desenvolver su capacidad de desapego de su propio bagaje, para poder comprender lo que sucede en la experiencia observada.

Despegarse de este conjunto de elementos que componen la personalidad de uno y su historia de vida no significa rendirse a procedimientos en flagrante inconformidad con la buena práctica profesional, o con las normas instituidas en el marco contractual que rige el proyecto. En este caso, la mejor conducta del monitor es: primero, indagar las razones de los procedimientos adoptados; segundo, encaminar sus propias observaciones para las instancias competentes. En la peor de las hipótesis, esta actitud permitirá detectar el origen y/o la naturaleza de la práctica desconforme, y abrir la posibilidad de ella ser corregida.

**Es preciso evitar:**  
ceder a prácticas y explicaciones insatisfactorias que amenazan el alcance y la calidad de los objetivos del proyecto.

Es importante recordar que el monitor no tiene que ser un experto en todos los asuntos técnicos relacionados con el proyecto en observación. Pero, justamente por esta razón, es muy importante que él considere las normas establecidas en los términos de referencia de los contratos. Su firmeza en relación a estos aspectos es aliada de la apertura a comprender lo que está sucediendo. Ambas establecen un clima de respeto y confianza - atributos esenciales para el buen desenvolvimiento del trabajo de seguimiento.

#### 5. Mantener una postura discreta delante de las personas, hechos o situaciones presenciadas.

Con frecuencia, la práctica de seguimiento lleva al monitor a presenciar involuntariamente situaciones que exponen los ejecutores, beneficiarios y otros actores a circunstancias que pueden ser embarazosas o comprometedoras: conversas inconvenientes, correspondencias y otros documentos al alcance de la vista, discusiones entre miembros del equipo...

**Es preciso evitar:**  
chismes y comentarios desabonadores y maledicentes sobre los actores o personas envueltas con la ejecución del proyecto.

En efecto, hay, en esta práctica muchas oportunidades de conocer la institución ‘por dentro’, es decir, tener acceso a un lado sombrío de ellas o de las personas que las integran que, en condiciones normales, nunca sería mostrado.

Por más desconcertantes que estas situaciones puedan ser, casi siempre ellas revelan aspectos importantes de la personalidad de nuestro interlocutor o del modo de funcionamiento de la institución y que, de forma inconsciente, pueden influenciar en el trabajo o ayudar a entenderlo, aún cuando este riesgo nos es eminente. De ahí se concluye que es muy importante que el monitor sepa mantenerse discreto en estas situaciones.

¿Qué es ser discreto en estas situaciones? Es, por ejemplo, resistir a la tentación de leer el contenido de un documento que se encuentra a la vista, u oír una conversación paralela. En una situación en que se instala un ‘dime que te diré’, en la cual los involucrados no demuestran pudor de exponer su ropa sucia o dar publicidad a sus asuntos privados, ser discreto puede resultar del esfuerzo del monitor para tornarse tan transparente como el aire. En esas circunstancias, el monitor puede optar por retirarse discretamente del ambiente, y esperar hasta que la normalidad de la situación se restablezca. Ser discreto es, sobretodo, retener los hechos testimoniados para sí y, aunque sea necesario compartirlos con otras personas (jefes y colegas de trabajo), no hacerlo de modo irresponsable.

Discreción no es lo mismo que omisión. Si la situación presenciada amenaza o afecta la calidad de ejecución de las actividades previstas, ella tiene que ser enfrentada. En una hipótesis optimista, una conversa franca permitirá que los protagonistas reflexionen sobre lo ocurrido y busquen formas de reparación de los daños causados, o que potencialmente podrían resultar de su conducta; en la peor de las hipótesis, las malas impresiones provocadas por esos incidentes podrán fundamentar decisiones sobre la continuidad de las relaciones con estas personas / actores.

