

## 9. El informe de monitoreo

Al escribir nuestro informe, definir su forma y contenido, debemos recordar nuestra experiencia al leer publicaciones similares.

**Un buen informe es interesante, comprensible, creíble y sucinto; además, animará a que los lectores mediten más sobre el tema y se comprometan en posteriores acciones.**

### 9.1. El objetivo del informe

Después de haber dirigido un estudio de monitoreo, las razones por las que escribimos un informe incluyen, entre otras:

- **Describir y analizar la situación** para que los lectores puedan formarse una opinión sobre el estado de los derechos humanos en el campo que abarca nuestro estudio.
- **Presentar recomendaciones** orientadas a provocar cambios a través de la aplicación de acciones políticas, legales o sociales, que podemos planear en detalle con base en el informe.
- El propio informe debe constituir un elemento de esa acción. Distribuyéndolo de una manera cuidadosamente planeada, podemos **tener un impacto en la situación que queremos mejorar**.
- **Ganar aliados** para una meta específica. Nuestro informe puede atraer a muchos individuos y organizaciones interesadas en el problema de las violaciones a los derechos humanos y demostrar el sentido de tomar acciones colectivas.
- **Presentar evidencia de casos concretos de violaciones a los derechos humanos**, los cuales se usarán posteriormente al desarrollar acciones orientadas a cambiar la situación (principalmente, pero no exclusivamente, para el litigio estratégico).

- **Presentar material didáctico.** Citando los documentos internacionales primarios que garantizan la protección de los derechos humanos, nuestro informe puede jugar un papel instructivo. Incluso si los lectores no saben mucho sobre derechos humanos, podemos aumentar su conocimiento sobre las normas internacionales e instrumentos que protegen estos derechos.
- En un sentido indirecto, el informe puede contribuir a **incrementar la credibilidad de nuestra organización.** Al distribuir un informe fiable, basado en hechos y evidencias, que presenta un cuadro objetivo e imparcial de la situación, se fortalecerá la credibilidad de nuestra organización a los ojos de sus partidarios, de sus patrocinadores y del público.

## 9.2. El concepto del informe

Como dijimos antes, el concepto del informe debe surgir durante la fase de planificación estratégica cuando trabajamos el concepto de monitoreo (ver Diagrama 2). Tenemos que saber sobre qué escribiremos el informe, de qué manera y para quién.

**El concepto del informe es una definición preliminar sobre cuál será el contenido y la estructura del mismo y sobre quiénes serán sus destinatarios principales. Este concepto se desprende de la meta que hemos fijado y de la tarea de investigación del estudio de monitoreo.**

Dependiendo de la acción posterior que estamos planeando tomar, decidiremos qué enfatizar, qué forma asumirá el informe y, por consiguiente, a quién se lo dirigiremos. Un contrainforme (o “informe sombra”) de un informe gubernamental enviado a las entidades de tratados de la ONU<sup>16</sup> (cuya estructura será igual a la del informe gubernamental correspondiente), se escribirá diferente de un documento pensado para apoyar una acción legal (como una queja constitucional ante la Corte Europea de Derechos Humanos), diferente de los

---

<sup>16</sup> El Comité de Derechos Humanos, el Comité contra la Tortura, el Comité contra la Discriminación Racial, el Comité para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, el Comité sobre los Derechos del Niño y el Comité sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

## *El informe de monitoreo*

---

materiales dirigidos a los periodistas y al público (quienes están principalmente interesados en casos concretos de violaciones a los derechos humanos o en cifras verdaderamente chocantes) y diferente de un informe para ser enviado a políticos y miembros del parlamento (quienes están principalmente interesados en consignas pegadizas con las cuales puedan fácilmente identificarse).

### **Escribimos un y solo un informe de monitoreo, teniendo siempre en mente a sus destinatarios principales.**

Al trabajar en el concepto del informe, debemos investigar otros informes emitidos por organizaciones e instituciones nacionales e internacionales que tratan sobre los problemas que nos interesan. Normalmente, hacemos esto como parte de nuestro diagnóstico preliminar de situación o durante la fase inicial de planificación del estudio de monitoreo, mientras se recopila la información. En la actualidad, es relativamente fácil acceder a muchos informes nacionales y extranjeros preparados por las instituciones estatales (en el caso de Polonia, a los informes del Defensor del Pueblo, informes de ministerios específicos, informes periódicos presentados por el gobierno a los cuerpos de la ONU, etc.), por gobiernos extranjeros (como los Informes del Departamento de Estado de los EEUU); por organizaciones internacionales (como el OCDE) y por organizaciones internacionales no gubernamentales (Amnistía Internacional, Human Rights Watch, etc.). Encontraremos la mayoría de estos documentos en Internet, pero también podemos buscarlos en las bibliotecas especializadas, en las embajadas, etc.

