

7. La logística del monitoreo

El éxito de cada proyecto es consecuencia, principalmente, de una organización eficaz, de un buen plan de acción y de un presupuesto que se calculó juiciosamente y que se siguió puntualmente. Esto también es cierto para el monitoreo: el trabajo organizativo constituye un elemento igualmente importante en la preparación e implementación de un estudio de monitoreo.

El término **logística** se utiliza aquí para denotar el trabajo organizativo que se realiza para coordinar, óptimamente, diversos esfuerzos que apuntan a lograr una meta específica, dentro de un período específico de tiempo. Cuando hablamos de la logística del monitoreo, estamos refiriéndonos a la solución de problemas que involucran el tiempo, el personal y los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto de monitoreo.

Debemos tener en mente estas cosas cuando estamos planeando un estudio de monitoreo, cuando desarrollamos el concepto de monitoreo y cuando seleccionamos las técnicas y las herramientas de la investigación. Tenemos que considerar y ajustarnos a las condiciones reales en cuanto a cantidad de recursos y de personal que tenemos a nuestra disposición, cuánto tiempo tomará llevar a cabo el estudio que estamos planeando, etc. Mientras desarrollamos el concepto de monitoreo debemos hacernos las siguientes preguntas:

- quién realizará ciertas tareas,
- cuánto tiempo tardarán,
- cuánto costarán (qué costos asumirá la organización, cuánto puede lograrse a través de las contribuciones voluntarias, qué debe ser pagado y de dónde vendrá este dinero).

7.1. El plan de acción

Nuestra habilidad para llevar a cabo un proyecto eficaz de monitoreo depende, principalmente, de si contamos con un buen **plan de acción – uno que incluya las acciones específicas por tomar, que identifique a las personas responsables de llevarlas a cabo y defina un cronograma del proyecto.**

Un buen plan nos permitirá evitar el caos. Nos dará un marco organizativo para trabajar, aumentando así nuestras oportunidades de éxito. Quienes asuman la organización de un estudio de monitoreo deben tener experiencia de trabajo con grupos.

El plan completo de acción debe ser supervisado por un solo individuo responsable de la conducción eficaz del estudio de monitoreo: el coordinador del proyecto.

El desarrollo de un plan de acción (ver Anexo 8) requiere de gran confiabilidad, perfeccionismo, meticulosidad y, al mismo tiempo, de imaginación, puesto que tendremos que enfrentar muchos problemas, incluso de importancia aparentemente trivial, pero de los cuales puede depender el destino de nuestro proyecto entero. Esta es una combinación extraña de características. Por esta razón, la persona responsable de los problemas organizativos no tiene que ser la misma persona que está a cargo de los aspectos “sustantivos” del estudio. A veces, es una buena idea dividir estas funciones, pero esto exige la cooperación estrecha entre el coordinador organizativo y la persona responsable de los aspectos sustantivos del estudio.

Hay dos elementos importantes que son frecuentemente descuidados, pero que deben aclararse desde el mismo principio: la magnitud exacta de responsabilidad de cada una de las personas, la forma cómo debe circular la información entre los miembros del equipo o de sus subunidades, incluyendo preguntas técnicas sobre cómo hacer reuniones, las comunicaciones por teléfono, radio, etc.

Las preguntas sobre cómo serán coordinados los esfuerzos y cómo se tomarán las decisiones son particularmente importantes en los estudios de monitoreo de corta duración que demandan una coordinación eficaz (como el monitoreo de los procesos electorales), o en aquellos estudios que involucran algún peligro. En tales casos se debe definir un sistema de comunicaciones, se debe estar preparado para saber cómo reaccionar ante las situaciones inusuales y se debe identificar a cada individuo responsable de la seguridad de los otros miembros del grupo, de guardar la documentación, etc. Si existe el peligro de que puedan arrestar a algún miembro del equipo, se debe nombrar a alguien para que hable con la policía. Todo esto constituye parte de la logística.

Al planear un estudio de monitoreo, debemos considerar **cuándo ejecutaremos el estudio y cuánto tiempo durará**. Debemos tener en cuenta el

La logística del monitoreo

calendario político y el calendario de otros eventos que tienen lugar en el país (por ejemplo: las vacaciones escolares, las fiestas nacionales, las fiestas religiosas, incluso las fiestas de minorías étnicas, etc.) También, debemos considerar *los eventos actuales* que tienen lugar en el país o región y que podrían afectar la logística del estudio o sus resultados (como los bloqueos de calles que afectan el transporte u otras protestas públicas).