**Relato de un caso real:** *en una de mis primeras vistas de monitoreo a un proyecto que actuaba en la capacitación gerencial de asociaciones de pequeños productores rurales y artesanales – con un foco explícito en los procedimientos de administración contable y financiera – me llamó la atención la cantidad de comprobantes de gastos amontonados sobre las mesas. Ellos parecían estar ahí hacia mucho tiempo, pues estaban empolvados y ya presentaban el amarillento típico de papeles envejecidos. Mientras conversaba sobre el proyecto, esta primera impresión negativa quedó martillando en mi cabeza: ¿cómo era posible que una organización que actuaba en el campo de la gestión pudiese tratar de manera tan displicente sus documentos contables? Meses después, de vuelta a la organización para nueva visita de seguimiento, me deparé con la misma escena; y sentí la misma inquietud de antes. Por suerte, esta visita incluía la observación de una actividad de asesoría prestada a las asociaciones beneficiarias y, entonces, pude percibir que la displicencia demostrada por la organización ejecutora con sus documentos contables se reproducía junto a la clientela: en las tres asociaciones visitadas, los presidentes presentaron cajas, dentro de las cuales se mezclaban comprobantes de pago de cuentas, actas de reuniones, materiales de trabajo... y un cuaderno muy mal tratado, con los lanzamientos incompletos de los ingresos y gastos de un período indeterminado. Lo más increíble fue que, en las tres asociaciones, el asesor no vaciló: personalmente trató de completar los registros, separando el papeleo de la caja y haciendo el trabajo que los presidentes de las asociaciones deberían aprender a hacer. Esta escena culminó mi impresión original sobre el estilo de actuación de aquella organización, llevándome a concluir que la asesoría contradecía cualquier concepto educativo de la capacitación. En realidad, lo que yo había percibido era que el estilo de asesoría promovía una dependencia de las asociaciones a la organización ejecutora, comprometiendo la calidad de los resultados esperados. En las visitas que se siguieran, estos puntos fueron tratados con el coordinador, ayudándole a reflexionar sobre la adecuación de aquella conducta para los objetivos del proyecto.*

## 6. Tener claridad sobre los límites de su papel.

Un monitor no toma decisiones sobre el futuro del proyecto. Él apenas observa, registra y hace recomendaciones que pueden ser dirigidas a sus superiores o a los ejecutores – si sus atribuciones comportan esta posibilidad.

En el ejercicio de sus funciones, el monitor tiene contacto con muchos proyectos o con iniciativas que transcurren en contextos geográficos, socioeconómicos, culturales o institucionales muy distintos entre sí. Esta circunstancia le faculta la posibilidad de divulgar aspectos de las experiencias observadas que son susceptibles de ser socializados, ya sea como aprendizaje relevante o como referencias demostrativas; también le da la oportunidad de promover el establecimiento de redes de relacionamiento interinstitucional que pueden ser muy interesantes para las organizaciones ejecutoras.

**Es preciso evitar:**  
promesas y asuntos que extrapolan las atribuciones funcionales del monitor.

La circunstancia de transitar por muchos sitios, ambientes y entre actores muy diversificados acaba constituyendo uno de los dos aspectos más atractivos de la actividad de monitoreo; pero también se puede revertir en dolor de cabeza, en caso que no sea bien conducido.

Entonces, ¿cómo proceder faz las solicitudes que llegan de los interlocutores o de situaciones que pueden traer consecuencias (negativas o positivas) para la ejecución del proyecto? En este caso, la conducta maestra del monitor es dejar claro que todo lo que él puede hacer es encaminar a las instancias competentes las solicitudes o las posibilidades que está percibiendo – y nunca hacer promesas o demostrar posibilidades que están fuera de su capacidad decisoria. Actuando de esta manera el monitor podrá defender los procedimientos o providencias adecuadas, poniendo su aprendizaje empírico al servicio del propio proyecto.

#### *7. Desarrollar la capacidad de reconocer los propios errores.*

Por mucho que el monitor se prepare y se cerque de cuidados, la actividad de seguimiento facilita muchas oportunidades de equívocos, sobretodo en lo que se refiere a la interpretación de las situaciones observadas. Así es porque nuestra habilidad de observación, por más que la desenvolvamos, además de ser influenciada por muchos factores de diferentes naturalezas, encuentra limitaciones en nuestra capacidad de acaparar inmediatamente un volumen muy grande de nuevas informaciones.

En lo general, una visita de seguimiento resulta un volumen muy grande de informaciones nuevas. Al mismo tiempo en que aprendemos sobre lo que se ha hecho, somos informados sobre las metodologías empleadas, las circunstancias presentes, los efectos inmediatos de las acciones realizadas; escuchamos comentarios sobre impresiones personales, referencias a personas conocidas o no...; somos introducidos a aspectos del contexto local; percibimos movimientos, situaciones, hechos... En otras palabras, en el ejercicio de su función, el monitor – como un buen observador imparcial - actúa todo el tiempo con antenas; y, por más apuntes y registros que haga, su relatoría puede presentar errores de interpretación.