### **9.3. Preparar el material**

Antes de que empecemos a escribir nuestro informe tenemos que desarrollar una guía, algo parecido a una tabla de contenidos, con una descripción corta de lo que contendrá cada una de las secciones y subsecciones. Regresamos, entonces, a nuestro concepto de monitoreo (a nuestra tarea de investigación, problemas y preguntas) y usamos este marco para procesar los datos recogidos.

Debemos empezar preparando los materiales, procesando los datos y escribiendo nuestro informe, *inmediatamente después de completar el estudio de monitoreo*. Las impresiones e información aún frescas son valiosas y deben utilizarse eficazmente. Es poco realista esperar que nuestra memoria no falle. Sin embargo, no debemos apresurarnos cuando procesamos los datos y escribimos el informe.

Por lo general, los datos pueden procesarse de dos maneras:

- *en la modalidad de informes parciales sometidos por cada subgrupo y formulados a partir de un diseño previamente establecido,*
- *el material completo, procesado “centralizadamente”.*

Ambos enfoques tienen sus ventajas y desventajas. Al trabajar con **informes parciales**, corremos el riesgo de ser subjetivos y perder información. La fuente material debe recogerse de cada subgrupo junto con los informes parciales, para garantizar que podremos, de ser necesario, comprobar o complementar alguna información.

Deben existir instrucciones claras acerca de *cómo tratar la información y sobre cómo se debe presentar*. Los informes parciales deben parecerse para que los datos sean comparables y el informe principal sea coherente. Los subgrupos deben saber en detalle cómo procesar datos y la forma que deben dar a su informe parcial. Debemos hacer un esbozo de nuestro informe incluso antes de que el estudio empiece. Si no lo hacemos así, nos puede resultar difícil que los informes parciales individuales sean coherentes con el conjunto y que la información incluida en ellos pueda resultar inapropiada para la comparación. Algunos equipos escribirán materiales extensos, detallados, bajo la presunción de que cuanto más se escriba, mejor; mientras que otros nos presentarán sólo las conclusiones concisas, escribiendo exclusivamente lo que sienten que es muy importante.

Si **procesamos los datos de manera centralizada**, debemos organizarla y corroborar primero si todos los materiales llevan una descripción sobre su procedencia, contenido, etc. Cualquier información perdida debe complementarse. Por esta razón, es una buena idea *recolectar los materiales de los investigadores personalmente*. Así, podremos verificar inmediatamente lo que está faltando, lo que es incierto, etc., y pedir la aclaración en ese mismo momento.

**Los datos cuantitativos:** Como se mencionó en la sección 6.5.4, al trabajar con muestras pequeñas podemos calcular estadísticas simples usando una calculadora normal. Las cantidades grandes de datos (como los resultados de una encuesta o de entrevistas estructuradas) requieren ser procesadas por una computadora, con el apoyo de un profesional en sociología o estadística. La transcripción de la información a la base de datos es lo que toma más tiempo. Esto debe tenerse presente cuando se está planeando el presupuesto del proyecto y su calendarización.

**Los datos cualitativos:** Nosotros buscamos respuestas a nuestras preguntas de investigación en todos los documentos. Prestamos atención especial a las citas textuales, las que anotamos inmediatamente para agregarlas más tarde a las

## *El informe de monitoreo*

---

secciones respectivas del informe. Transcribimos las entrevistas grabadas (esto lo debe hacer la persona que reunió el material) y, después, trabajamos con ellas como lo hacemos con otros documentos.

**No debemos olvidarnos de los “estudios de casos”.** Evaluamos la documentación recopilada sobre un caso dado y tomamos una decisión sobre si lo describiremos en nuestro informe y si será útil tomar una acción legal o pública. Si es necesario complementaremos aún más la documentación existente. No todos los casos interesantes tienen que ser incluidos en el informe. Podría ser una buena idea publicar algunos de estos casos después, de una manera diferente.

