

ESCUCHANDO A LAS PERSONAS - RECUPERANDO LA CONFIANZA

INFORME
PRELIMINAR
Enero de
2019

Este informe preliminar ha sido publicado en Oxford (Reino Unido) en enero de 2019 por la Comisión Independiente de Alto Nivel sobre Conductas Sexuales Ilícitas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural de Oxfam.

Miembros de la Comisión:

<https://independentcommission.org/commissioners/>

www.independentcommission.org

RESUMEN EJECUTIVO

Oxfam se ha encontrado en el epicentro del cambio planteado a todo el sector humanitario para que este mejore su prevención y respuesta a la explotación y los abusos sexuales durante su trabajo de ayuda humanitaria y al desarrollo. El examen de la gestión de Oxfam de varios incidentes registrados en Haití ha conducido al planteamiento de algunas preguntas cruciales: ¿Conocen sus derechos las personas supervivientes, el personal, las comunidades y las organizaciones socias? ¿Saben cómo reportar los incidentes relacionados con la protección y salvaguardia? ¿Cómo se investigan dichos incidentes? ¿Cuáles son las sanciones por conductas sexuales ilícitas? ¿Cómo comparte Oxfam esta información con las partes interesadas?

Como parte de sus esfuerzos por aprender y cambiar, Oxfam ha creado una Comisión Independiente de Alto Nivel sobre Conductas Sexuales Ilícitas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural a la que ha encomendado llevar a cabo una revisión de su cultura organizativa, sus sistemas de rendición de cuentas y sus políticas y procedimientos de protección y salvaguardia, así como su implementación, en toda la confederación. Esta labor se inició en mayo de 2018 y se espera que concluya en mayo de 2019. Se trata de un trabajo que avanza en paralelo a la revisión interna en marcha de las estructuras de gobierno y operaciones de la confederación en sus 19 organizaciones afiliadas que trabajan en 90 países.

No cabe ninguna duda de que el personal de Oxfam está sinceramente comprometido con la visión de un mundo más justo y libre de pobreza, y que está trabajando muy duro para hacerla realidad. Los miembros de esta Comisión han podido constatar lo apreciada que es la labor de Oxfam por parte de las organizaciones locales con las que colabora, así como de las comunidades donde trabaja. No obstante, también ha observado que a menudo la organización ha priorizado el logro de sus objetivos por encima de *cómo* se han logrado, a veces con ciertas consecuencias negativas tanto para su personal como para las

comunidades donde actúa. La gestión del poder y la generación y mantenimiento de la confianza son el quid de esta cuestión. Los riesgos asociados a la denuncia de casos de explotación y abusos sexuales suelen ser, a menudo, elevados; por eso, toda la organización debe comprometerse plenamente en la prevención y respuesta a tales incidentes.

A través de conversaciones con personal del secretariado Oxfam Internacional, de las sedes centrales de los afiliados, de equipos regionales y de programas de país, así como mediante una revisión de las políticas, procedimientos y estrategias de Oxfam, la Comisión ha detectado una serie de cuestiones que requieren correcciones. El personal ha comunicado claramente la acuciante necesidad de abordar las causas profundas de las conductas sexuales ilícitas y otros comportamientos inaceptables que ponen en riesgo al personal, a las organizaciones socias, a las personas participantes en los programas y, en última instancia, a toda la organización. El personal también ha expresado su deseo de cambio y un llamamiento por una nueva Oxfam que cree un sólido entorno de apoyo a las poblaciones donde trabaja, a su personal y a las partes interesadas; que institucionalice una cultura de transparencia y rendición de cuentas; que implemente un entorno laboral de "tolerancia cero" ante los abusos; que sea activamente responsable y transparente para con las comunidades con las que trabaja; y que reconozca y honre la diversidad de personas supervivientes. Entre las soluciones para satisfacer todas estas necesidades se incluyen: una estructura de gobierno más eficaz de toda la confederación; una estructura de protección y salvaguardia común, efectiva y transparente para toda la confederación; un proceso de protección y salvaguardia sólido y fiable que abarque la prevención, la denuncia y la investigación; un planteamiento participativo que sea el centro de todas las reformas; un sistema de gestión de recursos humanos centralizado que albergue toda la información recopilada de cada trabajador y trabajadora; y una hoja de ruta para hacer realidad el compromiso de Oxfam con los principios feministas y con los derechos de las mujeres.

La Comisión reconoce que Oxfam está dando pasos en la buena dirección para abordar alguno de los problemas identificados,

como refleja su plan de 10 medidas¹ publicado en febrero de 2018. Desde entonces, Oxfam ha aprobado nuevas políticas de protección y salvaguardia comunes a toda la confederación, se ha comprometido a establecer un sistema único de gestión de casos y ha formado a su personal para que pueda apoyar las investigaciones en este ámbito. También está realizando un análisis en profundidad de su cultura organizativa, se ha asegurado de que todo el personal vuelva a revisar y firmar el código de conducta común, y está renovando sus estructuras de gobierno. Y acaba de incorporar cuestiones relacionadas con sus valores y la protección y la salvaguardia en sus procesos de selección y contratación. Todos estos son pasos positivos, pero aún queda mucho más por hacer.

Este documento es un informe preliminar, pues el trabajo de la Comisión aún no ha concluido. La evaluación continúa, incluyendo las investigaciones en profundidad sobre el terreno, en las comunidades con las que trabaja Oxfam. Además, la Comisión aún está esperando los informes de investigación de la Charity Commission del Reino Unido (el organismo público británico regulador de las actividades de cooperación, que supervisa específicamente el trabajo de Oxfam Gran Bretaña) y de una investigación externa encargada por Oxfam, así como de un análisis de la cultura organizativa de Oxfam y de sus organizaciones socias. Esto incluirá la revisión de encuestas al personal que ayudarán a la Comisión a estimar mejor la gravedad y el alcance de las preocupaciones manifestadas por los miembros del personal con los que ha hablado directamente. El hecho de que todas estas líneas de investigación sigan abiertas significa que, inevitablemente, los hallazgos y recomendaciones de la Comisión todavía pueden experimentar importantes cambios antes de su finalización.

Sin embargo, la Comisión ha identificado cuatro grandes áreas de recomendación, basadas en un marco de liderazgo transformador, con el fin de seguir mejorando y ampliando el

¹ *Medidas de protección contra el acoso y el abuso sexual: Nuestro plan de acción*, Oxfam Internacional, 2018, <https://www.oxfam.org/es/compromiso-de-oxfam-de-erradicar-el-acoso-y-el-abuso-sexuales> [fecha de consulta: 2 de enero de 2019].

enfoque de Oxfam de protección y salvaguardia, y de la cultura organizativa y la rendición de cuentas.

El equipo directivo de Oxfam debe hacer lo siguiente:

1. Incorporar las políticas de protección y salvaguardia a los valores, buenas prácticas y compromisos de la organización.
2. Empoderar y capacitar al personal, a las comunidades y a las organizaciones socias para que puedan actuar mediante sistemas más sólidos cuando presencien conductas sexuales ilícitas o inadecuadas.
3. Crear espacios para que el personal pueda plantar cara al hostigamiento y a las dinámicas de poder negativas, y abrir espacios positivos para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.
4. Invertir en promover la reflexión personal y grupal sobre cómo mejorar la cultura de Oxfam y los hábitos de rendición de cuentas individuales y colectivos.

La Comisión reconoce que Oxfam no es la única organización que debe afrontar estos problemas y destaca que Oxfam está colaborando para encontrar soluciones para el conjunto del sector. Así que espera que sus recomendaciones resulten igualmente valiosas para todo el sector humanitario. También es consciente de que este es solo un informe preliminar, por eso, de momento, sus recomendaciones se centran principalmente en mejoras relacionadas con el personal. No obstante, aún hay investigaciones en marcha orientadas a aportar recomendaciones de apoyo a las organizaciones socias y a las comunidades, que se incluirán en el informe final. La Comisión quiere dar las gracias a las personas afectadas, a las denunciantes, al personal de Oxfam (actual y pasado), a las organizaciones socias, a los miembros de las comunidades y a las trabajadoras y los trabajadores del sector humanitario que hasta el momento han contribuido a esta investigación.