Un equipo, que estaba monitoreando los albergues infantiles, empezó el estudio de cierta institución en el mismo momento cuando los medios de comunicación estaban informando sobre una huelga sostenida por el personal y los niños de otra institución cercana, ante las amenazas de cierre. Tanto los niños como el personal del albergue infantil visitado vincularon la visita de los representantes de la FHDH a la batalla por mantener abierta la institución. La información que ellos proporcionaron se “adaptó” a esta situación, dañando, claramente, el cuadro de la institución bajo estudio. En tales situaciones, es mejor esperar un cierto período de tiempo o cancelar completamente los planes de estudiar las instituciones cercanas.

7.2. El presupuesto del proyecto

El valor de cada proyecto depende de los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Debemos esforzarnos por planear un proyecto que nos permita lograr los **mejores resultados con el menor gasto y esfuerzo**. Los patrocinadores potenciales, a quienes pedimos dinero para apoyar el proyecto de monitoreo, compararán el dinero que estamos pidiendo con los potenciales resultados de nuestro trabajo.

Al planear nuestro presupuesto, debemos recordar los puntos siguientes:

- un proyecto de monitoreo no debe constituir un método para resolver los problemas financieros de la organización o del equipo. Más bien, debemos valorar sólo los costos reales que el proyecto implica;
- **el aporte de la organización y del equipo ejecutor del proyecto** (por ejemplo, el trabajo de sus voluntarios, su propio equipo y su capacidad para cubrir algunos de los costos: el espacio de trabajo, las conversaciones telefónicas, el uso de dinero obtenido de otros patrocinadores) representa un elemento importante del presupuesto y demuestra que la ejecución de este proyecto es verdaderamente importante para nosotros;

Monitoreo de los Derechos Humanos

- las personas que hacen un trabajo profesional y responsable en el proyecto (su coordinador, los autores de las herramientas de investigación, los autores del informe, etc.) deben recibir un pago por su trabajo, y sus honorarios deben estar en consonancia con las **tarifas promedio existentes para este tipo de trabajo en nuestro país**;
- el presupuesto del proyecto debe someterse a una **valoración crítica**. Debemos modificar aquellos elementos que sean demasiado costosos en función de la meta.

El presupuesto de un proyecto de monitoreo incluye, normalmente, las siguientes categorías (esta lista no es exhaustiva, pues depende de la tarea específica de investigación):

a. Personal

- coordinador del proyecto
- autores de las herramientas de la investigación
- personal de apoyo (trabajo secretarial, etc.)
- ejecutores del proyecto: las personas que desarrollan el estudio
- autores del informe
- traductor
- apoyo contable

Debemos considerar varias modalidades de empleo (**el empleo regular vs. varios tipos de trabajo contractual**), y cómo afecta cada uno de ellos nuestra obligación de pago de impuestos. Como ya hemos mencionado, el trabajo de una parte de este personal puede ser parte de la contribución de la organización al proyecto, pero aún en este caso el volumen de este trabajo también debe cuantificarse.

b. Costos administrativos

- pago de alquiler del lugar donde se entrenará a quienes desarrollarán el estudio (si contamos con espacio en nuestra organización, esta podría ser parte de nuestro aporte al proyecto)
- telecomunicaciones
- correspondencia (incluyendo el costo de distribución del informe)
- fotocopias

La logística del monitoreo

- servicio de traducción
- seguros (de viaje)
- implementos de oficina

c. Materiales usados directamente en el estudio

- fotocopia de las herramientas de investigación (este es, por norma, un costo elevado que exige un cálculo cuidadoso)
- alquiler de dictáfonos, equipo fotográfico, cámaras de vídeo, teléfonos celulares y/o equipo especializado
- suministros tales como baterías, casetes, película, etc.

d. Transporte

- costos de transporte (tiquetes o gastos de automóvil)
- costos de hotel
- pago de viáticos

e. Otros costos

- impresión del informe final
- conferencia de prensa
- costos de representación (reunión final con todo el equipo que participó en el estudio)

Permítasenos repetirlo una vez más: **una organización que actúa guiada por intereses públicos, no debe tener miedo de aprovechar las contribuciones voluntarias, en un amplio sentido.** Por el contrario, entre más personas inviertan su propio tiempo, dinero, conocimientos y equipo en un proyecto, mayores son sus oportunidades de éxito. La acción pública eficaz requiere dedicación personal y entusiasmo, y esto no puede hacerse simplemente “como un trabajo más”.