## **9.4. La estructura del informe**

Los informes de monitoreo normalmente contienen los elementos siguientes:

### **9.4.1. Tabla de contenidos**

Esta es una guía del informe completo y, por consiguiente, debe ser clara, comprensible e interesante. Los títulos de las secciones y de las subdivisiones no deben ser demasiado generales, pues no le comunicarán nada al lector (se deben usar títulos como “Violencia entre presos” o “Condiciones de transporte de los prisioneros”, en lugar de simplemente decir “Violencia” o “Transporte”). La mayoría de los lectores disponen de poco tiempo, por lo que tenemos que facilitar la identificación de esos fragmentos de información que son importantes e interesantes para ellos.

### **9.4.2. Reconocimientos**

Debemos agradecer a aquellas personas que contribuyeron a la realización del informe (en la página de derechos de propiedad intelectual, en la introducción o en una página separada de reconocimientos que precede a la introducción). Entre ellos se debe incluir a los examinadores, a los individuos que ayudaron en el procesamiento de los datos, a los miembros del equipo de monitoreo y a los voluntarios.

No siempre podemos mencionar a todos por su nombre y, si estamos trabajando bajo condiciones peligrosas, simplemente no tenemos ningún derecho de hacerlo. En este tipo de situaciones podemos agradecer “a los miembros del equipo de monitoreo, así como a todas aquellas personas que nos ayudaron en nuestro trabajo y sin cuya ayuda este informe nunca habría sido posible”.

### 9.4.3. La introducción

La introducción debe incluir, primero, una presentación concisa de nuestra organización y de la meta del estudio. Explicaremos lo que nos motivó a emprender el estudio, cuál era el tema del mismo, durante qué período de tiempo se desarrolló, qué muestra fue usada y quién lo llevó a cabo. La introducción también debe familiarizar al lector con las conclusiones principales del estudio. Si está bien escrita, la introducción llamará la atención de los lectores y los animará a que lean el resto del informe. Además, si fuimos capaces de atraer a un número grande de personas para cooperar con nosotros en el estudio, será bueno mencionar su cantidad, demostrando así la fuerza de nuestra organización.

### 9.4.4. El resumen

El resumen debe ser corto y debe contener las conclusiones más importantes del estudio de monitoreo. La mayoría de destinatarios sólo leerá esta parte del informe, por lo que debe escribirse bien. **En una sola página o en un máximo de dos**, debemos listar los problemas principales y las violaciones a los derechos humanos en el campo estudiado. También podemos proporcionar, entre paréntesis, el número de página donde el informe describe cada problema en detalle.

El contenido y forma del resumen, aunque siempre debe ser meditado objetiva y precisamente, dependerá principalmente de la meta de acción que pensamos tomar y del destinatario principal del informe.

### 9.4.5. El texto principal

Dividimos el cuerpo principal del informe en **secciones y subsecciones**, organizadas de acuerdo al concepto de monitoreo. Para facilitar la lectura, los números y títulos deben estar en negrita y deben subrayarse. Se debe evitar el uso excesivo de subdivisiones, porque el informe se tornará menos legible.

Un elemento muy útil del informe **son las citas de la legislación internacional o nacional**. Al principio del análisis de cada problema, el informe debe citar las normas correspondientes de protección de los derechos humanos, las previsiones constitucionales existentes y otras piezas de legislación. Esto es especialmente importante cuando queremos mostrar que la aplicación práctica de regulaciones legales en nuestro país está en conflicto con esas normas.

La mayoría de los lectores no ha memorizado la normativa que estamos citando. Buscar lo que dicen los artículos específicos, aun cuando estén

## El informe de monitoreo

---

incluidos en un apéndice, puede resultar tedioso. Es, por consiguiente, una buena idea citar secciones enteras del texto de la legislación en cada lugar, si ello es esencial para entender el problema en discusión.