INTRODUCCIÓN

Desde finales de 2017, Oxfam se ha visto sacudida por una serie de noticias en torno a su gestión de presuntos casos de explotación y abusos sexuales. Se le ha acusado de gestionar indebidamente las investigaciones y la organización ha reconocido que falló a la hora de "prevenir e investigar adecuadamente conductas sexuales inadecuadas por parte de algunos miembros de nuestro personal" ². Dicho fracaso contribuyó inevitablemente a la impunidad de las personas infractoras y debilitó la reparación a las víctimas. Es más, también erosionó la confianza dentro de la organización, y entre esta y las partes interesadas.

Ante todas estas informaciones, y en un serio intento de aprender de sus errores y rectificarlos, Oxfam estableció esta Comisión Independiente de Alto Nivel sobre Conductas Sexuales Ilícitas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural (a partir de ahora, denominada "la Comisión") ³. Todo ello ha coincidido con un aumento de la visibilidad del movimiento #MeToo, que ha fomentado el debate en torno al problema de la explotación y los abusos sexuales en todo el mundo. También ha coincidido con un momento en que Oxfam está experimentando una reestructuración organizativa (su *visión 2020* ⁴) que persigue redistribuir el poder y la gestión de sus actividades entre el secretariado Oxfam Internacional, los 19 afiliados (organizaciones jurídicamente distintas), las regiones y los países.

A la Comisión se le ha encargado la tarea de proponer recomendaciones a Oxfam sobre cómo adecuar mejor su actuación a sus valores y reforzar sus sistemas de prevención y respuesta a todas las formas de abuso de poder, acoso y

² *Medidas de protección contra el acoso y el abuso sexual.*

³ Listado de los miembros de la Comisión disponible en <https://independentcommission.org/commissioners/>; términos de referencia de la Comisión disponibles en <https://independentcommission.org/resources/>.

⁴Byanyima, W., *Horizonte 2020: por qué el secretariado Oxfam Internacional debe trasladarse al Sur global*, Oxfam Internacional (blog), 2014, <https://blogs.oxfam.org/es/blogs/14-04-25-2020-why-international-secretariat-must-move-south> [fecha de consulta: 2 de enero de 2019].

conductas interpersonales ilícitas, incluyendo las de naturaleza sexual, de cualquier persona relacionada con la organización⁵.

Como miembros de la Comisión Independiente, nuestro objetivo es examinar todos los aspectos de la cultura, las políticas y las prácticas organizacionales de Oxfam relacionadas con la protección y salvaguardia. También queremos contribuir a un debate sectorial sobre esta cuestión que escuche a las personas con menor poder dentro del sistema: el personal, el voluntariado y las personas de las comunidades con las que Oxfam trabaja.

Esta Comisión se reunió por primera vez en mayo de 2018 y, a partir de ese momento, sus miembros han visitado programas de la organización en cinco países, así como las sedes de seis afiliados y del secretariado Oxfam Internacional para comprender mejor el funcionamiento de la confederación. Las y los miembros de la Comisión también han hablado con numerosos miembros del equipo de Oxfam y de las partes interesadas, y han emprendido un minucioso estudio de las lecciones aprendidas y de las buenas prácticas en todo el sector de la cooperación, y más allá.

La Comisión publica, con el presente documento, un informe preliminar que contiene los primeros hallazgos y unas recomendaciones iniciales. Pero el trabajo aún está lejos de haber terminado, pues se siguen recopilando evidencias. Esta primera etapa se ha centrado en cuestiones relacionadas con el personal de Oxfam. La Comisión está esperando los resultados de las contribuciones e indagaciones especializadas en cuestiones relacionadas con las comunidades para desarrollar recomendaciones también en esa área. Por otro lado, algunas investigaciones y visitas todavía se hallan en curso, y la Comisión

⁵ *Terms of reference*, Comisión Independiente de Alto Nivel sobre Conductas Sexuales Ilícitas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural de Oxfam, 2018, <https://independentcommission.org/wp-content/uploads/2018/07/Independent-Commission-Terms-of-Reference.pdf> [fecha de consulta: 2 de enero de 2019].

aún tiene que ver el informe de la Charity Commission del Reino Unido, así como otro informe de la investigación externa comisionada para revisar una muestra de casos de toda la confederación. La Comisión también tiene que revisar otras investigaciones de la propia organización sobre la capacidad de protección de sus organizaciones socias y la cultura organizativa de Oxfam. Esto también incluye revisar las encuestas al personal de toda la confederación para estimar mejor la gravedad y el alcance de las preocupaciones manifestadas por los miembros del personal con los que la Comisión ha hablado directamente. En consecuencia, los hallazgos y recomendaciones que siguen pueden cambiar, a medida que salgan a la luz nuevas informaciones y análisis.

Pese a los retos detectados en todas las esferas relacionadas con el personal y las operaciones de Oxfam, persiste una saludable dosis de optimismo según la cual es el momento adecuado para el cambio, y el cambio es posible. Pero este optimismo debe atemperarse ante la advertencia de que el cambio no es negociable, las reformas son imprescindibles y las recomendaciones deben hacerse efectivas para que los procesos iniciados sean significativos. Oxfam debe, pues, abordar con urgencia y de raíz las causas subyacentes de la explotación y los abusos sexuales, que están detrás de cualquier abuso de poder y erosión de la confianza.

CONTEXTO

La explotación y los abusos sexuales (SEA, por sus siglas en inglés) constituye un problema generalizado que no conoce fronteras geográficas, culturales ni socioeconómicas. Por ello, numerosas organizaciones, tanto privadas como públicas, están revisando sus entornos operativos con vistas a transformar los lugares de trabajo y las comunidades en espacios más seguros. Y precisamente el sector humanitario internacional —ya sea en su vertiente de ayuda al desarrollo o en sus programas humanitarios— carga con una especial responsabilidad a este respecto. Al atender a las poblaciones y personas más vulnerables del mundo, las organizaciones de cooperación deben asegurar la promoción de una cultura organizativa que transmita los valores de lucha contra la injusticia y de defensa de los derechos humanos y de la dignidad de todas las personas.

El propio sector admite que esta no es la primera vez que ha de enfrentarse a semejante panorama. En 2002, la comunidad humanitaria se vio sacudida por un demoledor informe que demostraba que "el sexo por ayuda" era una práctica bastante habitual en África Occidental, implicando en dicho escándalo a algunas de las mayores organizaciones internacionales, desde las Naciones Unidas hasta ONG internacionales⁶. A partir de entonces, el sector humanitario declaró "la tolerancia cero" hacia los abusos sexuales y, para combatirlos, generó un amplio abanico de políticas y procedimientos.

A pesar de estos antecedentes, hoy en día sigue habiendo amplias evidencias de abusos en el sector, así como de intimidación y amenazas a las personas supervivientes y a quienes pretenden denunciar. Parece evidente que los planteamientos vigentes de rendición de cuentas sobre esta cuestión no han sido suficientes o eficaces. Esta percepción se ve reforzada por un informe del Comité sobre Desarrollo

⁶*Sexual Violence and Exploitation: The Experience of Refugee Children in Liberia, Guinea and Sierra Leone*, Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados/Save the Children, Reino Unido, <https://www.parliament.uk/documents/commons-committees/international-development/2002-Report-of-sexual-exploitation-and-abuse-Save%20the%20Children.pdf> [fecha de consulta: 2 de enero de 2019].