Cuando se estaban monitoreando las elecciones parlamentarias en Eslovaquia (en septiembre de 1998), algunos ciudadanos eslovacos permitieron a los observadores internacionales usar sus automóviles y sus teléfonos celulares gratuitamente. Tanto choferes como consejeros del equipo local (individuos con educación superior y con conocimiento de idiomas), trabajaron como voluntarios durante varios días. Igualmente, los observadores internacionales no recibieron ninguna paga por su trabajo. Esto bajó los costos del monitoreo y, al mismo tiempo, contribuyó significativamente al fortalecimiento de las comunidades locales, dándoles la sensación de que habían hecho algo por la democracia en su propio país.

7.3. Estudios piloto

Un estudio piloto es un estudio llevado a cabo en una muestra pequeña, para validar el concepto de monitoreo, las técnicas y las herramientas de monitoreo, así como los métodos de procesamiento de datos que hemos escogido.

Los estudios piloto sirven para probar si nuestro concepto de monitoreo y nuestro plan de acción demuestran ser eficaces en la práctica, si el problema realmente puede estudiarse de la manera que nosotros pensamos hacerlo.

7.3.1. Las funciones de un estudio piloto

Un estudio piloto:

- nos proporciona un mayor conocimiento sobre el problema y confirma si nuestras preguntas realmente se dirigen a los asuntos que queremos estudiar;
- verifica las técnicas utilizadas para obtener información;
- nos muestra cómo se comportan nuestras herramientas en la práctica y cuáles son sus limitaciones, permitiéndonos modificarlas y mejorarlas

La logística del monitoreo

(incluyendo su diseño gráfico, un aspecto importante para el procesamiento de los datos) (ver Anexo 4);

- confirma si nuestros informantes entienden el lenguaje que usamos;
- demuestra las reacciones de la comunidad específica frente a un estudio de este tipo;
- pone de manifiesto potenciales dificultades que podemos encontrar en el curso del estudio;
- permite que los investigadores sean puestos a prueba en sus papeles;
- prueba nuestra habilidad para procesar los datos recopilados;
- nos enseña cómo preparar informes parciales y verifica el formato establecido para esos informes;
- facilita la división de responsabilidades dentro del grupo;
- verifica la cantidad de tiempo necesario para dirigir estudios individuales y, por consiguiente, verifica el cronograma global del proyecto, el presupuesto, los recursos, etc.

Un estudio piloto realizado en albergues para niños demostró que se había destinado muy poco tiempo para hacer las entrevistas con los niños (no era suficiente para ganar la confianza de los niños, hacer contacto con ellos y obtener información confiable). Como resultado de esta prueba, se hicieron cambios fundamentales en el plan de acción del estudio de monitoreo propiamente dicho.

El mismo estudio piloto también mostró que las herramientas de investigación preparadas eran apropiadas para el uso con niños mayores, pero eran demasiado largas y difíciles para los más pequeños. Fue necesario decidir, entonces, si reducir el grupo de entrevistados, o modificar las herramientas y adaptarlas para el uso con los diversos grupos etarios. Se escogió la última opción y el equipo de monitoreo recibió un entrenamiento adicional.

Un estudio piloto puede ser, así, una fuente muy importante de información. Siempre que sea posible debemos llevar uno adelante.

Una de las preguntas incluidas en las herramientas de investigación desarrolladas para monitorear las condiciones de trabajo en cortes distritales tenía que ver con el respeto a las horas definidas para el inicio de las audiencias. El estudio piloto mostró, sin embargo, que estudiar este problema implicaba prácticamente permanecer un día adicional completo en una corte dada y ello elevaba los costos. Además, esta pregunta de investigación no era esencial para la meta global del estudio de monitoreo. El equipo decidió no investigar este problema particular y así bajar los costos del estudio propiamente dicho y ahorrar tiempo.

