

Respondiendo a reportes de explotación y abusos sexuales (Sistema interno de reportes e investigación)

T Herramientas

- Herramienta 1: Modelo de manejo de reportes y procedimientos de escalamiento
- Herramienta 2: Adaptación de los procedimientos de manejo de reportes y de escalamiento
- Herramienta 3: Lista de verificación para la gestión de las investigaciones
- Herramienta 4: Ejemplo de hoja de trabajo para la gestión de investigaciones
- Herramienta 5: Plan de investigación
- Herramienta 6: El modelo PEACE para las entrevistas investigativas
- Herramienta 7: Consejos y técnicas para las entrevistas
- Herramienta 8: Plantilla para el informe de la investigación

Público objetivo



Puntos focales de
PEAS/salvaguarda/
protección



Alta
gerencia



Personal
administrativo

Herramienta 1 Modelo de manejo de reportes y procedimientos de escalamiento

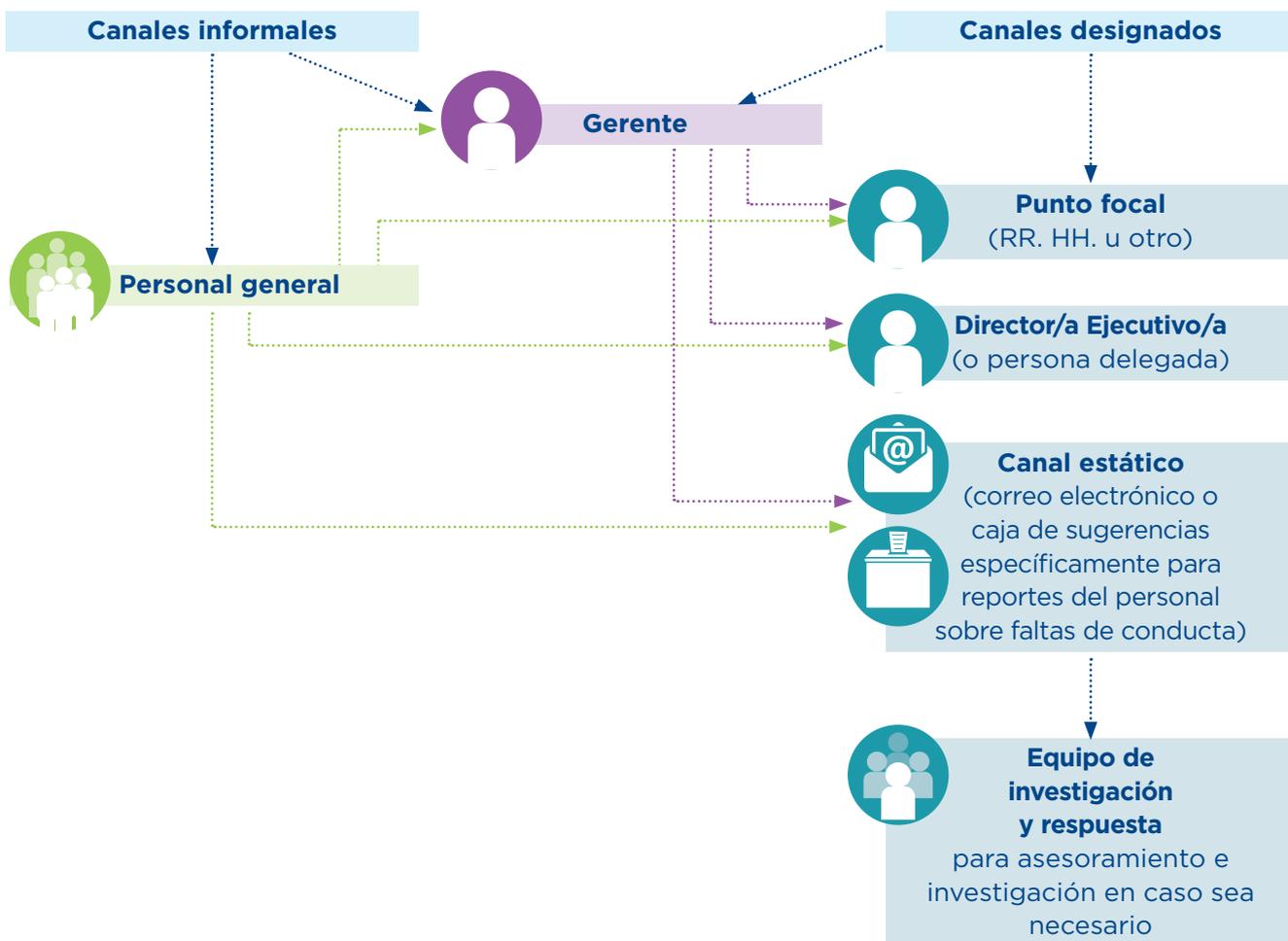
Propósito

El propósito de estos procedimientos es delinear los principios y pasos esenciales que deben seguir los miembros del personal que reciban reportes sobre posibles incumplimientos de las políticas de PEAS/salvaguarda por parte del personal, los socios, los contratistas o los proveedores contra un miembro del personal, participantes en el programa o miembros de la comunidad.

El objetivo es trasladar los reportes, incluidos los rumores generalizados, a las personas responsables de investigarlos lo más pronto posible y de la forma más directa, involucrando al menor número de personas posible, hasta que lleguen al equipo de investigación de la salvaguarda, con el fin de preservar mejor la confidencialidad.

El objetivo es trasladar rápidamente los reportes al equipo de investigación de salvaguarda.

Generalidades del proceso de escalamiento



Responsabilidades

Personal en general

Personal que es objeto de acoso o abuso: Para proteger su propia confidencialidad, el personal que sufra acoso o abuso debe reportar sus inquietudes a través de uno de los canales designados. Lo ideal es que una organización tenga tanto un canal estático para reportar como también un punto focal que pueda discutir el proceso con la víctima/sobreviviente. El miembro del personal también debe poder dirigirse directamente a alguien de la alta gerencia, o a su gerente. El miembro del personal debe ser consciente que cualquier gerente, punto focal o gerente sénior está obligada u obligado a darle seguimiento al reporte, lo que puede requerir una investigación.

Personal que recibe una queja de otro miembro del personal: A veces, una o un colega puede confiarle a usted que está siendo objeto de acoso o violencia.

- Reporte por cuenta propia, si fue testigo y se ve afectada/o: Usted tiene derecho a presentar un reporte por cuenta propia si es testigo de que una persona está siendo acosada o maltratada y esto crea un entorno de trabajo ofensivo para usted. Esto también puede quitarle presión a la persona que lo ha sufrido.
- Anime a su colega a reportarlo directamente a través de un canal adecuado: Ayúdale a encontrar el canal que le parezca más seguro. Esto puede incluir acudir a su gerente directa/o.
- Si piensa que una o un colega u otras personas corren riesgo de sufrir daños debido a la conducta de otro miembro del personal, considere la posibilidad de presentar un reporte al más alto nivel: Es posible que la persona que está en riesgo tenga que participar en la investigación, especialmente si no hay testigos, pero debe estar dispuesta a tomar esa decisión. Usted tiene el deber de garantizar que no se ponga en peligro a nadie. Si teme que la persona objeto de la queja está causando daños a la víctima/sobreviviente y/o supone un riesgo similar para otros, incluidos las y los participantes del programa, debe reportar de inmediato al canal designado de mayor rango (directora o director ejecutivo o persona designada) o utilizar la asistencia del punto focal para hacerlo. Todas las acciones se llevarán a cabo con el debido respeto a la confidencialidad, la seguridad, la protección y el bienestar de todas las partes implicadas, incluido la persona que reporta.

Si recibe una queja que involucre a una víctima/sobreviviente que sea una o un participante del programa, una niña o un niño, un miembro de la comunidad o un miembro de otra organización, usted tiene la obligación de reportarlo a través de los canales designados: Es obligatorio reportar cualquier inquietud, sospecha, rumor generalizado o reporte directo de una posible conducta inapropiada por parte de un miembro del personal que posiblemente afecte a alguien ajeno a la organización, especialmente en relación con el trabajo.

- Si el reporte viene directamente de un miembro de la comunidad a un miembro del personal, éste último debe escalarla a los canales de reportes designados en un plazo de 24 horas, y debe informar al miembro de la comunidad que, como parte del personal, está obligado a hacerlo. El miembro del personal puede informar al miembro de la comunidad que su identidad puede ser protegida en este proceso, si así lo desea.
- Si el reporte llega a través de un mecanismo estático de retroalimentación, quejas y respuestas (FCRM, por sus siglas en inglés), el miembro del personal que la revise deberá eliminarla inmediatamente del sistema para proteger mejor la privacidad de todas las personas implicadas y escalarla en un plazo de 24 horas a los canales de reportes designados.

Una organización debe tener tanto un canal estático para realizar reportes como un punto focal que pueda discutir el proceso con la víctima/sobreviviente.

Ver el cuadro siguiente: **Recepción de un reporte de un miembro de la comunidad.**

Si no está segura/o si la queja debe ser reportada, discuta sus inquietudes con el punto focal designado. Tomar en cuenta que, si se trata de una alegación creíble, o de un comportamiento sospechoso que implique un comportamiento inapropiado, el punto focal está obligado a reportarlo a los equipos de investigación y respuesta, y siempre teniendo en cuenta las inquietudes por la seguridad, protección y bienestar de la persona que reporta y de la víctima/sobreviviente a la hora de escalar la queja y preparar los siguientes pasos.