Internacional del Parlamento británico que afirma que “desde 2002, el sector de cooperación internacional solo ha respondido a la SEA de manera reactiva, dispersa y lenta⁷” Es una situación inaceptable. No solo supone dejar en la estacada a las valientes personas que se atrevieron a denunciarla en el pasado, sino que desalienta a otras personas de dar un paso adelante.

⁷ *Sexual Exploitation and Abuse in the Aid Sector: Conclusions and Recommendations*, párrafo 2, <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmintdev/840/84019.htm> [fecha de consulta: 2 de enero de 2019].

METODOLOGÍA

La implicación directa con las comunidades, las organizaciones socias y el personal constituyen la piedra angular del enfoque que le ha querido dar la Comisión a esta labor. Si se pretende desarrollar recomendaciones efectivas y de base, es imprescindible escuchar activamente los problemas y soluciones que la gente identifica y propone. Por eso, esta Comisión ha priorizado lo siguiente:

1. Escuchar al personal de Oxfam mediante las siguientes actuaciones:

- Visitar al personal, a las organizaciones socias, a las comunidades y a otras partes interesadas, incluyendo a los Gobiernos y a los donantes, en los países donde Oxfam desarrolla programas. Estas han sido algunas de las visitas realizadas en mayor profundidad, para entrevistar al mayor número posible de miembros del personal y responsables. Estas visitas han incluido la entrega de un cuestionario específicamente centrado en la prevención y respuesta a casos de protección y salvaguardia. Se han elegido para ello países de diversas regiones, cuyos programas están gestionados por diferentes afiliados y se centran tanto en el desarrollo como en la ayuda humanitaria. Hasta ahora, la Comisión ha visitado cinco programas de país⁸.
- Visitar el secretariado Oxfam Internacional y múltiples afiliados, incluyendo unas cuantas oficinas del secretariado, afiliados de mayor y menor tamaño y afiliados tanto del Sur como del Norte globales. Las visitas a los diferentes afiliados se han centrado sobre todo en intentar conocer sus planteamientos en temas de protección y rendición de cuentas, incluyendo reuniones para hablar en profundidad con los equipos directivos y con aquellas personas responsables en este ámbito. Hasta ahora, se han visitado seis entidades⁹.



⁸Los cinco países hasta ahora visitados han sido Benín, Kenia, Nigeria, Filipinas y Zimbabue.

⁹Estas seis entidades son: el secretariado (en Oxford y en Nairobi) y los afiliados de Gran Bretaña, Italia, México, Países Bajos (Novib) y Quebec; junto con algunas conversaciones con el personal de Intermón (España), sin que esto haya constituido una visita formal.

- Poner a las y los miembros de la Comisión a disposición de cualquiera que quiera contactar con ellos a través de la página web o directamente en sus correos electrónicos, en todo momento.

2. Escuchar a las personas supervivientes gracias a la experiencia de una miembro de la Comisión que es, ella misma, superviviente y que ha contribuido a mejorar los sistemas de apoyo a las personas supervivientes. La Comisión también ha creado un grupo de referencia compuesto por diez personas supervivientes que va a reunirse cuatro veces a lo largo de la investigación para ofrecer contribuciones en temas claves, como el apoyo a las víctimas, y para asegurarse de que nuestras recomendaciones estén basadas en experiencias reales.

3. Escuchar a las comunidades, a través de una investigación a fondo sobre protección y salvaguardia en las comunidades de tres países en los que Oxfam opera, que deberá concluir a finales de enero de 2019, así como de la organización de encuentros en el seno de las comunidades durante las visitas a los programas de país de Oxfam, como ya se ha mencionado anteriormente.

4. Escuchar a otras personas mediante la organización de mesas redondas con especialistas en diversos temas relacionados con conductas ilícitas, cambio organizativo y sistemas de rendición de cuentas, además de diversas consultas con el sector privado.

5. Revisar la documentación de Oxfam, incluyendo sus políticas y procedimientos, así como auditorías externas. De cara al informe final, entre esta documentación se incluirá también la propia investigación de Oxfam sobre sus organizaciones socias y un estudio de la cultura imperante en toda la confederación.

6. Revisar otra documentación, como el informe de la comisión investigadora del Parlamento del Reino Unido, el informe de la Charity Commission británica (cuando sea publicado) y otras iniciativas y buenas prácticas del sector.

Esta metodología presenta varias limitaciones.

La primera es que, aunque la Comisión ha hecho un gran esfuerzo por escuchar al abanico más amplio posible de miembros del equipo y de las comunidades, su labor ha sido principalmente cualitativa, sin representatividad estadística. También, que gran parte del personal se ha presentado voluntario para contactar con la Comisión y responder a los cuestionarios, y que esta no ha podido visitar más que un pequeño número de oficinas. A cambio, ha intentado reunirse con una gran diversidad de personas que representa el amplio abanico de tareas y lugares donde se opera, y ha intentado basarse en otras investigaciones de Oxfam para analizar temas como la cultura organizativa.

Por otro lado, si bien Oxfam está efectivamente llevando a cabo enormes esfuerzos por implementar un cambio organizativo positivo, a menudo se necesita tiempo para que el personal pueda percibir el cambio (por ejemplo, con respecto a la eficacia de las nuevas políticas de protección y salvaguardia); de forma parecida, los equipos directivos pueden no percibir de forma inmediata si las nuevas políticas están logrando o no el impacto positivo buscado. Inevitablemente, siempre existe un lapso de tiempo entre la implementación de cambios en procesos, políticas y cultura, y la percepción de sus frutos. Por eso resulta importante buscar, incluso en fases iniciales, cierto *feedback* que nos aporte una información rápida sobre los impactos, tanto positivos como negativos, aunque esta información resulte aún incompleta. La Comisión ya obtendrá una mejor visión de la salud de la cultura organizativa una vez que tenga los resultados de la esperada encuesta sobre la misma en Oxfam. En cualquier caso, los problemas esbozados a continuación corresponden a aquellos que la Comisión ha podido escuchar repetidamente a lo largo de su labor, y no los manifestados por un reducido número de personas. Finalmente, la Comisión ha priorizado la revisión de la actividad de los programas de país, así como de los afiliados y de las oficinas del secretariado. No ha analizado en cambio la división comercial de Oxfam —es decir: sus tiendas— ubicadas en países afiliados, tanto para garantizar que la carga de trabajo resulte manejable como porque los programas de país y las oficinas de los afiliados son los lugares donde se concentran la inmensa mayoría de las inversiones de Oxfam.

HALLAZGOS INICIALES

La Comisión ha podido percibir una reacción positiva por parte del sector humanitario con respecto al planteamiento público de Oxfam sobre este tema. Otras organizaciones reconocen que la necesidad de reformas no se limita a Oxfam. Varias han celebrado su compromiso público y son muchas, también, las que están dispuestas a aprender de la autocrítica y reformas emprendidas por Oxfam. Las organizaciones socias locales, especialmente, han expresado su deseo de aprender de Oxfam. Reconocen que también necesitan introducir cambios, pero muchas carecen de la capacidad para emprender revisiones a fondo, por lo que esperan las recomendaciones de la Comisión para aplicarlas a su propio trabajo. Numerosas personas activistas también han pedido que Oxfam siga manifestándose claramente sobre este asunto, pues esto permite abrir espacios para que las organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres luchen por el cambio social en sus países.

Las comunidades y organizaciones socias locales con las que Oxfam colabora también han expresado un profundo agradecimiento por su labor e impacto. En cuanto al personal de Oxfam, la inmensa mayoría se halla muy comprometida con su misión, compromiso que se refleja en su deseo de participar en los debates de reforma y de servir como agentes de cambio.