**Relato de un caso real:** un proyecto de educación había recibido severas críticas de un monitor, debido al hecho de no adoptar un abordaje de género en las actividades realizadas. Estas críticas dejaron al ejecutor muy molesto, pues el proyecto había sido aprobado sin que esta perspectiva hubiese sido prometida por él, o demandada por el financiador. El ejecutor estaba cubierto de razón, aún considerando como recomendable que este abordaje fuese incorporado a las actividades de su proyecto.

Algunas instituciones financiadoras, que adoptaran el seguimiento de proyectos como una actividad regular, permitían que el ejecutor del proyecto recibiese copia del informe de seguimiento<sup>18</sup>. En este caso, se le daba al ejecutor el derecho de defenderse contra interpretaciones equivocadas, corregir datos e informaciones errados y explicarse en relación a hechos o situaciones narradas por el monitor. Esta práctica se reveló saludable y garantizadora de transparencia en las relaciones entre el financiador, el ejecutor y el monitor.

Pero, ¿cómo proceder en los casos en que este mecanismo no puede ser adoptado? Es de suponer que, aún en estas circunstancias, existirá algún medio de el ejecutor tomar conocimiento de las recomendaciones hechas por el monitor a las instancias superiores. Si, en estos casos, se demuestra que la recomendación se origina en falla de comprensión del monitor, se espera que este revise su análisis y repare su equívoco junto al ejecutor y al financiador o contratante.

Una vez más, es saludable mantener la actitud permeable a críticas: de esta manera se reafirman los lazos de confianza y respeto entre el monitor y los agentes involucrados en la implementación del proyecto.

#### 8. *Desenvolver su sensibilidad social.*

En el seguimiento de proyectos sociales, el monitor estará en contacto con iniciativas que se orientan para la satisfacción de necesidades básicas de la población.

*Es preciso evitar: actitudes burocráticas; el monitor “en su torre de marfil”.*

Sin embargo, tal como sucede en cualquier proyecto, además de los requerimientos técnicos y contractuales que envuelven su implementación, hay un ‘modo’ de ejecutar las actividades previstas. Es importante aprender a captar este modo específico de ejecutarlas y el estilo impreso por el ejecutor a su actuación. La mayor parte de las veces, considerarlo ayuda a comprender la propia acción y la calidad de los efectos generados.

*Relato de un caso real: una organización de asesoría era reconocida por su oratoria en favor de la democracia y de la ampliación de los derechos de ciudadanía. Sin embargo, las decisiones relacionadas con su quehacer eran tomadas por un grupo muy reducido de personas que ocupaban los cargos directivos. El estilo autocrático de gestión se reproducía en sus contactos con los dirigentes de las asociaciones beneficiarias, y de estas con sus respectivos miembros. Estos, aunque muy necesitados, seguían apáticos, dependientes y muy poco interesados en discutir las propuestas presentadas por la organización asesora.*

Por eso no basta al monitor atenerse a los documentos y registros formales disponibles, siendo igualmente importante ir al campo, observar como las actividades son realizadas y la manera como los ejecutores, beneficiarios e eventualmente otros actores se relacionan en la ejecución de las mismas.

#### 9. *Preservar la cordialidad en las interacciones interpersonales*

Como una actividad que depende fuertemente de las interacciones interpersonales, el seguimiento requiere ser pautado por la cordialidad. Además de saludar las personas, agradecer las informaciones providenciadas o cualquier otra forma de ayuda proporcionada en el transcurso del trabajo, la conducta cordial incluye otros cuidados, tales como:

<sup>18</sup> Eventualmente, se autorizaba al monitor a incluir una *side letter* a la copia del informe encaminada al financiador, en la cual él podía expresar con más libertad su opinión, con el propósito de alertar al financiador para aspectos que demandaban su atención o algún encaminamiento específico.