Gerentes

Se debe reportar a uno de los canales asignados e informar a la persona que reporta sobre sus obligaciones: Las y los gerentes tienen el deber de escalar inmediatamente todos los posibles incumplimientos a la política de salvaguarda a uno de los canales designados en un plazo de 24 horas, según lo acordado por la alta gerencia. Inadvertidamente o sin saberlo, el personal puede reportar sobre problemas a las o los gerentes, mientras se discuten otras inquietudes. Especialmente si la persona objeto del problema es quien lo reporta directamente, las y los gerentes tienen la obligación de escalar a la alta gerencia, quien decidirá la mejor manera de abordar el problema. Las y los gerentes deben informar inmediatamente al personal de esta obligación.

Las y los gerentes deben recibir formación del proceso de investigación, no necesariamente porque vayan a participar en él, sino para que puedan transmitir la información necesaria a sus equipos y ayudar a disipar cualquier temor o preocupación sobre el proceso. La o el gerente debe hacer siempre hincapié en que el proceso tendrá en cuenta la seguridad, la protección y el bienestar de las víctimas/sobrevivientes, y de cualquier otra persona que pueda correr riesgo en este proceso.

Canales de reportes designados

Punto focal: Un punto focal de PEAS bien capacitado es probablemente el canal de reportes más importante. Puede ayudar a las personas que tengan preguntas, o que no estén seguras si reportar, y asesorarlas sobre el proceso si tienen dudas. El punto focal debe hacer siempre hincapié en que todos los pasos de la investigación tendrán siempre en cuenta la seguridad, protección y bienestar de las víctimas/sobrevivientes, y de cualquier otra persona que pueda estar en riesgo en el transcurso de este proceso.

Las alegaciones o sospechas creíbles sobre comportamientos particularmente graves (explotación sexual, abuso o violencia, o abuso de menores) deben ser compartidas con la alta gerencia del equipo de respuesta dentro de un plazo de 24 horas para determinar los siguientes pasos. Si la alegación o la sospecha involucra a algún miembro del equipo de investigación, éste no debe ser incluido en la actualización de la comunicación.

Director ejecutivo (o persona designada): Las alegaciones o sospechas creíbles de un comportamiento particularmente grave (explotación sexual, abuso o violencia, o abuso de menores) deben ser compartidas con la alta gerencia del equipo de respuesta en un plazo de 24 horas para determinar los siguientes pasos. Si la alegación o la sospecha involucran a algún miembro del equipo de investigación, éste no debe ser incluido en la actualización de la comunicación.

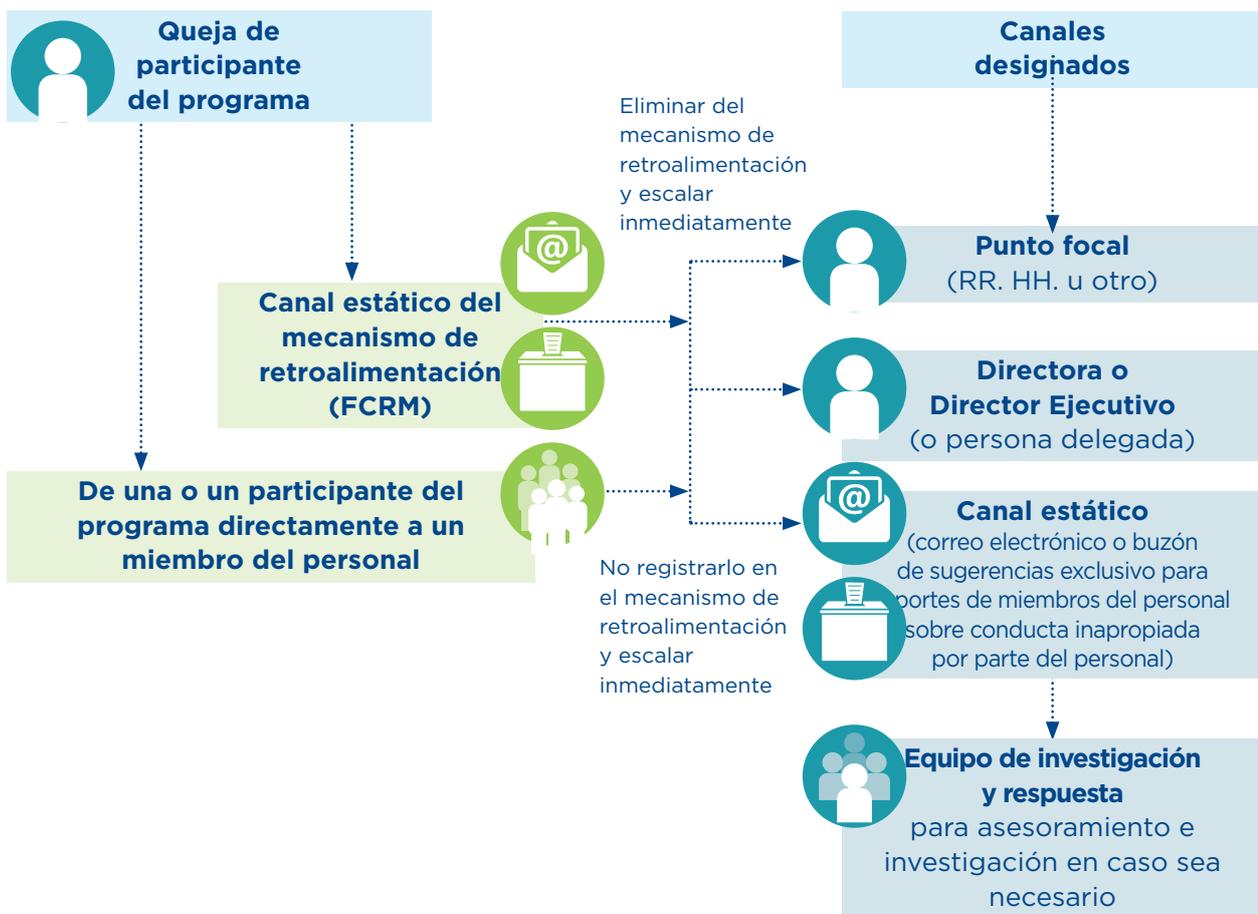
Si se trata de una alegación creíble, o de un comportamiento sospechoso que implique un comportamiento inapropiado, el punto focal está obligado a reportarlo.

También es importante asegurarle a la persona que reporta que se aprecia que haya planteado sus inquietudes, y la o el director debe expresar la seriedad con que la organización trata estas cuestiones.

Canal estático: El canal estático debe ser supervisado regularmente por el punto focal u otro representante del equipo de respuesta (un miembro de recursos humanos) para garantizar que los reportes se transmitan a los equipos de investigación y respuesta y se tomen decisiones sobre los siguientes pasos, también dentro de las 24 horas siguientes a su recepción. Debe ser un canal exclusivo para que el personal informe sus inquietudes, y estar separado del mecanismo comunitario de retroalimentación. Debido a la naturaleza del mecanismo comunitario, muchos miembros del personal podrían leer una queja de comportamiento inapropiado entre el personal, lo que puede vulnerar la confidencialidad y alimentar los chismes. El canal dedicado al personal podría incluir una dirección de correo electrónico especial o un buzón de sugerencias que permitan realizar reportes anónimos. Estos reportes sólo deberían ser accesibles para los puntos focales o para RR. HH.

Manejos de las quejas de EAS en la comunidad

Recepción de un reporte de un miembro de la comunidad



Equipos de investigación y respuesta

Equipo de investigación: Es importante designar puntos focales para recibir las quejas y dirigir la investigación. A veces, la integración del equipo deberá ser ajustada para incluir a personas con habilidades especiales (idioma, entrevistas a mujeres o niños, etc.). Para mantener la independencia, las personas que puedan tener una relación estrecha con la persona que reportó o la persona objeto de la queja, o que tengan un cargo de supervisión, no deben participar en el equipo de investigación. Lo ideal es que las entrevistas incluyan a dos personas entrevistadoras.

Equipo de respuesta: Normalmente, el equipo de respuesta debe integrarse por quienes supervisan la investigación, llegan a conclusiones y toman las medidas disciplinarias necesarias, aunque el equipo de investigación puede hacer recomendaciones. En caso de que las personas que investigan necesiten revisar documentos específicos que deban ser proporcionados por otros equipos, un miembro del equipo de respuesta en calidad de gerente sénior puede solicitar dicha documentación, sin dar a conocer la verdadera naturaleza de la solicitud, a fin de minimizar las especulaciones y la exposición de los detalles de la investigación a personal no relacionado con la misma. A continuación, los miembros del equipo de investigación pueden revisar los documentos, según sea necesario. La integración del equipo de respuesta debe limitarse de tres a cinco representantes de la alta gerencia directamente responsables de la toma de decisiones.

Herramienta 2 Adaptación de los procedimientos de manejo de reportes y de escalamiento

Los siguientes puntos contienen preguntas que deberían permitir a las organizaciones definir sus procedimientos de manejo de reportes y de escalamiento para que el personal reporte problemas o inquietudes de PEAS/salvaguarda. Estas preguntas se refieren al Modelo de Manejo de Reportes y Proceso de Escalamiento y deben utilizarse en el proceso de consulta con todo el personal cuando se desarrolle el procedimiento de escalamiento.