El personal de la Oficina del Comisionado para los Derechos de los Ciudadanos de Polonia, cuyos informes se dirigen a periodistas y miembros del parlamento, sabe que una frase como la siguiente: “El Defensor del Pueblo apeló ante la oficina X, indicando que el artículo 157, párrafo 3, punto 16 del estatuto Y, constituye una evidente violación a los derechos humanos...”, sería completamente incomprensible para sus destinatarios, a menos de que la misma se cite en su totalidad e incluya una explicación de por qué esto constituye una violación de los derechos humanos.

Una buena forma de ilustrar el informe para que llegue más fácilmente a los lectores es describir casos concretos de violaciones a los derechos humanos. Como regla, estos casos hablan más elocuentemente que las deliberaciones verborreicas generalizadas. Estas descripciones no deben ser excesivamente emotivas, pues los hechos hablarán por sí mismos.

Si pensamos describir la **reacción de las autoridades** frente a nuestras actividades, tenemos que ser conscientes de que son precisamente estos fragmentos del informe los que se estudiarán más cuidadosamente. Debemos esforzarnos, por consiguiente, en hacer una presentación equilibrada, informando no sólo sobre las reacciones negativas, sino también sobre las positivas. No debemos olvidar mantener la objetividad y evitar las emociones. Por ejemplo, no escribiremos sobre “*la manera escandalosa como el representante de la institución X reaccionó a nuestro estudio*”, sino simplemente relatamos los hechos. Las acciones de las autoridades hablan por sí mismas y no requieren ningún comentario en absoluto.

Si hemos realizado entrevistas, vale la pena que el informe **cite declaraciones hechas por nuestros informantes**. Aquí debemos ser cautos y recordar proteger la identidad de los entrevistados si la situación así lo exige (ver sección 9.5.2.). Estas citas pueden contener declaraciones emocionales, pero debemos mantenerlas claramente separadas del contenido principal del informe.

Si el informe incluye **datos estadísticos**, estos deben presentarse de una manera clara y legible. Una presentación caótica podría causar que los datos sean leídos incorrectamente. Si hemos recogido muchos datos numéricos, a veces tendremos que abstenernos de incluirlos todos en el informe. Este no es un problema, porque el resto de datos no utilizados podría ser útil en informes

subsecuentes. *No debemos presionar para incluir todos nuestros datos en el informe, aún a costa de su legibilidad.* Necesitamos echar una mirada escrutadora a nuestros datos y determinar lo que realmente hace una contribución importante para el logro de nuestra meta. Por otro lado, debe tenerse cuidado de no citar sólo las cifras que confirman nuestra hipótesis. Por el contrario, debemos esforzarnos por presentar un cuadro verdadero del fenómeno estudiado.

Al citar datos numéricos, tenga presente los puntos siguientes:

- Los datos deben presentarse de una manera clara y transparente, en la modalidad de cuadros de fácil lectura, diagramas, cuadros de barras, etc.
- En el texto mismo, los números y títulos de los cuadros, mapas, diagramas, etc., deben citarse en los lugares donde se discuten los contenidos que ellos presentan.
- Hay que esforzarse por asegurar que los datos estadísticos se presenten de una manera uniforme, con un uso coherente de cuadros, diagramas o tablas de barra. Presentar algunos datos con diagramas y otros con las tablas y mapas, los hará más difíciles de leer.
- Siempre debe citarse el tamaño de la población y la muestra estadística (el grupo estudiado) en cada paso.

#### **9.4.6. Soluciones, propuestas, recomendaciones**

Nuestro informe también puede proponer soluciones específicas sobre cómo mejorar la situación en el campo estudiado. Las recomendaciones pueden dirigirse a las autoridades nacionales, legislativas, ejecutivas o judiciales, o a las organizaciones internacionales, dependiendo del tema de monitoreo, de la situación política en el país y de nuestra estrategia de acción. **El informe debe hacer una clara distinción entre las conclusiones y las recomendaciones.** Las conclusiones sólo se basan en los hechos, mientras que las recomendaciones también se basan en las opiniones de los autores del informe. Debemos poner especial atención a este punto para tratar de ser concisos e “ir al grano”.

#### **9.4.7. Resúmenes en idiomas extranjeros**

Si el texto de nuestro informe está escrito en otro idioma, es una buena idea incluir un resumen del informe en inglés (por lo menos) y, de ser posible, en otros idiomas extranjeros también. Estos resúmenes deben incluir **el índice, la introducción, el resumen y las recomendaciones.**

*El informe de monitoreo*

---

### **La calidad de la traducción es un asunto de gran importancia.**

Un informe mal traducido minará la calidad de nuestra investigación a los ojos de lectores extranjeros y, en casos drásticos, también la credibilidad de nuestra organización. Si planeamos tomar una acción internacional, debemos traducir el informe en su totalidad.

#### **9.4.8. La bibliografía**

Esta es una lista de todas las publicaciones y artículos usados cuando desarrollamos el estudio y escribimos el informe. Las citas hechas en el texto deben ser acompañadas por las notas apropiadas a pie de página. Una buena bibliografía llevará a los lectores hacia publicaciones que serán de interés para ellos.

#### **9.4.9. Los anexos**

Todos los materiales que pueden ser de ayuda para entender la esencia de los problemas abordados en el informe y los métodos que fueron usados para estudiarlos, deben adjuntarse al informe en forma de anexos, por ejemplo:

- una lista de las instituciones específicas estudiadas (si queremos hacer pública esta información),
- una lista de los individuos que llevaron a cabo el estudio (como se dijo anteriormente),
- muestras de las herramientas de investigación empleadas,
- los textos completos de la legislación,
- otros documentos que pertenecen al campo estudiado,
- estudios de especialistas,
- diagramas situacionales,
- fotografías de objetos y evidencia material,
- otra información.

#### **9.4.10. Índice**

Raramente los informes de monitoreo incluyen índices, pero ellos son, no obstante, muy útiles para ayudar a los lectores a encontrar la información específica dentro del texto. El personal de la Oficina del Comisionado para los

Derechos de los Ciudadanos en Polonia que prepara un informe anual para los miembros del parlamento, manifiesta que vale la pena incluir un índice, aunque este es un esfuerzo que demanda mucho tiempo y la participación de un editor de texto moderno.

## 9.5. La credibilidad del informe

El informe debe incluir **sólo información verdadera**. Cada cifra debe verificarse una y otra vez antes de ponerse en el texto. Esta es una cuestión de gran importancia. Alguna información incluida en el informe puede resultar muy inoportuna para las autoridades y tratarán de desacreditarla. Toda la información presentada debe documentarse bien, aun cuando la fuente de la información no se cite en el informe.

Si no estamos seguros sobre cierta parte de la información, es mejor omitirla del informe. Si decidimos incluirla, debemos enfatizar claramente en el informe que estamos presentando reportes de prensa no confirmados o el relato de un solo testigo ocular.

Cuando presentamos datos numéricos que no pueden establecerse exactamente (como el número de personas apaleadas por la policía en una demostración, el número de niños en el país que son abusados por miembros de su familia, etc.), tenemos que proporcionar el número de casos documentados junto con nuestras estimaciones de lo que pueden ser las verdaderas cifras. Decir, por ejemplo: “*nuestra organización documentó 23 casos de golpizas y trato brutal contra los participantes en una protesta. Con base en el relato de testigos y de nuestras propias observaciones, tenemos motivos para creer que el número real de incidentes fue cinco veces mayor*”.

Un informe preparado por una organización de los países de CIS\* informó que, en 1996, las autoridades habían declarado ilegales a 400 organizaciones no gubernamentales, cerrado 900 oficinas editoriales independientes y negado la renovación del registro comercial a 10.000 compañías privadas. Estas cifras no son muy creíbles. En tales situaciones es mejor declarar un límite más bajo y decir, por ejemplo: “aproximadamente 356 organizaciones.” O bien podemos aclarar que las cifras son estimaciones, al tiempo que proporcionamos la fuente sobre la cual basamos las mismas.

\* Nota de la editora: Commonwealth of the Independent States, que agrupa a once repúblicas que fueron parte de la Unión Soviética.

## *El informe de monitoreo*

---

Podemos permitirnos generalizar o estimar la magnitud de un fenómeno, incluso con base en un número pequeño de casos concretos de violaciones a los derechos humanos, siempre que logremos develar la causa subyacente de tales violaciones. Una vez que conozcamos la causa, podemos presumir que la misma provocará similares resultados en otros casos. La causa podría ser una mala legislación, una práctica generalizada, la falta de fondos, etc.

Si nuestra organización es joven y no es muy conocida en el país o en el extranjero, debemos dar credibilidad a nuestro informe y a nuestra organización respaldándonos en una organización o persona bien conocida y de renombre en el país o en el extranjero.

### **9.6. La presentación del informe**

Un informe no cumplirá su función y no nos ayudará a emprender acciones posteriores a menos que logremos hacer llegar el mensaje a los destinatarios. No es suficiente que un informe contenga información importante; también debe presentarse de una manera tal y en un lenguaje adecuado, como para que su mensaje llegue a los lectores. Todos podemos recordar un libro o texto importante que sólo pudimos leer con gran esfuerzo, e incluso con frustración. Por consiguiente, debemos tener presente varias pautas básicas:

- usar un lenguaje simple, pero no coloquial,
- usar terminología profesional, pero no la jerga profesional,
- hacer una distinción clara entre los hechos y los comentarios, empezando siempre con los hechos,
- no usar demasiadas expresiones en idiomas extranjeros,
- evitar las descripciones emocionales,
- evitar las afirmaciones generales e imprecisas.

**Un buen informe de monitoreo debe ser relativamente corto, comprensible y debe proporcionar información, argumentos, evidencia e interpretaciones cortas de los hechos.** La mayoría de destinatarios no tienen tiempo para leer varios cientos de páginas. El arte de escribir consiste en la habilidad de expresar las ideas propias rápida, concisa y comprensiblemente.

No tenemos que escribir sobre todo lo que sabemos en relación a un tema dado. Alguna información puede presentarse al público o a otros destinatarios en forma diferente y cuidadosamente escogida (a través de boletines de prensa, presentaciones en conferencias académicas, entrevistas, etc.).



Fotografía: Kazyszof Miller / Agencia Gazeta

Noche de Navidad en un centro de detención juvenil.  
Diciembre 1994

También es importante que el informe sea bien editado y sometido a la corrección de pruebas. Una edición caótica e incoherente hará que nuestro mensaje sea más difícil de leer y de entender.

## 9.7. Proteger nuestras fuentes de información

A veces, la información de nuestro informe viene de personas que desean permanecer en el anonimato. Otras pueden enfrentar un peligro serio si las autoridades logran identificarlas. Estas personas han depositado su confianza en nosotros. No podemos ponerlas en riesgo, o en situaciones desagradables o difíciles, o donde exista peligro para su salud o su vida. Por ejemplo, esto aplica para soldados en ejercicio activo, prisioneros y sus familias, niños en los albergues infantiles, pacientes de hospitales psiquiátricos, etc., y principalmente para las personas que viven en un sistema totalitario.

En tales situaciones, codificamos los nombres de nuestras fuentes para asegurar que sea imposible identificarlas. Si incluso esto puede ser demasiado peligroso, no proporcionaremos ninguna inicial en absoluto, sino escribiremos en general sobre “cierto preso.” Si la descripción de su situación proporciona bastante información para permitir identificar nuestra fuente y eso la pone en riesgo, nos abstendremos de ponerla en nuestro informe. En casos como este, aun cuando tengamos el consentimiento expreso de la fuente para contar su historia, debemos meditar si de verdad vale la pena hacerlo.

*El informe de monitoreo*

---

Contrariamente, cuando se trata de los miembros de personal de las instituciones monitoreadas, la práctica general es consignar sus nombres en el informe. En casos específicos, si se nos ha brindado información importante de manera confidencial, podemos alejarnos de esta regla para no poner a nuestra fuente en riesgo.

## 9.8. Consideraciones prácticas

El borrador inicial del informe debe ser leído primero por los miembros del equipo de monitoreo y, sobre todo, por las personas que dirigieron el estudio, para que tengan la oportunidad de aclarar algo que no está explícito, corregir cualquier declaración falsa o clarificar cualquier punto dudoso. Después de que estas correcciones han sido hechas, el texto entero **debe revisarse y someterse a corrección de pruebas**. Varios días después debemos leer una vez más el informe, mientras hacemos nuevas correcciones y adiciones.

De seguido, entregamos el informe para que sea **revisado** por personas no involucradas en el estudio. Su perspectiva fresca y el conocimiento personal que tengan sobre el tema aportará valiosos comentarios, mejorando así el valor global del texto.

Antes de publicar el informe, se debe leer por una última vez. Recuerde que este informe es como una carta de presentación de nuestra organización.