



**Directrices “Construyendo Organizaciones más Seguras” para recibir e investigar denuncias de abuso y explotación por trabajadores humanitarios**

Revisado Noviembre 2015

## Reconocimientos

El equipo del proyecto « Construyendo Organizaciones más Seguras » (en Inglés: « Building Safer Organisations ») elaboró inicialmente estas directrices en el 2006:

Katharina Samara-Wickrama (Coordinadora)  
Coleen Heemskerk (Asistente)  
Radha Ivory (Editor y Asesor jurídico)

Con la contribución y la asistencia de:

Consejo Internacional de Organizaciones Voluntarias (ICVA)  
Comité Internacional de Rescate (IRC)  
Grupo de Trabajo del Comité Permanente entre Organismos (IASC) para la protección contra la explotación y el abuso sexuales  
Tierra de Hombres (TdH)  
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

Las directrices fueron revisadas en 2014/15 por:  
Lucy Heaven Taylor (Consultora), en cooperación con CHS Alliance

Con la contribución y la asistencia de:

Smruti Patel, Consultora  
Ester Dross, Consultora  
Save the Children Reino Unido  
Christine Lipohar, Consultora de Protección de la infancia  
Oliver May, Responsable de la lucha contra el fraude de Oxfam Gran Bretaña  
Elie Gasagara, líder de la asociación-Global Accountability, World Vision International  
Robert White, Consultor-Departamento de Servicio Mundial, Federación Luterana Mundial

Expresamos nuestro agradecimiento por todas estas valiosas contribuciones.

Valoramos sus comentarios sobre la presente edición del documento, así como cualquier sugerencia de mejora para ediciones futuras. Por favor enviar sus comentarios a [info@chsalliance.org](mailto:info@chsalliance.org).

## Introducción

Las directrices «Construyendo organizaciones más seguras» fueron originalmente desarrolladas por el ICVA en el 2006. En el 2007, el proyecto “Construir organizaciones más seguras” fue trasladado de ICVA a HAP (Humanitarian Accountability Partnership International). En el 2015, HAP fusionó con la organización People In Aid para formar [CHS Alliance](#). La CHS Alliance prioriza la protección de las poblaciones afectadas contra la explotación y el abuso sexual, el fraude y la corrupción así como el abuso de poder por parte de trabajadores humanitarios en el marco de su trabajo con organizaciones humanitarias o de desarrollo.

La revisión de las directrices fue producida por CHS Alliance en el contexto de sus esfuerzos globales para una acción humanitaria más responsable y que rinde cuentas a las personas afectadas por crisis. La CHS Alliance contó con el respaldo financiero de la Oficina de Población, Refugiados y Migración del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

La CHS Alliance se trata de una asociación de organizaciones humanitarias y de desarrollo que se dedica a garantizar una mayor rendición de cuentas a las personas afectadas por crisis. Trabaja para promover y lograr los principios de rendición de cuentas más altos a través de la auto-regulación por las organizaciones humanitarias y de desarrollo, unidas por el respeto común por los derechos y la dignidad de las personas que se proponen asistir.

Las reclamaciones son oportunidades importantes al alcance de las organizaciones para mejorar sus servicios y fortalecer sus relaciones con sus grupos de interés, así como para poner a prueba las hipótesis sobre las necesidades de la comunidad. Mecanismos eficaces de gestión de las reclamaciones también permiten a los beneficiarios hacer cumplir las declaraciones de las organizaciones en materia de calidad y rendición de cuentas. Por el otro lado, unas reclamaciones mal gestionadas pueden poner en riesgo la confianza entre las comunidades y las agencias o incluso comprometer su seguridad.

## 1. ¿Para quién son estas directrices?

Estas directrices han sido elaboradas para ayudar a nuestros colegas del ámbito humanitario y de desarrollo a llevar a cabo o a gestionar investigaciones sobre denuncias graves, incluida la explotación y el abuso sexual (EAS), así como las denuncias de fraude y corrupción cometidos por personal humanitario y de desarrollo.

Estas directrices se han escrito para que las pueda utilizar una amplia variedad de organizaciones, independientemente de su tamaño, nacionalidad o ámbito de especialización. Sin embargo, es recomendable que los utilizadores potenciales tengan experiencia en el campo de la investigación y que estén familiarizados con las normas internacionales fundamentales en materia de prevención de la explotación y el abuso sexual, el fraude y la corrupción, así como con otras políticas de protección.

## 2. Qué son y qué no son estas directrices

Estas directrices proporcionan una visión general de los pasos y las cuestiones fundamentales que las organizaciones deben tener en cuenta cuando respondan a reclamaciones graves de fraude, corrupción y explotación y abuso sexual. Los principios de estas directrices pueden utilizarse y adaptarse también para gestionar todos los tipos de reclamaciones. Resumen el «quién, qué, cuándo, por qué, dónde y cómo» del

establecimiento de mecanismos eficaces de reclamaciones, de gestionar e investigar reclamaciones y de presentar informes sobre las conclusiones. También identifican dificultades potenciales y ofrecen respuestas y soluciones prácticas.

Antes de planificar y llevar a cabo las investigaciones, las organizaciones necesitan disponer de un mecanismo de gestión seguro, confidencial y efectivo. Estas directrices proporcionan los pasos fundamentales mínimos que las organizaciones deben tener en cuenta a la hora de establecer mecanismos de gestión de reclamaciones y de responder a reclamaciones graves y delicadas de explotación, abuso, fraude y corrupción. También es importante recordar que estas directrices deben ser contextualizadas y estar en conformidad con las políticas organizativas y con la jurisdicción nacional.

Estas directrices no hacen lo siguiente:

- Tratar en detalle las razones por las que la explotación sexual, el abuso, el fraude y la corrupción son perjudiciales para las personas a las que nos proponemos asistir, para la organización y para la comunidad humanitaria en general. Un buen recurso que trata de este tema es el video de AAP/PSEA Task Force “Servir con orgullo”. Este video así como otros recursos se pueden encontrar en la siguiente página web: [www.pseataaskforce.org](http://www.pseataaskforce.org)
- Abordar todos los escenarios posibles que puedan surgir en el curso de una investigación.
- Ser un sustituto de la experiencia, la formación o una supervisión adecuada.
- Proporcionar orientaciones sobre la investigación de denuncias de acoso sexual de un miembro del personal hacia otro miembro del personal. La mayoría de las organizaciones tienen políticas separadas sobre este tema.

### 3. Cómo utilizar estas directrices

Las directrices están divididas en seis capítulos y cada uno de ellos examina las cuestiones especiales asociadas con las diferentes etapas del proceso de gestión de las reclamaciones así como una caja de herramientas:

Capítulo 1 – Establecer los sistemas: El diseño y la aplicación de mecanismos eficaces de reclamación

Capítulo 2 – De la reclamación a la investigación: Los pasos para garantizar una respuesta inicial adecuada

Capítulo 3 – De la investigación al informe: La realización de una investigación exhaustiva y eficaz

Capítulo 4 – Del informe al resultado: La elaboración del informe y el seguimiento de la reclamación

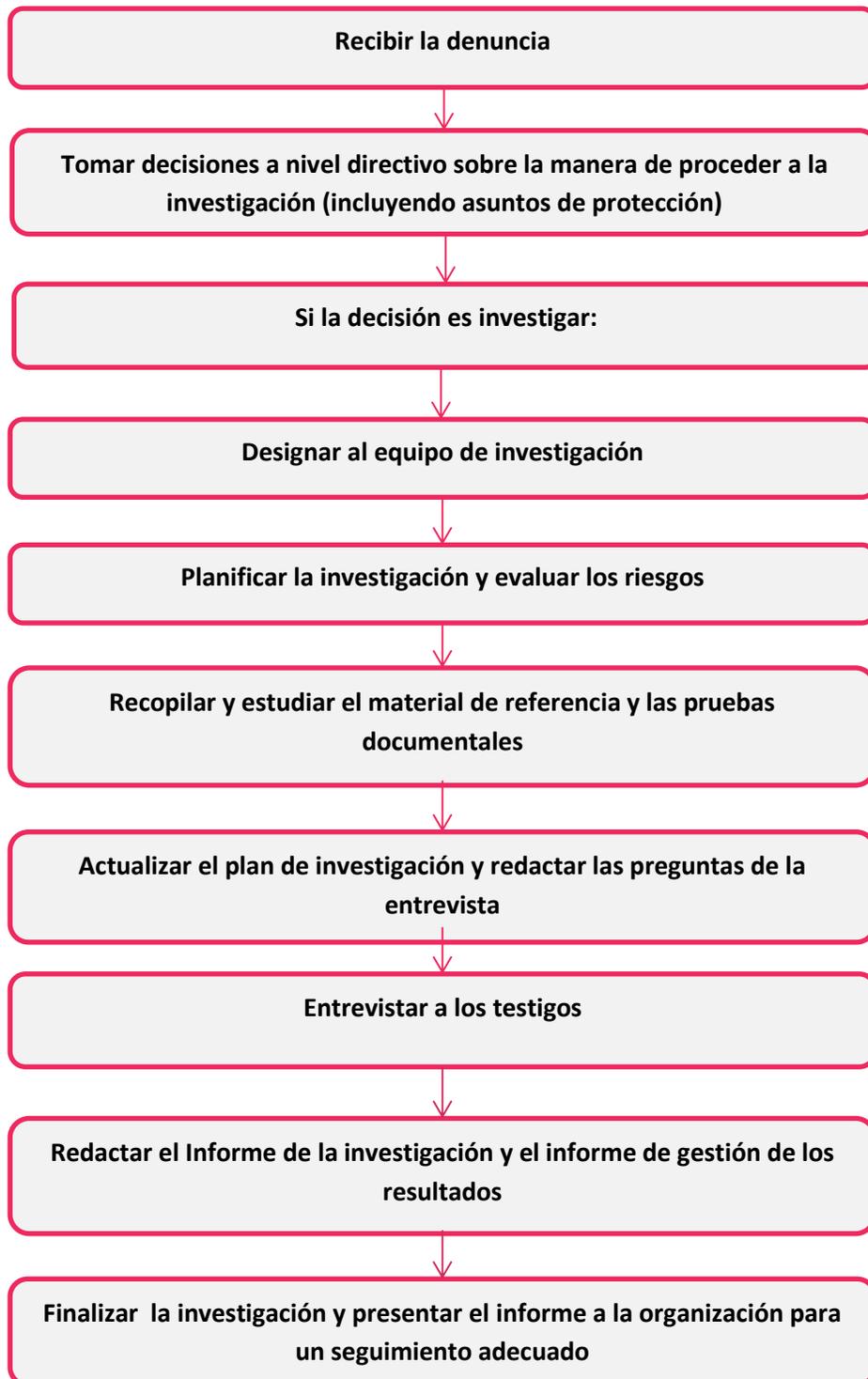
Capítulo 5 – La gestión de una investigación: Los procesos y las responsabilidades

Capítulo 6 – Consideraciones especiales para la investigación de denuncias de fraude y corrupción

Los capítulos 5 y 6 son una ampliación de las directrices actualizadas. El capítulo 5 pretende sobre todo orientar a los responsables de la gestión de investigaciones no tanto a los responsables de llevarlas a cabo. El capítulo 6 examina las similitudes y las diferencias entre una investigación de reclamación de explotación y abuso sexual y una investigación de fraude y corrupción. Algunos capítulos pueden coincidir dado que los mismos principios y problemáticas pueden surgir en diferentes etapas de la investigación.

## 4. Los pasos fundamentales de una investigación

Estas directrices se enmarcan en los siguientes pasos fundamentales para realizar una investigación:



## CAPÍTULO 1

# Establecer los sistemas: el diseño y la aplicación de mecanismos eficaces de reclamación

Este capítulo abordará la manera de establecer unos sistemas que permitan a las organizaciones recibir las reclamaciones y hacer un seguimiento.

### 1. ¿Qué es un mecanismo de reclamaciones?

Un mecanismo de reclamaciones incluye « procedimientos y mecanismos simples que den a los usuarios acceso a medios seguros para expresar reclamaciones en ámbitos pertinentes que estén dentro del control de la organización<sup>1</sup>». Un mecanismo de reclamaciones tiene dos componentes: los medios que los usuarios pueden utilizar para reclamar y los procedimientos internos de la organización en la que se hace el seguimiento de la reclamación.

Muchas organizaciones adoptan un mecanismo que permite a los usuarios presentar tanto reclamaciones como comentarios. La diferencia entre reclamación y comentario se define como sigue:

**Comentarios:** El comentario es cualquier declaración, sea positiva o negativa, sobre una persona o una cosa – es una opinión compartida para información. Puede ser expresada formal o informalmente y puede o no requerir una respuesta.

**Reclamaciones:** Una reclamación es la expresión de una insatisfacción sobre los estándares de servicio, acciones o falta de acción de una organización o su equipo de trabajo, voluntarios o cualquier persona directamente involucrada en la entrega de su trabajo. Es una crítica que requiere una respuesta y quisiera ver cambios.

Las reclamaciones pueden incluir lo siguiente:

- Preocupación de una persona con la cual trabajamos sobre la calidad de los programas;
- Preocupación de un miembro del público o una persona que apoya la organización sobre elementos específicos, una campaña de recaudación de fondos o declaraciones hechas por la organización;
- Preocupaciones sobre fraude, corrupción o uso indebido de fondos;
- Preocupaciones sobre el comportamiento de miembros del equipo, de voluntarios o de contratistas (incluyendo explotación y abuso sexual).

Una reclamación debe tener como objeto acciones sobre las cuales la organización tiene responsabilidad o que se encuentren en su área de influencia.

Se debe considerar y tratar todas las reclamaciones, pero no todas estas necesitarán un proceso formal de investigación.

---

<sup>1</sup> - *Complaint Mechanism Handbook*, 2008, Danish Refugee Council

Existe una distinción importantes entre comentarios y reclamaciones, que el equipo de gestión y los profesionales de la organización deben tener en cuenta. Las personas afectadas por crisis tienen el derechos de reclamar y buscar reparación por cualquier delito o ofensa. Los que reciben una reclamación tienen la responsabilidad de responder de manera efectiva y/o referir la reclamación a las entidades apropiadas. En la fase de planeación de cualquier proyecto o programa, todos los riesgos potenciales para las personas afectadas por crisis deben ser analizados y tratados de manera apropiada, para reducir eficazmente la ocurrencia de reclamaciones.

*Las organizaciones que cumplen [la Norma Humanitaria Esencial](#) en materia de calidad y rendición de cuentas disponen de procedimientos de gestión para todos los tipos de reclamaciones, incluidas las referidas a la explotación y el abuso sexual del personal de personas a las que nos proponemos asistir.*

Los mecanismos de reclamaciones son más eficaces cuando se aplican como parte de un marco general de rendición de cuentas que aborda la política organizativa, la transparencia y el intercambio de información, la participación de la comunidad y las competencias del personal. El análisis de las reclamaciones recibidas debería ser parte integral de las estrategias de revisión de la organización y influenciar de manera positiva las decisiones de la dirección.

## 2. ¿Por qué es importante un mecanismo eficaz de reclamación?

Las reclamaciones ofrecen a las organizaciones oportunidades considerables para mejorar sus servicios y fortalecer sus relaciones con las partes interesadas, así como verificar las hipótesis sobre las necesidades de la comunidad. Un buen sistema de gestión de reclamaciones también permite a los beneficiarios hacer cumplir a las organizaciones sus reivindicaciones sobre calidad y rendición de cuentas. Por otro lado, las reclamaciones mal gestionadas pueden socavar la confianza de la comunidad en la organización e incluso poner en peligro la seguridad.

## 3. Características de un mecanismo eficaz de reclamaciones

### Características de un mecanismo eficaz de reclamaciones

#### **El derecho a presentar reclamaciones y la obligación de responder**

Todas las partes necesitan estar informadas sobre su derecho a presentar reclamaciones y de la obligación de responder que tiene la organización.

#### **Seguridad**

Un mecanismo seguro de reclamaciones evaluará los peligros y los riesgos para todas las partes e incorporará medidas para prevenir perjuicios o daños. Dichas medidas incluirán la garantía de confidencialidad, la oferta de protección física cuando sea posible, y tratar las posibles represalias contra todas las partes.

#### **Confidencialidad**

La confidencialidad es un principio ético que restringe el acceso a la información y a su divulgación. En investigaciones relativas a la explotación sexual, el abuso, el fraude y la corrupción la información debe estar disponible únicamente para un número limitado de personas autorizadas con el propósito de concluir la investigación. La confidencialidad ayuda a crear un entorno en el que los testigos están más dispuestos a relatar su versión de los hechos y a mejorar la confianza en el sistema y en la organización.

**Transparencia**

Un mecanismo es «transparente» cuando todas las partes, incluidos los miembros de la comunidad afectada aportan a su desarrollo, saben que existe, poseen suficiente información sobre cómo acceder a él, cómo funciona y conocen sus limitaciones. La organización debe disponer de procesos transparentes para garantizar que los procedimientos sean respetados. Por ejemplo, las personas a las que nos proponemos asistir deben poder hablar periódicamente con el personal de la organización sobre la operación del mecanismo de reclamación. La información sobre el mecanismo de reclamación debe estar disponible y todas las comunidades deben saber qué persona de la organización es la responsable de gestionar las reclamaciones e informar de los resultados.

**Accesibilidad**

Un mecanismo es accesible cuando pueden utilizarlo el mayor número posible de personas, del mayor número posible de grupos, en todos los lugares donde trabaja la organización. Las comunidades deben estar informadas sobre la manera de presentar reclamaciones y que se las aliente de manera activa a presentar reclamaciones cuando surjan problemas.

**Oportunidad**

Un mecanismo eficaz tratará las reclamaciones de manera oportuna. En la política de reclamaciones se deben especificar los plazos para la confirmación de la recepción y la respuesta.

**Informes y aprendizaje**

Todas las partes pertinentes deben recibir información sobre los resultados de una investigación. El aprendizaje obtenido de las reclamaciones debe integrarse en el ajuste de los programas, las políticas y las prácticas.

## 4. Pasos para establecer un mecanismo de comentarios y reclamaciones<sup>2</sup>

### 1. Lograr el compromiso organizativo para buscar y actuar en relación con los comentarios y las reclamaciones.

Sin el compromiso de la dirección no podrá hacer un seguimiento de los comentarios y las reclamaciones que reciba. No hacerlo defraudará a la comunidad, y afectará probablemente a su relación con ella y a la realización del proyecto.

### 2. Consultar con la comunidad para decidir cuál es el método más apropiado de canalización de los comentarios y las reclamaciones.

Es aconsejable utilizar más de un mecanismo para garantizar que se llegue a los diferentes grupos de la comunidad, incluidas las personas con necesidades específicas. No tema probar diferentes enfoques aunque no todos ellos tengan éxito. Será un proceso de aprendizaje.

### 3. Diseñar un proceso de gestión de comentarios y reclamaciones e identificar quien será el responsable de hacerlo.

Si ejecuta el proyecto a través de socios, deberá tomar una decisión sobre su implicación. ¿Los socios establecerán su propio mecanismo o lo harán conjuntamente? Si se trata del mecanismo de su organización, ¿cómo procesará los comentarios sobre su socio?

### 4. Establecer la infraestructura para gestionar las reacciones y las reclamaciones en la comunidad y formar al personal.

<sup>2</sup> Adaptado de “Cómo establecer un mecanismo de quejas y retroalimentación en diez pasos” de Save the Children

Los programas han utilizado tipos diferentes de mecanismos, y estos incluyen líneas telefónicas de emergencia, SMS (sistemas de mensajes de texto), reuniones con la comunidad, designación de puntos focales en la comunidad, mesas de servicio de asistencia en las distribuciones, jornadas de «puertas abiertas», y muchos otros.

**5. Mejorar la concienciación en la comunidad sobre cómo presentar comentarios y reclamaciones y sobre qué cuestiones.**

**6. Recibir y registrar los comentarios y las reclamaciones en un registro o en una base de datos de reclamaciones.**

**7. Confirmar la recepción del comentario/reclamación, ya sea verbalmente o por escrito.**

**8. Resolver: El comentario puede resolverse informalmente, pero una conducta indebida grave requiere un seguimiento por parte de la dirección y una posible investigación.**

Conductas indebidas graves incluyen (pero no únicamente):

- Fraude y corrupción
- Intimidación y acoso
- Incidentes de protección
- Daños o riesgos potenciales para la programación.

La dirección es la que tiene que tratar estos casos siguiendo una política apropiada.

**9. Responder a la persona que presenta la reclamación.**

En el caso de reclamaciones graves, la confidencialidad puede implicar que no pueda compartir cierta información con el denunciante. En este caso, tendrá que explicarle este hecho y hacerle saber que se ha hecho un seguimiento de su reclamación sin proporcionar detalles confidenciales.

**10. Registrar la respuesta en su base de datos de reclamaciones y compartir lo aprendido.**

Es importante analizar y compartir tendencias para que pueda aprender como organización.

#### **Reclamaciones presentadas por una persona diferente a la persona afectada**

Una reclamación puede presentarla cualquiera que esté preocupado por el hecho de que un miembro del personal haya incumplido las políticas, incluida la participación en explotación sexual o abuso de una persona de interés. No es necesario que sea la persona afectada la que presente la reclamación. De hecho, en algunos casos la persona afectada puede no estar de acuerdo para prestar testimonio o querer que se interrumpa la investigación. Aunque estos deseos se puedan tener en cuenta, en particular cuando exista un riesgo de daño físico, emocional o social él/ella no es propietario/a de la denuncia. Es un testigo como cualquier otro.

Finalmente, el equipo de gestión de la investigación debe decidir si procede o no y cómo hacerlo, teniendo en cuenta cuestiones como los deseos de la víctima, las posibilidades de abusos futuros y daños, la reputación de la organización, la responsabilidad de la organización de proteger y de crear un entorno seguro, libre de abusos, la legislación nacional y la habilidad de los investigadores para lograr una conclusión basada en las pruebas disponibles.

## 5. Puntos a tener en cuenta de manera específica para el personal

Los miembros del personal también podrán tener conocimiento de casos de explotación, abuso, fraude y corrupción al trabajar con personas a las que nos proponemos asistir. Y también se encontrarán con barreras para elaborar informes, como la falta de conocimiento sobre las políticas, la explotación y el abuso sexual, el miedo a las críticas de los colegas y el miedo al daño que puedan sufrir sus carreras.

### **i. La Concienciación del personal** sobre la explotación sexual, el abuso, el fraude

Las organizaciones no pueden dar por sentado que los miembros del personal están más concienciados sobre la explotación sexual, el abuso, el fraude y la corrupción que cualquier otro miembro de la comunidad. Los manuales de formación inicial del personal deben incluir las políticas de la organización, como las políticas específicas que abarquen la explotación sexual, el abuso, el fraude, la corrupción y el abuso de poder. Después, se debería debatir sobre estas políticas en sesiones de formación inicial y estar disponibles en todos los lugares de destino. También, de forma periódica durante su servicio, se deberían recordar al personal el código de conducta, los procedimientos de reclamaciones y los signos de detección precoz. Estas cuestiones deben incluirse en su evaluación anual, entrevistas de fin de servicio e informes de fin de misión.