Otro estudio piloto reveló un problema inesperado que era el resultado de la gran dependencia de las jefaturas judiciales de distrito respecto de su jefatura en la corte provincial. Como las jefaturas de distrito tuvieron miedo de dar el consentimiento para un estudio en su despacho, el equipo de monitoreo se vio obligado a proporcionar a los equipos de investigación, una carta especial que había sido dirigida a la cabeza judicial provincial. Esto resolvió el problema y permitió dirigir el estudio en el nivel planeado.

Un estudio piloto es particularmente importante cuando conducimos nuestro primer estudio de monitoreo, cualquiera sea su tipo. Si pensamos estudiar muchas instituciones similares o idénticas, pero no queremos conducir un estudio piloto especial, las primeras visitas que hagamos jugarán el papel de un estudio piloto.

Un estudio de monitoreo de hospitales psiquiátricos y de hogares para ancianos y personas con discapacidad no incluyó un estudio piloto específico. La primera visita a la primera institución jugó el papel de un estudio piloto. Después, los equipos modificaron sus herramientas rápidamente y eligieron las tácticas por usar en las otras instituciones.

Desgraciadamente, en algunos tipos de monitoreo *no podemos beneficiarnos de las oportunidades que ofrece un estudio piloto*. Por ejemplo, cuando estamos monitoreando protestas, elecciones o los impredecibles desastres naturales. En

La logística del monitoreo

estas situaciones debemos confiar en nuestro propio conocimiento, experiencia e intuición. Los primeros estudios de este tipo servirán como estudios piloto para los posteriores.

Como expresamos arriba, un estudio piloto también nos ayuda a desarrollar una versión final del *presupuesto del proyecto*, poniendo nuestras presunciones iniciales a prueba. Por ejemplo, nos permite estimar cuánto trabajo realmente necesitarán quienes lo llevarán a cabo. Así, podemos hacer una valoración apropiada del verdadero costo del proyecto, independientemente de si el mismo será parte de la propia contribución de nuestra organización o parte del presupuesto del monitoreo.

Aunque no siempre es posible, debemos tratar de presentar nuestro presupuesto a nuestro patrocinador sólo después de haber realizado un estudio piloto. Esto nos dará mayor tranquilidad y un sentido de seguridad financiera.

7.3.2. Quién debe llevar a cabo un estudio piloto

Hay dos enfoques sobre este problema. El primero sostiene que los estudios piloto pueden ser dirigidos por individuos que no estaban envueltos en el trabajo



Fotografía: Przemyslaw Graf / Agencia Gazeta

Centro de detención en Szamotuly, Polonia, setiembre 1999

conceptual precedente. Esto les permite hacer una valoración objetiva de las técnicas y de las herramientas, sin ataduras personales o emocionales que puedan entrar en juego. Por otro lado, algunos dicen que deben ser los autores de la investigación y de sus herramientas, puesto que conocen cuál era el objetivo de proponer cada pregunta específica, y la experiencia de llevar a cabo un estudio piloto les permite poner estas preguntas a prueba.

Es claro, entonces, que óptimamente los estudios los deben desarrollar dos grupos: uno formado por los autores de las herramientas de la investigación y un segundo grupo integrado por personas que tienen una perspectiva fresca sobre el problema.

Esta solución permite que las técnicas y herramientas de investigación escogidas sean revaluadas objetivamente y modificadas.

Como parte del estudio piloto, debemos **verificar también cómo trabaja en la práctica el método planeado para procesar los datos**. A veces, un pequeño cambio en las herramientas de investigación puede ser bastante útil para prevenir dificultades serias cuando se procesan cantidades grandes de datos. Las personas que van a procesar los datos y a escribir el informe deben tener una participación en la presentación final de las herramientas de investigación.

Las personas involucradas en el estudio piloto deben estar presentes en las sesiones de capacitación para aquellos que dirigirán el estudio. Así, podrán compartir sus observaciones y consejos prácticos con estos últimos.

7.4. El enfoque táctico

Los estudios piloto también verifican las tácticas que se ha planeado aplicar durante el estudio. **Nuestro enfoque táctico es una fórmula que describe las acciones por tomar en el estudio**. Identifica el orden de los pasos individuales que se seguirán, cómo se debe dividir el trabajo, así como ciertas acciones formales que se deben ejecutar antes o durante el curso del monitoreo (como notificar a las autoridades que nosotros pensamos dirigir un estudio). Si todos los equipos de monitoreo comparten un enfoque táctico común, se asegura que el estudio se llevará a cabo eficazmente y que los datos recopilados serán comparables.