Responsabilidades del personal

- **El personal reporta sus propias inquietudes:** ¿Es el proceso anterior similar al existente en su organización? ¿Qué es diferente? ¿Qué dificultades encontraría el personal al seguir los procedimientos recomendados? ¿Cómo abordaría estos retos?
- **Miembros del personal reportan inquietudes sobre incidentes de los que han sido testigos o que han afectado a participantes del programa:** ¿Es el proceso anterior similar al existente en su organización? ¿Qué es diferente? ¿Qué dificultades encontraría el personal al seguir los procedimientos recomendados? ¿Cómo abordaría esos retos?

Responsabilidades de las y los gerentes

Actualmente, ¿cómo manejan sus gerentes estos problemas? ¿Intentan resolverlos por su cuenta? ¿Qué tal funciona eso? ¿Cuáles son los desafíos que podría enfrentar con las y los gerentes para que se adapten a los procedimientos recomendados? ¿Cómo abordaría esos desafíos?

Canales designados

Hay tres canales recomendados para presentar un reporte, además de hacerlo a través de la o del gerente de línea: punto focal, miembro de la alta gerencia y un canal estático (dirección de correo electrónico o buzón de sugerencias).

- ¿Es este un proceso similar al que ya tiene su organización? ¿Qué es diferente?
- ¿A quién designaría para esos puestos? ¿Qué canales estáticos utilizaría?
- ¿Cuáles cree que serían los retos para el personal con los procedimientos recomendados? ¿Cómo abordaría esos retos?

Equipos de investigación y respuesta

- ¿Qué proceso utilizaría para formar sus equipos de investigación y respuesta?
- ¿Quiénes formarían parte de estos equipos? ¿Los mantendría reducidos o los escogería de un grupo más amplio?
- ¿Cómo adaptaría usted los equipos si se viera comprometida la independencia de uno de los miembros durante la investigación?

Herramienta 3 Lista de verificación para la gestión de las investigaciones

GESTIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN

Recibir la alegación

¿Es creíble la acusación?



Preparar un plan de investigación

Recuerde la seguridad, la confidencialidad, la conducta criminal, el derecho laboral y la obligación de reportar a los donantes



Identificar los equipos de investigación y respuesta

Investigadores formados, competencias lingüísticas, competencia técnica especial



Identificar los servicios de apoyo para la víctima

Servicios médicos y psicosociales



Identificar las medidas provisionales para la persona sospechosa

Suspender o reasignar de la persona objeto de la queja



Identifique los riesgos en el proceso de investigación

Seguridad, operativos y de programa, legales, de reputación y mediáticos



Identificar los documentos que deben revisarse

Documentos del programa, registros de RR.HH., publicaciones en redes sociales, registros de correo electrónico y telefónicos, etc.



Identificar los planes de comunicación

Actualizaciones para el equipo de respuesta, y comunicación con la víctima, el presunto perpetrador, el equipo afectado y todo el personal



Elaborar un cronograma para la investigación

Período de revisión, período de entrevistas, finalización del informe de investigación



Identificar los recursos necesarios

Personas, viajes y lugares de la entrevista, solicitud de documentos



Identificar a las personas que serán entrevistadas, el orden de las entrevistas y el lugar

Entreviste primero al denunciante y luego al que se denuncia. Asegúrese de que el lugar de la entrevista es seguro y privado



SUPERVISIÓN Y APOYO DEL PROCESO INVESTIGATIVO



Permitir la independencia del equipo de investigación

Actualizar el plan de investigación



CONCLUYENDO UNA INVESTIGACIÓN

Hechos constatados y conclusiones



Sanciones disciplinarias y medidas correctivas



GESTIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN

Recibir la alegación

- ¿Existe suficiente información que indique que la **alegación es creíble** para iniciar una investigación? Una queja o alegación creíble incluye suficiente información para identificar al/a la o las/los presuntos autores, una conducta inapropiada específica y una víctima/sobreviviente específica o un grupo objetivo específico, dentro de un período de tiempo determinado. Es creíble si es posible que ocurra (es decir, que la o el perpetrador haya tenido la oportunidad de comportarse en forma inapropiada).
- Si se trata de una **alegación vaga** que no identifica a una o un presunto perpetrador o perpetradores y/o la conducta inapropiada específica, considerar:
 - La o el investigador designado vuelve a ponerse en contacto con la persona que reportó para obtener más detalles, especialmente si ésta es una tercera persona; la persona que vuelve a ponerse en contacto con una víctima/reportante debe ser la misma o el mismo investigador durante todo el tiempo de la investigación; O
 - Si no se puede contactar al reportante, considerar:
 - Amplias sesiones de concientización con el personal potencialmente involucrado sobre las normas de conducta y los mecanismos de reportes si tienen sospechas de conducta inapropiada.
 - Encuestas o grupos focales con la población objetivo sobre sus experiencias con el programa y el personal.
 - Documentar la revisión, reduciendo el número de personas que podrían estar involucradas e identificando cualquier queja o problemas de RR. HH. del pasado.
 - La o el investigador realiza entrevistas discretas con algunos miembros del personal para ver si tienen alguna inquietud en el campo o en la oficina.
- Una vez que existe una alegación creíble:
 - Identificar:
 - El posible incumplimiento de la política.
 - Si existe una posible conducta criminal que requiera reportar a las autoridades policiales.
 - Iniciar la preparación de un plan de investigación.

Recopilación de información versus investigación

Tomar en cuenta que puede ser difícil distinguir entre recopilación de más información y el inicio de la investigación. Por lo general, cuando se empieza a entrevistar a otras personas además de la persona que reportó, eso ya se considera parte de una investigación. Sin embargo, cuando ha habido una alegación muy grave (como que un miembro del personal no identificable está explotando o abusando sexualmente de las o los participantes del programa o de las o los niños del programa), puede ser necesario un mayor seguimiento antes de que pueda comenzar la investigación real. Como mínimo, organice sesiones de repaso con el personal sobre la conducta esperada y las formas de reportar la conducta inapropiada, para que otros miembros del personal puedan reportar si han observado algo. El grado de seguimiento debe ser siempre proporcional al tipo de la conducta inapropiada alegada. Una alegación inicial que carezca de detalles suficientes no exime a la organización de realizar cierto grado de seguimiento, aunque no se realice una investigación completa.

Preparar un plan de investigación

Tomar en cuenta los siguientes puntos al preparar el plan de investigación:

- **La seguridad de todas las personas involucradas es la prioridad:** La forma de llevar a cabo la investigación debe tener siempre en cuenta la seguridad de las víctimas/sobrevivientes, las o los reportantes, las o los testigos, las personas que investigan, la persona objeto de la queja y colegas. La preocupación por la seguridad debe determinar el orden de las entrevistas y la cantidad de información de las alegaciones que se comparta con las personas a entrevistar. La seguridad es responsabilidad de las y los gerentes.
- **Confidencialidad:** La confidencialidad es una parte importante de la seguridad. Asegurar de que sólo se informa sobre las identidades y el contenido de las alegaciones y declaraciones realizadas durante la investigación a quienes necesitan conocerlas.
- **Conducta criminal:** ¿Es necesario informar a las autoridades o involucrarlas en la investigación? Nunca se debe poner en peligro una investigación que en última instancia dirigirán las fuerzas policiales. Si la organización o la víctima/sobreviviente va a reportar la conducta indebida a las autoridades, el plan de investigación debe identificar esta acción y cualquier medida que se tome para suspender a la persona sospechosa; además debe enumerar cualquier documento relevante, computadoras, teléfonos, etc., que se hayan localizado/confiscado. Si las fuerzas policiales se encargan de la investigación, se puede suspender a la persona sospechosa de acuerdo con la legislación laboral y esperar el resultado de la investigación.
- **Cumplimiento con la legislación laboral:** Asegurar que el enfoque y el plan de investigación cumplen con la legislación laboral local y las políticas internas sobre cuándo hay que informar a la persona objeto de la queja, el tipo de información que se comparte, etc.
- **Reportar a donantes:**¹ ¿El miembro del personal involucrado es remunerado por un donante que exige la notificación obligatoria de todas las alegaciones? Preparar y enviar la notificación de la alegación creíble lo antes posible, e informar al donante que le compartirá una copia del plan de investigación cuando esté listo.

Identificar los equipos de investigación y respuesta

- **Equipo de investigación:**
 - **Investigadores capacitados/as:** Hay un miembro del equipo que sabe cómo llevar a cabo una investigación.
 - **Conocimientos de idiomas:** ¿Se necesitan conocimientos lingüísticos especiales para algunas entrevistas?
 - **Conocimientos especiales:** Si hay menores involucrados, sólo deben participar en esas entrevistas quienes estén versados en entrevistas a menores, como podría ser una o un psicólogo infantil.
- **Equipo de respuesta:** Este equipo debe incluir sólo a aquellas personas que vayan a tomar decisiones sobre los resultados y los procedimientos disciplinarios, y tengan autoridad para tomar las medidas necesarias durante la investigación (exigir a las personas entrevistadas que dejen de trabajar). No incluirá necesariamente al supervisor o la supervisora de la persona sospechosa.

1. USAID anima a los socios implementadores a que reporten las acusaciones creíbles de explotación y abuso sexual a la Oficina del Inspector General (OIG) de USAID, así como a que consulten estrechamente con el oficial de acuerdos/contratación y el director de la misión. Véase USAID [Fact sheet: Preventing sexual exploitation and abuse](#) (Hoja informativa de USAID: Prevención de la explotación y los abusos sexuales).

Identifique los riesgos en el proceso de investigación

- **Riesgos de seguridad:** Decidir cuál es la mejor manera de proteger a la víctima/sobreviviente, de acuerdo con sus deseos. (*Ver también más abajo los servicios de apoyo a la víctima/sobreviviente y las medidas provisionales para la persona sospechosa*). Decidir cuál es la mejor manera de proteger a los miembros de la comunidad y al resto del personal de posibles daños futuros, y qué preocupaciones de seguridad existen para las personas testigos y las personas que investigan.
- **Operativos y programáticos:** Decidir si la investigación requiere una suspensión temporal de actividades. ¿Cómo afectará esto a la comunidad? ¿Cómo se puede llevar a cabo la investigación con la menor interferencia posible en las actividades, garantizando al mismo tiempo la seguridad de los miembros de la comunidad y del personal? ¿Qué tipo de información debe compartirse para evitar alarmar innecesariamente al personal y a la comunidad?
- **Legales:** También existe el riesgo de que la persona objeto de la queja pueda emprender acciones legales contra la organización, y puede tener motivos para ello si no se han seguido los procedimientos adecuados y no se ha cumplido con la legislación aplicable. En algunos casos, también puede existir el riesgo para la víctima/sobreviviente de una demanda por difamación.
- **Reputación y medios de comunicación:** La confidencialidad por parte de los miembros del equipo es extremadamente importante y debe subrayarse porque los rumores pueden circular en las comunidades, afectando a la confianza de la población en la agencia, e incluso llegar a los titulares de los medios de comunicación. Una respuesta de investigación contundente ayudará a garantizar que la organización no reciba más atención negativa, además de la ya generada por el propio incidente.

Identificar los servicios de apoyo para la víctima/sobreviviente

- **Servicios médicos y psicosociales:** Haga un mapa de los servicios en el área antes de cualquier incidente para poder derivar a la víctima/sobreviviente a los servicios que necesite y darle información del contacto lo antes posible. Si la derivación requiere que la organización se ponga en contacto con el proveedor de servicios en nombre de la víctima/sobreviviente, la víctima/sobreviviente debe dar su consentimiento para compartir su información.

Identificar las medidas provisionales para la persona sospechosa

- **¿Cuán grave es la conducta inapropiada alegada?** Cuanto más grave, más se debe considerar la suspensión para evitar posibles daños adicionales.
- **¿Ha amenazado la persona objeto de la queja a las víctimas/sobrevivientes o a los testigos?** Si se han hecho amenazas de represalias o de daños más graves, considere la suspensión.
- **¿En qué medida está afectada la víctima/sobreviviente por la conducta inapropiada?** Puede ser especialmente traumático para un miembro del personal seguir trabajando junto a la persona objeto de la queja mientras se investiga. Si es necesario, suspenda a la persona sospechosa, ya que la suspensión de la víctima/sobreviviente podría considerarse como una represalia por haber hecho el reporte. En caso de que la víctima/sobreviviente solicite la excedencia, deberá atenderse su petición.
- **¿Se puede proteger a las personas reasignando a la persona objeto de la queja durante la investigación?** Por ejemplo, si la persona objeto de la queja ha sido acusada de intentos infructuosos de explotar a las y los participantes del programa, puede ser conveniente impedir su acceso al campo y su interacción con las y los participantes. Esto permitirá reunir más información antes de que la persona objeto de la queja sea informada de las alegaciones.
- **La suspensión de la persona objeto de la queja requerirá probablemente una explicación.** Como mínimo, la persona objeto de la queja deberá ser informada de la naturaleza de las alegaciones y de las políticas potencialmente incumplidas, aunque no se le entreviste en el momento de la suspensión. Eso podría darle una idea de quién puede haber presentado un reporte en contra de ella.

Identificar los documentos que deben revisarse

Las investigaciones de salvaguarda suelen centrarse en las personas, pero los documentos pueden ayudar a corroborar los hechos al mencionar horas y lugares y proporcionar más contexto para que las personas que investiguen comprendan las circunstancias en las que surgieron las alegaciones. Los documentos también pueden ayudar a identificar brechas en los procedimientos de medidas correctivas, de modo que se pueda reducir el riesgo de una conducta inapropiada similar en el futuro. Para proteger la confidencialidad, los documentos deben ser solicitados por miembros de la alta gerencia por razones de revisión más amplias. Por lo general, la solicitud debe incluir un amplio abanico para limitar las especulaciones de las personas ajenas a la investigación sobre el motivo por el que se solicitan.

- **Documentos relevantes del programa:** Si una persona que investiga no está familiarizada con el programa en el que se originaron las alegaciones, los documentos del programa, como los informes programáticos y los procedimientos operativos estándar, le permitirán comprender el alcance de las actividades del programa y le ayudarán a entender las normas en vigor, si fueron seguidas o no y si eso fue un factor que contribuyó a que se produjera el incumplimiento de la salvaguarda.
- **Registros, listas, cuadernos y hojas de asistencia relevantes:** El corroborar la hora, el lugar y las personas involucradas mediante registros u otros documentos puede ser una prueba útil. Las brechas significativas en los datos ingresados a los registros o la aparente falsificación de documentos también podrían ser relevantes para la investigación.
- **Expedientes de Recursos Humanos de las partes relevantes:** Revise los expedientes de Recursos Humanos para ver las fechas de contratación, casos anteriores de conducta inapropiada si existieran, las políticas firmadas (como el Código de Conducta) y los registros de asistencia a las capacitaciones sobre las políticas pertinentes.
- **Revisar las publicaciones públicas en las redes sociales:** Revisar las publicaciones públicas en las redes sociales, donde la persona objeto de la queja puede haber publicado, sin darse cuenta, imágenes o mensajes que la incriminen.
- **Cualquier documento proporcionado por la víctima/sobreviviente y/o los testigos:** Las víctimas/sobrevivientes pueden compartir capturas de pantalla de mensajes de texto, mensajes de correo electrónico, mensajes de redes sociales, etc. Del mismo modo, los testigos pueden ser “amigos” de las personas sospechosas en las redes sociales y pueden proporcionar capturas de pantalla de imágenes que podrían no estar disponibles públicamente.
- **Búsquedas de correos electrónicos y registros telefónicos:** Cuando sea apropiado, y en consonancia con las políticas internas, se pueden realizar búsquedas en los registros de correo electrónico y en los detalles de llamadas de teléfono/texto (cuando la organización paga las facturas de teléfono y recibe los registros de llamadas directamente). Las búsquedas deben realizarse utilizando períodos de tiempo específicos, personas concretas en las líneas de “para” y “de”, y palabras claves relevantes.

Identificar a las personas que serán entrevistadas, el orden de las entrevistas y el lugar

- **Personas que serán entrevistadas y orden de las entrevistas:** Generalmente, se entrevista primero a la persona que hace la alegación (que también puede ser la víctima/sobreviviente), luego a los testigos, a la persona objeto de la queja y a cualquier otro testigo que identifique la persona objeto de la queja. Cuando la persona objeto de la queja se suspende inmediatamente, puede ser necesario entrevistarla antes. Algunas personas que investigan prefieren este enfoque, ya que la declaración de la persona objeto de la queja queda registrada y puede ser utilizada como prueba contraria durante una segunda entrevista. Sin embargo, dar demasiados detalles a la persona objeto de la queja al principio de la investigación puede permitirle influir en otros testigos y esto puede ser preocupante. Estas cuestiones deben considerarse caso por caso. He aquí algunas consideraciones:
 - **Relatos más detallados:** ¿Cuáles personas han indicado que tienen la versión más detallada que compartir sobre las alegaciones? Entrevistarlas al inicio del proceso.
 - **Testigos más cooperativos:** ¿Cuáles personas parecen estar en posesión de información que podría ayudar a la investigación y parecen estar ahora, o lo han estado en el pasado, dispuestas a ayudar a contrarrestar las conductas inapropiadas? Aquellas más cercanas a la persona objeto de la queja pueden compartir con ella información de la o el investigador. Por lo tanto, es necesario obtener la mayor cantidad de detalles de los testigos que cooperan para identificar si las personas asociadas a la persona objeto de la queja pudieran estar proporcionando información contraria a la suministrada por la mayoría de los testigos, y socavando su propia credibilidad.
 - **Entrevistar a la mayoría de los miembros del equipo:** Para evitar que se identifique a la persona que realizó la alegación, el equipo de investigación puede decidir entrevistar a todas las personas que trabajan de forma estrecha con la persona que reportó y no sólo a los testigos. Esto ayuda a desviar la atención de una sola persona.
- **Entrevistar a la persona objeto de la queja cuando se tengan suficientes detalles de las alegaciones:** Aunque puede ser útil entrevistar a la persona objeto de la queja en un primer momento para dejar constancia de su declaración, de modo que se pueda contrastar con información posterior contraria, sólo es útil cuando se dispone de información suficiente para hacer la alegación de forma creíble. Si existe un relato detallado desde el principio por parte de la víctima/sobreviviente, entreviste a la persona objeto de la queja en una fase más temprana del proceso, especialmente si será suspendida. Sin embargo, para poder formular las preguntas adecuadas, es posible que necesite más detalles de los testigos para comprender toda la amplitud y el alcance de las alegaciones.
- **Ser prudente a la hora de compartir demasiados detalles con la persona objeto de la queja o sus allegados si hay problemas de seguridad:** Es posible que existan preocupaciones importantes en la comunidad por la seguridad de la víctima/sobreviviente o testigos que puedan limitar la información que usted puede compartir con la persona objeto de la queja. Sin embargo, para que la persona objeto de la queja responda adecuadamente, es necesario darle suficiente información sobre las alegaciones en su contra. Puede ser difícil equilibrar estas necesidades: la persona que realiza la entrevista no está obligada a identificar a los testigos; sólo tiene que hacer preguntas, sin dar nombres, sobre el comportamiento de la persona objeto de la queja en determinada situación y que esta persona pueda admitirlo o negarlo. Es necesario priorizar siempre la protección de la víctima/sobreviviente y de los testigos cuando su seguridad física pueda estar en peligro.