### **ii. La obligatoriedad de informar**

Para muchas organizaciones informar sobre asuntos relativos a la explotación y el abuso sexual es un requisito obligatorio. El personal debe tener muy claro:

- Cuándo informar
- A quién informar
- Cómo informar
- Qué pasará si no informan (incluidas medidas disciplinarias)

### **iii. El establecimiento de políticas para proteger a los denunciantes de prácticas indebidas (y las medidas disciplinarias para tratar las reclamaciones malintencionadas o abusivas)**

Los mecanismos obligatorios de información funcionan mejor en combinación con políticas sobre denunciantes que permitan que la organización discipline a los miembros del personal por represalias contra un colega que informe sobre asuntos de explotación sexual, abuso, fraude y corrupción, o que en caso contrario, coopere de otra manera con una investigación. Las políticas eficaces de denunciantes identifican claramente el tipo de conducta prohibida y las consecuencias de participar en conductas que incumplan las políticas. También dejan claro que presentar denuncias falsas o engañosas es en sí mismo una conducta indebida y justifica el despido.

## 6. Mecanismos de reclamación para abordar la Prevención de la Explotación y el Abuso Sexual

Las organizaciones pueden crear mecanismos separados de reclamaciones para recoger denuncias de explotación y abusos sexuales o adaptar los que ya existen. Actualmente, muchos profesionales recomiendan adaptar los mecanismos de los que ya dispongan, ya que los sistemas independientes son difíciles de mantener y puede desanimar a los utilizadores. Sin embargo, si desea adaptar sus mecanismos deberá tener en cuenta los siguientes puntos:

- Puede necesitar nuevos puntos de entrada diseñados para recoger las reclamaciones de explotación y abusos sexuales. Posiblemente, debido a la naturaleza delicada de las reclamaciones, los denunciantes no estarán dispuestos a utilizar puntos de entrada visibles como las reuniones de la comunidad o buzones de reclamaciones.
- Tiene más posibilidades de recoger reclamaciones de explotación y abuso sexual si los busca de manera proactiva. Pequeños debates con grupos selectos, separados por edad y sexo tienen más posibilidades de suscitar conversaciones sobre la explotación y el abuso sexual. Si debate sobre cuestiones relativas a la explotación y el abuso sexual y a la violencia de género, necesitará un facilitador especializado en este ámbito.
- Podría utilizar las actividades existentes para recoger preocupaciones relativas a la explotación y el abuso sexual, como el trabajo con los grupos de mujeres o actividades de divulgación sobre violencia de género.
- Si abre la posibilidad de presentar reclamaciones sobre explotación y abusos sexuales con la comunidad, es vital que haga un seguimiento de estas reclamaciones. Plantear cuestiones sobre explotación y abuso sexual puede ser muy angustioso para el denunciante y tenemos el deber de tomarlo muy en serio. Además, no hacer el seguimiento de estas graves cuestiones puede llevar a la ruptura de la confianza entre su organización y la comunidad que plantea esas cuestiones.

## 7. Mecanismo interinstitucional de reclamaciones

### ¿Qué es un mecanismo interinstitucional de reclamaciones?

Un mecanismo es el que dos o más organizaciones tienen un acuerdo con la comunidad sobre la manera de recibir y tratar las reclamaciones presentadas por la comunidad u otras partes interesadas en una ubicación específica en la que trabajan.

### ¿Por qué desarrollar un mecanismo interinstitucional de reclamaciones?

En las operaciones humanitarias, muchas organizaciones con mandatos diferentes trabajan en la misma ubicación proporcionando asistencia a la población afectada por la crisis. La comunidad puede ser incapaz de hacer la distinción entre las diferentes organizaciones y esto puede crear confusión. Un mecanismo conjunto garantizará que todas las partes interesadas puedan presentar reclamaciones a través de los mismos canales, utilizando un único mecanismo. Esto contribuye a un mejor uso de los recursos y a una mejor respuesta. Un mecanismo conjunto también ayudará a tratar las reclamaciones en las que estén implicados miembros de personal de varias organizaciones. También ayuda a aunar recursos y a establecer unas normas mínimas de respuesta sobre la gestión de las reclamaciones.

Los mecanismos interinstitucionales de reclamaciones requieren una gran cantidad de compromiso y de aportación para su desarrollo y mantenimiento. En caso de que las organizaciones estén estudiando esta posibilidad tienen que estar seguras del compromiso de la dirección de todas las organizaciones, así como de los recursos que cada organización destinará al mecanismo. Las organizaciones también deben planificar la rotación del personal para garantizar que su compromiso será sostenible. Finalmente, es importante que antes de establecer un mecanismo interinstitucional de reclamaciones, cada organización disponga ya de un sistema interno de presentación de informes y de gestión establecido, accesible, consistente y, lo que es más importante, comprendido por todos los niveles del personal.

### **Diferentes modelos de mecanismos interinstitucionales de reclamación**

En general, los mecanismos interinstitucionales de reclamaciones entran dentro de dos modelos: el centro de información y los mecanismos de remisión<sup>3</sup>.

#### **i. Mecanismo de remisión**

Un modelo de remisión permite que un informe contra una de las organizaciones participantes llegue a la organización adecuada. Se pueden crear puntos de entrada comunes en los que las comunidades pueden presentar reclamaciones contra cualquiera de los miembros participantes. En caso contrario, los mecanismos específicos de reclamaciones de una organización pueden utilizarse para recoger reclamaciones contra otros miembros. Una vez que la reclamación se haya presentado, esta se remitirá a la organización en cuestión. Las organizaciones participantes acuerdan un conjunto de protocolos comunes de recepción, gestión e investigación para garantizar una respuesta consistente.

#### **ii. Mecanismo de centro de información**

En este modelo, una entidad independiente de centro de información que no está ligada a una única organización es la responsable de recibir y remitir los informes a las organizaciones adecuadas. Esto ayuda a reducir el tiempo e incluso la subjetividad con la que las organizaciones pueden procesar los informes entrantes. Puede mejorar la neutralidad y la percepción de independencia u objetividad del mecanismo de reclamaciones.

---

<sup>3</sup> Grupo de Trabajo del Comité Permanente entre Organismos (IASC) para la protección contra la explotación y el abuso sexuales, diciembre 2011, *PSEA Compendium of Practices on Community-based Complaints Mechanisms* – Versión resumida

## CAPÍTULO 2

# De la reclamación a la investigación: La garantía de una respuesta inicial apropiada

### Paso 1: Recibir la denuncia

La reclamación inicial a la organización se puede presentar por escrito<sup>4</sup>, por teléfono (incluidos los SMS), las redes sociales o en persona. En cualquiera de estos casos, se debería dar una información básica sobre el denunciante y lo que alega, por ejemplo lo sucedido (más o menos), quien lo hizo, cuándo, dónde, quién, quién más estaba allí y cómo se le puede contactar de nuevo.

A veces, un asunto relativo a la explotación y el abuso sexual no llega en forma de reclamación. El personal o un miembro de la comunidad pueden oír rumores, o presenciar un comportamiento que les inquieta, pero no están seguros de si se trata de una conducta indebida. En estos casos, se debe alentar al personal o al miembro de la comunidad para expresar sus preocupaciones de manera confidencial a un miembro apropiado del personal de la organización. El miembro apropiado del personal debe entonces documentar las preocupaciones en forma de una posible reclamación. Si más tarde se lleva a cabo la investigación, el miembro del personal o de la comunidad que suscitó la preocupación será considerado como el «denunciante», incluso cuando no se trate de la víctima en cuestión.

### Paso 2: Decidir si investigar o no

#### 1. ¿Hay suficiente información para formar una reclamación?

Se debe considerar y tratar todas las reclamaciones, pero no todas estas necesitaran un proceso formal de investigación.

La organización tendrá que determinar:

- ¿Este asunto constituye un posible incumplimiento de la política organizativa?
- ¿La víctima y el asunto de la reclamación están identificados<sup>5</sup>?
- ¿Se necesita más información para determinar cualquiera de los dos puntos anteriores?

En este caso la organización puede decidir buscar más información para admitir la reclamación. Esto debe hacerse con gran cuidado, siguiendo los mismos principios que en una investigación. La recopilación de información debe hacerse de manera que no comprometa la posible investigación (por ejemplo, dando información al posible objeto de la reclamación, testigo o cualquier otra parte interesada de que se ha presentado una reclamación), o presentar una evaluación de riesgos para cualquier persona implicada.

---

<sup>4</sup> Un ejemplo es una reclamación presentada a través de un buzón de reclamaciones o una carta dirigida a la oficina.

<sup>5</sup> En investigaciones SEA, el término Objeto de la Reclamación se refiere al miembro(s) del personal contra el que se ha presentado la reclamación, la alegación o la cuestión, esto es el presunto autor de explotación o abuso sexual.

Habitualmente, la organización decide habitualmente llevar a cabo una investigación cuando:

- a) Hay suficiente información para constituir una reclamación.
- b) Se necesitan pruebas para determinar si se puede o no mantener la reclamación.

En esta etapa hay que tener presente que se deben evaluar y tratar las cuestiones de salud y protección inmediata de las personas implicadas. Una vez que el equipo de investigación esté formado se deberá llevar a cabo un análisis más detallado de protección de riesgos (véase «[Identificar y dar respuesta a los riesgos inmediatos de seguridad](#)»).

### **Reclamaciones anónimas**

Las reclamaciones anónimas son reclamaciones en las que no se conoce a la víctima/denunciante. La investigación de reclamaciones anónimas es una buena práctica si hay suficiente información de base y/o buenas pistas que conduzcan a testigos que puedan dar un testimonio fuerte sobre el presunto abuso. Es importante tratar con seriedad las reclamaciones anónimas debido a los futuros abusos y daños potenciales, y es responsabilidad de su organización crear un entorno seguro y libre de abusos.

## **2. ¿La reclamación denuncia un delito penal?**

Es posible que la reclamación denuncie un delito penal. En este caso la organización debe tomar una decisión sobre la manera de proceder.

Cuando estudie si debe remitir la denuncia a las autoridades, la principal consideración debe ser la seguridad de todos los implicados, incluidos la víctima, los testigos y el objeto de la reclamación. La organización debe realizar una evaluación de riesgos de las cuestiones de protección antes de tomar una decisión de estas características. Al trabajar en entornos donde el imperio de la ley ya no funciona o donde no se puede confiar en las autoridades para proteger a las personas implicadas, o incluso estas puedan hacerles daño, podría ser necesario adoptar la decisión de no remitir la denuncia.

Si la organización decide remitir la denuncia, debe decidir también si va continuar con su propia investigación administrativa interna. Son varios los puntos que pueden afectar a esta decisión:

- ¿Qué dice la legislación en la jurisdicción de la organización en lo que se refiere a llevar a cabo investigaciones administrativas cuando hay sospechas de un delito penal?
- ¿Cuál es la política interna de la organización?
- ¿Continuar la investigación administrativa podría causar más sufrimiento a las personas implicadas, así como más preocupaciones relativas a la protección? Por ejemplo, la necesidad de entrevistar dos veces a la víctima.
- ¿Las pruebas que la organización está reuniendo pueden poner en peligro una investigación penal? Por ejemplo, alertar al objeto de la reclamación de que él/ella está bajo sospecha.

También es posible que se identifique un delito penal en el curso de la investigación o después de su finalización. En estos casos se aplican los mismos procesos para decidir si: a) se remite el caso, y b) caso de ser así, si se continúa con la investigación administrativa después de haber remitido el caso.

## Paso 3: Designar a un equipo de investigación

Si la organización decide investigar, los miembros pertinentes de la dirección y los responsables de la adopción de decisiones deben nombrar a un equipo de investigación.

El equipo de investigación incluye generalmente a coordinadores e investigadores y, en algunos casos, observadores, intérpretes y expertos externos. Al seleccionar a los individuos para llevar a cabo estas tareas, un directivo (generalmente el Director de país o el Director Internacional de Recursos Humanos) debe analizar el tamaño del equipo, sus cualificaciones, los términos de referencia (TdR) y el presupuesto para la investigación.

### El equipo de investigación

#### Coordinadores

##### a. Número de coordinadores

Cada equipo de investigación tiene al menos un coordinador que supervisa directamente el caso. Nos referiremos a él/ella como el coordinador de la investigación. Él/ella informará a otros miembros de la dirección en función de la «necesidad de saber» (no es necesario que todos los miembros del equipo directivo en la jerarquía sepan sobre la investigación).

##### b. Responsabilidades de los coordinadores de la investigación

Las responsabilidades de los coordinadores de la investigación son las de supervisar la investigación, tomar las decisiones estratégicas y crear las condiciones para que los investigadores hagan su trabajo. Esto incluye:

- Tomar las decisiones claves sobre la dirección de la investigación, como si se investiga o se suspende o se retira al objeto de la reclamación durante la investigación.
- Elaborar los términos de referencia del equipo de investigación.
- Garantizar que los planes de seguridad y confidencialidad se cumplan y que la investigación se lleve a cabo de conformidad con los principios y los procedimientos fundamentales.
- Garantizar que se proporcione a la víctima el apoyo y la asistencia apropiados, tales como la remisión médica, el apoyo psicológico, etc.
- Servir de enlace con la oficina de gestión para la ubicación de la investigación, si fuera diferente (por ejemplo, la oficina del Programa de país).
- Servir de enlace con las partes interesadas institucionales externas, como las autoridades nacionales y otras organizaciones.
- Afectar personal al equipo de investigación y coordinar las relaciones entre el equipo de investigación y el resto de la organización.
- Recibir el informe final de la investigación en nombre de la organización y, si la reclamación está sustanciada, determinar si son apropiadas medidas disciplinarias.
- Asegurarse de que los investigadores estén formados, supervisados y remitidos para apoyo emocional/psicológico cuando sea necesario.

### c. Cualificaciones de los coordinadores

Los coordinadores deben ser seleccionados en función de su integridad, comprensión de las cuestiones de explotación y abuso sexual, el conocimiento de la práctica de los recursos humanos y la habilidad de superar los intereses interpersonales e institucionales en conflicto.

### d. Responsabilidades de la oficina de coordinación en la ubicación de la investigación

A menudo la ubicación de la investigación es diferente de la de los coordinadores de la investigación. Es habitual que mientras la reclamación la haya recibido una oficina de terreno, la investigación se le encargue a una sede general o regional y que sea gestionada desde allí. En este caso, la oficina de coordinación en la ubicación de la investigación, por ejemplo, la oficina del programa de país tiene un papel que jugar.

La oficina de gestión de la ubicación de la investigación puede que no esté informada de que se está llevando a cabo una investigación, como parte de las decisiones tomadas sobre divulgación (véase Paso 4\_ Divulgación intencional). Se les podría dar otra razón para la presencia del equipo de investigación. En cualquier caso, las responsabilidades de la oficina de gestión son las siguientes:

- Mantener la confidencialidad y un entorno donde se apoya la confidencialidad.
- Proporcionar apoyo logístico como viajes y alojamiento.
- Coordinar la seguridad del equipo de investigación.
- Proporcionar al equipo de investigación acceso a cualquier prueba que deseen.
- Facilitar al equipo de investigación las entrevistas a testigos, incluido, si fuera necesario, proporcionar una ubicación adecuada.
- Facilitar traductores si fuera necesario.

## Investigadores y observadores

### a. Número de investigadores

Lo ideal es que en una investigación trabajen dos investigadores. Si solo hay un investigador disponible, el coordinador debe nombrar a un observador independiente para estar presente en las entrevistas, hacer observaciones al investigador y prestarle su apoyo.

### b. Responsabilidades del investigador

Los investigadores son responsables del día a día de la investigación, de acuerdo con lo estipulado en los términos de referencia (un ejemplo de TdR figura en los anexos). Normalmente sus responsabilidades incluyen:

- Elaborar el plan de la investigación
- Evaluar y hacer recomendaciones sobre la seguridad, la confidencialidad en cooperación con el coordinador de la investigación y con el director de país si fuera apropiado<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> El director de país puede no estar informado de que se está llevando a cabo una investigación. Véase el punto a. Número de coordinadores.

- Evaluar los riesgos de protección, en cooperación con el coordinador de la investigación y con el director de país si fuera apropiado.
- Hacer recomendaciones sobre el estatus laboral del objeto de la reclamación durante la investigación, de conformidad con la legislación laboral.
- Reunir pruebas y protegerlas.
- Llegar a una conclusión sobre las pruebas.
- Preparar el informe y presentarlo.
- Hacer recomendaciones/observaciones sobre políticas y prácticas que puedan haber hecho posible que se produjera la explotación/abuso.

Si un miembro del equipo de investigación tiene un conocimiento directo previo de la reclamación debe informar al coordinador de la investigación inmediatamente, y se debe tomar una decisión sobre si este hecho pudiera comprometer la investigación y si es así qué medidas deben tomarse. En este caso, es probable que se retire al investigador de la investigación.

### c. Cualificaciones de los investigadores

#### i. Cualificaciones básicas

- Como mínimo, un investigador debe ser:
- **Profesional:** Ejercitar un buen criterio y mostrarse hábil.
- **Responsable:** Confiable, fiable y personalmente responsable de las decisiones que tome durante la investigación.
- **Cualificado:** Con experiencia en entrevistas y (al menos) formado en investigaciones (si es posible en investigaciones sobre explotación y abuso sexual).
- **Independiente:** Que no tenga interés material, personal o profesional en el resultado de la reclamación y además que no tenga conexión personal o profesional con ninguno de los testigos (especialmente el denunciante y el objeto de la reclamación).

Los investigadores se seleccionaran en una gran variedad de contextos, tanto profesionales como académicos. Es muy importante que tengan una amplia experiencia en realizar entrevistas, incluso en el marco de otro tipo de actividades (por ejemplo, asesores jurídicos, especialistas de recursos humanos, orientadores, etc.). Además, deben conocer en profundidad las políticas de la organización relativas a la explotación y el abuso sexual, los recursos humanos y la protección.

#### ii. Composición del equipo de investigación

Lo mejor, a la hora de componer el equipo de investigación, es centrarse en obtener el conjunto adecuado de habilidades más que en las preferencias de los testigos, ya que no existe ninguna regla que exija que todos los miembros del equipo de investigación tengan que satisfacer las preferencias de los testigos implicados. Además, las organizaciones no suelen tener el lujo de poder escoger dentro de un grupo de investigadores formados. Sin embargo, a la hora de decidir la composición del equipo de investigación es necesario tener en cuenta algunos factores.

Los investigadores deben asegurarse de la presunta víctima y cualquier testigo vulnerable se sienta comfortable cuando se les entreviste. Una manera de conseguirlo es asegurarse de que el equipo de investigadores incluye tanto a hombres como a mujeres. Otras consideraciones a tener en cuenta, cuando sea posible, son el origen étnico y la religión, aunque los investigadores deben preguntar a los testigos vulnerables si tienen preferencias en este sentido, en vez de dar por hecho que prefieren investigadores que compartan algunas de sus características.

Además, los investigadores suelen encontrar útil que al menos uno de los miembros del equipo de investigación sea de un lugar similar tanto cultural como geográficamente al lugar de los testigos. Sus puntos de vista sobre el contexto de la investigación pueden ser de gran valor.

Sin embargo, si los investigadores provienen de la misma comunidad o localidad de los testigos, se debe evaluar si este hecho puede comprometer la investigación.

## Intérpretes

Lo ideal es que los investigadores hablen el idioma de la mayor parte de los testigos. Si esto no es posible, deben seleccionar a un intérprete que, como ellos, sea competente, discreto, independiente y apropiado. Además, el intérprete debe comprender los matices del idioma del testigo, incluido la jerga local y las alusiones veladas sobre el sexo.

Además, los intérpretes deben firmar un juramento de confidencialidad y se debería confiar en ellos para mantenerlo.

Los intérpretes deben estar formados para interpretar directamente lo que presencian sin hacer comentarios ni interferir.

## Otros expertos

A veces, los coordinadores deben analizar la posibilidad de recurrir a la asesoría externa de extraños. Habitualmente, estos asesores son especialistas informáticos, abogados con experiencia en la legislación del país y especialistas en entrevistas a niños o personas con discapacidad.

# Paso 4: Planificar la investigación y evaluar los riesgos

## 1. Identificar y dar respuesta inmediata a los riesgos de seguridad

### a. ¿Por qué es importante identificar los riesgos?

Cuando se recibe la reclamación, el investigador debe averiguar si el denunciante o alguna otra persona corren un riesgo inmediato. Él/ella debe priorizar esos riesgos y remitir cualquier asunto de seguridad a un colega competente, e informar al coordinador de la investigación. Esto ayudará a que la organización tome las medidas necesarias a tiempo, dependiendo del tipo de riesgo.

## **b. Identificar los riesgos: ¿Quién podría estar en peligro y cómo?**

Identificar los riesgos implica pensar, en términos amplios, sobre lo que ha ocurrido y lo que podría suceder a cualquier persona implicada en la investigación, incluida la presunta víctima, el denunciante, los testigos y cualquier miembro local del equipo de investigación y el objeto de la reclamación. Algunos riesgos son físicos y pueden ser obvios (por ejemplo, embarazo, heridas como resultado de una agresión por parte del objeto de la reclamación o de familiares, etc.). Otros riesgos pueden no ser obvios (por ejemplo, infecciones sexuales, trauma psicológico y pérdida económica). Todos ellos son dañinos y disminuyen la calidad de vida de la persona y puede inhibir su capacidad (o deseo) de contribuir a la investigación.

El objeto de la reclamación puede también estar en riesgo durante la investigación. Si se llegan a conocer las acusaciones, él/ella puede ser objeto de amenazas de represalias por parte de la comunidad afectada.

## **c. Priorizar los riesgos: ¿Cuáles son más urgentes?**

Después de que el equipo de investigación y el coordinador hayan identificado los riesgos, tienen que clasificarlos por personas, tipos de peligro y probabilidad de que ocurran, es decir: ¿Qué riesgos son los más apremiantes para cada persona, y entre las personas, quién tiene las necesidades más urgentes? (Normalmente, las necesidades de la presunta víctima están primero porque él/ella es posiblemente la persona más vulnerable).