No obstante, algunos sectores del personal han expresado unas opiniones muy firmes y claras sobre los importantes desafíos que Oxfam tiene por delante. Por último, la labor hecha hasta ahora por la Comisión ha revelado que las conductas sexuales ilícitas no constituyen más que una de las preocupaciones planteadas por el personal, y parecen ser sintomáticas de una serie de problemas sistémicos más amplios que es imprescindible abordar. La Comisión ha concluido que tanto la falta de políticas robustas y procedimientos aplicables en toda la confederación, como su pobre implementación, han facilitado un entorno permisivo con las conductas sexuales ilícitas, ya sea porque, en el mejor de los casos, no han sido interpretadas como tales, o bien, en el peor de los casos, porque se ha preferido mirar hacia otro lado. Más allá

“Visité un programa muy inspirador de Oxfam y una de sus organizaciones socias dirigido a empoderar a mujeres de una comunidad rural muy pobre. Los cambios positivos experimentados en las vidas de las mujeres, sus familias y sus comunidades demuestran lo indispensable que es la labor de Oxfam”

— Integrante de la Comisión

de las conductas sexuales ilícitas, parte del personal parece sentir que el entorno de Oxfam y sus procesos de prevención y respuesta al acoso y hostigamiento resultan tan deficientes que a veces llega a afectar a la moral del personal. Unos esfuerzos concertados para abordar estas cuestiones más amplias deberían reforzar la moral del personal, impulsar una organización más justa y, a la vez, abordar las causas subyacentes de la SEA en la organización.

La Comisión ha podido escuchar un llamamiento por un cambio en toda la confederación. El personal y las organizaciones socias piden lo siguiente:

- **Un entorno favorable** que, aunque también requiera códigos de conducta y normas claras, luche proactivamente contra toda conducta inadecuada, ya sea de carácter sexual o de otro tipo. La Comisión ha escuchado varios testimonios de personas que se quejan de elitismo (tanto intelectual como verbal), racismo, conductas colonialistas (que emergen en la cultura organizativa de las dinámicas del personal expatriado y nacional, y que se reflejan en las diferentes condiciones laborales y de acceso a oportunidades entre el personal nacional e internacional), sexismo, jerarquías rígidas y patriarcales, que afectan gravemente tanto a las relaciones entre los propios miembros del equipo de Oxfam, como entre este y el personal de sus organizaciones socias y las personas participantes en sus programas. Numerosos miembros del personal de Oxfam y de organizaciones socias han hablado a la Comisión de la existencia de hostigamiento¹⁰ en sus oficinas y, en algunos casos, incluso de un ambiente laboral tóxico basado en las desigualdades antes mencionadas. Este tipo de comportamientos y desigualdades pueden generar un ambiente favorable al acoso, al abuso sexual y a otras formas de abuso. En su trabajo de cara a desarrollar su informe final, la Comisión recopilará más evidencias de estas problemáticas,

"Los responsables no suelen relacionar lo sucedido en Haití con el trabajo de género realizado por Oxfam ni con el hecho de que vivamos en una sociedad dominada por los hombres; es su responsabilidad no abusar de dicho poder".

— Miembro del personal de Oxfam.

¹⁰ Tal y como se define en las políticas contra el acoso y el hostigamiento de diversos afiliados, el hostigamiento es un "comportamiento o conducta dirigida hacia una persona o grupo de personas que genera un ambiente amenazante o intimidatorio y que mina su confianza y autoestima. Puede consistir en un abuso o uso inapropiado de poder –de carácter físico o psicológico– que produce humillación o daños al receptor o receptores".

a partir, por ejemplo, de los hallazgos de la encuesta sobre cultura al personal de toda la confederación.

- **Una cultura de transparencia y rendición de cuentas**, en la que el personal directivo exija responsabilidades tanto al personal que traicione los valores de Oxfam como a sí mismo por dicha mala gestión. Oxfam ya ha puesto en marcha una política de "tolerancia cero" a las conductas sexuales ilícitas, incluyendo la continuación de las investigaciones incluso cuando la persona infractora dimita; este enfoque conlleva el despido por causa justificada. También va a hacer público el número de casos de conductas sexuales ilícitas investigados y resueltos. La implementación de estas políticas puede restaurar la confianza, al demostrar que los infractores ya no van a poder actuar con impunidad. Sin embargo, han llegado también acusaciones de varios tipos de conductas ilícitas de otra naturaleza que o bien no han sido reportadas, o bien no parecen merecedoras de una investigación por parte del departamento de recursos humanos. También han llegado a la Comisión informaciones de antiguo personal (inclusive supervivientes y denunciantes) profundamente dolido y frustrado por la falta de rendición de cuentas que sufrieron; en algunos casos, aseguran incluso haber sido expulsados de la organización o no haber tenido otra opción que marcharse. Y hay quien afirma que algunos responsables han protegido activamente a otros compañeros y compañeras, a pesar de ser malos gestores o de exhibir comportamientos intimidatorios. Si bien la Comisión no tiene el mandato de investigar tales casos, sí los ha puesto en conocimiento de los equipos directivos de Oxfam. Muchos miembros del personal también se sienten frustrados porque no se ha responsabilizado de sus acciones a algunos responsables o compañeros problemáticos; simplemente no se les han renovado sus contratos o se les ha reubicado en otros puestos de la organización. Así que la política de "tolerancia cero" hacia los comportamientos sexuales inadecuados debería extenderse a la mala gestión, de manera que las personas responsables que desempeñen sus funciones de forma deficiente tampoco puedan actuar con impunidad.

- **La rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas.** Si bien existen compromisos —por ejemplo, en la versión revisada y unificada del Código de Conducta de Oxfam—, miembros del personal han asegurado a la Comisión que los esfuerzos de protección y salvaguardia hasta ahora realizados suelen centrarse en proteger al personal en el lugar de trabajo, pero que aún queda mucho por hacer en cuanto a la rendición de cuentas ante las comunidades en las Oxfam trabaja. Se ha informado a la Comisión de casos en los que el personal de Oxfam nunca ha hablado con la comunidad con la que trabaja sobre qué conductas son aceptables y cuáles no. Es más, al parecer Oxfam habría impuesto sistemas de denuncia sin la participación (o contribución) de las comunidades, por lo que no se sabe si reflejan o satisfacen las necesidades de estas. Finalmente, en otros casos, el personal de Oxfam al parecer no habría explicado a los miembros de la comunidad el objetivo de los mecanismos de denuncia. Este tipo de problemas también aparecen en la auditoría de la Humanitarian Quality Assurance Initiative de 2018 que evidenció que aún hay mucho trabajo por hacer para lograr sistemas de rendición de cuentas más eficaces y sistemáticos en colaboración con las comunidades¹¹.
- **Una estructura de gestión más eficaz** de la confederación, que permita una implementación reforzada de las reformas de protección y salvaguardia dentro de la organización. Oxfam presenta un funcionamiento institucional y de gobierno extraordinariamente complejo. Las desigualdades de poder entre los propios afiliados, o entre estos y los programas de país, condicionan el acceso a fondos, a la toma de decisiones y a la participación en operaciones, minando así los esfuerzos por mejorar la rendición de cuentas y llevando a decisiones más forzadas que acordadas en pie de igualdad.
- **Procesos de protección y salvaguardia fiables.** Resulta evidente que existen graves incoherencias en la gestión de la protección entre diversos afiliados y países. Hay también

¹¹ CHS Initial Verification Audit Report, pág. 14, Oxfam Internacional, 2018, <http://hcai.org/wp-content/uploads/1.-Oxfam-CHS-Summary-Report-Final.pdf> [fecha de consulta: 2 de enero de 2019].

cierta confusión entre el personal y las comunidades sobre cómo reportar una denuncia y sobre cómo se va a gestionar un caso. En ocasiones, dicha confusión afecta incluso a los miembros de los equipos directivos locales, que a veces se preguntan qué ha sido de denuncias que transmitieron personalmente a sus propios responsables. De forma parecida, algunos miembros del personal han compartido con la Comisión su preocupación por quebrantamientos de la confidencialidad en procesos de investigación, a menudo acompañados de rumores y especulaciones, o propagados después por la falta de transparencia en la comunicación de sus resultados.