- **Lugar:**
 - **Cuando se realicen entrevistas a miembros de la comunidad, asegurar que el lugar sea seguro y privado.** Es posible que no quiera entrevistarlos en su oficina debido a preocupaciones por su seguridad y bienestar. Si se reúnen en un lugar público, asegúrese que haya cierta privacidad para que no se pueda escuchar la conversación.
 - **Si se entrevista a otros miembros del personal, puede ser adecuado realizar la entrevista en la oficina, ya que las personas que observen no podrían distinguir a la persona que reporta la queja.** No obstante, es necesario asegurar de que la sala de entrevistas sea privada y que las conversaciones confidenciales no puedan ser escuchadas. Si sólo se entrevista a unos pocos testigos del personal, realice las entrevistas con la mayor discreción posible, lo que puede significar hacerlas fuera de la oficina.

Identificar los recursos necesarios

- **Personas:** Tomar en cuenta el tiempo que necesitará el personal para preparar el plan de la investigación, realizar las entrevistas, tomar notas, poner al día al equipo de respuesta y concluir el informe de investigación. Si este no es su trabajo de tiempo completo, es posible que se necesite que otros miembros del equipo hagan parte de su trabajo. También hay que considerar el tiempo que necesitan las personas que serán entrevistadas para participar y cómo eso repercute en los planes de trabajo diarios y semanales.
- **Viajes y lugares de las entrevistas:** ¿Hay personas que deban viajar para la realización de las entrevistas? Tome en cuenta que se debe organizar esa logística, elegir el mejor lugar para realizar las entrevistas, y si es necesario identificar un lugar confidencial fuera de las instalaciones.
- **Solicitudes de documentos:** Hay que tomar en cuenta el tiempo que puede llevar la obtención de documentos para su revisión.

Elaborar un cronograma (o estimado de tiempo) para la investigación

Aunque una investigación debe iniciarse y concluirse lo antes posible, a menudo surgen imprevistos, como la posibilidad de conseguir una persona investigadora debidamente capacitada que esté disponible, la aparición de nuevos testigos, el tiempo necesario para la revisión de documentos y la redacción de un informe de la investigación, especialmente cuando se hacen alternando con otras tareas. Es importante ser realista en cuanto a las obligaciones de su personal a la hora de establecer un cronograma. Los casos más complicados pueden llevar más tiempo.

- **Periodo para revisión de los documentos y materiales relacionados:** Esto puede necesitar más o menos tiempo, dependiendo de lo bien que la persona investigadora conozca el entorno y las circunstancias de trabajo de la organización, y si se requiere análisis de muchos documentos.
- **Periodo de tiempo para entrevistas:** Es mejor realizar todas las entrevistas en un periodo limitado, ya que se correrá la voz rápidamente.
- **Conclusión del informe de investigación:** Considere el tiempo necesario para terminar de elaborar el informe final.

Identificar los planes de comunicación

Aunque no es necesario que cada plan de comunicación se haga con gran detalle, es importante tener en cuenta los diferentes mensajes que hay que compartir con los distintos públicos, manteniendo la mayor confidencialidad posible.

- **Actualizaciones para el equipo de respuesta:** Al esbozar los planes de comunicación, es importante discutir cómo el equipo de investigación actualizará regularmente al equipo de respuesta, especialmente cuando surjan problemas de seguridad, confidencialidad u otras cuestiones durante la investigación que necesiten el apoyo de la alta gerencia. Dependiendo de la gravedad de las alegaciones, podrían programarse actualizaciones diarias o bisemanales (dos veces por semana), con al menos un miembro del equipo de investigación y otro del equipo de respuesta.
- **Comunicación con la víctima/sobreviviente:** Es importante designar una persona única encargada de tener contacto con la víctima/sobreviviente. Después de la entrevista inicial, es importante proporcionarle un cronograma aproximado de cuánto tiempo se espera que dure la investigación, y cuándo puede esperar una respuesta con una actualización. También es importante proporcionar actualizaciones periódicas a la víctima/sobreviviente, especialmente si se hacen cambios en el cronograma. Aunque los resultados de las investigaciones, incluidas las medidas disciplinarias, suelen ser confidenciales, cada vez es más habitual compartir los resultados finales con la víctima/sobreviviente para que entienda lo que ha ocurrido en el caso. En los casos de acoso sexual a un miembro del personal, es cada vez más común preguntar a la víctima/sobreviviente sobre sus expectativas para la resolución del caso, especialmente si desea explorar un proceso de resolución restaurativa.
- **Comunicación con la persona sospechosa:** Si la persona objeto de la queja es suspendida, se le debe informar de la naturaleza de las alegaciones (desde un incumplimiento del código de conducta hasta la mención de las disposiciones específicas de la política), detallando la situación, pero teniendo en cuenta la necesidad de proteger a los testigos/recopilar más información, equilibrando esto con los procedimientos de la política y requisitos de la legislación aplicable.
- **Comunicación con el equipo afectado:** A veces las alegaciones requieren que se entreviste a todo un equipo, e incluso que se suspendan actividades para hacerlo. Ese equipo merece una comunicación transparente, incluso si esa comunicación se limita a describir que se han recibido algunas alegaciones, a explicar que hay que hacer un seguimiento de estas y que se espera la cooperación del equipo. Explicar que no puede compartir más información, porque este tipo de investigaciones son siempre confidenciales.
- **Comunicación con todo el personal de la organización:** Del mismo modo, puede ser necesaria cierta transparencia con todo el personal, al irse haciendo pública la investigación. Esto depende del grado en que las acciones de investigación puedan realizarse de forma discreta, en contraposición a que se conviertan en algo de dominio público. Recuerde que, en ausencia de comunicación, la gente especulará. Esta es una oportunidad para enviar el mensaje de que la organización toma muy en serio esta clase de alegaciones, actuará rápidamente con las investigaciones y se asegurará de que cualquiera que haya incumplido las políticas y expectativas de un comportamiento seguro y profesional recibirá las sanciones pertinentes.

SUPERVISIÓN Y APOYO DEL PROCESO INVESTIGATIVO

Permitir la independencia del equipo de investigación, con actualizaciones regulares, incluyendo las solicitudes de apoyo adicional, con el equipo de respuesta. Si bien se debe permitir al equipo de investigación hacer su trabajo de revisión de documentos y realizar las entrevistas, las actualizaciones periódicas con el equipo de respuesta pueden ayudar a identificar algún recurso adicional necesario, documentos adicionales para revisar, así como permitir la revisión continua de inquietudes de seguridad y confidencialidad que puedan surgir.

Actualizar el plan de investigación con entrevistas y solicitudes de documentos adicionales según sea necesario. El equipo de investigación debe dejar tiempo suficiente en el cronograma planificado para dar cabida a entrevistas adicionales con personas de interés que se identifiquen durante el proceso de entrevistas. El plan de investigación puede revisarse continuamente para añadir nuevas alegaciones, documentos, pruebas revisadas y entrevistas realizadas.

CONCLUYENDO UNA INVESTIGACIÓN

El equipo de investigación prepara los hechos constatados y puede hacer recomendaciones sobre las conclusiones a las que ha llegado sobre el incumplimiento de la política, las sanciones disciplinarias y las medidas correctivas.

Hechos constatados

La mayor parte del trabajo de una investigación consiste en constatar los hechos.

- **Utilizar una norma de inferencia razonable:** Para constatar si algo ocurrió o no, utilice un criterio de inferencia razonable: también se denomina criterio de “lo más probable.” Al hacer esas inferencias razonables, también hay que tener en cuenta los posibles motivos y las incoherencias lógicas. ¿Tiene sentido la explicación, especialmente si todas las demás pruebas conducen hacia otra inferencia?
- **Corroborar las pruebas:** Los hechos más importantes siempre deben contar con alguna prueba que los corrobore, por ejemplo: otro testigo, documentación escrita, otra persona que relate hechos cercanos que ocurrieron en el mismo tiempo que el acontecimiento y que sean coherentes con la versión en cuestión. Es posible que no se puedan corroborar todos los elementos, porque este tipo de incidentes suelen ocurrir en privado y sin testigos. Sin embargo, a menudo hay un patrón de comportamiento que conduce al evento, o se pueden corroborar algunos elementos del comportamiento. Ese tipo de corroboración da credibilidad a la víctima/ sobreviviente y/o a los testigos. Cuando la mayor parte del relato de la víctima/ sobreviviente puede corroborarse, por inferencias razonables, se puede concluir que la parte que nadie observó probablemente sí ocurrió.
- **Citar contradicciones y falsedades:** Además de mencionar los aspectos que se han corroborado, es necesario señalar los relatos de las personas que han sido contradichos por casi todos los demás testigos. Las personas que no dicen la verdad empiezan mintiendo sobre detalles menores que no creen que deban admitir (que en realidad no les interesan a las personas que investigan). Cuando dicen lo que es claramente una mentira sobre algo sin importancia, se pone en duda su credibilidad.

Conclusiones

- **Fundamentadas:** Tras analizar los hechos constatados, ¿se puede inferir que es más probable que haya habido un incumplimiento de la política? ¿Se ajustan los hechos a la definición de explotación o abusos sexuales o acoso sexual? *Lo más probable* significa que una versión de la historia es más probable que la otra, porque hay bastante corroboración de suficientes detalles (no necesariamente todos).
- **No fundamentadas:** Después de analizar los hechos, ¿es más probable que NO haya habido un incumplimiento de la política? Cuando se suman los hechos constatados, ¿NO se encuentra un incumplimiento de la política? *Lo más probable* significa que una versión de la historia es más probable que la otra, porque hay bastante corroboración de suficientes detalles (no necesariamente todos). Estos son los casos en los que, o bien los hechos declarados y corroborados por la víctima/sobreviviente o los testigos no incumplieron la política, o bien es más probable que no haya ocurrido NINGUNO de los hechos alegados. Esto puede rayar en una queja maliciosa si fue presentada por un miembro del personal, y podría ser tomada en cuenta para hacer una investigación separada e imponer sanciones disciplinarias si la persona mintió a sabiendas.
- **Infundada por falta de pruebas (inconcluso):** Esta es una conclusión común: las pruebas presentadas por la víctima/sobreviviente son convincentes y creíbles, pero no hay manera de corroborar independientemente ninguno de los detalles proporcionados. Sigue preocupando la posibilidad de una conducta inapropiada, y a menudo hay una conducta inapropiada de menor importancia que puede ser corroborada y que pudiera ser objeto de una medida disciplinaria.

El equipo de respuesta debe hacerse cargo de las conclusiones, las medidas disciplinarias y las medidas correctivas

Considerar sanciones disciplinarias

- **Garantizar el cumplimiento de las leyes aplicables:** Aunque la investigación puede alcanzar el umbral requerido por las normas internas de la organización para que se produzca un despido, las leyes de algunos países pueden exigir más pruebas antes de que esto se pueda realizar.
- **Sopesar estos factores:**
 - La gravedad de la conducta inapropiada (explotación, violencia, acoso extremo)
 - Antecedentes de conducta inapropiada
 - Frecuencia de conducta inapropiada
 - Posición de la persona objeto de la queja: cuanto más alto sea su cargo, mayor es su obligación de tratar a las personas con respeto y dignidad
 - Procedimientos y prácticas internas
 - Capacidad de aceptar la responsabilidad y reformarse versus una actitud de negación continuada.
- **Considerar las posibles sanciones:**
 - Terminación del empleo
 - Suspensión no remunerada
 - Descenso de categoría y/o inhabilitación para ascensos durante un periodo de tiempo determinado
 - Traslado de funciones y/o ubicación
 - Carta de advertencia en su expediente
 - Requerimiento de formación o capacitación
 - Requerimiento de terapia de orientación
 - Plan de desempeño
 - Participación en medidas restaurativas

■ **Medidas correctivas**

Buscar formas de mitigar casos futuros de este tipo de comportamiento:

- Capacitar al personal sobre la política
- Sesiones de concientización con las y los participantes del programa y las comunidades sobre sus derechos y responsabilidades, incluyendo la forma de reportar inquietudes sobre el programa o el personal
- Reforzar los mecanismos de retroalimentación, quejas y respuesta en las comunidades
- Reforzar los sistemas internos de reportes sobre la conducta inapropiada del personal
- Garantizar el equilibrio de género en la contratación de personal de campo y en los puestos de autoridad
- Ajustar los procedimientos y protocolos para garantizar que miembros del personal no se encuentren a solas con participantes del programa del sexo opuesto
- Reforzar la formación de gerentes para que puedan detectar comportamientos que den señales de alerta y que deben detenerse antes que se agraven

Herramienta 4 Ejemplo de hoja de trabajo para la gestión de investigaciones

Problema	Quién	Qué	Cuándo	Dónde
Considerar si una alegación ambigua necesita más información antes que se estime creíble				
Marcar notificaciones a donantes cuando sea necesario				
Establecer equipos de investigación y respuesta				
Conducir análisis de riesgos sobre problemas de seguridad y las actividades de los programas				
Decidir si la víctima/ sobreviviente necesita servicios de apoyo				
Identificar medidas provisionales para la persona sospechosa				
Identificar documentos para revisión				
Identificar a las personas a ser entrevistadas, incluyendo el lugar y el orden				
Elaborar un cronograma				
Identificar los recursos que se necesitan				

Actualizar un plan entre los equipos de investigación y respuesta, incluyendo inquietudes sobre seguridad				
Planificar la comunicación con la víctima/ sobreviviente				
Planificar la comunicación con el equipo afectado				
Planificar la comunicación con el personal				
Planificar la comunicación con la persona objeto de la queja				
Garantizar vigilancia continua y apoyo a los pasos de la investigación (entrevistas y revisión de documentos)				
Concluir la investigación con hallazgos, conclusiones y recomendaciones en el informe de la investigación				
Implementar sanciones disciplinarias				
Implementar medidas correctivas				

Herramienta 5 Plan de investigación

Fecha: Fecha de elaboración

Número de caso: Utilizar el sistema interno de numeración de casos

Ubicación: Oficina determinada/ubicación de los hechos

Equipo de respuesta: Nombres de las personas involucradas en el proceso de investigación: las que realizan las entrevistas y analizan la información

Equipo de respuesta: Nombres de las personas involucradas en la gestión de la investigación que incluye la obtención de los recursos requeridos, conseguir de forma discreta y asegurar la integridad de los recursos/documentos necesarios para su revisión y la toma de decisiones en vista de los resultados (conclusiones sobre incumplimiento de la política, sanciones disciplinarias y detalles de las medidas correctivas).

Objetivo de la investigación

“Examinar los hechos y las circunstancias y determinar la exactitud, el alcance y la integridad de las alegaciones y, en caso sean ciertas, garantizar que se identifique el alcance total de la conducta inapropiada, se aborde adecuadamente el problema y se apliquen medidas correctivas.”

Alegaciones

Cada posible incidente y/o incumplimiento de la política debe identificarse por separado y numerarse. También debe incluirse una breve mención del posible incumplimiento de la política. Intente escribir brevemente, concentrándose en quién, qué, cuándo, dónde, cómo se reportó y cómo se sabe, y si fue reportado por una tercera parte.

- **Personas que presentan la queja** (si se conocen) Si hay inquietudes específicas por su seguridad, sus nombres podrían ocultarse en este documento y se puede referir a estas personas por su posición (miembro del personal, mujer participante en el programa, niño participante en el programa, etc.)
- **Persona objeto de la queja** Nombre, cargo y programa (si es relevante)
- **Pasos dados antes de la fase actual de la investigación** Aquí es importante detallar los pasos que se dieron antes de preparar el plan de investigación. Incluir la fecha, la acción y las personas involucradas en orden cronológico.
 - For instance, if there needed to be a clarifying conversation with a reporter, or Por ejemplo, si fue necesario realizar una conversación aclaratoria con una persona que reportó, o si se realizó una sesión de sensibilización con el personal que dio lugar a alegaciones más específicas contra un miembro concreto del personal.
 - Debe incluir cualquier apoyo de derivación que se haya proporcionado a la víctima/sobreviviente y asesoría sobre su derecho a presentar una denuncia penal si se trata de una conducta delictiva.
 - Deben enumerarse las medidas adoptadas por motivos de seguridad o para proteger la integridad de la investigación, puede incluirse: la suspensión o reasignación del sujeto o sujetos; la concesión de permisos a las víctimas/sobrevivientes; la orden a la persona objeto de la queja indicándole que no puede tener contacto con la víctima/sobreviviente.
 - También debe incluir cualquier informe a los organismos donantes sobre las alegaciones.

Donantes y subvenciones potencialmente afectadas

Identificar a los donantes y a las subvenciones que financian el salario de la persona objeto de la queja. Cuando los donantes requieran la obligación de reportar, asegúrese que se incluya este paso de notificar al donante en el proceso descrito anteriormente.

Enfoque de la investigación

Antecedentes y entorno

Esto puede ser más relevante para las personas investigadoras que quizá no estén familiarizadas con el entorno local del programa y las operaciones. El equipo de investigación empezará por obtener una comprensión del posible periodo de tiempo, el contexto operativo y el entorno existente relacionados con las alegaciones. Las actividades incluirán lo siguiente:

1. Completar un cronograma que muestre:
 - Permanencia en el cargo y relación con miembros clave del personal
 - Acontecimientos clave (quejas, incidentes de seguridad, ausencias prolongadas, etc.)
 - Tiempos en que sucedieron las cuestiones citadas en las alegaciones o relacionados de cualquier modo con las mismas
2. Revisar:
 - Las políticas y procedimientos locales para comprender las funciones, el nivel de autoridad y las líneas para presentar reportes de cada miembro del personal
 - Cualquier documento programático sobre el alcance del programa afectado

Alegaciones específicas

Una vez comprendidos los antecedentes y el contexto, el equipo de investigación examinará las alegaciones para determinar hasta qué punto es posible que la política no se haya seguido y si ocurrió un agravio. A medida que se aborda cada alegación, puede ser necesario ampliar el alcance de la investigación.

1. Revisión de documentos: Puede incluir elementos como:
 - Expedientes de RR. HH. de la persona objeto de la queja, de las personas que ponen la queja y de las personas que reportan (cuando sea pertinente)
 - Procedimientos operativos estándar para las actividades aplicables del programa
 - Procedimientos estándar para las actividades operativas (compras, finanzas, logística, etc.)
 - Protocolos de seguridad y protección
 - Registros de quejas para los mecanismos de retroalimentación, quejas y respuesta
 - Informes de seguimiento y evaluación, especialmente los resultados de las encuestas y/o los datos brutos de las mismas
 - Registros de los conductores, registros de casa de huéspedes, facturas, reportes de gastos, listas de distribución de las y los participantes en el programa, listas de inscripción de las y los participantes en el programa, hojas de asistencia a capacitaciones, etc.
 - Documentos o documentación proporcionada por personas que reportan o testigos

2. Entrevistas: Al inicio de la investigación, enumerar todas las personas conocidas, identificadas para ser entrevistadas. Pueden identificarse más personas para ser entrevistadas a medida que avance la investigación. Consulte *Consejos y técnicas para entrevistas* y *Lista de verificación para la gestión de las investigaciones* para obtener consejos sobre cómo programar el orden de las entrevistas.
3. Registros electrónicos, si son necesarios: Si las personas investigadoras lo consideran necesario, se obtendrá acceso y se revisarán los correos electrónicos o registros telefónicos que puedan contener pruebas de agravios, de acuerdo con la legislación local.
4. Cronograma de la investigación: Las investigaciones pueden cambiar y toparse con obstáculos, por lo que hay que intentar incluir rangos amplios y realistas para aspectos como la revisión de documentos, la realización de entrevistas y la finalización del informe.

Herramienta 6 El modelo PEACE para las entrevistas investigativas

El modelo PEACE se desarrolló a principios de los años 1990 como un esfuerzo de colaboración entre fuerzas policiales y psicólogos en Inglaterra y Gales. Se concibió como una forma de reducir el número de confesiones falsas que se producían por un estilo de interrogatorio demasiado agresivo. PEACE son las siglas de Planning and Preparation, Engage and Explain, Account, Closure, and Evaluate (Planificación y preparación, Involucramiento y explicación, Relatoría de los acontecimientos, Cierre de la entrevista y Evaluación del proceso de la entrevista).

Planificación y Preparación

Antes de comenzar cualquier entrevista de investigación, asegurarse de conocer a fondo el caso.

- Elaborar un programa con los temas que tendrá que tratar.
- Identificar el propósito, las metas y los objetivos de la entrevista.
- Decidir qué es lo que hay que probar o aclarar, cuáles pruebas están disponibles y dónde están, y cómo conseguir cualquier otra prueba necesaria.

Involucramiento y Explicación

- Establecer una conexión con la persona a ser entrevistada presentándose a usted misma/o y a las demás personas presentes y explicar el propósito de la entrevista.
- Entablar una conversación con la persona a ser entrevistada para marcar un tono relajado y no conflictivo que haga que la persona se sienta cómoda y dispuesta a comunicarse.

Relatoría de los acontecimientos

Averiguar lo que ocurrió pidiendo a la persona entrevistada que recuerde los acontecimientos con todo detalle. Estimular el recuerdo de la persona utilizando uno de estos dos métodos o ambos:

- **Enfoque cognitivo** Pedir a la persona que describa el acontecimiento. No interrumpir ni hacer preguntas capciosas. Usar las pausas para animarla a rellenar las brechas del relato. A continuación, pedir que vuelva a recordar el suceso, pero en orden inverso o desde una perspectiva diferente.
- **Gestión de la conversación** Pedir a la persona que cuente lo sucedido. A continuación, dividir el relato en secciones y pedir más detalles sobre cada sección. Indagar y resumir cada segmento para rellenar todas las lagunas. Pedir a la persona que aclare cualquier información contradictoria.

Cierre

- Resumir los puntos principales del relato de la persona entrevistada y permitirle corregir errores o proporcionar información adicional para aclarar cualquier incoherencia.
- Responder a las preguntas y a las dudas que pueda tener. Agradecer a la persona y explicar los siguientes pasos.

Evaluación

Evaluar cada entrevista y la información proporcionada. Aprovechar esta oportunidad para reflexionar sobre su desempeño como entrevistador/a e identificar las áreas en las que debe mejorar.

- ¿Logró sus objetivos?
- ¿Logró establecer una buena conexión con la persona entrevistada?
- ¿Necesita realizar más entrevistas o hacer otras averiguaciones?

Herramienta 7 Consejos y técnicas para las entrevistas

Prepararse para las entrevistas

- **Temas a ser tratados:** Asegurarse de tener toda la información posible sobre los detalles de las alegaciones: fechas, horas, lugares, palabras utilizadas, acciones realizadas, testigos presentes o cercanos, con quién más habló la víctima/sobreviviente sobre el incidente, etc. Prepare una lista de preguntas, pero no olvide hacer preguntas de seguimiento para obtener los detalles necesarios. Asegure de comprender los detalles de las alegaciones y continúe este ejercicio para reunir la historia completa desde diferentes perspectivas. Un buen entrevistador requiere una buena capacidad de pensamiento crítico para responder a las declaraciones realizadas, y no debe limitarse a seguir una lista de preguntas.
- **Revisar los documentos que se puedan antes de realizar las entrevistas:** Si las fechas de los registros, las declaraciones hechas en los mensajes de texto u otra información de este tipo puede ser útil para corroborar y/o establecer los hechos, es bueno revisarlos antes de las entrevistas pertinentes, si es posible. Si no es posible, pregunte al entrevistado si podría asistir a una segunda entrevista, en caso de que haya preguntas adicionales o se necesite su ayuda.

Establecer una conexión



Agradecer al testigo por asistir a la entrevista

Gracias por venir hoy a hablar con nosotros. Apreciamos mucho que esté dispuesta/o a conversar con nosotros hoy y a ayudarnos.



Presentarse Explicar quién es, ofrezca su tarjeta con los datos de contacto y presente a las demás personas investigadoras, observadoras o intérpretes presentes.



Honestidad y precisión Los miembros del personal tienen el deber de cooperar y la obligación de decir la verdad. En el caso de los testigos que no son miembros del personal, simplemente agrádezcales su tiempo y explíqueles que es importante que sean precisos.



Confidencialidad Los miembros del personal tienen la obligación de abstenerse de comunicarse con otras personas entrevistadas en el marco de la misma investigación. Explique que el proceso de investigación es confidencial tanto para los testigos como para las personas investigadoras. Describa quién es usted, cuál es su papel como investigador/a, y a quién debe compartir información y por qué. Si los testigos son miembros del personal, explique que el incumplimiento de la confidencialidad puede dar lugar a medidas disciplinarias. Los testigos que no son miembros del personal, al no estar relacionados con la organización, no pueden ser obligados a mantener la confidencialidad, pero la persona que investiga debe explicar la importancia de mantener la confidencialidad para que el proceso sea justo.



Propósito de la toma de notas

Explicar quién tomará las notas, por ejemplo, la entrevistadora o el segundo entrevistador. Explique que el propósito de tomar notas es garantizar la exactitud cuando se redacte el informe de la investigación y ofrecer al testigo la oportunidad de verificar la exactitud de lo escrito en la declaración.



Es aceptable declarar que no se conoce la respuesta

Aclarar al testigo que es aceptable que conteste que no puede recordar o no conoce algún dato en particular.



Derecho a pedir una breve pausa

Indicar al testigo dónde están los baños, ofréczcale agua y explíquele que puede pedir una breve pausa si lo necesita.



Empezar con preguntas generales Inicialmente, hacer preguntas no amenazantes para que las personas se sientan cómodas. En el caso del *personal*, se suele empezar preguntando cuánto tiempo llevan trabajando en la organización, qué tipo de funciones han desempeñado y cuáles son sus funciones actuales. Pedir algunos detalles sobre sus funciones actuales y la forma en que realizan su trabajo en preparación para continuar con preguntas más precisas sobre si tienen alguna inquietud relacionada con otros miembros del personal por determinados tipos de actividades o comportamientos. En el caso de las personas que *no son miembros del personal*, pregúnteles un poco sobre ellas mismas, sus antecedentes y el tiempo que llevan viviendo en la comunidad.

Técnica de narración libre

Aborde la entrevista como si fuera un periodista que busca entender lo que ha sucedido, no como un agente de policía que intenta coaccionar una confesión de culpabilidad.



Las investigaciones han demostrado que las personas que dicen la verdad suelen tener muchos detalles que compartir, y están muy dispuestas a hacerlo cuando se les da la oportunidad de hablar libremente.

“Abriendo la puerta”

A veces, la persona que entrevista no está segura de lo que un testigo puede compartir, o si estará realmente seguro de su declaración. Pregúnteles si hay algo que hayan visto que les preocupe y que quieran compartir con la o el investigador. Es probable que le cuenten la historia y lo que saben sobre las alegaciones sin que tengan que ser preguntadas directamente.

Gestión de la conversación

Aunque es importante dejar que las personas narren sus historias, es posible que la persona que entreviste tenga que interrumpir de vez en cuando para asegurarse de obtener todos los detalles necesarios: quién estaba presente, qué ocurrió, qué se dijo, cuándo y durante cuánto tiempo, dónde, cómo lo saben. Para cada prueba declarada, debe intentar que, en la medida de sus posibilidades, la persona entrevistada cubra al menos todos estos puntos. Las fechas exactas pueden ser difíciles de recordar, si no están documentadas, pero a veces, incluso las estimaciones aproximadas de los períodos de tiempo pueden ser útiles para preparar el terreno.

Preguntas específicas

En algunos escenarios, es posible que la persona entrevistada ya esté enterada sobre lo que usted está investigando y se puede empezar haciendo preguntas más específicas. Otras pueden necesitar más estímulo para hablar sobre las áreas que usted está explorando. Cuando se pasa a las preguntas específicas, hay dos clases:

- **Abiertas:** Por ejemplo, *¿Cómo han ido las cosas en distribución en el último mes? ¿Ha ocurrido algo preocupante? ¿Cómo son las dinámicas de género en la oficina? o Hábleme de los acontecimientos que ocurrieron el pasado miércoles por la tarde en la oficina.*
- **Cerradas:** Son preguntas que piden detalles concretos y suelen formar parte de las preguntas de seguimiento o de la gestión de la conversación: Por ejemplo *¿Quién más estaba presente? ¿Presenció usted personalmente los hechos? ¿Dónde estaba usted parada/o?*

Los detalles sobre pequeños incidentes o cosas menores pueden ser reveladores

Cuando algunos testigos mencionan pequeños detalles sobre comportamientos que podrían estar vinculados con conductas inapropiadas, pero que no son conductas inapropiadas en sí mismos, las personas sospechosas pueden negarlos intentando evitar sospechas, aunque haya pruebas abrumadoras de que esas acciones ocurrieron. Dichas mentiras, incluso las de menor importancia, pueden socavar su credibilidad y deben tenerse en cuenta al sopesar las pruebas.

Consideraciones especiales al entrevistar a las víctimas/sobrevivientes



Evitar las preguntas “por qué” y utilice en su lugar preguntas “qué.”



Tomar descansos si hay signos de retraumatización.



Transmitir empatía, pero mantenga una visión objetiva de los hechos.



Reconocer que su experiencia y el hecho de narrar su historia les ha impactado.



Explicar el proceso, sin hacer promesas, y explicar cuándo se le dará información actualizada.



Hacerle saber a quién pueden dirigirse si tienen preguntas.



Especialmente en el caso del personal, preguntar qué les gustaría que ocurriera.



Averiguar sobre sus inquietudes acerca de su seguridad y si necesitan servicios de apoyo médico o psicosocial.

Asegurarse de tener los detalles

- Los detalles son vitales, ya que pueden ser corroborados con documentos u otros testigos.
- Considerar la posibilidad de pedir a la persona entrevistada que dibuje una escena o un suceso; los que mienten pueden tener más dificultades para dibujar y mantener la coherencia del relato.
- Asegurarse de repetir periódicamente las declaraciones y los hechos a la persona entrevistada para asegurarse de que usted está captando los detalles correctamente.

Ser estratégica/o con las preguntas de confrontación

- El proporcionar información al principio de una entrevista puede permitir a la persona objeto de la queja elaborar rápidamente una coartada coherente con las pruebas.
- No desafiar a la persona sino hasta el final.
- Al final, presentar a la persona las incoherencias, las declaraciones inculpativas y/o las pruebas inculpativas.
- En la fase de refutación, presentar las pruebas pieza por pieza; no abrumar a la persona con todas las pruebas inculpativas a la vez.
- El compartir las pruebas poco a poco aumenta la probabilidad de que la persona haga más declaraciones incoherentes.

Resumen y cierre

Ejemplos de declaraciones y preguntas con las cuales cerrar la discusión:

- *Ahora voy a resumir, por favor dígame si me equivoco en algo.*
- *He resumido lo que entiendo que le he escuchado decir. ¿He omitido algo? ¿Quiere corregir algo?*
- *¿Tiene alguna pregunta para mí?*
- *Gracias por su tiempo.*
- *¿Puedo volver a ponerme en contacto con usted si tengo más preguntas?*

Herramienta 8 Plantilla para el informe de la investigación

Resumen ejecutivo

Un resumen ejecutivo es una visión general concisa de la investigación, desde el inicio hasta las conclusiones y recomendaciones, y sólo es necesario cuando el informe es largo. El resumen proporciona los puntos clave de conversación para que los puestos directivos entiendan los resultados básicos de la investigación. Debe redactarse en último lugar y abordar los siguientes puntos, de forma resumida:

- Alegaciones
- Periodo de tiempo de las acciones de investigación
- Hechos constatados
- Conclusiones
- Recomendaciones (incluyendo sanciones disciplinarias)

Alegaciones

Este es un resumen de las alegaciones, tal y como figuran en el plan de investigación. Si en el transcurso de la investigación surgen otras alegaciones, también deben añadirse, con una explicación de cómo surgieron. Si hay varias alegaciones, cada una de ellas debe figurar en un encabezado distinto, y ser discutidas y analizadas por separado, incluso si algunas de las pruebas se traslapan.

Equipos de investigación y respuesta

Lista de las personas que integran los equipos de investigación y respuesta.

Antecedentes de las actividades

Dado que el informe podría ser compartido con los donantes, incluir un par de párrafos breves sobre el ámbito de trabajo de la organización en general, y una breve descripción del programa en el que surgieron las alegaciones.

Pasos tomados antes de la investigación

Esto puede extraerse del plan de investigación, añadiendo las medidas adicionales que se hayan tomado después de la redacción del plan de investigación, pero antes del inicio de la investigación.

Políticas y procedimientos pertinentes

Incluir extractos de la política aplicable que puedan haberse incumplido. Mencionar los procedimientos, protocolos, y otras normas pertinentes para identificar lo que funciona y lo que necesita medidas correctivas.

Medidas de investigación adoptadas

Enumerar:

- Documentos revisados, detallando cualquier análisis específico, y adjuntar anexos de hojas de cálculo u otros datos que se analicen
- Nombres y cargos de las personas entrevistadas
- Cualquier contratiempo importante en la realización de la investigación (testigos no disponibles, documentos, etc.)

Hechos constatados

Esta es la parte más importante del informe de la investigación, ya que la principal tarea de las personas que investigan es reunir las pruebas y constatar los hechos. En lugar de agruparlos por alegación, una forma de hacerlo es enumerar cada hecho con un encabezado independiente, y si hay subpuntos de esos hechos, crear un encabezado aparte.

Para cada hecho y encabezado, describir las principales pruebas que apoyan la constatación de ese hecho. Identificar las pruebas que lo corroboran en las declaraciones de otros testigos o documentos. Presentar cualquier prueba, como las declaraciones en sentido contrario. Extraiga hechos constatados lógicos y justos basados en las pruebas. Puede considerar tanto los motivos como las incoherencias lógicas. Recuerde que la norma es la inferencia razonable, es decir, cuál historia es la más probable.

Los reportes son más manejables cuando se desglosan hecho por hecho en lugar de recitar toda la historia de una persona y luego la de otra. Es importante narrar la historia, hecho por hecho.

Puede utilizar este cuadro para ayudar a registrar los hechos, lo que los corrobora, lo que los contradice y si se considera corroborado. Esto debe guardarse separado del informe de la investigación, pero puede ser una herramienta útil a la hora de corroborar los hechos constatados mediante un método lógico y coherente.

Hecho	En apoyo de	Corroboración	Contrario a	Corroboración	Hecho o hallazgo

Recomendaciones

Conclusiones

En la mayoría de los casos, usted discutirá sus hechos constatados con el equipo de respuesta para determinar si puede concluir que ha habido un incumplimiento de alguna política. Le pedirán que incluya esas conclusiones en el informe final. Si los hechos constatados se han explicado claramente, la sección de conclusiones se limita a determinar si esos hechos se ajustan a la definición de incumplimiento de la política. Las opciones son fundamentada, no fundamentada o no fundamentada por falta de pruebas (inconclusa).

Sanciones disciplinarias

Si la infracción de la política es leve, no es necesario imponer una medida disciplinaria severa. Puede ser que algunas y algunos gerentes quieran minimizar las medidas disciplinarias si la infracción de las políticas fue en un asunto menor. Sin embargo, puede enviarse un mensaje erróneo a la víctima/sobreviviente por falta de comprensión de cómo se aplican las medidas disciplinarias. Todas las sanciones deben ser siempre proporcionales a la gravedad de la falta.

Garantice el cumplimiento de las leyes aplicables: Aunque la investigación puede alcanzar el umbral exigido por las normas internas de la organización para que se produzca el despido, las leyes de algunos países pueden exigir más pruebas antes de que esto ocurra.

Ver más arriba la sección *Consideraciones sobre las medidas disciplinarias*.