## **d. Minimizar los riesgos: ¿Cómo responder?**

Finalmente, la organización tiene la responsabilidad de reducir las probabilidades de que cualquier persona implicada en la investigación sufra daños. Esto significa principalmente remitir las personas en riesgo a especialistas que tienen los conocimientos necesarios para ayudar (por ejemplo, médicos, orientadores especializados en traumas, organizaciones de viviendas y especialistas en seguridad). A continuación, estos expertos deben tomar medidas para minimizar los riesgos bajo la supervisión del coordinador de la investigación. Excepcionalmente, cuando una persona esté en peligro inmediato el equipo de investigación puede tener que asumir un papel más activo, por ejemplo, la necesidad de traslado, después de consultarlo con la persona, y si es necesario ayudarla a trasladarse. No subestime las complejidades de garantizar la seguridad de las personas. Cubrir las necesidades inmediatas de seguridad de las víctimas, los miembros de su familia y en algunos casos del objeto de la reclamación puede ser muy difícil y costoso y puede exigir la colaboración con otras organizaciones. Una vez que la organización haya establecido la respuesta a todos los riesgos, esta debe diseñar un plan de protección en cooperación y con el acuerdo del equipo de investigación.

## **2. Proteger las pruebas**

### **¿Cómo se pueden preservar las pruebas en espera de la investigación?**

#### **i. Testimonio de los testigos**

El primer paso para la preservación del testimonio de los testigos es revisar la información sobre el caso lo antes posible, tras la recepción de la denuncia. Esto contribuye a proteger a los testigos de la intimidación o interferencia por parte del objeto de la reclamación o por otras partes. Si existen preocupaciones particulares sobre la seguridad, la organización puede tener que analizar la posibilidad de

trasladar a las partes afectadas o suspender/trasladar al objeto de la reclamación sin perjuicio del resultado de la investigación pendiente.

## **ii. Pruebas físicas**

Las pruebas físicas se deben recopilar, fotografiar, fotocopiar y/o describir en detalle. Nosotros recomendamos que los investigadores lleven a cabo una visita sobre el terreno poco después de recibir la reclamación, como parte de la investigación y fotografíen cualquier objeto, ubicación o artículos pertinentes.

Para prevenir manipulaciones de los documentos o las grabaciones, los investigadores deben:

- Proteger el ordenador fijo o el portátil de la oficina del objeto de la reclamación.
- Hacer una copia de seguridad (completa) del disco duro de su ordenador.
- Remover, durante el tiempo que dure la investigación, todos los dispositivos de almacenamiento electrónicos (unidades flash y otros).
- Obtener registros de la oficina, como registros financieros, comprobantes de pago, contratos y expedientes individuales.
- Obtener todos los registros telefónicos, incluidos los registros de teléfonos móviles.
- Obtener los registros oficiales (diarios de vehículos, registros de visitas, registros de almacén, etc.).
- Guardar los registros en un entorno seguro como un armario cerrado al que tenga acceso únicamente el equipo de investigación.

## **iii. Pruebas médicas**

Es muy raro que se utilicen pruebas médicas en investigaciones de explotación y abuso sexual en el lugar de trabajo, ya que, en la mayor parte de los casos, esto no ayudará en nada a establecer si hubo o no explotación o abuso. Es más habitual que la persona de contacto inicial pueda advertir cualquier signo físico de abuso cuando ve por primera vez al testigo y que lo anote en el expediente, aunque esto tampoco es una confirmación de que el testigo ha sufrido abuso físico por parte del objeto de la reclamación.

## **3. Garantizar la confidencialidad**

Una vez que los participantes en la investigación y las pruebas estén seguros, la cuestión de la confidencialidad se convertirá en el objetivo primordial del equipo de investigación.

### **a. ¿Qué es la confidencialidad y por qué es importante?**

La confidencialidad significa que la información sobre la reclamación y la investigación se puede revelar únicamente a un número limitado de personas específicas en un estrecho margen de circunstancias o en función de una necesidad de saber. La confidencialidad es importante porque protege la privacidad y la seguridad de todas las personas implicadas en la reclamación. Todos los testigos pueden tener miedo de represalias por parte del objeto de la reclamación, la comunidad, o los compañeros de trabajo. Sin embargo, para las víctimas, la experiencia de abuso puede ser muy íntima y motivo de vergüenza para ellos, sus familias y/o la comunidad. Puede incluso llevar a otros a rechazarlas o hacerles daño. Incluso al objeto de la reclamación le interesa la confidencialidad ya que su reputación sufrirá si la gente tiene noticias sobre la reclamación y se puede ser objetivo de agresiones de venganza. Por lo tanto, el incumplimiento de la confidencialidad puede socavar la confianza de todo el mundo en el mecanismo de

reclamaciones, la organización y la investigación en sí. También socavará la habilidad de los investigadores para averiguar lo que sucedió.

**b. ¿Qué debería considerarse como confidencial?**

Todos los aspectos de la reclamación son confidenciales, a saber, el hecho y la naturaleza de la reclamación, la identidad de los participantes claves (el denunciante, la víctima, el objeto de la reclamación y los testigos) y la investigación.

**c. ¿Qué son las revelaciones accidentales e intencionadas y cómo se pueden prevenir?**

La confidencialidad se incumple con una divulgación no autorizada, accidental o intencionada. El equipo de investigación, junto con el coordinador de la investigación, debe llevar a cabo una evaluación de riesgos sobre los efectos de una divulgación accidental o intencionada, incluidas medidas para mitigar, en el caso de que se produjera un incumplimiento. Si el equipo de investigación tiene conciencia, durante el desarrollo de la investigación, de un incumplimiento, tendrá que consultar con el coordinador de la investigación sobre el mejor camino a seguir.

**i. Divulgación accidental**

La divulgación accidental ocurre cuando involuntariamente se revelan detalles claves relativos a la reclamación, generalmente durante una conversación informal, o por documentos que «caen en las manos equivocadas». Para minimizar los riesgos de una divulgación accidental, los investigadores deben elaborar un plan de acción que identifique los riesgos para la confidencialidad, defina quién es la persona responsable de hacer frente a esos riesgos en cada etapa de la investigación e identifique las maneras de prevenir las divulgaciones. Los investigadores deben exigir a cualquier persona de la organización que tenga información sobre la reclamación que firme un juramento de confidencialidad<sup>7</sup>. En términos generales, las unidades de investigación deben disponer de servicios separados de gestión de documentos, incluidos los servidores y las impresoras.

**ii. Divulgación intencionada**

La divulgación intencionada es más difícil de prevenir. Por definición, una divulgación intencionada implica a alguien a quien se le confía información y que ignorando las normas se la cuenta a otros. Las organizaciones pueden reducir el riesgo limitando el número de personas que tengan información sobre la reclamación, seleccionado al equipo con cuidado, y después de una profunda verificación de los antecedentes, permaneciendo alerta sobre conflictos de intereses y tomando medidas fuertes contra cualquiera que, a sabiendas, difunda información confidencial sobre el caso.

## **4. Divulgar información (limitada)**

Generalmente, se permiten divulgaciones cuando:

- Las leyes o las políticas de una organización lo requieren o lo permiten.
- La coordinación lo requiere en interés de la organización y de las partes.

---

<sup>7</sup> Este juramento impide que la persona haga comentarios sobre la reclamación de cualquier forma con extraños, incluso con los esposos/as y miembros de su familia. El anexo D es un ejemplo de juramento de confidencialidad.

- Es necesario para obtener la asistencia de un especialista que ayude a la víctima o que aconseje sobre las pruebas.

Por lo demás, las mayor parte de las políticas requerirán la divulgación de información confidencial a las partes interesadas claves sobre la base de la «necesidad de saber» Las personas que «necesitan saber» sobre la reclamación deben estar claramente definidas en las políticas. Generalmente será el punto de coordinación <sup>8</sup> (normalmente el directivo más alto en el lugar de destino), el líder de la misión del lugar afectado por la denuncia y el responsable de la oficina afectada por la denuncia.

Nota: la identidad de la víctima solo debe revelarse cuando es en su interés, el denunciante está informado sobre la revelación y el director la aprueba.

#### **¿Y cuándo alguna de las personas que «necesitan saber» es poco fiable o está implicado en la denuncia?**

Si alguien que normalmente tendría «necesidad de saber» es poco fiable o puede hacer un mal uso de la información, el mecanismo de reclamación debe identificar un contacto alternativo (habitualmente el director de recursos humanos internacional o local).

Si la política no ofrece un contacto alternativo, entonces la respuesta dependerá del tamaño de la estructura de la organización. En las organizaciones internacionales más grandes, el responsable internacional de los recursos humanos puede asumir este papel. En organizaciones más pequeñas, puede ser adecuado dirigirse al director. Si el director está implicado o es sospechoso, los investigadores pueden tener que contactar al presidente o a la junta directiva, o a alguien de otra organización con «influencia», por ejemplo una organización socia o un donante. Esto por supuesto es una estrategia de riesgo alto y que debería hacerse después de un cuidadoso análisis y debate con un asesor de confianza.

## **5. Dar al denunciante una confirmación formal**

Cuando las personas adecuadas tengan conocimiento de la reclamación, el último paso es dirigirse de nuevo al denunciante para una confirmación formal.

### **a. ¿Qué es una confirmación?**

Una confirmación es en general una carta al denunciante de la reclamación informándole de que la organización ha recibido la reclamación y que va a tomar medidas. La confirmación dice:

- Cuándo y cómo ha recibido la organización la reclamación.
- Cómo ha respondido hasta ahora la organización ante la reclamación.
- Lo siguiente que hará.
- Quién es responsable de la reclamación.
- A quién debe contactar el denunciante para preguntas o comentarios.

### **b. ¿Por qué debe confirmar la reclamación?**

---

<sup>8</sup> La persona designada en el mecanismo de su organización como la primera persona a contactar en caso de denuncias de explotación y abuso sexual.

La confirmación es importante por razones de rendición de cuentas y de transparencia. Muestra al denunciante que la organización ha tomado en serio la denuncia y le proporciona información que necesitan para garantizar que la organización está respondiendo de manera adecuada. Para la organización que lleva a cabo la investigación es un registro de que ha recibido la reclamación y la ha gestionado de manera adecuada en la etapa inicial. Esto puede ser importante si se audita la investigación.

### c. ¿Cómo debe confirmar la recepción?

La confirmación debe ser escrita, discreta y clara.

#### i. Escrita

Como la confirmación es parte del «rastreo de papel» de la rendición de cuentas esta debería hacerse por escrito. Si el denunciante no quiere una carta, o cree que un registro escrito puede poner al denunciante y a otras personas en riesgo, puede confirmar la recepción oralmente. Sin embargo, los investigadores deben mantener una nota detallada de la conversación en el expediente, que incluya la hora, la fecha, los asistentes, las cuestiones de las que se habló y las decisiones tomadas y los pasos identificados para el seguimiento.

#### ii. Discreta

Todas las confirmaciones, ya sean orales o escritas, deben hacerse discretamente. Las cartas deben entregarse de manera a no alertar a otros hacia la reclamación, por ejemplo, entregarse directamente o enviarse en un sobre anónimo. La confirmación oral debe darse en un lugar privado que no se asocie normalmente con reclamaciones. Si el investigador o el punto de coordinación local están ellos mismos asociados con reclamaciones, especialmente sobre explotación y abuso sexual, puede ser necesario pedir a alguien «neutral» pero fiable que entregue la confirmación en su lugar.

#### iii. Clara

Finalmente, al comunicar la confirmación de la recepción, los investigadores deben utilizar un lenguaje que el denunciante pueda comprender, a saber, que sea simple y no técnico y apropiado para la edad y el nivel de desarrollo y de educación del denunciante. Cuando sea posible deben utilizar palabras y frases cortas. También pueden ser útiles los diagramas (por ejemplo sobre donde irá la reclamación).

### d. ¿Quién debe dar la confirmación y cuándo?

La carta de confirmación debe estar firmada por la persona de más alto rango en el equipo de investigación. No debe estar firmada por un investigador o miembros del equipo de investigación. El denunciante debe recibir la carta de confirmación no más de cinco días laborables después de que la organización haya recibido su reclamación.

## 6. Consideraciones preliminares de la investigación: objetivos, limitaciones y cuestiones

La fase entre la designación del equipo y el comienzo de la investigación se dedica a la planificación. Es una oportunidad para recentrarse en el propósito de la investigación, sus límites y las cuestiones que se investigan.

## 7. ¿Cuáles son los objetivos de la investigación?

El objetivo principal de la investigación es reunir información que pruebe o no la denuncia. Los investigadores no son fiscales. Su trabajo no es buscar únicamente la información que «condene» al objeto de la reclamación sino reunir todas las pruebas relevantes para determinar, de manera objetiva, si la explotación o el abuso ha tenido lugar. Estas pruebas se entregarán al coordinador de la investigación para la toma de decisiones.

Además, su objetivo es llevar a cabo una investigación que se atenga a los siguientes principios fundamentales:

**Confidencialidad:** La confidencialidad es un principio ético que restringe el acceso a la información y su divulgación. En una investigación este principio requiere que la información esté disponible solo para un número limitado de personas autorizadas implicadas en la realización de la investigación (a saber, divulgación de información únicamente en función de la «necesidad de saber»).

**Salud y bienestar:** Las necesidades de salud de las víctimas son primordiales. El personal de la organización afectado para llevar a cabo la investigación no debe asumir ellos mismos estas cuestiones, sino que tienen la obligación de garantizar que estas cuestiones sean remitidas al coordinador de la investigación que puede atender estas necesidades de manera confidencial a lo largo del proceso de investigación. Estas necesidades incluyen atención médica, apoyo psicosocial, orientación, etc.

**Seguridad:** En algunas situaciones, los testigos tendrán miedo de represalias como la agresión física. Aunque una organización no esté en disposición de garantizar la seguridad de un testigo, es esencial que se elabore un plan, y se revise a lo largo de la investigación, sobre la mejor manera de mantener a los testigos en seguridad. Se debe informar a los testigos con honestidad sobre los límites de la organización para protegerlos.

**Legalidad:** Las investigaciones se deben iniciar, llevar a cabo e informar sobre ellas de conformidad con todas las normas, normativas y directrices aplicables, incluido el respeto a los derechos y a la intimidad de las personas implicadas. La legislación local debe ser tenida en cuenta, ya que está relacionada con el hecho de reunir pruebas fuera de las instalaciones de la organización y a la hora de hacer entrevistas a testigos que no sean miembros del personal. Si hay indicios de que se haya podido cometer un delito es necesario analizar la posibilidad de informar a las autoridades nacionales. Las organizaciones deben disponer de una política sobre cómo y cuándo implicar a las autoridades nacionales. Teniendo en cuenta los riesgos y los beneficios de informar a las autoridades nacionales es necesario conocer el punto de vista de la víctima antes de tomar una decisión.

**Profesionalidad:** El personal que asuma una investigación debe poseer las habilidades, la formación y los conocimientos adecuados. La metodología y las técnicas utilizadas en la investigación deben ser apropiadas en relación con los objetivos y las circunstancias de cada investigación.

**Minuciosidad:** Las investigaciones deben llevarse a cabo de manera diligente, concienzuda y sistemática para garantizar que las pruebas pertinentes sirvan para **verificar o no** la(s) denuncia(s).

**Independencia:** Las investigaciones deben llevarse a cabo de manera justa y equitativa. Las pruebas se deben reunir y proporcionar información sobre ellas de manera imparcial e independiente para determinar la validez de la denuncia. Los investigadores deben ser libres, tanto de hecho como en apariencia, de cualquier influencia que pueda afectar a su criterio. Los investigadores deben informar a su coordinador sobre cualquier conflicto o influencia potencial para adoptar las medidas que permitan resolver estas cuestiones antes de comenzar la investigación<sup>9</sup>

**Planificación y revisión:** Las investigaciones se deben planificar, revisar sistemáticamente y completar tan pronto como sea posible. Los informes y las conclusiones de la investigación deben apoyarse en registros y documentación adecuados.

**Respeto (por todas las personas implicadas):** Debe percibirse que los investigadores son respetuosos con todas las partes implicadas en una investigación.

**No es una persona la que está bajo investigación sino una acusación:** Se tiene que tratar con respeto al objeto de la reclamación y se le debe proporcionar el derecho de respuesta. Los investigadores no deben hacer juicios de valor sobre el comportamiento de las víctimas, los testigos o el objeto de la reclamación. Los investigadores deben mostrar la debida consideración y sensibilidad hacia la cultura y las costumbres de la población local, a la hora de interactuar con miembros de la comunidad local.

**Oportunidad:** Las investigaciones, en función de los recursos disponibles, deben desarrollarse de manera oportuna. Las organizaciones deben aplicar una política de duración razonable de la investigación que puede ser, por ejemplo, de 28 días.

**Trabajar en asociación (con todas las partes interesadas):** En algunos casos, las organizaciones pueden recibir reclamaciones contra el personal de una organización diferente. Las organizaciones deben disponer de una política sobre la manera de tratar estas reclamaciones. Además, cuando las denuncias se presentan contra el personal de varias organizaciones, debe existir un plan de investigación conjunta para evitar la repetición de entrevistas.

## 8. ¿Cuáles son las limitaciones de una investigación?

### a. Limitaciones organizativas: la autoridad

Las organizaciones deben dar a los investigadores un mandato para iniciar y llevar a cabo investigaciones en nombre de la organización. Normalmente los términos de referencia facultan a los investigadores para

---

<sup>9</sup> La independencia y la imparcialidad pueden resultar comprometidas por profesionales, personal o relaciones financieras que puedan afectar o debilitar la investigación. Las opiniones preconcebidas sobre individuos o grupos e implicaciones previas en una posición de coordinación puede afectar a la persona/entidad o programa bajo investigación. Los impedimentos externos también pueden afectar negativamente al trabajo del equipo de investigación.

recopilar pruebas sin impedimentos ni autorización previa, a tener acceso al personal rápidamente y a requerir la completa cooperación de cualquier persona que trabaje para la organización. Sin embargo, antes de comenzar una investigación, los investigadores deben analizar sus términos de referencia para identificar el alcance de su autoridad para investigar ese caso.

## **b. Limitaciones legales: las normas de procedimiento**

Las disposiciones de la legislación laboral nacional, las políticas de la organización y el contrato del objeto de la reclamación, tendrán al menos influencia (y posiblemente determinen) la forma en la que se lleve a cabo la investigación. Por ejemplo, el derecho laboral puede determinar que un objeto de la reclamación tenga derecho a saber que se está llevando a cabo una investigación desde su inicio. Por lo tanto, es importante que el equipo de investigación valore el contexto legal para decidir sobre el momento de informar al objeto de la reclamación.

### **i. Legislación laboral nacional**

La legislación laboral nacional normalmente incluye normas sobre el despido que, si no se respetan, llevarán a la readmisión de la persona despedida o a una indemnización por daños. La legislación laboral potencialmente más pertinente es aquella del lugar donde se ha contratado a la persona, el lugar donde la persona trabaja o el lugar de donde las personas y la organización son nacionales. Es una buena práctica para la organización averiguar, a la hora de elaborar mecanismos de reclamaciones, qué leyes serán aplicables a su personal local e internacional (ya que se aplicarán diferentes leyes a ambos).

### **ii. Legislación penal nacional**

En algunos países existe la obligación de informar a la policía nacional sobre las denuncias relativas a abusos infantiles o agresiones sexuales. En otros lugares esta información será voluntaria. Si es este el caso y existen indicios de delito, la coordinación debe examinar la posibilidad de informar a las autoridades nacionales, en qué momento y cómo. Se debe pedir a la víctima su punto de vista ya que, en algunos lugares, las personas que denuncian abusos pueden estar en riesgo por parte de la policía. Si la organización remite el caso a las autoridades nacionales para un procesamiento penal, esta debe analizar si es apropiado continuar la investigación interna en su lugar de trabajo.

### **iii. Políticas y procedimientos organizativos**

Las normas de procedimiento también forman parte de las políticas y los procedimientos de muchas organizaciones sobre despido por conducta indebida o explotación y abuso sexual. Para las organizaciones que no dispongan de estos procedimientos o políticas, aconsejamos la utilización de las directrices del Grupo de Trabajo del Comité Permanente entre Órganos (IASC) para la protección contra la explotación y el abuso sexuales<sup>10</sup> como una guía de las mejores prácticas para las ONG del sector humanitario.

### **iv. Contratos entre la organización y el objeto de la reclamación**

Finalmente, el contrato de trabajo entre el objeto de la reclamación y la organización normalmente regulará la finalización de la relación laboral. La mayor parte de los contratos dicen que los empleados

---

<sup>10</sup> Grupo de Trabajo del Comité Permanente entre Órganos para la protección contra la explotación y el abuso sexuales (IASC), marzo 2004. *Draft Model Complaints and Investigation Procedures and Guidance Related to Sexual Exploitation and Abuse*.

pueden ser despidos de manera sumaria por conducta indebida y por otras situaciones mediante notificación previa. Los contratos también pueden considerar las políticas de recursos humanos (que a veces existen) como condiciones del contrato de trabajo, otorgando fuerza legal a muchas políticas, procedimientos y normas pertinentes, por ejemplo los códigos de conducta.

### c. Limitaciones prácticas: la capacidad del equipo

Los coordinadores de las investigaciones y los investigadores deben analizar juntos los recursos disponibles para la investigación. Los recursos no determinan si deben investigar, pero darán forma a las prioridades de la investigación. Las cuestiones claves incluyen:

- ¿Cuánto tiempo y dinero pueden dedicar a la investigación?
- ¿Quién (de la organización) contribuirá a la investigación?
- ¿Cuáles son sus habilidades?, ¿puede el equipo recurrir a expertos externos para complementar sus habilidades?
- ¿Cuáles son las facilidades disponibles para garantizar la seguridad de los participantes (por ejemplo, casas de seguridad, etc.)?

## 9. ¿Cuáles son las cuestiones esenciales para la investigación?

Para llevar a cabo la investigación en sí, los investigadores deben tener claras las normas esenciales que presuntamente se han incumplido y los elementos que componen esas normas. Después deben identificar la prueba relevante para cada elemento y analizar cómo pueden reunir esas pruebas de una manera eficaz y segura.

### a. ¿Cuáles son las normas esenciales que se han incumplido?

Las normas esenciales son las normas que dicen al personal lo que pueden (o no pueden) hacer como empleado de vuestra organización. Son normas de conducta que se encuentran en el derecho laboral nacional, el contrato de trabajo del objeto de la reclamación y el código de conducta de la organización. Si la organización es un asociado en la ejecución de proyectos las Naciones Unidas, generalmente esos códigos incorporarán, en su totalidad o una parte, del Boletín del Secretario General<sup>11</sup>. Por ejemplo, si una organización aplica el Boletín del Secretario General como su código de conducta, y se ha presentado una reclamación relativa a un miembro del personal por haber iniciado una actividad sexual con una persona de 17 años, la acusación es: El objeto de la reclamación ha iniciado una actividad sexual con un menor, una violación del Boletín del Secretario General, sección 3.2 b).

### b. ¿Cuáles son los elementos de cada norma?

Los elementos de cada norma son los hechos individuales que deben probarse para mostrar que hubo un incumplimiento de las normas de conducta. Si continuamos con el ejemplo del punto a, más arriba, los elementos de las normas 3.2 b) del Boletín del Secretario General son:

- El objeto de la reclamación es un miembro del personal.
- Se ha producido o ha amenazado con producirse una actividad sexual.