- **Un enfoque participativo** del desarrollo de un sistema de protección y salvaguardia nuevo y mejorado que responda a las necesidades del personal y de las comunidades. Se corre el riesgo de que durante el desarrollo de las nuevas políticas y procedimientos de protección se pase por alto la voz y aportaciones del personal, organizaciones socias y comunidades en las Oxfam trabaja. La confederación cuenta con personal altamente motivado y con talento que está deseando contribuir a la mejora de la prevención y respuesta a la SEA, así como a la mejora de su cultura organizativa y sistema de rendición de cuentas. Estas personas podrían ser agentes de cambio que en última instancia ayuden a Oxfam a llevar a cabo las mejoras.
- **Un sistema centralizado de gestión de RR. HH.**, donde se pueda almacenar información y denuncias procedentes de los múltiples canales a disposición del personal para alertar a la organización de casos de hostigamiento, acoso, abuso u otras conductas ilícitas, como el fraude. A falta de una supervisión integral del comportamiento de los empleados y empleadas, el personal directivo no logra componer una imagen completa de su desempeño, por lo que pueden acabar adoptando decisiones disciplinarias basadas en informaciones incompletas.
- **Reconocer la existencia de diversos perfiles de supervivientes** en el actual discurso de Oxfam sobre la SEA, que suele girar

"Oxfam alardea de un enfoque feminista en su trabajo, pero cuando descendes al ámbito de actividad de país, la cuestión de género no es más que 'un adorno'. Ante los donantes, resulta que es un elemento clave del trabajo de Oxfam. Pero sobre el terreno, las personas que trabajan en materia de género no son vistas más que como 'una fuente de problemas', como 'una piedra en el zapato de la organización'".

— Miembro del personal de Oxfam.

predominantemente en torno al relato "hombres vs. mujeres", en vez de "infractor/a vs. superviviente". Efectivamente, las conductas inadecuadas también afectan a hombres, a personas LGTBIQ, así como a personas con identidad de género no binaria. Los debates en torno al código de conducta, que todo el personal ha vuelto a repasar y firmar recientemente, pueden contribuir a sacar a la luz este tipo de cuestiones.

- **Claridad sobre cómo materializar el compromiso de Oxfam con los derechos de las mujeres.** Miembros del equipo de Oxfam de todos los géneros han contado a la Comisión que les gustaría contribuir a la defensa de los derechos de las mujeres, pero que no saben cómo hacerlo. Oxfam también está invirtiendo en programas de justicia de género y tiene como objetivo ampliar sus inversiones aún más. A pesar de ello, aún existe un notable escepticismo en torno al compromiso de la organización con la justicia de género, y a su capacidad y deseo de honrar los ideales de justicia de género en cuestión. A pesar de lo cual ya se están produciendo debates informales y están circulando escritos sobre si Oxfam puede o debe ser o no una organización feminista, y sobre cómo aplicar los principios feministas en su labor.

Estos desafíos resultan relevantes y proceden mayormente de la amalgama de preocupaciones expresadas por el personal a la Comisión. Hay que reconocer, no obstante, que Oxfam se está volviendo cada vez más consciente de las reformas que debe emprender en relación con la SEA y con otras cuestiones. Además del establecimiento de la Comisión, ha revisado su código de conducta, contratado y formado puntos focales de protección y salvaguardia en toda la organización y ha hecho públicos los datos de los casos de SEA.

Oxfam también está evaluando cuestiones sistémicas que pueden afectar a la coherencia de la prevención y respuesta de protección y salvaguardia en toda la organización, como la actual revisión de su gestión, diseñada para detectar los puntos débiles que pueden perjudicar a sus operaciones:

Avances realizados hasta ahora (octubre de 2018):

- ✔ Se ha creado una **Comisión Independiente de Alto Nivel** sobre Conductas Sexuales Inadecuadas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural formada por expertas en la defensa de los derechos de las mujeres que analizará todos los aspectos de la cultura, políticas y prácticas de Oxfam relacionadas con la protección de los miembros de su personal y voluntariado y de las personas beneficiarias.
- ✔ Se han invertido tres millones de euros en mejorar nuestros sistemas de salvaguardia y protección mediante medidas como la **capacitación de 119 personas** como nuevos investigadores e investigadoras para gestionar casos de acoso, explotación y abuso sexual de forma adecuada y confidencial, entre otras.
- ✔ En todos los países en los que Oxfam está ejecutando programas se cuenta con **personal formado para ejercer como "puntos focales de protección"** para registrar denuncias, proporcionar asesoramiento y promover la sensibilización y la prevención.
- ✔ Se han establecido cinco líneas de denuncia y un nuevo sistema centralizado para la emisión de referencias del personal para evitar que personas con denuncias probadas por conductas inadecuadas vuelvan a ser contratadas por otras organizaciones del sector.
- ✔ Se ha actualizado el **Código de Conducta de Oxfam** para prohibir de forma explícita los comportamientos ocurridos en Haití.
- ✔ Se ha creado una nueva base de datos de protección centralizada gracias a la cual **informaremos cada seis meses sobre las investigaciones llevadas a cabo**, y estamos finalizando nuevos procedimientos operativos estándar para la denuncia de casos, también ante los donantes y las autoridades pertinentes.

*Medidas de protección contra el acoso y el abuso sexual:
nuestro plan de acción.*

Oxfam publicará próximamente su tercer informe de progreso, en el que se recogen los avances realizados hasta enero de 2019.

<https://www.oxfam.org/es/compromiso-de-oxfam-de-erradicar-el-acoso-y-el-abuso-sexuales>

PRIMERAS RECOMENDACIONES

El sistema de protección y salvaguardia de Oxfam requiere una significativa mejora, como la propia organización reconoce.¹² Pero la Comisión también considera que las recomendaciones deben ir más allá, hacia una profunda transformación de la *confianza* (entre el personal y hacia los procesos) y el *poder* (los espacios y capacidades de exigir responsabilidades) dentro de Oxfam.

Los sistemas y procesos son importantes, pero no suficientes. Las formas no escritas de trabajar y la cultura de una organización son fundamentales. Por esta razón, la Comisión ha acudido a planteamientos de liderazgo transformador desde la base –que la propia Oxfam ya ha explorado¹³– para enmarcar su diagnóstico y recomendaciones, que se espera que ayuden a prevenir y responder a SEA. La Comisión plantea las siguientes preguntas, y anima a Oxfam a que haga lo mismo: ¿Dónde se dan los debates y se toman las decisiones? ¿Cómo se implica al personal? ¿Cuáles son las relaciones de poder entre el personal internacional y el nacional, así como las y los miembros del voluntariado de las comunidades? ¿Las comunidades tienen realmente opción de valorar la labor de Oxfam o sus opiniones son rápidamente "archivadas"? ¿Tienen la oportunidad de expresar críticas de tal forma que se respete su capacidad de decisión de actuar y mientras se protegen su identidad y sus intereses? ¿Qué comportamientos informales tolerados ponen en peligro los procesos formales? Esta labor es complicada, pero esencial.

Como se mencionaba anteriormente, estos hallazgos son solo provisionales, a la espera de que se amplíen y desarrollen apoyándose en evidencias de su investigación y en prolongadas conversaciones con el personal de Oxfam y con participantes en sus programas de todo el mundo. Además de estas recomendaciones, la Comisión también ha identificado aquellas

¹² *Medidas de protección contra el acoso y el abuso sexual.*

¹³ *Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights*, pág. 9, Oxfam América [fecha de consulta: 2 de enero de 2019]
https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative_and_Feminist_Leadership_for_Womens_Rights.pdf.

áreas que va a priorizar en su siguiente fase de trabajo. El informe final aportará una visión integral de todas las áreas del trabajo de la Comisión.

La Comisión ha identificado cuatro áreas iniciales de recomendación:

1. Incorporar las políticas de protección y salvaguardia a los valores, buenas prácticas y compromisos de la organización.