La logística del monitoreo

Muchas organizaciones e instituciones que dirigen visitas rutinarias, inspecciones, o estudios de monitoreo, hacen acercamientos tácticos que han ido desarrollando a través de los años. Esto depende, por supuesto, del carácter de la organización, del tipo de monitoreo, de si las autoridades consienten en la realización de estos, etc.

Al visitar prisiones en varios países, el CPT primero fija la fecha de su visita. El equipo se reúne con representantes del gobierno, con el defensor del pueblo y con representantes de organizaciones no gubernamentales. Al entrar en la institución, los miembros del equipo hablan, también, con el director de la prisión y con el personal y analizan la documentación. Después hacen sus rondas: visitan las celdas e inspeccionan cómo están equipadas. Verifican la iluminación y ventilación en las celdas, las condiciones sanitarias y el sistema de alarma que les permite a los prisioneros solicitar ayuda. Toman las medidas de la cocina, del comedor, del área o sala común, área de ejercicios, talleres, área para caminar, cuarto o sala de visita, celdas temporales, etc. Una parte del equipo verifica las condiciones de vida, mientras otra conduce las entrevistas con los prisioneros. Todos los días el equipo se reúne y comparte la información obtenida.

Los empleados de la Oficina del Comisionado para los Derechos de los Ciudadanos en Polonia escogen prisiones al azar y notifican a sus vigilantes 24 horas antes de su llegada. Empiezan su visita hablando con el director y con aquellos individuos que les refiere el director. Después visitan varios cuartos (una docena de celdas, aproximadamente, escogidas al azar y, siempre, las celdas de encierro solitario, la enfermería, el cuarto común, la capilla, etc.) Escogen a los entrevistados al azar, a partir de la lista con los nombres de los prisioneros. También aportan información a los prisioneros indicándoles sobre qué tipo de cosas pueden informar al equipo visitante.

Al llevar a cabo un estudio de monitoreo de hospitales psiquiátricos, la FHDH decidió aplicar el criterio geográfico. Cada equipo trabajó en una región específica de Polonia, y cada equipo estuvo integrado por un doctor, un abogado y un psicólogo. Los equipos escogieron tres instituciones (un hospital grande con 800-1000 camas aproximadamente, un hospital pequeño con 300-400 camas y un pabellón psiquiátrico en un hospital general con aproximadamente 100 camas). Antes de visitar cada institución, se notificó al director y después se dividieron las funciones. El abogado analizó la documentación de la institución, el doctor habló con el personal y el psicólogo con los pacientes (5-10 conversaciones en cada pabellón).

Representantes del OCDE/ODIHR, al monitorear casos judiciales en varios países, normalmente llegan al país por lo menos dos días antes de que empiece el caso. Se familiarizan previamente con la constitución del país y con otras regulaciones legales pertinentes y recogen toda la información disponible sobre el caso. Ellos traen consigo equipo fotográfico, un dictáfono, utensilios de escritura, una fotocopidora pequeña, papel, etc. Tratan de reunirse con el demandado y de estar presente en la sala del tribunal (si el juicio no es público). Graban el nombre e identidad de los participantes en el caso (los demandados, fiscales, abogados y jueces). Durante el propio juicio, se interesan particularmente en la materia procesal. Después de terminado el juicio, tratan de entrevistar a todos los participantes, incluyendo a los jueces.

Cuando se monitorearon las elecciones parlamentarias en Eslovaquia, cada uno de los miembros de la Fundación Internacional Helsinki operó dentro de un territorio administrativo específico. Se hicieron acompañar por un consejero: un miembro de una organización no gubernamental local. Los equipos empezaron monitoreando cada uno de los centros de votación, presentándose a los miembros de la Comisión Electoral y pidiendo su consentimiento para realizar sus labores. Ellos hablaron varios minutos con los miembros de la Comisión, observaron la situación y el proceso de votación, y permanecieron en el recinto varios minutos más. Una vez fuera, hablaron con los votantes que ya habían ejercido su voto. También mantuvieron reuniones con residentes, representantes del gobierno local, miembros de las comisiones electorales superiores, etc.