---

<sup>11</sup> Secretaría de las Naciones Unidas, 9 de octubre de 2003. Párrafo 3.2 f) del Boletín del Secretario General sobre “Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales” 2003/13 (ST/SGB/2003/13). Naciones Unidas.

- Con una persona menor de 18 años

**d. ¿Qué pruebas son relevantes en ese incumplimiento?**

Una prueba es información relevante para decidir si una acusación es verdad o no, a saber, información que hace que un elemento sea más o menos probable. Se presenta de varias formas, las más comunes son:

- El testimonio de testigos (por ejemplo, la declaración sobre lo que alguien vio, oyó, olió, etc.).
- Las pruebas documentales (por ejemplo, formularios, fotografías, videos, archivos informáticos).
- Las pruebas físicas (por ejemplo, exámenes del lugar donde se cometió presuntamente el abuso).
- Pruebas periciales (dictámenes autorizados sobre si es probable que un hecho haya ocurrido).

Para completar la investigación es necesario reunir pruebas para cada uno de los elementos. Nosotros recomendamos que la investigación comience con la elaboración de una lista de verificación de los elementos, el tipo de prueba que podría ser relevante para cada elemento, dónde y de quién podría conseguirlas.

## CAPÍTULO 3

# De la investigación al informe: la realización de una investigación exhaustiva y eficaz

### Investigaciones administrativas *versus* investigaciones penales

Una investigación iniciada por una organización ante un presunto incumplimiento de las políticas de la organización es una investigación administrativa. Como procedimiento interno, una investigación administrativa no sigue las mismas normas que una investigación penal. Su propósito es el de reunir pruebas para tomar una decisión sobre la manera de proceder. Normalmente, una investigación administrativa interna no requiere pruebas estén «más allá de toda duda razonable», más bien debe probar si el presunto incidente ocurrió o no. Sin embargo, una investigación administrativa también requiere que se lleve a cabo de forma exhaustiva y con la debida diligencia, de conformidad con los procedimientos organizativos y con el derecho laboral local, en caso de que dicha investigación sea impugnada.

## Paso 5: Recopilar material de referencia y pruebas documentales

A lo largo de la investigación, los investigadores deberán consultar documentos, en copia dura o en formato electrónico, para identificar las pruebas documentales.

### 1. ¿Qué es una prueba documental?

La prueba documental es toda información relevante para la reclamación y que se registra en algún tipo de forma física. Incluye registros de personal, listas, fotografías, diagramas, notas escritas a mano e información guardada en formato electrónico.

### 2. ¿Por qué las pruebas documentales son importantes para las investigaciones de reclamaciones, especialmente para las reclamaciones de explotación y abuso sexual?

La importancia de la prueba documental variará de una investigación a otra. En general, y especialmente cuando se investigan reclamaciones sobre explotación y abuso sexual, la prueba documental no prueba que el objeto de la reclamación haya explotado o abusado de la víctima. Sin embargo, puede establecer la edad de la víctima, o el papel del objeto de la reclamación en la organización (por ejemplo, empleado, contratista, empleado del contratista, etc.). Además, puede corroborar los relatos de los testigos, proporcionar pistas para el interrogatorio, apoyar el testimonio de las víctimas y/o proporcionar a los investigadores una mejor comprensión sobre los antecedentes de la reclamación.

### 3. ¿Quién tiene las pruebas documentales relevantes y quién puede tener acceso a ellas?

La organización y las entidades relacionadas con ella tienen en sus instalaciones los documentos más relevantes. Si los investigadores no pueden encontrar allí material relevante, debería verificar si los documentos se han trasladado, destruido o archivado. De lo contrario, si los investigadores tienen buenas razones para creer que los documentos están en manos de un miembro del personal, pueden solicitar el acceso a dicho material. Nota: el personal tiene derecho a retener documentos que hayan creado a título personal utilizando sus propios equipos.

### 4. Cuándo se recopilan las pruebas documentales

Debe empezar a recopilar pruebas documentales tan pronto como sea posible, ya que estas pruebas le servirán de guía sobre las personas que debe entrevistar y las preguntas que debe hacer.

### 5. Dónde recopilar las pruebas documentales

Siempre que sea posible, los documentos deben revisarse *in situ*. Si esto no es posible, el coordinador debe designar a un miembro de confianza del personal para encontrar, copiar y enviar los documentos al investigador. También se debe informar al director si se retiran los materiales originales de las instalaciones, y se debe entregar un inventario firmado, así como un recibo de los materiales. El recibo es un registro de que los materiales se han entregado al equipo de investigación, y para los investigadores sirve como un registro de los documentos que han examinado. El recibo debe incluir una descripción de los materiales, el nombre de la persona que los proporcionó o los recibió, el nombre de la oficina donde se guardaban, la fecha y la hora en la que se retiraron y el lugar de donde se retiraron. Se debe guardar una copia del recibo del inventario en el expediente de la investigación y otra copia con la persona pertinente de la oficina donde se encontraron.

#### **Consideraciones especiales para la recopilación de «documentos» electrónicos**

La información informatizada (como códigos, archivos guardados, fotografías digitales) también puede ser relevante para la investigación. Cuando se manejan documentos electrónicos los investigadores deben:

- Garantizar que cualquier persona que obtenga pruebas electrónicas tenga las suficientes habilidades informáticas para extraer toda la información de forma segura.
- Si confiscan un ordenador para evitar la destrucción de pruebas, deben hacer una lista de los componentes del ordenador, incluidos la marca, el modelo, el número de serie del monitor, las unidades de disco, los cables y los altavoces.
- Guarde el equipo confiscado en un lugar seguro.
- Entre en el ordenador o navegue por los directorios del ordenador, únicamente en presencia de otro miembro apropiado del personal. Así se puede verificar que los investigadores no manipularon las pruebas. Se pedirá al miembro del personal que mantenga la confidencialidad sobre la investigación.
- Registre la «cadena de custodia» incluidos los nombres de las personas que estuvieron presentes cuando se accedió a la información, la hora de entrada y salida y los nombres de los itinerarios de los archivos

## 6. Cómo examinar y gestionar las pruebas documentales

### a. Gestionar las pruebas documentales

Gestionar las pruebas documentales significa tomar medidas para garantizar que los documentos no se pierdan, que se examinen todos los documentos relevantes, que se pueda acceder a todos los documentos relevantes y que estos sean fiables. Se puede establecer la siguiente información para cada documento:

- 1) Quién lo proporcionó (nombre e información de contacto)
- 2) Dónde fue localizado (dirección y detalles de cómo se guardó)
- 3) Cuándo se recuperó (fecha y hora)
- 4) El nombre del documento (título, número de identificación y fecha de creación)

Esta información debe registrar en el recibo entregado al propietario o al responsable del documento. Una copia del recibo debe guardarse en el expediente de la investigación.

### b. Examinar las pruebas documentales

Antes de examinar los documentos, los investigadores deben releer y analizar las partes relevantes de estas directrices. También deben preparar una lista de preguntas y una lista de verificación de las cuestiones que se deben abordar.

#### Las mejores prácticas para el examen documental

**Ser sistemático:** Antes del examen los investigadores deben idear un proceso para analizar los documentos y aplicar este proceso a cada documento. Deben incluir un sistema para tomar notas ya que esto ayuda con la concentración y ahorra tiempo a la hora de preparar las entrevistas y redactar el informe.

**Ser analítico:** El propósito del examen de los documentos es determinar si estos prueban o no la denuncia. Escribir los elementos de las denuncias y mantenerlos en un lugar destacado cuando se lleva a cabo el examen resulta útil.

**Ser desconfiado:** Cuando los investigadores examinen los documentos deben estar alertas ante inconsistencias internas y referencias a otras pruebas relevantes. Es particularmente importante verificar las fechas, direcciones, copias y anexos. Los investigadores deben buscar fechas posteriores y consistencia con otras fechas de la investigación. Si el documento hace referencia a anexos los investigadores deben asegurarse de que están incluidos o que pueden ser localizados.

**Ser imparcial:** Los investigadores deben examinar los documentos con una mente abierta en cuanto a su importancia para evitar así una pérdida importante de información.

## 7. Devolver los documentos tras el examen

Los investigadores deben devolver los documentos originales a los responsables de su custodia tan pronto como sea posible, para minimizar las interrupciones de trabajo en la organización.

## 8. Investigar la reclamación: la recopilación de las pruebas físicas y las visitas sobre el terreno

Las visitas sobre el terreno son inspecciones del lugar o lugares donde ocurrió el presunto incidente o parte del incidente. Las visitas sobre el terreno son útiles, especialmente al inicio de la investigación, para determinar si la presunta explotación o abuso tuvo probabilidad de ocurrir en la manera en la que se describió y para reunir pruebas físicas relevantes para el relato de los testigos.

Antes de llevar a cabo las visitas sobre el terreno o de comenzar a buscar pruebas, los investigadores deben analizar sus Términos de referencia para estar seguros de que disponen de la autoridad necesaria. Después, los investigadores deben planificar una visita a cada lugar y llevar a cabo la búsqueda, en compañía de al menos otro investigador u observador independiente. Después de la visita, deben escribir una nota para el expediente que registre quien estaba presente, en qué condiciones encontraron el lugar, qué objetos recogieron (si es que había alguno), la fecha y hora de la visita. Si fuera posible deben anexar fotografías, croquis del lugar u objetos relevantes.

## 9. Validar las pruebas

A medida que se recopila información se debería evaluar su consistencia y fiabilidad. Los investigadores determinan la consistencia comparando cada nueva prueba con las pruebas ya existentes. Si hubiera inconsistencias, el investigador buscará nuevas pruebas o valorará la fiabilidad de cada fuente. No existen normas específicas sobre la fiabilidad de las investigaciones en el área de trabajo. Sin embargo, los investigadores deben evitar confiar únicamente en rumores o testimonios de personas que son claramente tendenciosas.

## Paso 6: Actualizar el plan de la investigación y entrevistar a los testigos

La información obtenida mediante la recopilación y el análisis de las pruebas documentales debe utilizarse para actualizar el plan de investigación. Las pruebas pueden revelar nueva información que justifique un cambio en el plan, por ejemplo, un nuevo testigo para entrevistar, que podría proporcionar información que alimente su plan de entrevistas.

## Investigar la reclamación: la recopilación de las pruebas a través de los testigos

El testimonio de los testigos es información sobre la experiencia de una persona relativa a un hecho tal y como se contó de nuevo en una entrevista. El testimonio de los testigos es particularmente importante en las investigaciones de explotación y abuso sexual, ya que, a menudo, la explotación y el abuso sexual solo se denuncian después de que la prueba física confirmatoria haya desaparecido. Además, si las

entrevistas de los testigos no se llevan a cabo de forma apropiada se puede comprometer la confidencialidad y el bienestar de los participantes.

## 1. ¿A quién se debería entrevistar?

En casi todas las investigaciones<sup>12</sup>, el denunciante y el objeto de la reclamación son los testigos claves. Además, los investigadores deben hablar con cualquier persona que tenga información relevante para la causa del denunciante o del objeto de la reclamación. Por ejemplo, si el denunciante dice que huyó de la casa del objeto de la reclamación, ¿lo vio alguien, la persona estaba con un chófer el día del presunto abuso, el chófer puede confirmarlo?

Una vez que los investigadores hayan identificado a las personas que quieren entrevistar, deben preparar una lista de testigos y expertos, incluidos sus títulos y anotar la razón por la que sus testimonios podrían ser relevantes.

### **¿Tiene «derecho» un testigo a contratar a un abogado para apoyarle durante la entrevista?**

La respuesta breve a esta pregunta es no. Ningún testigo tiene derecho a traer a una tercera parte, abogado u otro a una entrevista en el área de trabajo de una investigación. Al no tratarse de una investigación penal ni de un procedimiento disciplinario, una tercera parte solo puede asistir con el consentimiento de la organización. Además, únicamente se puede dar el consentimiento si la tercera parte no es un testigo, si está de acuerdo en permanecer en silencio durante la entrevista y en firmar un juramento de confidencialidad. (Nota: Solo podrá hacer cumplir el juramento si la otra persona es también un contratista o empleado de su organización). Tendrá que verificar la política de su organización a este respecto.

## 2. ¿Quién debe entrevistar a los testigos?

Como ya dijimos más arriba, los investigadores son los que realizan habitualmente las entrevistas. Si en el equipo hay dos investigadores, deben decidir antes de la entrevista quien la llevará a cabo y quién tomará nota.

Si solo hay un investigador, él/ella tendrá que hacer las dos tareas o pedir a un observador que tome notas si lo considera más efectivo. Las entrevistas siempre se deben realizar en presencia de dos personas, ya sean dos investigadores o un investigador y un observador.

## 3. ¿Cuándo se debe entrevistar a los testigos?

### a. Orden de las entrevistas

Cuando los investigadores ya saben a quién van a entrevistar, deben reflexionar sobre el orden de las entrevistas. El principio general es el de entrevistar primero al denunciante y en último lugar al objeto de la reclamación. Esto quiere decir que el orden general de los testigos es el siguiente:

<sup>12</sup> La única excepción sería en el caso de que la reclamación se hubiera presentado de forma anónima.

- 1) El denunciante o la víctima.
- 2) Otras víctimas potenciales.
- 3) Los testigos con conocimiento indirecto de la conducta indebida.
- 4) Los testigos con conocimiento directo de la conducta indebida.
- 5) El objeto de la reclamación.

Si el denunciante o la víctima del presunto abuso son diferentes, se debería entrevistar en primer lugar al denunciante. El orden puede variar si el testigo va a dejar la organización o el lugar de la investigación. Al objeto de la reclamación se le investiga en último lugar para que se pueda reunir el máximo de información posible. Esta información puede alimentar las preguntas que se hagan al objeto de la reclamación, y les permite proporcionar una respuesta más completa.

Se recomienda firmemente que el objeto de la reclamación no esté informado de que las entrevistas se están llevando a cabo hasta el momento más cercano posible a su propia entrevista. Como se trata de un ejercicio de recopilación de información, el objeto de la reclamación no tiene habitualmente el derecho de saber lo que está ocurriendo (las organizaciones deben verificar sus políticas internas y el derecho laboral nacional a este respecto). La razón principal es la de prevenir que el objeto de la reclamación pueda manipular pruebas o intimidar a testigos, ya que tenemos la obligación de cuidar y mitigar cualquier amenaza a la seguridad de los testigos. Sin embargo, el objeto de la reclamación tiene el derecho de conocer las denuncias que se han hecho contra él/ella en caso de que la investigación lleve a un proceso disciplinario.

#### **b. Segunda entrevista**

El principio general es el de, si es posible, evitar una segunda entrevista a los testigos. Sin embargo, si las personas entrevistadas proporcionan información contradictoria o se descubre nueva información relevante sobre su testimonio, puede ser apropiado buscar una segunda entrevista si esto no compromete la salud o el bienestar del testigo.

## **4. ¿Dónde se debería entrevistar a los testigos?**

La localización de la entrevista dependerá de los protocolos de la organización, las instalaciones y cómo, dadas las circunstancias, se puede garantizar mejor la confidencialidad de la reclamación.

En general, es mejor realizar las entrevistas en persona. Si esto no es posible (por ejemplo, porque el testigo ha abandonado la localización o la organización), los investigadores pueden organizar una entrevista por teléfono, videoconferencia o con intercambio de correos electrónicos. Los investigadores deben asegurarse de que incluyen una nota en el expediente sobre el modo en que se hizo la entrevista y la razón.

## **5. ¿Cómo se debe entrevistar a los testigos?**

No existe una receta sobre cómo llevar a cabo una entrevista exitosa. Las preguntas y las técnicas de entrevista dependen de los hechos del caso y del estilo de entrevistador. Incluso así hay unas técnicas básicas que pueden ayudar a obtener información relevante.

## Lo que se debe y lo que no se debe hacer

### SE DEBE:

- Ser cortés, objetivo y profesional
- Hacer preguntas directas y simples
- Confirmar periódicamente la información proporcionada por los testigos
- Pedir al testigo que clarifique términos o información ambiguos
- Realizar la entrevista al ritmo del testigo
- Dar tiempo al testigo para pensar y para responder a las preguntas sin interrupciones
- Registrar la hora de inicio y finalización de la entrevista, así como de cualquier pausa durante la entrevista y las ausencias de participantes de la sala de entrevistas

### NO SE DEBE:

- Utilizar un lenguaje poco claro, jerga, acrónimos o eufemismos
- Hacer preguntas largas, capciosas y compuestas
- Hacer comentarios sobre el testimonio de los testigos, incluso sin intención, a través de las expresiones faciales o las inflexiones de la voz
- Expresar juicios morales o legales
- Hacer promesas que no pueda cumplir

## a. Las cuatro etapas de la entrevista

### i. Introducción y establecimiento de relación

El propósito de la etapa de «relación» es que el entrevistador se presente y diga al testigo por qué se le está entrevistando. La etapa de relación también es importante para obtener la confianza del testigo y para permitir que se sienta en disposición de hacernos un relato completo y sincero.

Para establecer la relación, el entrevistador debe:

- Presentarse a sí mismo, al segundo entrevistador y a cualquier persona presente en la entrevista.
- Dar a los testigos una tarjeta de presentación con los datos de contacto.
- Explicar el papel de todos los presentes en la entrevista.
- Aclarar el objetivo de la entrevista sin dar detalles de las denuncias.
- Aclarar las normas básicas.
- Asegurarse de que el testigo conoce sus derechos y obligaciones.
- Ofrecer a los testigos refrescos e informarle de que puede disfrutar de descansos razonables y de refrescos durante la entrevista
- Conversar informalmente sobre temas neutrales como el desplazamiento hasta el lugar de la entrevista, el tiempo en el día de la entrevista, cuánto tiempo ha vivido/trabajado en la zona, etc.
- Aclarar la necesidad de tomar notas y pedir su consentimiento para ello.

### ii. Narración libre

El objetivo de la etapa de «narración libre» es conseguir un relato ininterrumpido de los hechos por parte de un testigo. Para estimular una narración libre, el entrevistador debe:

- Hacer una pregunta abierta, por ejemplo: « ¿Puede hablarme de sus funciones?»

- Utilizar entradas neutrales sobre el relato del testigo (sin mencionar el testimonio de otros testigos), por ejemplo: « ¿Y entonces, qué pasó?»
- Repetir las frases claves
- Pedir aclaraciones
- Adoptar la postura de un «oyente activo y neutral» que no muestra signos de estar de acuerdo o en desacuerdo con lo que está diciendo.

En esta etapa, el entrevistado no debe interrumpir a aclarar ambigüedades. Si el entrevistador no está seguro de algo, debe tomar nota para volver sobre ello en la fase de las «cuestiones específicas».

### iii. Preguntas

En la fase de las «preguntas específicas», el entrevistador clarifica la información que el testigo ya ha proporcionado y ayuda al testigo a dar información relevante que él/ella no pudo o no quiso dar durante la narración libre.

Algunos tipos de preguntas son:

- Preguntas abiertas (por ejemplo.: «Dígame más cosas sobre el personal de salud»)
- Preguntas específicas (por ejemplo: « ¿Qué pasó después de que usted volviera a la clínica?»)
- Preguntas cerradas (por ejemplo: ¿« Qué ropa llevaba cuando volvió a la clínica? »).

Los entrevistadores deben evitar preguntas capciosas (por ejemplo: « ¿Llevaba una camiseta roja?»), ya que este tipo de preguntas pueden distorsionar el testimonio de los testigos.

Para muchos entrevistadores resulta útil escribir las preguntas previamente, en particular las preguntas que son difíciles de expresar, o que suponen un riesgo de dejar escapar información identificable para otros testigos. Los entrevistadores pueden desear reflexionar previamente sobre líneas potenciales de entrevistas con el objeto de estar preparados ante diferentes tipos de respuestas, pero esto no debe implicar que el entrevistador cierre líneas inesperadas de preguntas.

#### **El trato con testigos deliberadamente obstructivos**

Algunas veces los testigos rechazarán cooperar. La respuesta del entrevistador dependerá de cómo y por qué se resiste el testigo y de si estos son miembros del personal de la organización.

**Testigos que son personal de la organización** (incluye al personal de la organización contratado por la organización investigadora) que se muestran deliberada y abiertamente obstructivos. Se les puede recordar que contractualmente están obligados a cooperar con la investigación, a decir la verdad y a mantener la confidencialidad y que pueden ser sancionados si no lo hacen (este es un asunto para los gestores de la organización). Por lo demás, cualquier comportamiento hostil debe registrarse en el acta de la entrevista.

**Los testigos que no son miembros del personal** no están legalmente obligados a responder a preguntas o incluso a asistir a la entrevista. Dicho esto, el entrevistador puede resaltar la importancia de asistir a la investigación, de ser veraz, preciso y discreto.

#### **iv. Cierre**

Para finalizar, el entrevistador debe:

- Verificar con el segundo investigador si quedan asuntos pendientes.
- Resumir lo que el testigo ha dicho
- Preguntar si el testigo tiene algo más que añadir
- Si el testigo está de acuerdo, pedirle que revise y firme las notas.
- Responder a cualquier pregunta que él/ella tenga.
- Explicar qué pasará después, que su testimonio se recopilará con otra información y se entregará de manera confidencial a los directores para decidir los próximos pasos.
- Recordar al testigo cómo puede contactar al entrevistador.
- Anotar la hora en el acta de la entrevista.
- Dar las gracias al testigo por su tiempo.

Si el testigo proporciona más información relevante después del resumen, el investigador debe aclarar y confirmar la nueva información y resumirla después al testigo.

#### **b. Consideraciones especiales para tratar a los testigos vulnerables**

##### **i. ¿Quién es un testigo vulnerable?**

En general, muchas de las personas a las que nos proponemos asistir son vulnerables, ya que las situaciones de pobreza, marginalización o desplazamiento les han colocado en una situación de relativa indefensión. Igualmente, muchos adultos y niños que viven en esas comunidades son resistentes y han desarrollado estrategias de adaptación personal y comunitaria. Para el propósito de esta sección, el término testigo vulnerable se referirá a niños, jóvenes y algunas personas con discapacidad o enfermedades graves.

##### **ii. ¿Cuál es el propósito y el principio de las entrevistas a testigos vulnerables?**

La consideración principal a la hora de entrevistar a niños y a otros testigos vulnerables es cómo obtener información relevante sin causarles (más) daño.

##### **iii. Entrevistas a niños**

Debido a su vulnerabilidad específica, no se recomienda entrevistar a niños como víctimas o testigos a menos que sea estrictamente necesario para la investigación. Probablemente, se puedan obtener suficientes pruebas de otras fuentes como los testimonios corroborados de testigos, es decir que no sea necesario entrevistar a niños como parte del proceso.

Si parece que será necesario entrevistar a un niño pequeño como parte del proceso de investigación, se debe llevar a cabo antes una evaluación del riesgo. ¿Las necesidades de la investigación superan a las preocupaciones de protección del niño? Si la decisión es la de continuar, la entrevista debe realizarla *únicamente* una persona experta en este campo. Las preguntas deben adaptarse a la madurez y las circunstancias del niño entrevistado.

Cuando se entrevista a un niño, es habitual que estén acompañados por un adulto, a menudo uno de los padres o un tutor. Tiene que ser alguien en quien confíen, que proporcione una presencia tranquilizadora, que pueda ayudar al niño con cualquier cosa que puedan necesitar durante la entrevista. Sin embargo, puede darse el caso de que la persona que acompaña al niño esté implicada en la investigación, o que inhiba al niño a la hora de divulgar información personal o penosa. Será necesario valorar si es apropiado continuar la entrevista si existen preocupaciones relativas al adulto que le acompaña.

#### **iv. ¿Dónde debería entrevistarse a los testigos vulnerables?**

Un testigo vulnerable debe ser entrevistado en un lugar donde se sienta seguro y que sea confidencial. Cuando entreviste a un niño piense cómo organizar la habitación para que el niño se sienta cómodo.

#### **v. ¿Cómo entrevistar a los testigos vulnerables?**

A menudo, los testigos vulnerables se sentirán más cómodos si un adulto de confianza (por ejemplo, uno de los padres o un miembro de su familia) está presente durante la entrevista para darles apoyo. El papel de esta persona es hacer que el testigo se sienta seguro y cómodo hablando con personas que no conoce. (Véase más arriba las cuestiones específicas de personas de apoyo y niños).

La persona de apoyo solo debe asistir si:

- El testigo quiere que él/ella esté presente (es decir, el testigo ha dado su consentimiento expreso).
- La persona de apoyo no tomará represalias contra el testigo si este revela detalles del presunto incidente.
- En el caso de explotación y abuso sexual que la persona de apoyo no esté implicada en la presunta explotación o abuso.
- Que la persona de apoyo haya sido bien informada sobre su papel.

Si los entrevistadores no hablan el idioma del testigo, deben asegurarse de que el testigo se sienta cómodo con el intérprete, ya que es especialmente importante que se entreviste a un testigo vulnerable en su propio idioma.

Las cuatro etapas de la entrevista son una guía útil para entrevistar a testigos vulnerables. Sin embargo, los investigadores deben incorporar etapas adicionales en sus planes de entrevistas.

Como parte de una conversación preliminar, los entrevistadores deben:

- Explicar al testigo, de manera que el testigo lo pueda entender:
  - Por qué él/ella está siendo entrevistado (aunque no de la naturaleza de la reclamación).
  - El papel de los entrevistadores y de cualquier observador, persona de apoyo o intérprete.
  - Lo que significa confidencialidad y por qué es importante.
- Explorar la habilidad del testigo para participar en la entrevista, su comprensión y entendimiento general de verdad *versus* mentira (esto es más relevante en el caso de niños y personas con dificultades en el desarrollo).

- Decir al testigo lo que debe decir si:
  - Él/ella no entiende algo que haya dicho el investigador.
  - El investigador ha dicho algo que no es correcto.
  - Él/ella no sabe cómo responder a una pregunta.

Cuando se da entrada a la narración libre de un testigo o cuando se hacen preguntas específicas los entrevistadores deben:

- Utilizar preguntas cortas y simples y palabras que el testigo conozca.
- Permanecer centrado (es decir, reunir toda la información sobre un tópico antes de pasar a otro).
- Evitar repetir preguntas (esto puede dar la impresión a los niños en particular de que la primera respuesta era incorrecta).
- Evitar preguntar sobre cosas que el testigo no comprende como tiempo, altura, peso, edad, etc.
- Evitar preguntas capciosas a menos que sea absolutamente necesario (por ejemplo, si no se pregunta la seguridad o la integridad del niño pueden verse comprometidas).
- Vuelva a preguntas abiertas o específicas cuando el niño responda a una pregunta capciosa con información desconocida o no referida.

Finalmente, durante el cierre, los entrevistadores deben asegurarse de que el testigo está seguro y sabe con quién puede hablar si tiene problemas después de la entrevista.

#### **vi. ¿Cómo evaluar una prueba de un testigo vulnerable?**

Los testigos vulnerables pueden comportarse de manera inesperada. Por tanto, es importante que los investigadores no confíen únicamente en el comportamiento del niño o del testigo como indicación de su confiabilidad. En cambio, los investigadores deben considerar si su relato encaja con el resto de la información o las pruebas reunidas. Entonces él/ella debe determinar si se deben tomar medidas para garantizar la seguridad del testigo y revisar dos veces su testimonio.

### **c. Consideraciones especiales para entrevistar al objeto de la reclamación**

#### **i. ¿Por qué entrevistar al objeto de la reclamación ?**

El objeto de la reclamación, como otros participantes en la investigación, tiene derecho a un proceso justo e imparcial. Esto significa que él/ella debe poder responder a las acusaciones, escuchando las pruebas que se presentan contra él/ella y teniendo la oportunidad de remitir a los investigadores más pruebas a su favor.

#### **ii. ¿Quién debe entrevistar al objeto de la reclamación ?**

El entrevistador más experimentado del equipo debe entrevistar al objeto de la reclamación en presencia de otro investigador u observador (esto ayuda a evitar denuncias de conducta indebida y le permite

corroborar el testimonio del objeto de la reclamación). En general, al objeto de la reclamación no se le debe permitir vetar a los entrevistadores de acuerdo con sus preferencias personales.

### iii. ¿Dónde entrevistar al objeto de la reclamación ?

El lugar de la entrevista debe ser confidencial y seguro para el objeto de la reclamación y para los investigadores.

### iv. ¿Cuándo entrevistar al objeto de la reclamación ?

Como norma, el investigador debe entrevistar únicamente al objeto de la reclamación únicamente **después** de que se haya hablado con **todos** los demás testigos. Esto proporciona a los investigadores las máximas oportunidades para verificar pruebas contra los otros relatos.

### v. ¿Cómo entrevistar al objeto de la reclamación ?

Se debe entrevistar al objeto de la reclamación como a cualquier otro testigo (véase parte 5 a) arriba). Sin embargo, dadas las potenciales consecuencias que la investigación puede tener para el objeto de la reclamación, es particularmente importante cubrir los siguientes puntos al principio de la entrevista:

- El propósito de la entrevista
- Los papeles de los participantes en la entrevista
- El proceso y las consecuencias potenciales de la investigación
- Cualquier vía interna de recurso
- Sus derechos y deberes en la entrevista

#### **¿Cuáles son los derechos y obligaciones del objeto de la reclamación durante la entrevista?**

El objeto de la reclamación tiene el derecho de enfrentarse, en sus propias palabras, a cada prueba de apoyo a la acusación y plantear nuevas evidencias en su apoyo. El objeto de la reclamación no tiene derecho a conocer el nombre del denunciante o la fuente de la prueba contra él/ella. Los investigadores tienen los deberes correspondientes de seguimiento de pruebas relevantes identificadas por el objeto de la reclamación y dar al objeto de la reclamación la oportunidad de responder a la demanda. Hasta que esto no se haya producido no debe haber conclusiones.

Los deberes del objeto de la reclamación en la investigación son los de mantener la confidencialidad, decir la verdad, cooperar con los requerimientos razonables de los investigadores y abstenerse de hablar con otros testigos sobre sus pruebas en la investigación.

## 6. ¿Cómo debe registrarse la información obtenida en la entrevista?

### a. Tomar notas durante la entrevista

Uno de los dos investigadores debe tomar notas durante toda la entrevista. Estas notas debe ser detalladas (casi un acta literal) en las partes más relevantes de la entrevista y un resumen en las partes menos relevantes.

b. **Actas de la entrevista**<sup>13</sup>

Después de la entrevista la información recopilada en la nota debe registrarse lo antes posible en forma de acta de entrevista.

Un acta de entrevista es el documento formal que contiene los detalles de la entrevista (el «quién, qué, cuándo, dónde y cómo») y la información que se ha pedido y conseguido. Debe:

- Ser clara y concisa
- Presentarse en un formato de pregunta-respuesta
- Incluir documentos a los que los testigos se han referido/mostrado durante la entrevista
- Incluir los hechos obtenidos de la persona entrevistada así como sus opiniones e impresiones relevantes. (Nota: Las opiniones del propio investigador, así como sus conclusiones y análisis no deben incluirse).

El entrevistador debe redactar el acta de la entrevista en su idioma.

Después de la entrevista, se debe dar el acta al testigo lo más pronto posible. Él/ella debe disponer de tiempo suficiente para leer el acta y sugerir cambios. Puede hacer correcciones en el documento y firmar sus enmiendas. El entrevistador también puede introducir las correcciones en una versión electrónica del acta, indicando las modificaciones sugeridas por el testigo e imprimir de nuevo el documento para su firma.

Después de la revisión de la declaración por parte del testigo y de los cambios introducidos, él/ella debe firmar en presencia de los dos investigadores. Los testigos, miembros del personal están obligados a firmar el acta después de que se les haya dado la oportunidad de hacer modificaciones. A los testigos que no son miembros del personal no se les puede exigir que firmen el acta de la entrevista, aunque es preferible que lo hagan. Si estos se niegan a firmar el acta, los investigadores pueden preparar un registro de conversación en su lugar. Este documento es lo mismo que el acta de la entrevista pero lo firman los investigadores en vez de los testigos.

**Desacuerdos entre los entrevistadores y los testigos relativos al testimonio del testigo**

Si, inmediatamente después de la entrevista, se produce un desacuerdo sobre el testimonio del testigo, el segundo investigador/observador puede normalmente aclarar el punto, o las partes pueden señalar sus diferentes opiniones en el acta. Sin embargo, es más habitual que los entrevistados muestren su desacuerdo algún tiempo después de la entrevista (es por lo que es muy importante obtener la firma del testigo, si es posible, en el momento de la entrevista. Si esto ocurre, el investigador debe registrar los datos específicos de la disputa (lo que ambas partes creen que se dijo, cuándo y a quién), antes de preguntar al observador por lo que recuerda. El investigador debe intentar permanecer con la mente abierta, ya que siempre es posible que una de las partes esté equivocada o que simplemente se haya producido un malentendido.

Es una práctica óptima **no** dar una copia del acta de la reunión al testigo, ya que esto aumenta la posibilidad de divulgación. Sin embargo, si se entrega una copia al entrevistado esto se debería anotar en

<sup>13</sup> El [anexo D](#) es un modelo de formulario de acta de entrevista.

el original (junto con la razón para darle una copia) y el entrevistado debe firmar. El entrevistado debe ser informado de que es responsable si hace revelaciones no autorizadas.

Si el acta se envía al testigo por correo, los investigadores deben incluir dos copias junto con una carta pidiendo al testigo que revise, firme y devuelva una copia por correo certificado. Las copias electrónicas deben ir en un formato que no puedan modificarse o que permitan al lector identificar los cambios realizados en el texto. Si el acta se devuelve por correo electrónico, el testigo debe declarar en el mensaje que es «un acta verdadera y exacta de la entrevista».

#### **i. Grabaciones audio y video de las entrevistas**

La mayor parte de los investigadores no graban las entrevistas ni en audio ni en video. Si el investigador decide hacerlo debe informar previamente al testigo. Después, como con cualquier otra entrevista se debe hacer un acta a partir de la grabación y se deben tomar medidas para garantizar la seguridad de la grabación y que no se revele a personas no autorizadas. Debería guardarse con una nota del investigador con detalles sobre los participantes en la entrevista, el lugar, la fecha y la hora de la entrevista, y cualquier otra información relevante sobre las circunstancias en las que se realizó la entrevista, y la razón por la que fue necesario hacer una grabación electrónica.

## CAPÍTULO 4

### Del informe a los resultados: la redacción del informe y el seguimiento de la reclamación

#### Paso 8: Redactar el informe de la investigación y el informe de la gestión de los resultados

##### 1. Qué es el informe de la investigación

El informe de la investigación es un documento que contiene las conclusiones de los investigadores sobre si, basándose en las pruebas disponibles, se ha producido un incumplimiento de normas de conducta relevantes. El informe presenta en forma de narración cómo se descubrió la conducta indebida denunciada, a quién se informó, los pasos que se han seguido para reunir las pruebas, las conclusiones de los investigadores y las pruebas que apoyan dichas conclusiones.

##### 2. Quién prepara el informe y quién lo lee

Los investigadores son responsables de la preparación conjunta del informe. El coordinador de la investigación verifica el informe para asegurarse de que las conclusiones son lógicas y que se apoyan en pruebas fiables, consistentes y relevantes. El informe de la investigación se presenta a los responsables de la toma de decisiones.

##### 3. Cómo se redacta un informe de investigación

###### a. Informes separados para cada objeto de reclamación

Los investigadores deben preparar informes separados por cada objeto de reclamación, ya que si se ha establecido la existencia de una conducta indebida, esto facilitará la iniciación de los procedimientos disciplinarios. Los investigadores deben asegurarse de la consistencia de los informes.

###### b. Estructura del informe

Las páginas del informe se deben numerar de forma consecutiva, comenzando por la página del título.

El informe se debe estructurar de la siguiente manera:

- Página del título
- Índice
- Resumen
- Introducción y observaciones preliminares
- Metodología
- Hallazgos de la investigación

- Conclusiones y recomendaciones
- Anexos

### **i. Resumen**

El resumen proporciona al lector una visión de conjunto concisa de la investigación, desde la fecha a cualquier información que no esté en el cuerpo principal del informe.

### **ii. Introducción**

La introducción incluye:

- El nombre o número de referencia del objeto de la reclamación
- La fecha del informe
- La declaración de confidencialidad
- Información sobre la naturaleza de la reclamación y referencias a las normas presuntamente incumplidas
- Información sobre el alcance de la investigación (número de denunciantes, testigos, objetos de reclamación, etc.)
- Cualquier limitación de la investigación (p.ej., ubicaciones no visitadas por razones de seguridad)
- Información resumida sobre el contexto (p.ej., país, campo de refugiados, etc.)

### **iii. Metodología**

La metodología establece:

- El proceso utilizado durante la investigación
- Las pruebas requeridas
- Las entrevistas realizadas
- Cualquier impedimento para la investigación (a saber, falta de cooperación o poca disposición de un testigo a que se le entreviste)

### **iv. Hallazgos de la investigación**

Los hallazgos de la investigación resumen las pruebas de cada reclamación presentada. Estos hallazgos se utilizarán para extraer las conclusiones. Se podría utilizar una tabla como esta:

<b>Reclamación</b>		
<b>Cláusula de las políticas presuntamente incumplida</b>	<b>Pruebas que apoyan el presunto incumplimiento</b>	<b>Pruebas que refutan el presunto incumplimiento</b>
1.		
2.		
3. etc.		

## v. Conclusiones

Las conclusiones le dicen al lector si las pruebas apoyan o no cada reclamación presentada. Es importante que las conclusiones de cada presunta reclamación se establezcan con claridad.

La investigación tendrá como resultado una de las tres conclusiones siguientes:

- «Probada mediante inferencia razonable»
- «No probada debido a pruebas confusas o insuficientes»
- «No probada, basada en pruebas que limpian al objeto de la reclamación o que prueban una reclamación maliciosa»

Se podría utilizar un cuadro como este basándose en los incumplimientos de políticas de la tabla anterior:

Presunto incumplimiento de políticas	Conclusión
1.	
2.	
3. etc.	

## vi. Informe de observación de la gestión

Finalmente, los investigadores pueden decidir hacer otras recomendaciones relativas a la formación, la supervisión o las políticas organizativas. El informe de observación de la gestión (también llamado informe de las implicaciones de la gestión) puede ser especialmente relevante si la investigación halla que las prácticas de la organización son deficientes en lo que se refiere a la protección de las personas a las que nos proponemos ayudar contra las prácticas indebidas incluidas la explotación y el abuso sexual.

El informe de observación de la gestión también debe registrar las cuestiones sobre posibles represalias contra testigos u otros participantes.

Se recomienda que los investigadores se pongan previamente de acuerdo con el coordinador de la investigación sobre si se puede presentar un informe de observación de la gestión y que dicho informe se refleje en los términos de referencia.

## c. Ficheros adjuntos o anexos

El informe debe adjuntar los documentos que apoyan las conclusiones de la investigación y que forman parte del expediente de la investigación. Si el objeto de la reclamación presuntamente violó la legislación nacional, se debería incluir una copia de dicha legislación.

### Normas generales para la redacción de informes de investigación

**Ser claro:** Escribir con frases y párrafos cortos, simples y directos y evitar términos innecesarios, oscuros y confusos.

**Ser conciso:** Elaborar un informe tan breve como sea posible sin renunciar a la claridad, la integridad o la precisión.

**Ser lógico:** Abordar cada acusación y cada elemento de una acusación sucesivamente.

**Basarse en hechos reales:** Todas sus conclusiones deben basarse en hechos no en opiniones y evitar teorías, análisis moral o psicológico y especulaciones.

**Ser imparcial y justo:** Tratar tanto los hechos y pruebas que apoyan la posición del objeto de la reclamación como los hechos y pruebas que apoyan las denuncias.

**Ser exhaustivo:** Responder a todas las preguntas planteadas durante la investigación y la reclamación y registrar o citar con claridad todas las entrevistas relevantes.

## Paso 9: Concluir la investigación

### 1. Cuándo se entrega el informe

El momento de entrega de los informes difiere de una organización a otra, ya que esta es una decisión de la dirección que debería establecerse en las políticas de la organización. Sin embargo, la mayor parte de las organizaciones exigen que los informes se elaboren en un plazo de 28 días desde la presentación de la reclamación, a menos que haya circunstancias atenuantes.

### 2. Cómo se mantiene el informe confidencial

Los informes de investigación son documentos internos sensibles. Como tales, su estado, sustancia y recomendaciones son estrictamente confidenciales. Sólo pueden ser divulgados por el director de la organización en función de la «necesidad de saber» o a una organización que tenga autoridad legal para solicitarlos.

#### Consejos de mejores prácticas para mantener el informe de la investigación confidencial

La coordinación debe:

- Limitar el número de copias impresas
- Numerar cada copia y guardar un registro de a quién se entrega cada copia
- No publicar copias electrónicas a menos que no haya alternativa. En este caso debe asegurarse de que la copia electrónica está protegida con una contraseña
- Seleccionar el medio más seguro y confidencial de transmitir los informes de investigación a los responsables de la toma de decisiones disciplinarias

### 3.Cuál es el siguiente paso

Una vez que se ha completado el informe es habitual que el papel de los investigadores llegue a su fin. Corresponde al coordinador de la investigación llevar a cabo los próximos pasos: compartir el informe con las partes interesadas relevantes para la toma de decisiones. En general, por razones de confidencialidad, no se comunican los siguientes pasos a los investigadores.

## CAPÍTULO 5

### La gestión de una investigación

El propósito de este capítulo es el de proporcionar una guía a aquellos que son responsables de gestionar investigaciones de denuncias de explotación y abuso sexual. Si usted es responsable de gestionar una investigación, **por favor lea este capítulo junto con los capítulos previos**, para familiarizarse con el proceso completo de la investigación.

#### Recepción de la reclamación

Si se recibe una reclamación o información relativa a una acusación de presunto incumplimiento de las políticas de su organización, se clasifica como reclamación y requerirá una acción de gestión. La reclamación es ahora responsabilidad de la organización y es necesario actuar inmediatamente.

La persona responsable deberá decidir si la reclamación requiere una investigación. Si se requiere una investigación se designará a un coordinador. Este capítulo trata en primer lugar de las responsabilidades del coordinador de la investigación. También es responsabilidad de la organización en cuestión asegurarse de que el coordinador sigue el proceso establecido y que se le proporciona el asesoramiento y los recursos necesarios para hacerlo.

#### Planificación de la investigación

##### a. Recursos de la investigación

La organización debe equipar al coordinador de la investigación con los recursos requeridos para llevar a cabo la investigación con el nivel necesario. Los costes pueden incluir visados, viajes internacionales y locales y alojamiento para los investigadores. Además, si el objeto de la reclamación, la víctima u otros testigos deben ser reubicados por razones de seguridad será necesario disponer de un presupuesto para ello. Estos costes no deben ser asumidos por la oficina o el programa afectado. Las organizaciones más grandes tienen departamentos de estrategia de gestión de riesgos institucionales con el correspondiente presupuesto.

##### b. Formar el equipo de investigación

La organización debe designar a un coordinador de la investigación, habitualmente un responsable técnico o un directivo superior dependiendo de la naturaleza de la reclamación. El coordinador, liberado de otros deberes, debe disponer de tiempo para gestionar la investigación.

Después se designará al equipo de investigación. El coordinador de la investigación, junto con el equipo de investigación, la dirección de las partes interesadas y el equipo de investigación deben elaborar los términos de referencia. Para los detalles sobre la designación de un equipo y la elaboración de los términos de referencia véase el [capítulo 2](#). En esta fase es importante que se clarifique el plazo de ejecución. Algunas organizaciones tienen políticas que especifican el plazo en el que se debe elaborar el informe. En general, mejor cuanto más corto sea este plazo.

### c. Compartir información

También debe haber acuerdo sobre las personas a las que se informará de la investigación, tanto en el curso de la investigación como después de su finalización. Se deben analizar diferentes resultados en caso de que autoricen diferentes niveles de intercambio de información (por ejemplo, una remisión penal puede implicar que otros equipos de la organización deban estar informados, como el departamento jurídico y el de comunicación).

Las diferentes partes interesadas pueden necesitar distintos niveles de información, por ejemplo, en caso de conducta indebida grave, los directivos relevantes no necesitan información detallada del caso pero podrían recibir resúmenes con información anónima sobre la investigación. En todo momento, la confidencialidad debe ser el factor determinante para decidir quién puede ver esta información.

### d. Protección y análisis de riesgos

El coordinador de la investigación debe asegurarse de que se lleven a cabo análisis de protección y de riesgos (véase el [Capítulo 2](#)).

### e. Enlace

Una vez que se han acordado los términos de referencia, le corresponde al coordinador de la investigación el papel de llevar a cabo el trabajo de enlace necesario para que el equipo pueda hacer su trabajo. Estas tareas pueden incluir la comunicación con la sede de las partes interesadas respecto de los presupuestos y los términos de referencia, y también comunicarse con los directivos en el lugar de la investigación para garantizar que el equipo de investigación disponga de transporte, alojamiento, acceso a los lugares de la investigación, equipamiento, trámites administrativos, un espacio para realizar las entrevistas y facilidades para entrevistar al personal relevante.