"Oxfam antes cantaba una canción en la que la gente creía; pero ya no llega al interior de las personas".

– Integrante de la Comisión, comentando los hallazgos preliminares

Existe una verdadera necesidad de analizar cómo el personal de Oxfam —especialmente los miembros de sus equipos directivos— entiende y aplica los principios feministas y los valores de empoderamiento, transparencia e inclusión, y de cómo mantiene el código de conducta. Este análisis debe ir más allá de los procesos formales para abarcar todo el entorno general de trabajo creado por sus líderes (tanto responsables sénior como de los equipos en el secretariado, los afiliados, las regiones y los países) mediante sus interacciones diarias con el personal. Hay que analizar también cómo estos responsables enmarcan sus conversaciones, reciben *feedback* y adoptan decisiones junto con el personal y comunidades, así como de quiénes se trata, cómo hablan y cómo escuchan. Este enfoque constituye la base de un entorno de trabajo positivo que permita evitar que se produzca incidentes de SEA.

La Comisión ha sabido, de boca de varios miembros del personal de diversas oficinas de Oxfam, que el hostigamiento laboral es una práctica habitual y que, si bien hay carteles expresando los **valores de Oxfam** en todas partes, estos no siempre se comprenden o se ponen en práctica, y que incluso a veces se infringen. Algunos miembros del personal —para quienes el inglés es su segunda, tercera o hasta cuarta lengua— piensan que no se les escucha. Por otro lado, a las personas se las contrata por sus



habilidades técnicas sin tener en cuenta otras habilidades como su capacidad para interactuar con sus iguales o de hacer realidad estos valores en el puesto de trabajo. Oxfam ya ha reconocido la necesidad de tener en cuenta tanto las habilidades técnicas como los valores a la hora de contratar a nuevo personal, por lo que actualmente está elaborando directrices para que se incluyan dichos valores en los procesos de selección y contratación en toda la confederación.

El personal también ha compartido con la Comisión ejemplos de investigaciones de infracciones del código de conducta y de incidentes de SEA que han recibido diferente tratamiento en función de quién fuera el infractor o la persona superviviente. El equipo directivo ha matizado que los casos se atendieron de la misma forma, pero que los protocolos en uso antes de la reciente decisión de hacer públicos los casos de SEA suponían que la información sobre los mismos fuera siempre confidencial. Por ello, los futuros resultados de la investigación externa sobre la gestión de casos de SEA van a ser muy importantes para ayudar a la Comisión a obtener una visión completa del proceso de gestión. En cualquier caso, durante sus visitas esta ha podido constatar importantes diferencias en la comprensión de los conceptos de protección y salvaguardia, y las consecuencias que conllevan las transgresiones del código de conducta.

Las recomendaciones iniciales de la Comisión en esta área son las siguientes:

- Las personas en puestos de responsabilidad de la organización (del secretariado, los afiliados y los programas regionales o de país) deben exigir formalmente responsabilidades a todas aquellas personas que infrinjan las políticas de protección y salvaguardia, el código de conducta y sus valores. Es más, dichos responsables deben demostrar al resto del personal que se están adoptando medidas al respecto, tanto para dejar claro que la organización no está dispuesta a tolerar conductas ilícitas como para animar a las personas a que las denuncien. Y este planteamiento debe ir más allá de la mencionada política de "tolerancia cero"; debe incluir el desarrollo de estándares disciplinarios en toda la

"Algunos responsables no parecen demostrar un verdadero compromiso o comprensión de la salvaguardia y el género, lo que dificulta las labores en este ámbito cuando las personas que ocupan los puestos directivos no demuestran sensibilidad ante la necesidad de servicios de protección o basados en el género".

— Miembro del personal de Oxfam.

confederación, con medidas que vayan desde advertencias hasta la rescisión del contrato. Medidas que también deben ser aplicables a toda persona que adopte represalias contra otros miembros del personal por haber elevado una denuncia.

- Las personas en puestos de responsabilidad de la organización (del secretariado, los afiliados y los programas regionales o de país) deben actuar proactivamente ante cualquier incidente o rumor de incidente.
- Las y los responsables de Oxfam deben establecer, con el apoyo de los departamentos de recursos humanos de la organización, un plan calendarizado para diversificar la composición de los equipos directivos con personas procedentes de todas las partes de la confederación y teniendo en cuenta el género, la edad, la diversidad y otras formas de representación.
- Las y los responsables de Oxfam deben asegurar, con el apoyo de los departamentos de recursos humanos y conforme al nuevo enfoque de selección y contratación acordado recientemente, que en los procesos de selección y contratación de personal directivo y de evaluación de su desempeño se tenga en cuenta su compromiso para con los valores y código de conducta de Oxfam.
- Las y los responsables deben asegurar, con el apoyo de los departamentos de recursos humanos, que todo el personal de sus equipos tenga por lo menos un objetivo anual de trabajo directamente relacionado con los valores de Oxfam y que demuestre su compromiso con dichos valores en las evaluaciones intermedias y anuales de su desempeño.
- Los departamentos de recursos humanos deben reforzar la formación del equipo directivo en materia de protección y salvaguardia, gestión de las relaciones de poder y fomento de comportamientos positivos. Dicha formación debe incluir también módulos sobre cómo llevar a cabo autoevaluaciones y cómo cultivar la inteligencia emocional.

- Las y los responsables de Oxfam deben ir recopilando las excelentes ideas que se generan en toda la confederación y que merecen ser difundidas y adoptadas en todas partes. Por ejemplo, Oxfam Canadá acaba de publicar un documento de análisis sobre qué supone para la confederación adoptar un enfoque feminista, así como de los principios feministas que guían las actuaciones de Oxfam Canadá.¹⁴

2. Empoderar y capacitar al personal, a las comunidades y a las organizaciones socias para que puedan actuar mediante sistemas más sólidos cuando presencienc conductas sexuales ilícitas o inadecuadas

"¿Qué pasa con las informaciones y denuncias que recibimos sobre casos? Pues que desaparecen en un gran agujero negro. Necesitamos entender mejor qué hacer con los casos y denuncias que nos llegan".

– Miembro del personal de RR. HH.

"La protección y salvaguardia son un añadido a nuestras responsabilidades normales, por eso nunca reciben la atención que merecen".

– Miembro del personal de RR. HH.

Las personas tienen que poder confiar en que los sistemas adoptados van a funcionar, que van a recibir apoyo y que se va a hacer justicia. Lograr esta confianza requiere establecer sistemas, roles y responsabilidades claras en cuanto a prevención y respuesta en cuestiones de protección, junto con un fuerte sentido de liderazgo colectivo y de confianza mutua, para ayudar a construir un entorno donde las personas puedan sentirse seguras a la hora de denunciar un suceso de SEA. La Comisión admite que es necesario establecer diferentes sistemas de prevención, denuncia y apoyo para el personal, las comunidades y las organizaciones socias. Las comunidades, en especial, para comunicar las infracciones de la protección y la salvaguardia

¹⁴ *Tackling Inequalities in the Global Economy: Making Canada's Foreign Policy Work for Women*, Oxfam Canadá, https://www.oxfam.ca/sites/default/files/file_attachments/feminist_principles_-_oxfam_canada.pdf [fecha de consulta: 2 de enero de 2019].

necesitan diversas vías y canales seguros y adecuados a sus contextos, incluyendo consideraciones culturales y educativas. Estos enfoques deben desarrollarse con la ayuda de las propias personas que pueden necesitarlos, asegurándose así que se adaptan a su propósito; también se pueden incluir a veces a otros actores, como organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres o personal de servicios locales, como los centros de salud.