- *Acordar previamente la visita*, ajustándose la fecha, hora y localidad de conveniencia para las partes involucradas. Esta será una buena oportunidad para reiterar el propósito del seguimiento, como se irá a conducirlo y cuanto tiempo aproximado la visita deberá consumir.
- *Vestirse confortable y adecuadamente para los patrones locales*, evitando crear barreras con las personas que serán contactadas.
- *Mostrar paciencia con eventuales interrupciones* en la conversación (teléfono que suena, personas que se acercan al interlocutor, eventos que tumultúan el ambiente, etc.).
- *Proponer pausas en las conversaciones* siempre que el interlocutor demuestra cansancio – produciendo, así, un ‘quiebre’ en un estado de ánimo que tiende a ser negativo-, o cuando surgen situaciones que demandan su atención, para que estas puedan ser atendidas. Nótese que también el monitor puede sentirse vulnerable con las alteraciones de su propio estado de ánimo. Es importante reconocer cuando tal posibilidad está a punto de suceder o ya está sucediendo. En este caso, cinco o diez minutos de pausa pueden salvar la visita!
- *Indagar o sugerir que otra persona de continuidad a la conversación*, sobretodo cuando el tema abordado es poco conocido por el interlocutor o este demuestra resistencia a discutir sobre el asunto. No siempre es fácil para el monitor detectar lo que está pasando con su interlocutor, pero observar su expresión corporal, la dirección de su mirada, o el grado de atención que dedica al oír las cuestiones puede ayudar a identificar cuando su mutismo o laconismo representa resistencia, desinterés o desconocimiento del asunto tratado.
- *Mostrar amabilidad con los interlocutores*, pero evitar los juegos, chistes o cualquier comentario o situación que puedan generar inhibición en cualquier de las partes.
- *Nunca ridiculizar las respuestas dadas por el entrevistado*, por más disparatadas o graciosas que puedan parecer. En especial, evitar cualquier tipo de juzgamiento de valor sobre las respuestas o comentarios del entrevistado.
- *Mantenerse natural en situaciones de ofertas de bebida o comida* por parte del interlocutor. Si el monitor se siente confortable debe aceptarlas; si no, debe recusarlas delicadamente. Bebidas alcohólicas nunca deben ser aceptadas en servicio: no rechazarlas puede significar perder el respeto del interlocutor. Actitud de naturalidad también debe ser observada delante de cualquier necesidad del monitor (sed, usar el baño, etc.), recordándose, en este caso, de agradecer la amabilidad.
- *Antes de despedirse, explicar los próximos pasos del proceso de seguimiento*: qué será hecho y quién lo hará, y los plazos estimados.

#### 10. Ser puntual en el cumplimiento y poner atención a la especificación de sus tareas.

Esta conducta no se refiere solamente a los compromisos firmados junto a ejecutores o beneficiarios, sino también a aquellos asumidos junto al equipo de trabajo. Los informes y otros registros deben ser elaborados tan pronto el monitor retorne de la visita. Esta práctica tiene dos ventajas: facilita la recuperación de las observaciones – que aún estarán frescas en la memoria -, y permite que situaciones del proyecto que requieren algún tipo de providencia sean oportunamente examinadas.

La puntualidad del monitor debe ser acompañada de rigurosa observación de los formatos y contenidos de los informes exigidos por el financiador, así como de los indicadores y otras especificaciones técnicas que dan soporte a la actividad de seguimiento. Este cuidado asegura que la información siga su flujo normal, y evita re-trabajo.

### PARTE 3 –LA ÉTICA EN EL SEGUIMIENTO<sup>19</sup>

*Ética: viene de 'ethos', palabra griega que significa carácter, temperamento, hábito, modo de ser. Relativo a los principios de la moral. (Diccionario Larousse Usual. Librairie Larousse, 1974).*

La vida contemporánea clama por comportamientos éticos. Diariamente nosotros nos encontramos con situaciones o actitudes de políticos, empresarios, dirigentes sociales o de personas comunes, en fragante irrespeto a conductas morales y sociales. Aparentemente, el torbellino de cambios tecnológicos, culturales y de comportamiento que nos envuelve en los últimos 100 años estaría contribuyendo para la gran dificultad que sentimos como personas y como sociedad para establecer de modo inequívoco lo que es correcto o incorrecto en nuestras conductas; tampoco las leyes han sido suficientes para dictar las reglas elementales de la conducta social; y cada vez más somos forzados a adoptar la lógica de 'cada un por sí', según nuestro propio sistema de valores. Sin embargo, aún vivimos en sociedad y, así, dependemos de un conjunto de elementos que regulan la vida y las relaciones que transcurren en este contexto específico.

En el mundo del trabajo se entiende la 'ética' como un conjunto de conductas que aseguran relaciones de lealtad con el propio trabajo, profesión, organización empleadora o para la cual se presta servicio, colegas, clientes y otras personas con las cuales se mantiene contacto en el contexto de la actividad profesional. En términos generales, la ética en el trabajo encierra el conjunto de normas consensualmente definidas como adecuadas o inadecuadas a la práctica profesional. En líneas generales, estas normas se apoyan en las siguientes conductas:

- Ser *honesto* en cualquier situación.
- Tener *coraje* para asumir decisiones y sus consecuencias.
- Ser *ecuánime e imparcial*, es decir, guiarse por los principios de justicia y responsabilidad.
- Ser *leal y colaborativo* con colegas, superiores, clientes y otras personas con las cuales se mantiene contacto en el contexto del ejercicio profesional, especialmente en situaciones adversas.
- Ser *íntegro* y actuar de acuerdo con los valores y principios personales.
- *Respetar* al otro, y practicar en todas las situaciones los principios de la tolerancia y la diversidad.
- Ser *transparente* y mantener el diálogo abierto y franco.
- Ser *responsable* con las informaciones obtenidas en el ejercicio profesional.
- Tener *responsabilidad ciudadana*, esto es, respetar las leyes y tener consciencia social de sus actos.

---

<sup>19</sup> Notas extraídas de Elmy Rosário Galarce. ¿Por qué una ética profesional en nuestros tiempos? En revista Exégesis, año 10, v.27. Universidad de Puerto Rico; y del Instituto Ethos – Empresas y Responsabilidades Sociales. A ética nas organizações. Série Reflexões, ano 2, nº 4, março de 2001.

Casi todas las profesiones reglamentadas tienen su propio código de ética. En esencia, estos códigos se rigen sobre los pilares de los derechos y los deberes atribuibles a un profesional en particular y permiten reducir los conflictos que pueden surgir en el ejercicio de la profesión. Sin embargo, la misma elasticidad de valores que se observa en la vida contemporánea, contamina la práctica profesional y hace con que muchos problemas éticos surjan en el cotidiano del trabajo. El drama aquí presente es que dichos problemas no afectan solamente las personas que los crearon, sino muchas otras, quienes dependen de los bienes y servicios generados por aquel trabajo.

El seguimiento, como una actividad profesional, no está inmune a estos problemas. Al contrario, tal vez por su incipiente práctica, ausencia de regulación o, aún, debido a la circunstancia de lidiar con muchas informaciones (un tipo de producto muy valorizado en la sociedad contemporánea), esta actividad puede chocar con muchas situaciones que resbalan peligrosamente para prácticas anti éticas. Entre los principales problemas pueden ser enumerados:

- *Abuso de poder*: cuando se usan las prerrogativas propias de la función para perjudicar unos y favorecer otros. No siempre el poder tiene que ser real. Muchos problemas en el seguimiento surgen por el presumido poder del monitor, sobretodo junto a los contratantes y/o financiadores.
- *Conflictos de interés*: cuando las normas de funcionamiento de la actividad resultan en beneficio del propio monitor. Casos mas graves pueden suceder cuando, por ejemplo, el profesional actúa con el doble rol de monitor y asesor de un mismo proyecto.
- *Soborno*: cuando se ofrecen presentes, favores o dinero, en retribución a un tratamiento especial en el ámbito de la función ejercida.
- *Lealtad excesiva*: mentir u omitir, para encubrir fallas de un superior o del propio cliente, o hacer exactamente lo que recibe como instrucción, aún cuando esta está en desacuerdo con sus propios principios.
- *Falta de dedicación y compromiso*: no dar la debida importancia a las tareas, plazos y otras condiciones establecidas para cumplirlas.
- *Abuso de confianza*: retirar materiales, abrir archivos o tener acceso a documentos o materiales sin la debida autorización de sus propietarios o responsables.

*Es preciso cuidar: formas sutiles de cooptación y soborno, que no siempre son explícitas y suelen estar enmascaradas por elogios a la capacidad del monitor, o por una aparentemente inocente confraternización en el happy hour.*

**Relato de un caso real:** *aquella seria la primera vez que el proyecto recibiría una visita de monitoreo. Después de varios intentos infructíferos, la visita fue marcada para la tarde de víspera de un feriado prolongado, en la ciudad do Rio de Janeiro. De este primer encuentro participarían la coordinadora del proyecto y una de las integrantes del equipo. Pero, para mi sorpresa, al llegar a la sede de la organización, encontré apenas a la secretaria. Luego de un tiempo de espera, la secretaria – muy amable – me entregó un paquete con folders y otros materiales de divulgación del proyecto, me enseñó los pocos registros disponibles y también habló un poco sobre el funcionamiento general del proyecto, el público meta, los criterios para la selección de la clientela... Los pocos datos a los cuales tuve acceso evidenciaban serias discrepancias entre lo propuesto y lo realizado: todas las metas eran bastante inferiores a las que habían sido proyectadas; el perfil socioeconómico de la clientela atendida era visiblemente encima de lo previsto; las metodologías adoptadas para divulgar, atraer y asesorar clientes eran diferentes de las que habían sido definidas... e, aunque estando yo consciente de que la secretaria no era la persona más indicada para prestar las informaciones requeridas, me sentía muy insatisfecha con las explicaciones para las discrepancias observadas.*

*A lo largo de poco más de dos horas (el tiempo de duración de ese primer encuentro), no hubo ninguna comunicación de la coordinadora o de la técnica, justificando su ausencia en la visita. Todas esas circunstancias, al igual que las discrepancias encontradas, fueron registradas en relatoría de la visita, fundamentando muchas indagaciones sobre el efectivo desempeño del proyecto. De acuerdo con la norma, se envió el informe para el financiador y para la organización ejecutora. Menos de 15 días después, la serie de sorpresas desagradables, que había sido inaugurada con el malogro de la primera visita, tuvo continuidad, con un contacto de la coordinadora proponiendo nuevo encuentro. En este, la dirección estaba toda presente, así como el equipo técnico. Todas estaban muy animadas y muy ansiosas por demostrar los buenos resultados del proyecto. Varias se dispusieron a acompañarme en visita a clientes, junto a los cuales, paradójicamente, yo tuve la oportunidad de comprobar algunas de las tantas discrepancias identificadas anteriormente. Pero, la visita todavía reservaba una última sorpresa: en la rodada de cierre, luego del relato de mis observaciones en campo y de los aspectos del proyecto que estaban en discordancia con los términos contratados, la presidente hizo suya la palabra y me ofreció empleo en la organización! En su argumentación, ella hacía hincapié en que yo podría ayudar a su organización a no repetir los equívocos identificados; pero, quedó evidente que su propuesta miraba a neutralizar cualquier posibilidad de que mi informe influenciase al financiador en relación a la continuidad del apoyo. Por supuesto que no acepté la oferta! Al contrario, traté de anexar una side letter al informe de la visita, en la cual, además de relatar el incidente, yo presentaba la solicitud de no seguir como responsable por el seguimiento de aquel proyecto, pues era evidente que había ocurrido una quiebra de confianza en mi relación con sus ejecutores.*

En los últimos 30 años, muchas asociaciones profesionales de evaluadores vienen tratando de establecer directrices éticas para esta actividad<sup>20</sup>. Por proximidad temática, muchas de ellas pueden ser extendidas para el campo del seguimiento<sup>21</sup>:

1. *Orientación hacia el servicio*: los monitores deben atender a las necesidades de información de los actores involucrados en la ejecución del proyecto, es decir, contratantes, financiadores, comunidad y el mismo equipo ejecutor.
2. *Acuerdos formales*: incluyen los términos que irán a regir las actividades de seguimiento, de manera asemejada a la indicada en la Parte 2 de este artículo.
3. *Derechos de las personas*: se refiere a la necesidad de preservar la privacidad y sigilo de las informaciones obtenidas y fuentes utilizadas, o de consentimiento formal para obtenerlas y divulgarlas, bien como respetar la dignidad de los informantes.
4. *Imparcialidad*: garantía de que tanto los puntos fuertes cuanto los aspectos débiles del proyecto sean igualmente abordados, sin censuras previas impuestas por el monitor o por terceros, para satisfacer intereses de cualquier un de los agentes involucrados.
5. *Dar publicidad a descubrimiento y hallazgos relevantes*: esta directriz apunta una dimensión importante del trabajo de seguimiento, que es el de identificar aspectos que posibilitan aprendizajes significativas en el ámbito de la propia gestión del proyecto o de temas específicos.
6. *Responsabilidad económico-financiera y fiscal*: esta directriz alude a los costos incidentes directa e indirectamente en la actividad de seguimiento, incluyendo el tiempo y la energía consumidos por el monitor y los agentes contactados.

Las directrices sintetizadas apuntan posibilidades fértiles para pensarse en una ética del seguimiento de proyectos. No obstante, además de cualquier código que se pueda elaborar, el monitor tendrá que buscar un patrón de conducta que esté balizado por el interés genuino de

<sup>20</sup> Más detalles sobre este asunto pueden ser encontrado en WORTHEN et al, op.cit. nota 13.

<sup>21</sup> Nótese que varias de esas directrices coinciden con las reglas de conducta que deben pautar esta práctica profesional.

permanente desarrollo de su capacidad de percepción, comprensión, resolución creativa de los problemas que encuentra en su práctica, y respetuoso de los intereses de los individuos y de las instituciones involucradas en la ejecución del proyecto.