## Mientras la investigación está en curso

El coordinador de la investigación debe permanecer en contacto con el equipo de investigación mientras estén sobre el terreno, para gestionar cualquier problema que surja y, si fuera necesario, para proporcionar consejo y orientación si fuera necesario. También debe asegurarse de que, a su vuelta, el equipo participe en una sesión informativa y que se le proporcione el apoyo y la atención necesarios.

En el curso de la investigación, el coordinador de la investigación debe (conjuntamente con el personal de dirección relevante) tomar decisiones sobre los problemas que surjan cuando sea preciso, por ejemplo, si la seguridad del equipo estuviera en peligro, o se descubriera información que pueda requerir una remisión penal.

## Recepción del informe y toma de decisiones

### a. Medidas inmediatas sobre los resultados del informe

El informe de la investigación se debe entregar en primer lugar al coordinador de la investigación. El papel del equipo de investigación finaliza en ese momento, a menos que se le requiera para completar información, aclarar cuestiones, etc. Le corresponde al coordinador de la investigación asegurarse de que

el informe se comparta con las partes interesadas apropiadas para tomar decisiones sobre los próximos pasos. Las medidas inmediatas posteriores entran seguramente dentro de unos de los siguientes apartados:

- Reclamación desestimada, el objeto de la reclamación recibe una notificación de depuración y el informe se archiva de forma segura, de conformidad con la política de la organización.
- Reclamación aceptada, se convoca un proceso disciplinario para el objeto de la reclamación.
- Imposible tomar una decisión basándose en el informe, se requiere un mayor seguimiento.

Cabe señalar que la decisión sobre medidas disciplinarias no le corresponde ni al equipo de investigación ni al coordinador de la investigación. El procedimiento disciplinario de la organización es el que determina las medidas disciplinarias.

#### **b. Otros procedimientos disciplinarios potenciales**

Puede suceder que otros miembros del personal implicados en el caso estén sujetos a procedimientos disciplinarios, por ejemplo si la reclamación resultó ser una reclamación maliciosa. Además, puede haberse concluido que el personal fue negligente. Este aspecto se incluirá en el Informe de observaciones de la gestión (véase más abajo).

#### **c. Apoyo a las víctimas**

También se deben tomar decisiones con respecto de otras personas implicadas en la investigación. Si se acepta la reclamación, la organización tiene el deber de atención a la(s) víctima(s). Algunas organizaciones, incluida las Naciones Unidas, tienen una política de asistencia a las víctimas para proporcionar orientaciones a este respecto. Véase el documento adjunto de la Resolución 62/214 de la Asamblea General de las Naciones Unidas.

Además, otros testigos pueden necesitar apoyo, como la reubicación por cuestiones de protección continuas.

### **Información a los participantes sobre el resultado de la reclamación**

Las decisiones sobre quién recibe información y qué información van a recibir deben tomarse antes de la investigación (véase más arriba).

#### **a. Objeto de la reclamación**

El coordinador de los investigadores también es responsable de informar por escrito (habitualmente por carta) al objeto de la reclamación del resultado de la investigación. Si la reclamación no está sustanciada, la notificación de depuración no debe desvelar el nombre de los testigos, informantes o denunciantes.

El coordinador debe notificar al objeto de la reclamación si la denuncia se ha remitido a las autoridades nacionales para un procesamiento penal, ya que la autoridad nacional de instrucción emprenderá acciones ulteriores.

#### **b. Denunciante**

El denunciante no «posee» la reclamación y, por tanto, no tiene derecho automáticamente a conocer el resultado de la investigación. En general, bastará con decir que la reclamación se ha sustanciado (y se ha remitido a la dirección para una decisión disciplinaria) o que la reclamación no se ha sustanciado. Al dar esta explicación, nunca se deben divulgar las identidades o las pruebas de otros testigos.

#### **c. Otros miembros del personal y testigos**

Se puede informar a otros miembros del personal que son conscientes de que la investigación se ha llevado a cabo y que se ha tomado una decisión. En general, no se revela más información para poder mantener la confidencialidad.

#### **d. Director de la oficina**

Si el supervisor del objeto de la reclamación no está implicado en la investigación pero está informado de las denuncias o de que la investigación se está llevando a cabo, se le debe informar del resultado en términos generales, pero no se debe divulgar el nombre de los denunciantes o testigos.

#### **e. Personas y organizaciones externas**

En el curso de una investigación, las solicitudes de información por parte de individuos o entidades externas las debe tratar el coordinador de la misma. En general, el coordinador no debe divulgar ninguna información sobre la investigación, incluido si hay una en curso. Sin embargo, si las denuncias y la investigación se hacen públicas, entonces el coordinador dentro de su organización puede formular unas normas de respuestas a los medios de comunicación y las consultas públicas. Se debe respetar estrictamente esa respuesta.

### **Seguimiento de las cuestiones suscitadas por la investigación**

#### **a. Seguimiento de los puntos del informe de observaciones de la gestión**

El coordinador de la investigación tiene la responsabilidad de aludir a las cuestiones suscitadas en el informe de observaciones de la gestión ante el personal o departamento adecuado. Estas cuestiones pueden cubrir varios ámbitos, como mejorar la introducción y la concienciación sobre la prevención de la explotación y el abuso sexual, abordar las malas prácticas de gestión o enfrentarse a una cultura endémica de intimidación en la oficina.

#### **b. Daños a la reputación del objeto de la reclamación**

Si se ha probado que la reclamación contra el objeto de la reclamación es falsa, él/ella puede preocuparse por los daños que su reputación pueda sufrir. La organización debe trabajar con el objeto de la reclamación para asegurarse de que su reputación no se vea afectada.

### c. Gestión de la moral del personal

Un caso de explotación y abuso sexual puede tener un gran impacto en la moral del personal. Cuando se ha presentado una reclamación puede que haya habido rumores y preocupaciones que hayan circulado por la oficina durante meses. El personal puede entonces sentirse excluido de la investigación, debido a que el requisito de confidencialidad significa que no pueden saber nada sobre esto, y se pueden sentir defraudados por la conclusión. La organización puede verse obligada a invertir tiempo para restablecer la moral del personal, escuchando sus preocupaciones y tranquilizándolos con el hecho de que se está llevando a cabo un proceso justo, al mismo tiempo que se les explica la razón por la que algunos aspectos del caso deben permanecer confidenciales.

## CAPÍTULO 6

# Consideraciones especiales para investigaciones sobre denuncias de fraude y corrupción

## Prevención

Unos estrictos controles financieros y logísticos y una gestión efectiva de los riesgos son una línea de defensa importante para cualquier organización que quiera prevenir casos de fraude y corrupción. Sin embargo, al igual que en el caso de la prevención de la explotación y el abuso sexual, la concienciación y un buen mecanismo de rendición de cuentas también contribuyen a su prevención. Si las organizaciones crean un entorno donde el personal y el público sienten que pueden presentar una reclamación, esto les ayudará a una mejor identificación y un mejor seguimiento de los casos. Como con cualquier buena campaña de concienciación sobre rendición de cuentas, se debe informar al personal y a las comunidades de que pueden y deben presentar reclamaciones.

La transparencia financiera con las comunidades también puede ayudar a reducir el fraude y la corrupción. Algunas organizaciones comparten información sobre los costes y la logística implicados en la prestación de sus programas. MANGO<sup>14</sup> ha elaborado las siguientes orientaciones para compartir información financiera:

**Los informes financieros deben proporcionar información: a) que sea útil para los usuarios, b) en un estilo que sea fácil de entender para los usuarios.**

### a. Idioma

Los informes se deben proporcionar en un idioma que hablen el máximo número posible de beneficiarios, e idealmente en su lengua materna. Los informes cortos son normalmente más fáciles de traducir. El objetivo debe ser el de ayudar a los beneficiarios, y no solo a unos pocos representantes, a entender la situación financiera.

### b. Contenido

El objetivo de informar a los beneficiarios es el de ayudar a las personas a entender el dinero que se ha gastado en su nombre. Por tanto, el contenido sobre las actividades específicas que las organizaciones han llevado a cabo en su nombre debe ser relevante para la población. Informes simples que muestran los gastos comparados con el presupuesto suelen funcionar bien.

---

<sup>14</sup> [www.mango.org.uk/freeresources](http://www.mango.org.uk/freeresources)

Este sitio contiene muchos recursos útiles para ayudar a las organizaciones a ser más transparentes financieramente con las comunidades a las que nos proponemos asistir.

Los gastos pueden resumirse por actividad o por área geográfica o línea presupuestaria, o por alguna combinación de estos. Se debe presentar también el presupuesto total de cada actividad, área o línea presupuestaria junto con los gastos. Las buenas prácticas sugieren que los costes totales de un proyecto deben estar disponibles. Sin embargo, la publicación de información sensible sobre salarios puede no resultar práctica. Un informe que presenta los costes directos es posiblemente mejor que nada.

Como regla general, un informe financiero no debe tener más de quince líneas de información, ya que más líneas pueden hacer que el informe resulte confuso.

Los informes se deben actualizar al menos todos los meses y se deben presentar en la moneda local.

### c. Presentación

Normalmente, las ONG deben aspirar a que sus informes sean públicos para la comunidad. Los informes se pueden escribir en pizarras blancas o rotafolios desplegados públicamente en las oficinas de la ONG, los centros de salud y los tableros de anuncios en los puntos de distribución. También se pueden hacer copias en papel de los informes y dejarlos en los mismos lugares. Algunas ONG han publicado informes resumidos en los periódicos y en otros medios locales.

La información financiera se puede presentar visualmente, utilizando gráficos o tablas simples que las personas puedan entender más fácilmente que las cifras.

Los informes financieros se pueden presentar regularmente a las comunidades durante las reuniones de las comunidades o a los líderes comunitarios en las reuniones de gestión de los proyectos.

En general, cuanto más abierta sea una ONG con su información financiera, mejor. Después de todo, se trata de dinero que una ONG ha recaudado en nombre de las comunidades locales y que está destinado a gastarse en nombre de las comunidades. A menudo, el secretismo solo aumenta la sospecha y puede crear una base fértil para la ineficacia o incluso el fraude.

### d. ¿Quién proporciona los informes?

Los informes financieros los pueden proporcionar el personal de finanzas de la ONG o bien el personal de programas. Lo ideal es que el personal finanzas y el de programas puedan colaborar juntos. Por ejemplo, el personal financiero puede explicar los informes financieros en las reuniones comunitarias (esto también tiene la ventaja de animar al personal financiero a implicarse más directamente en el trabajo de terreno).

## Cómo surgen habitualmente los problemas de fraude y corrupción

El término «fraude y corrupción» se refiere a una variedad de conductas indebidas de carácter financiero e incluye robo, soborno, nepotismo y lavado de dinero<sup>15</sup>. Unas definiciones más precisas pueden variar de un contexto a otro. Al igual que en los casos de EAS, los asuntos referentes al fraude y la corrupción también se señalan a la atención de la organización a través de una reclamación. Sin embargo, también pueden aparecer cuando en el día a día del funcionamiento del programa se descubre una anomalía

---

<sup>15</sup> Lavado de dinero es un término utilizado para describir el proceso de convertir las ganancias de delitos en propiedades o dinero al que se puede acceder legítimamente sin provocar sospechas.

financiera que necesita una mayor atención. Es muy común que una investigación comience sin el objeto de reclamación, ya que la investigación se centra en la irregularidad financiera más que en las acciones del autor.

A menudo, se puede descubrir la conducta financiera indebida junto con EAS, así como con la intimidación y el acoso. Estos tipos de conducta indebida están a menudo conectados ya que ambos se relacionan con un mal uso del poder. Además, el autor puede tener un sentimiento de impunidad si al cometer un delito no se le descubre inmediatamente, y puede sentir que puede seguir explotando su posición de diferentes maneras.

## Políticas relativas al fraude y la corrupción

Su organización tendrá políticas separadas que cubran por un lado el fraude y la corrupción, y por otro la explotación y el abuso sexual, por tanto asegúrese de que está familiarizado con la documentación pertinente.

Se recomienda que los procedimientos de investigación por fraude y corrupción y por explotación y abuso sexual se desarrollen también por separados. La explotación y el abuso sexual implican un tema extremadamente sensible que puede resultar penoso para todos los implicados, y que puede causar más daño si no se trata correctamente.

Puede haber también preocupaciones específicas de protección para aquellas personas implicadas en casos de explotación y abuso sexual. Sin embargo, se debe poner énfasis en que los casos de fraude y corrupción pueden implicar cantidades de dinero que pueden cambiar la vida y, por tanto, el riesgo para los testigos también puede ser grande y se debe evaluar este riesgo como haría con un caso de explotación y abuso sexual.

## El proceso de investigación

Las investigaciones de fraude y corrupción siguen los mismos principios y procesos que las investigaciones de explotación y abuso sexual. A continuación, tenemos un ejemplo de proceso de investigación de fraude y corrupción.

### a. Recepción de una reclamación o señalar un problema

Se presenta una reclamación a la organización o se observa una irregularidad financiera y esta se señala a un directivo superior. Si la reclamación o informe indica una posible conducta financiera indebida la organización debe iniciar una investigación.

### b. Planificación de la investigación

Las investigaciones de fraude y corrupción se llevan habitualmente a cabo sobre la base de que es una investigación administrativa, pero dicha investigación debe ser lo bastante sólida para que pueda utilizarse en un tribunal penal si fuera necesario.

Al igual que con un plan de investigación de EAS, el plan de investigación por fraude y corrupción esboza las pruebas que deben recopilarse y cómo, incluidas las declaraciones de testigos y pruebas físicas. También incluye una evaluación del riesgo.

### **c. Términos de referencia**

Los términos de referencia deben detallar claramente las sospechas que deben ser investigadas. También deben incluir la estimación del valor de los bienes, los fondos o las existencias implicadas.

### **d. Registro de decisiones**

El equipo de investigación debe mantener un registro escrito de las decisiones que se hayan tomado durante la investigación, sus fundamentos y la fecha en la que se tomaron. Este registro se debe anexar al informe de la investigación.

### **e. Pruebas físicas**

A las pruebas físicas utilizadas en investigaciones de fraude y corrupción se las trata de la misma manera que en las investigaciones de EAS. Ejemplos de evidencia física pueden incluir lo siguiente:

- Documentos financieros o logísticos como las órdenes de compra
- Hojas de registro como los diarios de los vehículos o las hojas de registro de seguridad
- Notas escritas a mano
- Capturas de pantalla o impresiones de la base de datos de los ordenadores

Las decisiones relativas a la recopilación y al tratamiento de las pruebas físicas se señalan en el registro de la investigación.

### **f. Declaraciones de testigos**

Las investigaciones de fraude y corrupción siguen los mismos principios y procesos en cuanto a las entrevistas de los testigos que las entrevistas en casos de EAS. Se entrevista a los testigos en el mismo orden; es decir, se entrevista en último lugar al objeto de la reclamación. Las investigaciones de fraude y corrupción también informarán al objeto de la reclamación, dependiendo de la política de la organización, tan cerca de la fecha de la entrevista como sea posible, debido a que existe la misma preocupación sobre la manipulación de pruebas y la intimidación que en una investigación de EAS.

### **g. Actas de las entrevistas**

La mayoría de las investigaciones de fraude y corrupción no graban el testimonio de los testigos con dispositivos de grabación. Normalmente, las actas se escriben a mano o se mecanografían. Las entrevistas siguen los mismos principios que en las investigaciones de explotación y abuso sexual, aunque es menos probable que, como parte de una investigación de fraude y corrupción, se investigue a testigos vulnerables.

### **h. Material no utilizado**

Las investigaciones de fraude y corrupción recogen a menudo mucha más cantidad de material que una investigación de explotación y abuso sexual. Material no utilizado es material que recogen los investigadores pero que no son pruebas del caso (por ejemplo, testimonios no utilizados, notas del investigador, etc.). Este material se debe guardar en el expediente de la investigación en caso de que más tarde sea necesaria su revisión. Cuando finalice la investigación o durante un procedimiento jurídico o disciplinario dicho material se puede devolver.

#### i. Informe(s) final(es)

Como en las investigaciones de explotación y abuso sexual, se deben presentar las pruebas recopiladas por el equipo de investigación en un informe final. El informe no debe hacer recomendaciones relativas a las acciones disciplinarias, ya que esa decisión la tomarán los directivos que reciban el informe.

El informe debe identificar el valor de las pérdidas confirmadas, e incluir cantidades de recuperación cuando sea aplicable. También debe especificar los proyectos afectados y los fondos de donantes afectados.

## En qué difieren una investigación de fraude y corrupción y una investigación de EAS

Las investigaciones de fraude e investigación no difieren mucho en cuanto a principios y procesos de las investigaciones de EAS sino más bien en la naturaleza del caso. Una de las diferencias fundamentales puede ser el número de personas implicadas. Como ya comentamos anteriormente, las investigaciones de fraude y corrupción pueden comenzar como la investigación sobre una irregularidad financiera y no tanto sobre las acciones de una persona, e incluso cuando se haya identificado al autor, es posible que se trate de la única persona de interés para la investigación. Por otra parte, los casos de explotación y abuso sexual implican al menos al objeto de la reclamación y a una víctima. Además, las investigaciones EAS a menudo dependen del testimonio de testigos como pruebas, mientras que las investigaciones de fraude y corrupción dependen más de las pruebas físicas como documentación (pueden basarse únicamente en documentación). Esto explica el énfasis en las pruebas físicas descrito más arriba.

## Finalización y seguimiento

Al igual que en una investigación sobre EAS, el equipo de investigación presentará sus pruebas, pero no ofrecerá una opinión, ya que con ello podría sesgar cualquier procedimiento disciplinario posterior.

Sin embargo, debido a que los casos de fraude y corrupción a menudo representan una ruptura de los controles financieros, el informe de la investigación hará recomendaciones que la organización debe seguir en cuanto al refuerzo de esos controles. El seguimiento de dichas recomendaciones corresponde a la dirección.

Algunos casos de fraude y corrupción se remitirán al sistema pertinente de justicia penal. Sin embargo, como con las investigaciones EAS este no es siempre el caso. Algunas conductas financieras indebidas no son siempre ilegales, por ejemplo, el nepotismo. Puede ser más habitual que las investigaciones de fraude y corrupción finalicen en un procedimiento disciplinario.

## ANEXO A: Normas básicas sobre la PEAS del Comité Permanente entre Organismos (IASC)

Las Normas Básicas para la Protección contra la Explotación y el Abuso Sexuales del Comité Permanente entre Organismos las ratificaron 42 entidades de las Naciones Unidas y 36 ONG en diciembre de 2011. Las Normas representan un compromiso por parte de entidades que desean prevenir la explotación y el abuso sexuales en su labor. Los signatarios acuerdan llevar a cabo lo siguiente:

- 1. Elaborar estrategias específicas de cada organización para prevenir y dar respuesta a la explotación y el abuso sexuales.** Dichas estrategias incluirían indicadores de progreso con plazos precisos y medibles para permitir a las organizaciones y a otros hacer un seguimiento de nuestro desempeño
- 2. Incorporar nuestras normas sobre la explotación y abuso sexuales en materiales de introducción y cursos de formación para nuestro personal.**
- 3. Prevenir que los autores de explotación y abuso sexuales sean contratados (de nuevo) o desplegados (de nuevo).** Esto podría incluir la utilización de verificaciones de referencias y antecedentes penales.
- 4. Garantizar que los mecanismos de reclamación para denunciar la explotación y el abuso sexuales sean accesibles y que los puntos focales para la recepción de las reclamaciones sepan cómo desempeñar sus funciones.**
- 5. Adoptar medidas apropiadas, de la mejor manera que sepamos, para proteger a las personas de represalias cuando las denuncias de explotación y abuso sexuales impliquen a nuestro personal.**
- 6. Investigar las denuncias de explotación y abuso sexuales de manera oportuna y profesional.** Esto incluye la utilización de prácticas apropiadas de entrevista a los denunciantes y lo testigos, en particular con niños.
- 7. Adoptar medidas apropiadas y rápidas contra nuestro personal cuando cometa explotación y abuso sexuales.** Pueden incluir medidas administrativas o disciplinarias, y/o remisión a las autoridades pertinentes para que tomen las medidas adecuadas, incluido un procesamiento penal.
- 8. Proporcionar asistencia básica de emergencia a los denunciantes de las reclamaciones de explotación y abuso sexuales.**
- 9. Informar periódicamente a nuestro personal y a las comunidades sobre las medidas adoptadas para prevenir y dar respuesta a la explotación y el abuso sexuales.** Dicha información se debe elaborar y divulgar dentro del país en cooperación con otras organizaciones relevantes y debe incluir detalles sobre los mecanismos de reclamaciones, la situación, los resultados de las investigaciones en términos generales, observaciones sobre las medidas tomadas contra los autores y las medidas de seguimiento adoptadas, así como la asistencia disponible para los denunciantes y las víctimas.
- 10. Procurar el apoyo de las comunidades y los gobiernos para prevenir y dar respuesta a la explotación y el abuso sexual cometido por nuestro personal.**

## ANEXO B: Lista de control para los directivos<sup>1</sup>

Marcar la respuesta apropiada para cada declaración:

- a. Implementado
- b. Parcialmente implementado
- c. No implementado
- d. No sabe

### Control 1: Filosofía y principios

		a	b	c	d
1.	El deber organizacional de atención a todos los beneficiarios está explícito en las políticas de de la organización, en particular las políticas de contratación de personal.				
2.	Las políticas de protección a los beneficiarios de la organización son suficientemente difundidas a todo el personal.				
3.	Existen declaraciones sobre el carácter primordial del bienestar de todos los niños y están integradas en todas las políticas.				
4.	Se declara en las políticas relevantes la igualdad de derechos entre hombres y mujeres y que éstas deben ser tratadas con dignidad y respeto				
5.	Todos los beneficiarios, incluidas las mujeres y los niños son concientizados sobre sus derechos a través de materiales de comunicación y / o medidas de sensibilización.				
6.	Se desalienta de manera activa los comportamientos irrespetuosos, abusivos o discriminatorios y se toman medidas para lidiar con este tipo de incidentes				
7.	La organización trabaja de manera participativa con las comunidades y las personas que tratamos de ayudar y toma medidas específicas para involucrar las mujeres, los niños y los jóvenes				
8.	Los gerentes y el personal de ejecutivo promueven una cultura de respeto mutual entre el equipo y los beneficiarios, incluyendo mujeres y jóvenes. Los gerentes dan el ejemplo de buenas practicas.				

<sup>1</sup> La lista de control original fue desarrollada por George Varnava en colaboración con el foro sobre Niños y Violencia, de la Oficina Nacional para los Niños, Reino Unido. La lista fue adaptada en consultación con la Sociedad Nacional para la Prevención de la Crueldad hacia los Niños en el Reino Unido (NSPCC) para su uso en talleres del proyecto « Construyendo Organizaciones más Seguras”.

## Control 2: Conductas y prácticas

		a	c	c	d
1.	La organización tiene un código de conducta que regula la conducta del equipo de trabajo hacia las personas que buscamos ayudar, con un proceso para gestionar reclamaciones.				
2.	El cuerpo directivo relevante aprueba el código de conducta y este es socializado de manera adecuada				
3.	Se requiere que los miembros del equipo firmen el código de conducta y todos tienen conocimiento de este				
4.	Se disuaden de manera activa las conductas discriminatorias, violentas, irrespetuosas o inapropiadas por el equipo de trabajo y se toman medidas frente a estos incidentes. Se provee información a los beneficiarios, incluyendo los jóvenes, niños y ancianos, sobre donde acudir para pedir ayuda				
5.	Existen lineamientos claros para responder a denuncias hechas por niños sobre abusos o conductas inaceptables				
6.	El código de conducta prohíbe el abuso sexual o la explotación de beneficiarios				
7.	El código de conducta prohíbe cualquier tipo de actividad sexual con niños menores de 18 años, sin importar la edad local de consentimiento				
8.	Se realizan entrenamientos y actividades de concientización sobre el código de conducta para todo el equipo de trabajo y los voluntarios				
9.	Las consecuencias de incumplir los lineamientos sobre la conducta son muy claras y están relacionadas con los procedimientos disciplinarios y de manejo de reclamaciones de la organización.				
10.	Existen lineamientos para el equipo de trabajo y el cuerpo directivo para manejar conductas prohibidas				
11.	Existen lineamientos para cuidar los niños, jóvenes y otras personas vulnerables, o sobre contacto inapropiado, y particularmente para maestros y equipos médicos.				
12.	La organización promueve estándares muy altos de comportamiento personal, conductas y lenguaje				

### Control 3: Reclamaciones y mecanismos de respuesta

		a	b	c	d
1.	La organización tiene procesos de gestión de las reclamaciones respaldados por el equipo directivo, seguros, accesibles al equipo de trabajo, a los voluntarios y a los beneficiarios.				
2.	La organización tiene mecanismos de gestión de las reclamaciones y procesos de investigación y el equipo de trabajo así como los beneficiarios los conocen				
3.	La política y los procesos son revisadas cada tres años, o cada vez que haya un cambio importante en la organización o en la legislación				
4.	Se designa una persona/punto focal, ampliamente conocido en la organización, como responsable de recibir reclamaciones				
5.	Existen varias rutas para hacer una reclamación, adecuadas para diferentes elementos de la comunidad				
6.	Las políticas de gestión de las reclamaciones y de investigación son ampliamente disponibles para el equipo y hacen parte del proceso de inducción para el personal Nuevo				
7.	Existe una política disciplinaria y de gestión de las reclamaciones ampliamente conocida por el equipo				
8.	La organización entiende de que manera se alinean sus lineamientos con lineamientos internacionales para la protección de la niñez y respuesta a abusos sexuales y explotación sexual de mujeres y niños. Los detalles para contactar a los servicios locales están disponibles.				
9.	Los procesos para manejar reclamaciones son justos y permiten procedimientos de apelación				

### Control 4: Equipo y voluntarios

		a	b	c	d
1.	La organización tiene políticas y procedimientos claros para el personal que participa en el reclutamiento y selección del personal y de los voluntarios. El equipo de recursos humanos está entrenado sobre estas políticas y procedimientos.				
2.	Existe un programa de inducción para el personal/los voluntarios que incluye concientización sobre el código de conducta, el sistema de quejas y reclamaciones, los procesos de investigación relativos al abuso y la explotación sexual, así como las consecuencias del no cumplimiento				
3.	Los gerentes designados como responsables tienen acceso a consejos especializados o entrenamiento sobre la investigación y la gestión de conductas inapropiadas por parte del equipo				
4.	El personal, los voluntarios, los instructores o líderes son fácilmente identificables como parte de la organización y son conocidos de los beneficiarios, incluyendo niños y jóvenes				
5.	Se han verificado los antecedentes penales de todos los miembros del equipo y de los voluntarios que tienen contacto con poblaciones				

	vulnerables y niños				
6.	Existe una política ampliamente conocida que promueve la denuncia de situaciones ilegales por parte de un miembro del equipo y permite la divulgación de información confidencial relacionada con el comportamiento inaceptable de otro miembro del equipo o de personas externas				
7.	Existen políticas de gestión de reclamaciones o de quejas, así como políticas disciplinarias, que todo el equipo conoce y sobre las cuales las personas encargadas reciben un entrenamiento adecuado				
8.	Existe una política para proveer soporte y supervisión a miembros del equipo de trabajo que se enfrentan a problemas de protección en su trabajo				
9.	Existen oportunidades para un entrenamiento continuo sobre el abuso y la explotación sexual y se identifican recursos como parte de un programa de desarrollo para el equipo de trabajo				

## ANEXO C: Ejemplo de plan de investigación

¿Cuál es la acusación? ¿Es necesaria una investigación?

Denuncia	¿Es necesaria una investigación?	Prioridad
1. P.ej., relaciones sexuales con un menor.	Sí	1
2. P.ej., infidelidad conyugal	No	
3. P.ej., acoso sexual por parte de otro miembro del personal	Sí, pero sin utilizar los mecanismos EAS	2
4.		
5.		

¿Cuáles son los elementos del incumplimiento denunciado?

Violación denunciada	Normativa	Elementos específicos que hay que probar
P.ej., relaciones sexuales con un menor	Boletín del SG Código de Conducta del Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrusión física cometida o amenaza de intrusión física</li> <li>• Carácter sexual</li> <li>• Por la fuerza, en condiciones de desigualdad o con coacción</li> <li>• Víctima menor de 18 años.</li> </ul>

## ¿A quién tendremos que entrevistar?

Nombre	Papel en la reclamación	Edad	Idioma	Necesidad de intérprete	Necesidad de salud	Necesidad de protección	Ubicación	Orden de prioridad
John Smith	Víctima	12 años	Inglés	No	✓	✓	Escuela Nairobi	2

## ¿De qué información dispone? ¿Qué información necesita?

Información relativa al testigo	Información conocida:	
	Sí	No
1. Edad		
2. Nombre preferido		
3. Raza, cultura, etnia, religión, e idioma materno		
4. Género y sexualidad		
5. Discapacidad y deficiencia, habilidad cognitiva y lingüística		
6. Necesidades de salud		
7. Necesidades emocionales actuales		

## Circunstancias

Información complementaria sobre la víctima	Información conocida:	
	Sí	No
1. Miembros de la familia, cuidadores y naturaleza de las relaciones		
2. Rutinas (asistencia a la escuela, al trabajo, atención a los niños)		
3. Prestación de ayuda (qué recibe, quien lo suministra y si esta ayuda es aún accesible)		
4. Cambios recientes en las circunstancias que contribuyan a la vulnerabilidad y/o dependencia de otros		
5. Denuncias previas de abuso		
6. Si el testigo está actualmente en seguridad		

## Presunto incidente

	Información conocida:	
	Sí	No
1. Qué tipo y cuántos presuntos incidentes		
2. Qué pasó justo antes del incidente		
3. Qué pasó durante el incidente		
4. Qué pasó inmediatamente después del incidente		
5. Cómo entró el objeto de la reclamación en contacto con la víctima		
6. Cómo se puso el incidente en conocimiento de los investigadores		

## Detalles de la explotación/abuso

	Información conocida:	
	Sí	No
1. Relación de la víctima con un adulto protector y la reacción de este a la reclamación (p.ej., cónyuge, progenitor)		
2. Frecuencia y duración del abuso		
3. Coexistencia de diferentes formas de abuso		
4. Uno o varios objetos de la reclamación		
5. Grado de violencia y agresión utilizada		
6. Nivel de amenaza para la vida (p.ej., retención de alimentos, agua o productos esenciales para la víctima u otros en nombre de la víctima)		
7. Forma de coerción		
8. A quién se lo ha dicho la víctima		

## Consideraciones

	Preguntas formuladas:	
	Sí	No
1. Hallazgos iniciales de la investigación (mantener registros completos)		
2. Necesidad de apoyo y/o intermediario/intérprete		
3. Bloqueos potenciales de comunicación y métodos para enfrentarse a ellos		
4. Disposición para hablar con los investigadores		
5. El testigo se encuentra actualmente en un entorno seguro		

## Planificar la entrevista

Establecer objetivos para la entrevista y decidir :	Decisión tomada:	
	Sí	No
1. Se ha establecido el objetivo de la entrevista		
2. Quién estará presente y quién dirigirá la entrevista		
3. Dónde tendrá lugar la entrevista		
4. Cuándo tendrá lugar la entrevista		
5. Cuánto durará la entrevista y la necesidad de pausas		
6. Qué puede pasar después de la entrevista		

## Identificación de testigos vulnerables y/o intimidados

	Preguntas para formular antes:	
	Sí	No
1. El testigo tiene una deficiencia física o de aprendizaje		
2. El testigo tiene una dificultad mental identificada		
3. Cuál es el estado emocional actual del testigo		
4. Cuál es la relación entre el testigo y el objeto de la reclamación		
5. Cuál es la naturaleza de la ofensa, a saber, los niveles de violencia y agresión pueden tener efectos en el relato del testigo		
6. El objeto de la reclamación tiene acceso al testigo		
7. Existen evidencias previas de intimidación por parte del objeto de la reclamación o de cualquier otra parte hacia el testigo		
8. El testigo es también una víctima		

## ANEXO D: Un ejemplo de Términos de Referencia /Contrato del consultor

### ALTAMENTE CONFIDENCIAL

#### Términos de Referencia/Contrato consultor

#### Investigación sobre una denuncia de explotación sexual por parte de un miembro del personal de [ONG] en el programa XXX

**Objetivo:** Hacer el seguimiento de una denuncia de explotación/abuso sexual por parte de un miembro del personal de [ONG] [Proporcione detalles de la denuncia aquí]

**Informar a:** El coordinador de la investigación

**Calendario:** [Proporcione el calendario aquí]

#### Principios de la investigación:

- Confidencialidad
- Salud y bienestar
- Seguridad
- Legalidad
- Profesionalidad
- Exhaustividad
- Independencia
- Planificación y revisión
- Respeto (para todos los implicados)
- Oportunidad
- Trabajar en asociación (con todas las partes interesadas)

#### Responsabilidades del jefe del equipo:

- Llevar a cabo la investigación de conformidad con la política de [ONG] y las Directrices de Investigación de CHS Alliance.
- Elaborar un plan escrito de investigación (que incluya las tareas, quién las asumirá, cuándo y cómo se examinarán los progresos).
- Mantener una sesión informativa con el segundo investigador.
- Analizar la documentación relevante para la investigación (p.ej., organigramas, expedientes del personal, registros diarios de los vehículos, actas de las reuniones con los asociados, etc.).
- Entrevistar al denunciante, la presunta víctima y los testigos si los hay.
- Asesorar respecto del proceso para entrevistar al objeto de la reclamación.
- Compilar un informe escrito con la información reunida para presentarlo al Centro Regional de Gestión para la toma de decisiones y para seguimiento.

**Responsabilidades del Segundo investigador:**

- Participar en las entrevistas con el denunciante, la presunta víctima, y los testigos si los hay.
- Tomar notas de las entrevistas mencionadas para poder verificar lo dicho.

**Opcional:**

- Contribuir al plan de investigación.
- Formular preguntas complementarias en las entrevistas en las que sienten que falta algún elemento.
- Participar en la redacción del informe.

**Responsabilidades de [ONG]:**

- Mantener la confidencialidad y un entorno donde se favorece la confidencialidad.
- Proporcionar apoyo logístico como viajes y alojamiento.
- Gestionar la seguridad del equipo de investigación.
- Proporcionar al equipo de investigación acceso a cualquier prueba que deseen proteger.
- Facilitar al equipo de investigación las entrevistas a los testigos, incluida una ubicación apropiada si fuera necesario.
- Facilitar la disponibilidad de traductores si fuera necesario.

**Anexos:**

- Política de PEAS de [ONG] /Boletín del S.G.
- Política relativa a la realización de una investigación de [ONG]

## ANEXO E: Procedimientos de investigación: La cadena de custodia /Formulario de la pieza probatoria<sup>1</sup>

El elemento (s) descrito (s) más abajo se obtuvo como prueba por el abajo firmante durante la investigación:		
<b>Descripción del elemento:</b>		
<b>Obtenido de:</b> (Nombre, título, oficina, ubicación)		
<b>Nombre en letra de imprenta del investigador:</b>	<b>Firma del investigador:</b>	<b>Fecha de obtención:</b>
<b>Número del caso:</b>		
Disposición temporal del elemento(s): (donde se almacena)		
Entregado por: (nombre en letra de imprenta y firma)	Entregado a: (nombre en letra de imprenta y firma)	Fecha:
Disposición temporal del elemento(s): (donde se almacena)		
Entregado por: (nombre en letra de imprenta y firma)	Entregado a: (nombre en letra de imprenta y firma)	Fecha:

<sup>1</sup> Del ACNUR, *Guidelines on Conducting Investigations and Preparing Investigation Reports*, septiembre 2012

Disposición temporal del elemento (s): (donde se almacena)		
Entregado por:(nombre en letra de imprenta y firma)	Entregado a: (nombre en letra imprenta y firma)	Fecha:
Disposición temporal del elemento(s): (donde se almacena)		
Entregado por: (nombre en letra de imprenta y firma)	Entregado a: (nombre en letra de imprenta y firma)	Fecha:
Disposición temporal del elemento (s): ( donde se almacena)		
Entregado por: (letra de imprenta y firma)	Entregado a: (nombre en letra de imprenta y firma)	Fecha:
Disposición temporal del elemento (s): (donde se almacena)		
Entregado por: (nombre en letra de imprenta y firma)	Entregado a: (nombre en letra de imprenta y firma)	Fecha:

## ANEXO F: Procedimientos de investigación: El recibo de la pieza probatoria<sup>1</sup>

**Número de caso:**

**Fecha de recepción:**

**Hora:**

**Detalles de la persona:**

**Organización (Departamento, oficina, unidad etc.):**

**Dirección / Número de teléfono / E-mail:**

### Descripción del elemento(s)

*Proporcione una descripción del elemento que se ha tomado, p.ej., la marca, el modelo, el número de serie, el color, su estado, el número de páginas (si se trata de documentos) y cualquier otra marca identificativa. Cada recibo se debe entregar con su propio y único número de identificación. Complete un recibo separado por cada pieza probatoria.*

**Nombre del investigador:**

**Testigo (si procede):**

**Firma(s):** \_\_\_\_\_

**Cadena de custodia:**

---

<sup>1</sup> Del ACNUR, *Guidelines on Conducting Investigations and Preparing Investigation Reports*, septiembre 2012

*(Se refiere a la documentación cronológica de cada pieza probatoria y muestra la recogida, la custodia el control, el traslado, el análisis y la disposición de la evidencia, física o electrónica. Cada persona que toma el control del elemento tiene que registrarse en la cadena de custodia).*

Número de la pieza probatoria	Fecha / Hora / Ubicación de traslado	Entregado por	Recibido por

## ANEXO G: Un ejemplo de acta de entrevista<sup>1</sup>

Este documento está protegido por las disposiciones de (nombre de la organización) relativas a la confidencialidad de los procedimientos de investigación sobre una denuncia de explotación y abuso sexual.

Número de referencia del caso de investigación: INV/05/001

<b>Oficiales de investigación</b>	
Oficial de investigación:	
Oficial de investigación:	
Observador (si presente):	
Intérprete (si presente):	

<b>Persona entrevistada</b>	
Nombre de la persona:	
Identificación verificada (Sí/No):	
Nacionalidad:	
Profesión/Título:	
<b>Detalles de la entrevista</b>	
Fecha:	
Idioma de la entrevista:	
Lugar de la entrevista:	
<b>Explicado al entrevistado:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos entrevistando a personas para descubrir más cosas en relación con un incidente que nos preocupa.<sup>2</sup></li> <li>• El deber de cooperar y la obligación de decir la verdad (si se trata de personal).</li> <li>• La obligación de abstenerse de comunicarse con otras personas entrevistadas en el marco del mismo caso de investigación.</li> <li>• El propósito de tomar notas.</li> <li>• La aceptabilidad de expresar que no se conoce la respuesta.</li> <li>• El derecho a pedir una pausa breve.</li> <li>• Las consecuencias de la falta de cooperación, fraude, informaciones maliciosas, ocultamiento de hechos/pruebas (si se trata de personal).</li> <li>• La confidencialidad del procedimiento de investigación</li> <li>• Qué haremos con la información que nos da<sup>3</sup>.</li> </ul>

<sup>1</sup> Adaptado del documento del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados *Interview Statement*.

<sup>2</sup> La información dada sobre la razón de la entrevista variará en cuanto a detalle dependiendo de a quien se está entrevistando, de si son miembros del personal, o del público, de cuánto saben ya sobre el caso, de qué información se puede dar dentro de los límites de la confidencialidad, etc.

<sup>3</sup> Como mencionado más arriba: el nivel de detalle depende de la persona a la que se está entrevistando.

Transcripción de la entrevista

**Registro detallado de las preguntas hechas y las respuestas del entrevistado**

La entrevista comienza a: (*hora*)

¿Tiene preguntas preliminares?

¿Está preparado para comenzar la entrevista?

Por favor, haga cuantas preguntas necesite para reunir suficiente información del testigo. Añada más hojas si fuera necesario.

- 1.
2. \_
3. \_
4. \_
5. \_
6. \_
7. \_
8. \_

La entrevista finaliza a: (*hora*)

Este documento es un registro verdadero y exacto de la entrevista.

1) Para el entrevistado: De conformidad con el procedimiento descrito en los procedimientos de presentación de denuncias en (nombre de la organización), yo el abajo firmante, declaro que comprendo que mi declaración puede ser utilizada en un procedimiento disciplinario y podría ser compartida con el personal bajo investigación, a menos que la dirección aconseje que esto pudiera afectar a mi seguridad.

Fecha y firma:

2) Para el testigo/intérprete de la entrevista: Yo, el abajo firmante, me comprometo a no divulgar ninguna información confidencial a la que haya tenido acceso en el ejercicio de mi capacidad como testigo/intérprete en la presente entrevista.

Fecha y firma:

3) Fecha y firma del oficial(es) de la investigación:

## ANEXO H: Un ejemplo de juramento de confidencialidad<sup>1</sup>

Yo, el abajo firmante, observaré la mayor discreción en cuanto a mi implicación en la investigación llevada a cabo por \_\_\_\_\_ (nombre de la organización). Mantendré en secreto toda la información que conozco en razón de mis actividades en nombre del equipo de investigación. No utilizaré dicha información en beneficio propio, o para favorecer o perjudicar a una tercera parte.

Entiendo que esta declaración seguirá estando en vigor después de la finalización de me asignación con el equipo de investigación de \_\_\_\_\_ (nombre de la organización). También entiendo que divulgar información confidencial a personas no autorizadas a recibirla puede suponer una conducta indebida, y que el original firmado de esta declaración se mantendrá en el expediente pertinente de la investigación.

Nombre: \_\_\_\_\_  
Título: \_\_\_\_\_  
Función: \_\_\_\_\_  
Firma: \_\_\_\_\_  
Fecha y lugar: \_\_\_\_\_

### A completar por un investigador ante el que se toma el juramento:

Número de caso: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_  
Título: \_\_\_\_\_  
Firma: \_\_\_\_\_  
Fecha y lugar: \_\_\_\_\_

---

<sup>1</sup> Basado en el Juramento de Confidencialidad preparado por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.

# ANEXO I: Boletín del Secretario General

Naciones Unidas  
**Secretaría**  
**Boletín del Secretario General**  
ST/SGB/2003/13  
9 de octubre de 2003

## **Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales**

Con objeto de prevenir y abordar los casos de explotación y abuso sexuales y teniendo presente la resolución 57/306 de la Asamblea General, de 15 de abril de 2003, titulada “Investigación de la explotación sexual de refugiados por parte de trabajadores de asistencia humanitaria en África Occidental”, el Secretario General promulga, en consulta con los jefes ejecutivos de los órganos y programas de las Naciones Unidas administrados independiente, las siguientes medidas especiales que se citan a continuación.

### **Sección 1** **Definiciones**

A los efectos del presente boletín, la expresión “explotación sexual” se refiere a todo abuso cometido o amenaza de abuso en una situación de vulnerabilidad, de relación de fuerza desigual o de confianza, con propósitos sexuales, a los efectos, aunque sin estar exclusivamente limitados a ellos, de aprovecharse material, social o políticamente de la explotación sexual de otra persona. De modo análogo, la expresión “abuso sexual” se refiere a toda intrusión física cometida o amenaza de intrusión física de carácter sexual, ya sea por la fuerza, en condiciones de desigualdad o con coacción.

### **Sección 2** **Ámbito de la aplicación**

2.1 El presente boletín se aplicará a todos los funcionarios de las Naciones Unidas, incluidos los funcionarios de órganos y programas de las Naciones Unidas administrados independientemente.

2.2 De conformidad con la sección 7 del boletín del Secretario General ST/SGB/1999/13, titulado “Observancia del derecho internacional humanitario por las fuerzas de las Naciones Unidas”, se prohíbe a las fuerzas de las Naciones Unidas que realizan operaciones bajo el mando y el control de las Naciones Unidas cometer actos de explotación y abuso sexuales y se encarga a las fuerzas de las Naciones Unidas el deber especial de proteger a las mujeres y los niños

2.3 El boletín del Secretario General ST/SGB/253, titulado “Promoción de la igualdad de trato para hombres y mujeres en la Secretaría y prevención del hostigamiento sexual”<sup>1</sup> y en la instrucción administrativa conexas se establecieron las políticas y los procedimientos aplicables a los casos de hostigamiento sexual que ocurriesen en la Secretaría de las Naciones Unidas. Los órganos y programas de las Naciones Unidas administrados independientemente han promulgado políticas y procedimientos análogos.

---

<sup>1</sup> Actualmente, se trata del documento ST/AI/379 titulado “Procedimientos aplicables en casos de hostigamiento sexual”, 03-55040 (E) 101003

### **Sección 3**

#### **Prohibición de cometer actos de explotación y abusos sexuales**

3.1 La explotación y el abuso sexuales violan las normas y reglas jurídicas internacionales universalmente reconocidas y siempre han representado un comportamiento inaceptable y una conducta prohibida para los funcionarios de las Naciones Unidas. Tal conducta se prohíbe en el Reglamento y el Estatuto del Personal de las Naciones Unidas.

3.2 Con objeto de proteger plenamente a las poblaciones más vulnerables, especialmente las mujeres y los niños, se promulgan las siguientes normas concretas, que reiteran las obligaciones generales previstas en el Reglamento y el Estatuto de las Naciones Unidas:

a) La explotación y el abuso sexuales constituyen faltas graves de conducta y son, por tanto, motivo para la adopción de medidas disciplinarias, incluida la destitución sumaria;

b) Las actividades sexuales llevadas a cabo con niños (es decir, con personas menores de 18 años) están prohibidas independientemente de la edad fijada localmente para alcanzar la mayoría de edad o la edad de consentimiento. No puede aducirse como defensa una estimación errónea de la edad de un niño;

c) El intercambio de dinero, empleos, bienes o servicios por sexo, incluidos los favores sexuales y otras formas de comportamiento humillantes, degradantes o explotadoras, está prohibido. Esto incluye cualquier prestación de asistencia que se esté obligado a proporcionar a beneficiarios de asistencia;

d) Las relaciones sexuales entre funcionarios de las Naciones Unidas y los beneficiarios de asistencia, habida cuenta de que se basan en una dinámica de poder inherentemente desigual, socavan la credibilidad e integridad de la labor de las Naciones Unidas, por lo que están firmemente desaconsejadas;

e) En caso de que un funcionario de las Naciones Unidas albergue preocupaciones o sospechas respecto de la comisión de explotación o abuso sexuales por otro miembro del personal, perteneciente o no al mismo organismo o al sistema de las Naciones Unidas, deberá informar de esas preocupaciones mediante los mecanismos de denuncias existentes;

f) Los funcionarios de las Naciones Unidas tienen la obligación de establecer y mantener un entorno conducente a la prevención de la explotación y el abuso sexuales. El personal directivo a todos los niveles tiene una responsabilidad particular de apoyar y promover sistemas que permitan mantener ese tipo de entorno.

3.3 Las normas enunciadas anteriormente no constituyen una lista exhaustiva. Otros tipos de comportamiento de explotación o abuso sexuales pueden ser motivo de adopción de medidas disciplinarias, incluida la destitución sumaria, de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento y el Estatuto del Personal de las Naciones Unidas.

### **Sección 4**

#### **Obligaciones de los jefes de departamentos, oficinas y misiones**

4.1 Todo jefe de departamento, oficina, o misión según corresponda, tiene la obligación de establecer y mantener un entorno conducente a la prevención de la explotación y el abuso sexuales y deberá adoptar

las medidas adecuadas a tal fin. En particular, los jefes de departamentos, oficinas y misiones deberán informar a los miembros del personal a su cargo de los contenidos del presente boletín y asegurarse de que todos reciban una copia del mismo.

4.2 Los jefes de departamentos, oficinas y misiones serán responsables de adoptar las medidas apropiadas en los casos en que haya motivos para creer que se ha infringido una de las normas incluidas en el párrafo 3.2 o se ha seguido uno de los comportamientos mencionados en el párrafo 3.3 del presente boletín. Las medidas adoptadas serán acordes con las disposiciones del Reglamento y el Estatuto del Personal de las Naciones Unidas relativas a las faltas de conducta de los funcionarios.

4.3 Los jefes de departamento, oficinas y misiones nombrarán a un funcionario, de categoría suficientemente alta, como coordinador de la tramitación de las denuncias de actos de explotación y abuso sexuales. En el caso de las misiones, se informará adecuadamente al personal de la misión y la población local de la existencia y la función del coordinador y sobre cómo contactar con él. Se mantendrá la confidencialidad de todas las denuncias de actos de explotación y abuso sexuales a fin de proteger los derechos de todos los interesados. No obstante, tales denuncias se podrán utilizar, cuando sea necesario, como fundamento para la adopción de las medidas mencionadas en el párrafo 4.2 del presente documento.

4.4 Los jefes de departamentos, oficinas y misiones no aplicarán la norma contenida en el apartado b) del párrafo 3.2 en los casos en los que el funcionario esté legalmente casado con una persona menor de 18 años pero que haya alcanzado ya la mayoría de edad o la edad de consentimiento en el país de su ciudadanía.

4.5 Los jefes de departamentos, oficinas y misiones harán uso de su discreción al aplicar la norma contenida en el apartado d) del párrafo 3.2, en los casos en los que los beneficiarios de asistencia sean mayores de 18 años y las circunstancias justifiquen una excepción.

4.6 Los jefes de departamentos, oficinas y misiones informarán de inmediato al Departamento de Gestión de las investigaciones de casos de explotación y abuso sexuales y las medidas que hayan adoptado al respecto.

## **Sección 5**

### **Remisión a las autoridades nacionales**

Si, tras realizar las investigaciones oportunas, existieran pruebas en apoyo de la denuncia de comisión de actos de explotación o abuso sexuales, esos casos podrán ser remitidos, una vez consultada la Oficina de Asuntos Jurídicos de las Naciones Unidas, a las autoridades nacionales competentes a fin de que incoen el correspondiente procedimiento penal.

## **Sección 6**

### **Acuerdos de cooperación con entidades o particulares ajenos a las Naciones Unidas**

6.1 Los funcionarios de la Organización pertinentes deberán informar a las entidades o los particulares ajenos a las Naciones Unidas con los que concierten acuerdos de cooperación de las normas de conducta contenidas en la sección 3 del presente documento y recibir una declaración escrita de que estos se comprometen a cumplirlas.

6.2 Las Naciones Unidas anularán todo acuerdo de cooperación con entidades o particulares que no adopten medidas preventivas contra la explotación o el abuso sexuales, no investiguen denuncias de la comisión de tales actos ni adopten medidas correctivas al respecto.

### **Sección 7**

#### **Entrada en vigor**

El presente boletín entrará en vigor el 15 de octubre de 2003.

*(Firmado)* **Kofi A. Annan**

Secretario General

## ANEXO J: Resolución a la Asamblea General sobre la asistencia a las víctimas

Naciones Unidas  
**Asamblea General**  
**Sexagésimo segundo período de sesiones**  
Tema 116 del programa  
A/RES/62/214  
Distr. general  
7 de marzo de 2008  
07-47661

**Resolución aprobada por la Asamblea General el 21 de diciembre de 2007**  
[sin remisión previa a una Comisión Principal (A/62/595)]

### **62/214. Estrategia amplia de las Naciones Unidas sobre la asistencia y el apoyo a las víctimas de la explotación y los abusos sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas y personal asociado**

*La Asamblea General,*

*Reafirmando* los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas y del derecho internacional, que son indispensables para que el mundo sea más pacífico, próspero y justo y para promover y proteger los derechos humanos y las libertades fundamentales de todos,

*Profundamente preocupada* por todos los actos de explotación o abuso sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas y personal asociado, y condenado enérgicamente todos estos,

*Reiterando su apoyo* a la política del Secretario General de tolerancia cero frente a la explotación y los abusos sexuales y recordando todas las normas de conducta y reglamentación pertinentes de las Naciones Unidas, incluido el boletín del Secretario General sobre las medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales,<sup>1</sup>

*Reiterando su apoyo también* a la aplicación de un enfoque amplio en todo el sistema de las Naciones Unidas para prestar asistencia a las víctimas de la explotación y los abusos sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas y personal asociado, que debe proporcionarse en forma apropiada y segura,

*Recordando* la carta de fecha 24 de marzo de 2005, dirigida al Presidente de la Asamblea General por el Secretario General, en la cual figura el informe de su asesor especial sobre una estrategia amplia para impedir que en el futuro se cometan actos de explotación o abuso sexuales en las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz,<sup>2</sup>

*Recordando también* que en el Documento Final de la Cumbre Mundial 2005<sup>3</sup> se pidió al Secretario General que presentara propuestas a la Asamblea General con miras a que se adoptara un régimen de asistencia a las víctimas,

*Recordando además* sus resoluciones 59/281 de 29 de marzo de 2005, 59/300 de 22 de junio de 2005, 60/263 de 6 de junio de 2006 y 61/291 de 24 de julio de 2007,

*Tomando nota con reconocimiento* de la carta, de fecha 25 de mayo de 2006 dirigida al Presidente de la

<sup>1</sup> ST/SGB/2003/13.

<sup>2</sup> A/59/710.

<sup>3</sup> Véase la resolución 60/1, parr. 165

Asamblea General por el Secretario General<sup>4</sup>, que contiene un proyecto de declaración de política de las Naciones Unidas y un proyecto de estrategia amplia de las Naciones Unidas relativas a la asistencia y el apoyo a las víctimas de la explotación y los abusos sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas y personal asociado,

*Consciente* de la importancia de que se preste asistencia a las víctimas de la explotación y abusos sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas y personal asociado,

1. *Aprueba* la Estrategia amplia de las Naciones Unidas sobre la asistencia y el apoyo a las víctimas de la explotación y los abusos sexuales cometidos por personal asociado (“la Estrategia”), que figura en el anexo de la presente resolución;
2. *Exhorta* a las organizaciones competentes del sistema de las Naciones Unidas, e invita a los organismos especializados, a emprender en forma activa y coordinada la aplicación de la Estrategia, con el apoyo de la sociedad civil, cuando corresponda, y en estrecha colaboración con los Estados Miembros;
3. *Decide* examinar dentro de dos años los progresos realizados en la aplicación de la estrategia, en relación con el tema titulado “Seguimiento de los resultados de la Cumbre del Milenio”;
4. *Pide* al Secretario General que aplique la Estrategia y le presente, en su sexagésimo cuarto período de sesiones, un informe detallado al respecto, que incluya las enseñanzas extraídas, las mejores prácticas y recomendaciones.

*79ª sesión plenaria  
21 de diciembre de 2007*

## **Anexo**

### **Estrategia amplia de las Naciones Unidas sobre la asistencia y el apoyo a las víctimas de la explotación y los abusos sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas y personal asociado**

#### **Propósito**

1. El propósito de la Estrategia es que las víctimas de la explotación y los abusos sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas y personal asociado reciban una asistencia y un apoyo apropiados en forma oportuna. Es indispensable que la organización responda con rapidez y eficacia cuando se cometan actos de explotación o abusos sexuales.
2. La Estrategia también permite al sistema de las Naciones Unidas facilitar, coordinar y proporcionar, según corresponda, la asistencia y el apoyo a las víctimas de la explotación y los abusos sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas y personal asociado.
3. La estrategia no reduce ni sustituye en medida alguna la responsabilidad individual que, cabe a quienes hayan cometido actos de explotación o abuso sexuales. La Estrategia no está concebida como un medio de indemnización.

#### **Alcance de la aplicación**

4. La Estrategia debe aplicarse para ayudar y apoyar, de manera adecuada a las circunstancias pertinentes de cada lugar y con el debido respeto de la legislación del país anfitrión, a los denunciantes, a las víctimas y los niños nacidos como consecuencia de actos de explotación o abuso sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas y personal asociado.

#### **Definiciones**

5. Las definiciones siguientes se proporcionan para aclarar los términos utilizados en la Estrategia:  
(a) Abuso sexual: Todo atentado o amenaza de atentado físico de naturaleza sexual, cometido mediante el empleo de la fuerza o la coerción o en situación de desigualdad;

---

<sup>4</sup> A/60/877.

(b) Explotación sexual: Todo abuso o intento de abuso de una situación de vulnerabilidad, una relación de poder desigual o una relación de confianza con fines sexuales, incluidos, entre otros, la obtención de beneficios económicos, sociales o políticos de la explotación sexual de otra persona;

(c) Denunciantes: Las personas que, siguiendo procedimientos establecidos, afirmen haber sido, o de quienes se afirme que han sido, objeto de actos de explotación o abuso sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas o personal asociado, pero cuya denuncia aún no ha sido corroborada mediante un procedimiento administrativo de las Naciones Unidas o un procedimiento de un Estado Miembro según corresponda;

(d) Víctimas: Las personas cuyas denuncias de que han sido objeto de actos de explotación o abuso sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas o personal asociado han sido corroboradas mediante un procedimiento administrativo de las Naciones Unidas o un procedimiento de un Estado Miembro, según corresponda;

(e) Niños nacidos como consecuencia de actos de explotación o abuso sexuales: Los niños que, según la determinación de una autoridad nacional competente, han nacido como consecuencia de actos de explotación o abuso sexuales cometidos por personal de las Naciones Unidas o personal asociado;

(f) Personal de las Naciones Unidas y personal asociado: Funcionarios de las Naciones Unidas, consultores, contratistas, Voluntarios de las Naciones Unidas, expertos en misión y personal de los contingentes;

(g) Asociados en la aplicación: Entidades u organizaciones que realizan actividades a escala nacional, de conformidad con los procedimientos establecidos del país anfitrión y de las Naciones Unidas, para facilitar y prestar los servicios indicados en la Estrategia. Los facilitadores del apoyo a las víctimas son los asociados en la aplicación seleccionados a los que las Naciones Unidas han pedido que faciliten el suministro de asistencia y apoyo a los denunciantes, las víctimas y los niños nacidos como consecuencia de actos de explotación o abuso sexuales.

### **Asistencia y apoyo**

6. Los denunciantes deben recibir asistencia y apoyo básicos de conformidad con sus necesidades personales derivadas directamente del presunto acto de explotación o abuso sexuales. La asistencia y el apoyo comprenderán atención médica, servicios jurídicos, apoyo para hacer frente a los efectos psicológicos y sociales de la experiencia, y atención material inmediata, como alimentos, ropa y alojamiento de emergencia y seguro, según las necesidades.

7. Las víctimas deben recibir, además de la asistencia básica, asistencia y apoyo adicionales de conformidad con sus necesidades personales derivadas directamente de la explotación y los abusos sexuales. La asistencia y el apoyo comprenderán atención médica, servicios jurídicos, apoyo para hacer frente a los efectos psicológicos y sociales de la experiencia y atención material inmediata, según las necesidades.

8. Los niños nacidos como consecuencia de explotación o abuso sexuales deberán recibir, de conformidad con sus necesidades personales, asistencia y apoyo para subsanar las consecuencias de índole médica, jurídica, psicológica y social derivadas directamente de esos actos, habida cuenta de lo que más conviene al niño. Las Naciones Unidas también deben trabajar con los Estados Miembros para facilitar, en su esfera de competencia, la tramitación de las demandas de reconocimiento de la paternidad y la manutención del niño.

### **Prestación de asistencia y apoyo**

9. La asistencia y el apoyo deben prestarse de manera que no se agrave el trauma de los denunciantes, las víctimas y los niños nacidos como consecuencia de actos de explotación o abuso sexuales, no se produzca mayor estigmatización y no se excluya ni discrimine a otras víctimas de la explotación y abusos sexuales.

10. La asistencia y el apoyo deben proporcionarse por medio de los servicios y programas existentes y sus redes. Sin embargo, de ser necesario, las Naciones Unidas deben considerar la posibilidad de prestar apoyo al establecimiento de nuevos servicios, evitando al mismo tiempo que se establezcan estructuras duplicativas.

11. Se nombrará un coordinador de las Naciones Unidas encargado de coordinar y vigilar la aplicación de la Estrategia para que el proceso de remisión de los denunciantes, las víctimas y los niños nacidos como consecuencia de actos de explotación o abuso sexuales sea sencillo y seguro y respete la necesidad de confidencialidad, dignidad y no discriminación.

12. Las Naciones Unidas deben seleccionar los asociados en la aplicación que habrán de prestar los servicios enunciados en la presente Estrategia y actuar como facilitadores del apoyo a las víctimas, de ser necesario.

13. La duración de la prestación de asistencia y apoyo se determinará de conformidad con las necesidades personales derivadas directamente de la explotación y los abusos sexuales.

14. La prestación de asistencia y apoyo por las Naciones Unidas a los denunciantes, víctimas y niños nacidos como consecuencia de actos de explotación o abuso sexuales no constituye reconocimiento de la validez de las denuncias ni indicación de aceptación de responsabilidad por el presunto autor.

## GLOSARIO<sup>1</sup>

**Abuso físico de un niño/a:** Actos u omisiones que resultan en un daño físico real o potencial debido a una interacción o una falta de interacción, que está razonablemente bajo control de un progenitor o persona en posición de responsabilidad, poder o confianza. Puede tratarse de un incidente único o de incidentes repetidos.<sup>2</sup>

**Abuso sexual de un niño/a:** La implicación de un niño/a en una actividad sexual que él/ella no comprende completamente, no da un consentimiento informado, o para la que él/ella no está preparado en términos de desarrollo y no puede dar su consentimiento, o que viola la legislación o los tabús sociales de la sociedad. Se evidencia por una actividad entre un niño y un adulto u otro niño que por edad o desarrollo está en una relación de responsabilidad, confianza o poder, y cuando la actividad pretende gratificar o satisfacer las necesidades de la otra persona. Puede incluir, pero no únicamente, la incitación o la coacción para que un niño se dedique a cualquier actividad sexual ilegal, la explotación del niño en la prostitución y otras prácticas sexuales ilegales y la explotación del niño en espectáculos y materiales pornográficos<sup>3</sup>.

**Abuso sexual:** Todo atentado a amenaza de atentado físico de naturaleza sexual, cometido mediante el empleo de la fuerza o la coerción o en situación de desigualdad.<sup>4</sup>

**Código de conducta:** Un conjunto de normas relativas al comportamiento que el personal de una organización tiene la obligación de cumplir.

**Comentarios:** La información enviada a una entidad (individual o un grupo) sobre su comportamiento previo para que así la entidad pueda ajustar su comportamiento actual y futuro para conseguir el resultado deseado.

**Confidencialidad:** Un principio ético que limita el acceso a la divulgación de información. En investigaciones de explotación sexual, abuso, fraude y corrupción se requiere que la información esté disponible únicamente para un número limitado de personas autorizadas con el propósito de concluir la investigación. La confidencialidad ayuda a crear un entorno en el que los testigos están más dispuestos a relatar sus versiones de los hechos. Además, desarrolla la confianza en el sistema y en la organización.

**Denuncia:** Una alegación de hechos que uno tiene la intención de probar en un juicio o durante una investigación.

**Denunciante:** La persona que presenta la reclamación, incluida la presunta víctima de explotación y abuso sexual, u otra persona consciente de la mala conducta.

**Estrategia de prevención de la explotación y el abuso sexual (EAS):** Planes y acciones diseñadas e implementadas por las organizaciones para reducir el riesgo de explotación y abuso sexual de las personas que nos proponemos asistir. Las medidas comunes incluyen sensibilización, formación del

---

<sup>1</sup> Este glosario es una modificación del Protocolo del IASC de 2004.

<sup>2</sup> Organización Mundial de la Salud (OMS), 1999, *Report of the Consultation on Child Abuse Prevention (WHO/HSC/PVI/99.1)*, WHO, Ginebra

<sup>3</sup> Organización Mundial de la Salud (OMS), 1999, *Report of the Consultation on Child Abuse Prevention (WHO/HSC/PVI/99.1)*, OMS, Ginebra.

<sup>4</sup> Secretaría de las Naciones Unidas. 9 de octubre de 2003, Boletín General del Secretario General sobre las medidas especiales de protección contra la explotación y abuso sexuales, 2003/13 (ST/SGB/2003/13), Naciones Unidas.

personal, políticas de contratación del personal mejoradas, políticas de denuncias de prácticas indebidas, mecanismos de reclamación, procedimientos de investigación y códigos de conducta.

**Explotación sexual:** Todo abuso o intento de abuso de una situación de vulnerabilidad, una relación de poder desigual o una relación de confianza con fines sexuales, incluidos entre otros, la obtención de beneficios económicos, sociales o políticos de la explotación sexual de otra persona<sup>5</sup>.

**Fraude y corrupción:** Abuso financiero relativo (pero no limitado) al fraude, robo, sobornos, nepotismo, u otra malversación de fondos o recursos.

**Género:** Las diferencias entre hombres y mujeres que son aprendidas, cambiables en el tiempo y que tienen amplias variaciones dentro de una cultura y entre diferentes culturas. El género afecta a los papeles, las responsabilidades, las limitaciones, las oportunidades y las necesidades de hombres y mujeres en cualquier contexto.

**Las personas a las que nos proponemos asistir:** Una persona que recibe asistencia como parte de ayuda de emergencia o ayuda al desarrollo a través de programas de asistencia.

**Mecanismo de reclamación o procedimiento:** Los procesos que permiten que individuos informen de asuntos como incumplimientos de las políticas organizativas o los códigos de conducta. Un mecanismo de reclamaciones puede incluir buzones de sugerencias, políticas de denuncias de prácticas indebidas y puntos focales designados.

**Miembro del personal:** Una persona que trabaja para o representa una organización, se la compense o no con dinero.

**Niño/a:** Un individuo menor de 18 años, independientemente de la definición local del país sobre cuándo un niño alcanza la edad adulta.

**Objeto de la reclamación:** La persona presunta autora de una conducta indebida en la reclamación.

**Política de denuncias de prácticas indebidas:** Una organización política que alienta a los miembros del personal a informar de asuntos o sospechas de conducta indebida por parte de colegas. Las informaciones pueden referirse a personas de otras organizaciones y a personas en otros niveles de la jerarquía de la organización.

**Procedimientos de investigación o protocolos:** Un marco claro que ayuda a las organizaciones a llevar a cabo investigaciones de calidad, confidenciales, seguras y transparentes de denuncias relativas a conductas indebidas del personal.

**Prueba:** La información reunida durante la investigación que prueba o refuta una acusación.

**Punto focal:** Una persona designada para recibir las reclamaciones de los casos de explotación y abuso.

---

<sup>5</sup> Secretaría de las Naciones Unidas, 9 de octubre de 2003, Boletín del Secretario General sobre las medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales, 2003/13 (ST/SGB/2003/13), Naciones Unidas

**Reclamación:** Una queja específica de una persona que se ha visto negativamente afectada por la acción de una organización o que cree que una organización no ha cumplido un compromiso expreso.

**Rendición de cuentas:** Una situación en la que las personas afectadas por las decisiones (por ejemplo, las personas que nos proponemos asistir) son capaces de influir en las decisiones y en los responsables de la toma de decisiones por medio de preguntas y reclamaciones. La rendición de cuentas implica el derecho de una persona a tener voz y el deber de otra persona a tenerla en cuenta y a responder.

**Riesgo:** La posibilidad de pérdida o daño y la probabilidad de un acontecimiento adverso.

**Socio:** Una organización que implementa un programa o proyecto que está financiado por otra organización. La relación se caracteriza habitualmente por el desarrollo de las capacidades y el aprendizaje compartido entre las dos organizaciones.

**Superviviente o víctima:** La persona que es, o ha sido, explotada o abusada sexualmente. El término «superviviente» implica fortaleza, resistencia y la capacidad para sobrevivir. Este documento utiliza fundamentalmente el término «víctima» para referirse a la víctima de las acciones presuntas del autor. Sin embargo, con ello no se pretende negar la dignidad de la persona como individuo.

**Testigo:** Una persona que presenta testimonio o pruebas en la investigación, incluida la víctima, el denunciante, una persona de interés, un miembro del personal, un miembro del personal de otra organización, el objeto de la reclamación u otros miembros del personal.

**Trabajador por incentivos:** Un individuo que recibe una compensación no monetaria a cambio de trabajo o representación para una organización. Los trabajadores por incentivos provienen generalmente de la comunidad.