Con respecto a cómo Oxfam responde a los incidentes reportados, la investigación llevada a cabo hasta ahora ha dejado claro que el sistema de protección y salvaguardia de la organización debe ser rediseñado. El modelo confederal de Oxfam resulta complejo, pues abarca numerosas y diversas entidades legales que trabajan para prestar ayuda en hasta noventa países. Aunque los cambios ya están en marcha —empezando por un acuerdo reciente sobre políticas de protección y salvaguardia comunes y procedimientos operativos estándar para la denuncia de conductas ilícitas, y un compromiso de desarrollar una red de salvaguardia y protección en todo Oxfam—, sigue sin existir, a día de hoy, un sistema único y uniforme en toda la confederación para la investigación de denuncias y la imposición de sanciones. Los diversos afiliados de Oxfam presentan pues sistemas de protección y salvaguardia totalmente diferentes. Estas diferencias de enfoque entre los afiliados responsables de la gestión en países y los propios países suponen que las personas pueden tener que pasar por procesos diferentes y obtener resultados también diferentes simplemente en función de su ubicación. La Comisión ha sabido de casos en los que la agilidad y calidad de una investigación ha dependido de las personas implicadas en las investigaciones en los diferentes países, en vez de depender de un sistema de alta calidad. Entre el personal hay una gran confusión sobre a quién reportar, así como una importante falta de conocimiento de cómo son gestionados los casos. También existen indicios de que, en algunos casos, se han podido infringir los estándares de confidencialidad —que son fundamentales—; ciertos detalles de algunos casos han resultado ampliamente conocidos, a pesar de que los resultados de las investigaciones no suelen compartirse. Con un personal que a menudo se traslada de un país a otro o de

"Entre el equipo directivo sénior impera una persistente falta de comprensión de qué es la protección y la salvaguardia, y por qué esta se ha convertido en un fenómeno".

— Miembro del personal de Oxfam.

un afiliado a otro, la existencia de sistemas de gestión de casos que actúan de manera independiente y sin comunicarse entre sí eleva el riesgo de que algunas personas puedan reincidir en otros lugares. Además, algunos afiliados de Oxfam tienen más recursos que otros y están en proceso de fortalecer sus sistemas, por lo que es importante que la confederación posea un único sistema, accesible tanto para los afiliados de grandes dimensiones como para los más pequeños.

Las recomendaciones iniciales de la Comisión en esta área son las siguientes:

- El Comité Ejecutivo de Oxfam debe liderar la implementación de un sistema de protección y salvaguardia común, unificado, confederal y simplificado que proteja la confidencialidad de los datos y asegure investigaciones coherentes y de alta calidad, así como la resolución de los casos. Este sistema, cuyo desarrollo ya se ha acordado en principio, debe derivar la gestión de cada caso y la toma de decisiones sobre medidas disciplinarias más allá del personal directivo del país, elevándolas a instancias directivas superiores, asegurando así su coherencia y armonización con los estándares de toda la confederación. Se debe tener en cuenta que, aunque el sistema de investigación tenga un alcance confederal, las medidas disciplinarias seguramente tengan que ser implementadas por las y los responsables del afiliado involucrado, pues los contratos de los empleados y empleadas dependen del afiliado contratante, y cada cual opera en jurisdicciones y conforme a legislaciones laborales distintas. El sistema confederal debe contar con múltiples canales sobre el terreno que puedan utilizar los miembros del personal y de las comunidades para reportar los casos; debe contar con personal específicamente dedicado a la protección y salvaguardia con la formación adecuada; y debe crearse también una base de datos de gestión de casos única para toda la confederación.
- Los equipos de protección y de RR. HH. deben empoderar a las personas supervivientes para que colaboren en —e idealmente, lideren— el desarrollo de las políticas y

procedimientos de protección y salvaguardia, asegurando así que sean realmente útiles para las personas que van a necesitarlos.

- El sector humanitario necesita trabajar con donantes y órganos reguladores sectoriales para asegurar el desarrollo de estándares claros y coherentes de denuncia de conductas ilícitas y de estándares de alta calidad en cuanto a la protección de datos y confidencialidad cuando se reporten los casos, de manera que las personas no corran ningún riesgo por denunciar ni sean disuadidas de hacerlo.

La Comisión reconoce que todas estas recomendaciones se centran principalmente en el personal y que los sistemas de protección y salvaguardia existentes no son suficientemente sensibles ni responden a las necesidades de las personas que necesitan utilizarlos.

Conforme a la investigación actualmente en curso, a las visitas planeadas y a los análisis que la propia Oxfam está llevando a cabo, en la próxima fase de su trabajo, la Comisión va a centrarse en lo siguiente:

- ¿Cuáles son los principios básicos y componentes requeridos para lograr un sistema de protección y salvaguardia unificado, centrado en las personas supervivientes y que abarque a toda la confederación? Los elementos identificados deben distinguir entre la aplicación práctica del sistema con respecto al personal y a las comunidades.
- ¿Cómo pueden unos sistemas más amplios de rendición de cuentas ante las comunidades de Oxfam reforzar sistemas de protección y salvaguardia comunitaria adaptados a cada contexto, y viceversa?
- ¿Cómo identificar aquellos elementos que las comunidades necesitan de Oxfam para mejorar su protección, incluyendo entre ellos la prevención y respuesta a los casos, y en qué consistirían los apoyos y procesos de reparación para las personas supervivientes?

- ¿Cómo puede colaborar Oxfam con otros actores sobre el terreno, como las organizaciones de mujeres, las instituciones sanitarias y otras agencias para aumentar la cantidad de canales de denuncia disponibles para las personas supervivientes, y proporcionarles los apoyos identificados como necesarios por sus comunidades?
- ¿Qué tipos de apoyos y gestión de la protección y salvaguardia hay que implantar para y con las organizaciones socias locales de Oxfam con el fin de hacer operativas estas recomendaciones, así como las inminentes recomendaciones que van a realizar tanto la Charity Commission del Reino Unido como la investigación externa?

3. Crear espacios para que el personal pueda plantar cara al hostigamiento y a las dinámicas de poder negativas, y abrir espacios positivos para mejorar la rendición de cuentas

"Las políticas y procedimientos son palabras; lo que Oxfam debe hacer es predicar con el ejemplo en lo que a gestión interna se refiere".

– Responsable sénior de Oxfam

En una organización tan compleja como Oxfam, se dan múltiples dinámicas de poder formales e informales que hay que revisar, debatir y mejorar. En lo referente al poder y la rendición de cuentas formales, esto significa comenzar por los niveles más altos de la organización. Implica ofrecer oportunidades a las personas para que puedan hablar de forma confidencial si temen represalias, y también fomentar una comunicación más abierta en general. Estos procesos deberían facilitar que salgan a la luz las prácticas negativas y que se identifiquen las positivas, de manera que los equipos puedan construir colectivamente el lugar de trabajo que desean tener.

En su investigación, la omisión ha escuchado mucho sobre el abuso de poder formal e informal. Miembros del personal, por ejemplo, han comentado que las personas que cuentan con la confianza de las personas responsables de Oxfam a veces

"Las personas con menos poder (personal local, organizaciones socias, miembros de las comunidades) se hallan intimidadas y no quieren suscitar problemas, por lo que prefieren callar"

— Miembro del personal de Oxfam.

pueden eludir los procedimientos establecidos, como los procedimientos de aprobación formal o consultas sobre programación, lo que acaba minando la confianza en los procesos formales en temas tan importantes como la protección y la salvaguardia. Aunque Oxfam ha admitido que las relaciones de poder son algo a analizar y debatir, la Comisión opina que hay que hacer mucho más para abordar esta cuestión apropiadamente.

De igual manera, en una organización tan compleja como Oxfam, que se rige por un modelo confederal, resulta esencial que se implante de forma efectiva la visión de "un solo Oxfam"¹⁵. Aunque cada afiliado tenga su propio enfoque, no deja de resultar sorprendente constatar que muchas personas piensan que la visión de "un solo Oxfam" solo existe en el papel y que falta implicación y compromiso para hacerla realidad sobre el terreno.