Algunos elementos del enfoque táctico deben definirse antes de empezar el monitoreo y estos serán vinculantes para todos los miembros del equipo (la regla, por ejemplo, de que siempre empezamos la visita a una institución hablando con el director, el método que usaremos para seleccionar a los entrevistados, etc.). Además de estas pautas, cada equipo desarrollará sus propias tácticas específicas, con base en sus experiencias iniciales. El coordinador, sin embargo, debe asegurarse que tales “innovaciones” no distorsionen los resultados del estudio. Es, por consiguiente, una buena idea organizar reuniones entre los grupos y que los grupos mantengan un contacto sistemático con el coordinador.

7.4.1. Obtener el consentimiento de las autoridades para el monitoreo

Un elemento importante de nuestro enfoque táctico (sobre todo cuando estamos monitoreando instituciones) es cómo obtendremos el **acceso a las instituciones**. Si estamos trabajando en un Estado de Derecho fuerte o donde este se está fortaleciendo, debemos esforzarnos por obtener el consentimiento de las autoridades para el estudio de monitoreo, apelando a las instancias superiores de las instituciones (el ministerio, la administración de la prisión, el gobernador regional, etc.) en una carta que explique la meta del estudio y solicite el consentimiento de este cuerpo superior.



Fotografía: Anna Biala / Agencia Gazeta

Prisión en Katowice

Una carta de este tipo debe proporcionar información sobre nuestra organización, sobre quién integra sus cuerpos gobernantes y sobre su pertenencia a organizaciones internacionales o internas de derechos humanos. Si ya hemos monitoreado algunas instituciones del Estado, es una buena idea mencionar este hecho. Esto podría reducir el sentimiento de amenaza por parte de nuestro destinatario. La carta debe convencerlos de que la meta del estudio de monitoreo es provocar una mejora en la situación y no atacar a políticos o instituciones específicos. También debe hablar sobre los beneficios potenciales que el estudio podría traer. Por ejemplo, podría aportar argumentos al cuerpo superior en el sentido de que el presupuesto debe aumentarse. O podría proporcionar información fiable al cuerpo superior sobre sus instituciones

La logística del monitoreo

subordinadas, información sobre cosas que los superiores no conocen por una razón u otra (por ejemplo, debido a la posición administrativa de los cuerpos de inspección dentro de la institución, debido al interés personal de los inspectores que presentan un cuadro positivo de la institución o bien porque los procedimientos de la inspección interna se han vuelto rutinarios, etc.) (ver Anexo 9).

Un informe de la FHDH sobre monitoreo de las prisiones de Polonia atrajo la atención a lo absurdo de una disposición heredada del siglo XIX, que le exigía a los prisioneros que pusieran su ropa y zapatos afuera, en el corredor, por la noche, envueltos en un cubo. Esta disposición, que sólo se mantenía porque no había logrado sorprender a ninguno de los inspectores ministeriales, se derogó rápidamente.

Es buena idea **tranquilizar a las autoridades asegurándoles que serán las primeras en recibir nuestro informe**, que no se enterarán por los periódicos sobre algo negativo que hayamos descubierto, y que tendrán tiempo para remediar los problemas antes de que hagamos público nuestro informe. En ciertas aunque raras situaciones, sobre todo cuando son las propias autoridades las que demandan que un investigador de una organización no gubernamental realice un estudio, podemos estar de acuerdo en no publicar el informe del todo, sino sólo someterlo a una instancia superior. Esto es algo que debemos decidir solamente si estamos profundamente convencidos de que esta institución desea hacer realmente cambios fundamentales, y está buscando una fuente de conocimiento objetivo y no un método de propaganda para demostrar que está abierta a la cooperación con las organizaciones no gubernamentales y que no tiene nada que esconder.

Las autoridades a las que pedimos el consentimiento deben saber que nuestra meta es mejorar la situación, que pensamos llevar a cabo acciones para mejorar esta situación (aunque no necesariamente en cooperación con ellas), que no estamos buscando publicidad sensacionalista y que no queremos causar un escándalo.

Si, a pesar de todo, **no tenemos éxito en obtener el consentimiento para hacer nuestro estudio, esto no significa que no podamos hacerlo.** Pero, en este caso, será ciertamente más difícil y requerirá mucho más trabajo. Muchos sitios (las salas de juicio, los centros de votación, etc.) pueden visitarse y pueden observarse sin permiso. Siempre podemos hablar con las personas liberadas de la prisión o de los hospitales psiquiátricos, con miembros de sus familias, con miembros individuales del personal, etc.

La Federación Internacional Helsinki -IHFHR-*, como una organización internacional independiente, solicitó la acreditación para observar las elecciones en Eslovaquia (como hicieron otras organizaciones locales y extranjeras). Las autoridades gubernamentales sólo dieron esa acreditación a la OCDE. Puesto que la observación independiente de las elecciones era necesaria por la situación política, la IHFHR decidió conducir sus observaciones sin el consentimiento de las autoridades. Se observaron los centros de votación apegándose a la ley doméstica, que no prohíbe que terceras personas estén presentes, a menos que perturben el proceso de la votación. Por esta misma razón, dos partidos políticos de oposición organizaron sistemas de conteo de votos independientes y paralelos, y estos también se sujetaron a la observación internacional. Esto creó un sistema doble para verificar el conteo de votos oficiales, amparado en la ley y sin estorbar el proceso de votación.

La situación se complica más aún si el tipo de estudio que deseamos dirigir está prohibido y si, al hacerlo, existe el riesgo de represión por parte de las autoridades. Hay una gama de técnicas para desarrollar monitoreos en tales situaciones, pero este es un tema que excede el alcance de este libro.

7.4.2. El problema de anunciar las visitas a las instituciones monitoreadas

Otro problema es **si debemos prevenir a los directores de una institución específica sobre una próxima visita** (si estamos actuando con el consentimiento de sus superiores), o si debemos actuar por sorpresa. Ambos

* International Helsinki Federation for Human Rights, federación que agrupa 32 ONG en la región OSCE, que trabajan conjunta e internacionalmente a favor del cumplimiento de los estándares de derechos humanos.

La logística del monitoreo

enfoques tienen sus ventajas. En el último caso podemos tener éxito observando cómo es en realidad la vida diaria en la institución. Frecuentemente ocurre, sin embargo, que ni el director, ni otros empleados con quienes queremos hablar están allí. Pero si damos notificación de nuestra visita por adelantado, tenemos que esperar que los directores de la institución harán preparativos e intentarán eliminar ciertas irregularidades rápidamente para mostrar su institución de la mejor forma posible. Pero no siempre tenemos que estar en guardia, en contra de esas actividades. Primeramente, si nuestra llegada contribuye de alguna manera a provocar una mejora en la situación de la institución, entonces esto es excelente porque, después de todo, esta es nuestra meta. Y, en segundo lugar, generalmente podremos darnos cuenta cuando los directores de la institución intentan esconder algo de nosotros e intentan proyectar una imagen artificial, falsa, de la institución.

Una visita previamente anunciada por parte de la FHDH a una institución correccional provocó una situación cómica. Todos los presos se ubicaron en un cuarto, cada uno de ellos con una pluma y un libro de crucigramas. No hubo ninguna duda de que esto fue un montaje, específicamente para que vieran los visitantes.

En la práctica, la instancia superior a la que pedimos consentimiento para visitar instituciones específicas (tal como el superintendente de escuelas o la jefatura judicial regional) les notificará sobre nuestra visita. Esto puede poner a los directores en guardia y complicar nuestro trabajo, pero debemos esperar que tales cosas sucedan. También pueden ocurrir cuando hacemos visitas sin avisar.

Un equipo de la FHDH que monitoreaba los centros penales, no había podido informar al director de uno de los centros sobre su visita planeada. Los investigadores entraron en la prisión, se reunieron con el director, explicaron de dónde eran ellos y por qué habían venido. Le mostraron un documento que les daba autorización para la visita y pidieron su consentimiento. El director les dio acceso a todo lo que ellos pidieron, pero permanecía muy tenso. Sólo después de que la visita había terminado pudo preguntar: “¿Quién realmente los envió en esta inspección?”. Resulta que todo el tiempo pensó que esa era una inspección de la Administración Central de Prisiones.

No existe una receta única para el enfoque táctico que se pueda aplicar en el monitoreo de varios tipos de instituciones. Uno tiene que tener un sentido de la situación, y decidir que será lo mejor a la luz del objetivo de largo plazo del estudio de monitoreo y de las actividades de la organización. Como puede verse de los ejemplos apuntados en esta sección, la mayoría de las organizaciones, por diversas razones, sí notifican por adelantado. Esta no es, sin embargo, una regla fija.



Fotografía: Maria Blazejowska / Agencia Gazeta

Unidad policial de detención de menores en Katowice