Las recomendaciones iniciales de la Comisión en esta área son las siguientes:

- El Comité Ejecutivo de Oxfam y el Patronato de Oxfam Internacional deben instituir un patronato más moderno y reducido para reforzar la gestión y rendición de cuentas de la organización y lograr realmente una confederación de "un solo Oxfam". Este trabajo puede incluir una rotación de afiliados, pero requiere también que un grupo de especialistas externo, diverso e independiente ayude a Oxfam a orientar adecuadamente la estrategia, se asegure de que las competencias relacionadas con la integridad (en relación con conductas sexuales ilícitas, con el fraude y la corrupción, y con comportamientos más éticos) están bien representadas, y apoye a la organización para rendir cuentas.

¹⁵ La visión de "un solo Oxfam" se describe en el Plan Estratégico de Oxfam Internacional 2013–2019 de la siguiente manera: "un cambio drástico en nuestra forma de trabajar. Será el primer Plan de Oxfam en referirse a todas las actividades de todos los afiliados como a las de 'un solo Oxfam'. Se basa en el trabajo que hemos realizado y en las lecciones aprendidas a partir de nuestras campañas conjuntas, de la labor de respuesta humanitaria y del desarrollo de una nueva identidad de marca global y de la Estructura de Gestión Única (SMS, por sus siglas en inglés). Además, este Plan aglutina todos los programas de país bajo una sola estrategia, una sola estructura de gestión y una sola voz". Véase https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/story/ospargb_0.pdf, pág. 22.

- Las y los responsables de RR. HH. y de todos los departamentos deben potenciar e incorporar estratégicamente al sistema de gestión del desempeño los resultados de los diversos cuestionarios dirigidos al personal y de las evaluaciones a 360° para identificar inmediatamente todo hostigamiento, acoso y otros abusos de poder, así como apoyar las actuaciones de las y los responsables de Oxfam a la hora de abordar estos puntos candentes. Este sistema de evaluación a 360° debe permitir que todo el personal (o bien, en el caso de equipos muy amplios, una amplia muestra del mismo) pueda valorar y comentar la gestión de su responsable directo/a de forma anónima.
- Las y los responsables de equipo deben organizar reuniones de equipo periódicas para reflexionar sobre las dinámicas de poder y para debatir en torno a qué actuaciones directas se pueden adoptar dentro del equipo, comunicándolas al equipo directivo sénior.

En la siguiente fase de su trabajo, la Comisión va a examinar la viabilidad de un programa interno de *defensoría*, que es una propuesta diferente a las iniciativas de regulación o investigación (similar a la propuesta del Gobierno neerlandés recientemente anunciada en la cumbre de Londres sobre protección y salvaguardia, en octubre de 2018)¹⁶. Las oficinas de defensoría interna tienen fines participativos, pues buscan abrir espacios donde las personas puedan hablar sobre cuestiones sensibles, plantear preocupaciones y recibir consejos sobre cómo acceder a los sistemas formales de denuncia. Este programa se ajustaría a los criterios estándares de independencia, neutralidad, informalidad y confidencialidad del sector.

¹⁶ Sigrid Kaag, ministra neerlandesa de Comercio y Asuntos Exteriores, anunció esta iniciativa el 18 de octubre de 2018. Se basa en un estudio encargado para establecer sobre el terreno una función similar a la de "defensor/a del pueblo" que se diseñaría para ser usada por toda la comunidad. La idea consiste en comenzar estableciendo esta figura en dos países diferentes para ponerla a prueba y aprender de la experiencia. Véase https://www.youtube.com/watch?time_continue=22&v=QgfpV_BDnNg.

4. Invertir en promover la reflexión personal y grupal sobre cómo mejorar la cultura de Oxfam y los hábitos de rendición de cuentas individuales y colectivos

"Las informaciones sobre la protección y salvaguardia no suelen llegar hasta el personal que trabaja sobre el terreno.

Tenemos que cambiar la forma en que hablamos sobre esta cuestión".

— Miembro del personal de RR. HH.

Todo el equipo debe conocer y comprender el significado de la visión de Oxfam, junto con sus valores y código de conducta, y sentir que pueden hacerlos suyos y trasladarlos a la realidad, tanto personal como colectivamente. De igual manera, deben también pararse a recapacitar, identificar y "desaprender" aquellos hábitos y comportamientos propios y colectivos que impiden la creación de un entorno laboral positivo y de apoyo mutuo. Por último, han de ser conscientes de las consecuencias de no respetar el código de conducta y otras políticas relacionadas.

Oxfam ya ha iniciado parte de esta tarea comprometiéndose a dedicar a partir de abril de 2019 recursos económicos y humanos específicos al trabajo relacionado con la cultura organizativa, y estableciendo un grupo de trabajo voluntario sobre esta materia, un repaso y nueva firma obligatoria del código de conducta por parte de todo el personal de la confederación, el desarrollo de un taller opcional para debatir en torno a dicho código y la distribución de una encuesta en toda la confederación sobre su cultura organizativa. **Durante sus visitas, a la Comisión le ha llamado la atención hasta qué punto el personal de Oxfam está motivado y deseoso de formar parte de la solución, mientras la organización se esfuerza por mejorar su cultura organizativa, su rendición de cuentas y sus procedimientos de protección y salvaguardia.** La Comisión ha escuchado ejemplos de equipos que han consensuado mediante el diálogo una posición común sobre qué comportamientos resultan aceptables y cuáles no. Aun así, también ha tenido noticias de otros grupos donde, a pesar de debatir al respecto, algunos

miembros siguen sin tener claro qué es aceptable y qué no. Construir equipo y promover las reflexiones personales debe ser tarea constante para generar confianza y propiciar diálogos honestos y una comprensión común.

Las recomendaciones iniciales de la Comisión en esta área son las siguientes:

- Todas las personas responsables de equipo de la confederación, con apoyo de las y los responsables de departamento, deben seguir organizando conversaciones en grupo, desagregadas por sexo y edad, en torno al código de conducta, la protección y salvaguardia, las dinámicas de poder y los sesgos de género. Dichas conversaciones deben abordar los contenidos de las políticas, las consecuencias de transgredirlas y los roles y responsabilidades individuales, de equipo y de toda la organización. Los resultados de estas deben compartirse con las y los responsables de departamento, que a su vez pueden compartirlos con el equipo directivo sénior.
- Las políticas de protección y salvaguardia y el código de conducta, en sus formatos escrito y audiovisual, deben difundirse en un lenguaje sencillo, para ser debatidos por todo el personal y poder aclarar los matices; también deben ofrecerse en las lenguas locales según sea necesario para facilitar su comprensión.
- Se debe pedir a todo el personal que repase y vuelva a firmar el código de conducta cada año, y que participe en cursos de formación y actualización.
- Las personas solicitantes de empleo en Oxfam deberían tener acceso al código de conducta antes de que haya finalizado el proceso de selección, para que sean conscientes de las consecuencias de unirse a la organización.
- Las personas responsables, con el apoyo de recursos humanos, deben incorporar formalmente los valores y las

conductas éticas en todos los procesos de evaluación del desempeño del personal.

Las organizaciones socias locales constituyen una parte esencial del modelo de Oxfam y, cada vez más, son sus equipos quienes interactúan con las comunidades. En su próxima fase de trabajo, la Comisión va a abordar cómo puede Oxfam apoyar a los miembros de las organizaciones socias y de las comunidades que están colaborando con la organización para que logren tener un conocimiento claro de las conductas apropiadas y las pongan en práctica para cumplir con estas expectativas. La Comisión es consciente de que, en algunos casos, las organizaciones socias aún tendrán mucho que aprender, pero que, en otros, será Oxfam quien pueda aprender mucho de sus asociadas.

SIGUIENTES PASOS

Mirando hacia adelante: la Comisión va a seguir recopilando evidencias para validar y concluir sus recomendaciones:



