

COMPROMETERSE CON EL CAMBIO, PROTEGER A LAS PERSONAS

Hacia una Oxfam más transparente y responsable



Informe final
Comisión Independiente sobre Conductas Sexuales
Ilícitas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural
Junio de 2019

CARTA A LAS Y LOS LECTORES

Tras las informaciones aparecidas en 2018 sobre conductas sexuales ilícitas por parte de algunos miembros del equipo de Oxfam en Haití y otros lugares, así como acerca de la mala gestión por parte de la directiva de la organización de esos casos, tanto el Comité Ejecutivo como el Patronato de Oxfam Internacional ordenaron la creación de la Comisión Independiente sobre Conductas Sexuales Ilícitas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural. El mandato de la Comisión Independiente era llevar a cabo una revisión de la cultura organizativa, los sistemas de rendición de cuentas y las políticas, procedimientos y prácticas de protección y salvaguardia de Oxfam en toda la confederación.

Las y los nueve expertos independientes que forman la Comisión Independiente representan a diferentes sectores como la sociedad civil, el Gobierno, las instituciones multilaterales, las organizaciones internacionales y el sector privado.¹ Las personas integrantes de la comisión cuentan con profundos conocimientos en auditoría forense, recursos humanos, protección humanitaria, derechos de las mujeres, apoyo para las personas supervivientes, derecho y sociedad civil. Estas áreas de conocimiento distintas y a la vez complementarias han permitido asegurar un enfoque holístico e innovador en la realización de su cometido.

Comenzamos este proceso en mayo de 2018 y, desde entonces, las personas integrantes de la Comisión Independiente han estado en 19 países y participado en cientos de conversaciones con partes interesadas de Oxfam en todo el mundo. Esto incluye, entre otros, a miembros de las comunidades para las que trabaja Oxfam, equipos directivos de la organización, personal de apoyo técnico y administrativo, personal antiguo, autoridades gubernamentales, y líderes y lideresas de las comunidades. La Comisión Independiente también ha recibido contribuciones periódicas del Grupo de Referencia de Supervivientes. Todo este trabajo ha servido para recordar que los errores sistémicos en materia de protección, salvaguardia y abusos de poder —tanto en Oxfam como en el sector humanitario en general— han contribuido a la impunidad de las personas infractoras, minando la reparación a las víctimas y menoscabado la confianza dentro de la organización, así como entre esta y sus partes interesadas.

El trabajo de la Comisión Independiente también demuestra que la misión y los esfuerzos de Oxfam han tenido un impacto positivo en las vidas de algunas de las personas en situación de mayor vulnerabilidad del mundo. Todas las personas integrantes de la Comisión Independiente creen en la misión de Oxfam y en este informe proponen un camino hacia la restauración de la confianza entre Oxfam y todas sus partes interesadas —especialmente su equipo y las personas que participan en sus programas—, así como hacia la creación de una organización más segura, fuerte y eficaz para todo el mundo.

Muchas gracias por su confianza,

Zainab Bangura, *copresidenta*

Katherine Sierra, *copresidenta*

James Cottrell, *comisario*

Shannon Mouillesseaux, *comisaria*

Sir Oliver Heald, *comisario*

Birgitta Ohlsson, *comisaria*

Musimbi Kanyoro, *comisaria*

Katharina Samara-Wickrama, *comisaria*

Marie-Laurence Lassegue, *comisaria*

Junio de 2019

¹ Más información sobre las personas integrantes de la Comisión Independiente en https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/oxfam_ic_bios_en.pdf (solo disponible en inglés).

RESUMEN EJECUTIVO

COMPROMETERSE CON EL CAMBIO PARA RESTAURAR LA CONFIANZA

En febrero de 2018, Oxfam creó la Comisión Independiente sobre Conductas Sexuales Ilícitas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural (IC, por sus siglas en inglés) encomendándole la tarea de llevar a cabo una revisión de la cultura organizativa, los sistemas de rendición de cuentas y las políticas, procedimientos y prácticas de protección y salvaguardia de toda la confederación Oxfam. La IC ha terminado su investigación con miembros actuales y antiguos del personal de la organización, sus organizaciones socias, las comunidades con las que trabaja y otras partes interesadas de todo el mundo.

La IC ha concluido que Oxfam ha dado prioridad a los objetivos de sus programas por encima de la puesta en práctica de sus valores fundamentales y del principio de “no ocasionar daños” a las comunidades, las organizaciones socias y su equipo. La gestión del poder y la generación y mantenimiento de la confianza son el *quid* de esta cuestión. El funcionamiento de Oxfam se ha visto afectado por la falta de políticas y procedimientos robustos de protección y salvaguardia comunes a toda la confederación, entre otros. La IC encontró mecanismos de denuncia ineficaces y fallos en los procesos de protección y salvaguardia, así como brechas en los sistemas de rendición de cuentas. Más allá de las conductas sexuales ilícitas, la IC ha identificado problemas relacionados con los entornos de trabajo. Aunque una gran parte del personal de la confederación encuestado ha afirmado trabajar en un entorno positivo, esto no es así en todos los casos. De hecho, aunque la IC reconoce que gran parte del equipo de Oxfam trabaja en un entorno saludable, también ha concluido que parte del personal de diversas oficinas de Oxfam en países en los que ejecuta programas tiene problemas porque trabaja en entornos tóxicos o en los que no recibe apoyo. La IC considera que los entornos y procesos de Oxfam para prevenir y responder al acoso y al hostigamiento laboral en toda la confederación resultan deficientes y que el bienestar del equipo requiere atención inmediata. La IC también ha inferido que Oxfam es una confederación muy compleja en la que existen culturas organizativas diferentes. Por eso, es fundamental que, para alcanzar su visión estratégica para 2020, la organización logre su objetivo de convertirse efectivamente en “una sola Oxfam”. Sistemas incoherentes y desafíos en materia de gobernanza dificultan la capacidad de Oxfam para abordar de forma exhaustiva los retos de protección, salvaguardia y cultura organizativa a los que se enfrenta.

Oxfam cuenta con una enorme fuerza de voluntad, energía y compromiso para cambiar.

No obstante, la IC también ha concluido que Oxfam cuenta con una enorme fuerza de voluntad, energía y compromiso para cambiar. Desde febrero de 2018, la organización ha tomado medidas importantes. Estas incluyen, entre otras, la adopción de nuevas políticas para la prevención de conductas sexuales ilícitas y para la protección de menores en toda la confederación, procedimientos operativos estándar para la denuncia de conductas ilícitas y la decisión del Comité Ejecutivo de asignar recursos al desarrollo de una red de salvaguardia y protección para el conjunto de Oxfam. Es más, recientemente Oxfam ha desarrollado sus primeras directrices para brindar apoyo a las personas supervivientes. Además, acaba de actualizar su sistema para la evaluación anual del desempeño de su personal, incorporando los valores de Oxfam, la protección y la salvaguardia, su código de conducta y las habilidades de liderazgo.

En relación con las organizaciones socias, Oxfam ha desarrollado un código de conducta específico que complementará el contrato estándar de asociación. Este código servirá para clarificar las obligaciones a la hora de gestionar conductas ilícitas. Asimismo, Oxfam ha desarrollado una herramienta de evaluación para el establecimiento de partenariados para toda la confederación que permite identificar las capacidades y necesidades de apoyo de las organizaciones socias. También ha creado un fondo para ayudar a las organizaciones socias en materia de protección y salvaguardia.

Por último, en marzo de 2018, los órganos directivos de Oxfam se comprometieron a adoptar principios feministas y encomendaron el desarrollo de una estrategia y un programa para cambiar su cultura organizativa. La confederación se ha reestructurado de acuerdo con la visión estratégica de Oxfam para 2020 que aspira a redistribuir el poder y la gestión de su labor entre el secretariado y las organizaciones afiliadas.

Todas estas iniciativas son importantes y encomiables. No obstante, la IC también advierte de que todavía queda mucho trabajo por hacer para que estos cambios se conviertan en una realidad en los 90 países en los que Oxfam opera. Tal y como la IC ha descubierto en el curso de su investigación, el principal desafío se encuentra en la implementación, esencial para que Oxfam recupere la confianza de las comunidades y de su equipo, corrija injusticias históricas y honre a su personal y su misión.

Para lograr esta transformación, es fundamental que Oxfam lleve a cabo un cambio de cultura. Por lo tanto, la organización debe reflexionar sobre el origen de los problemas a los que se enfrenta y ponderar cómo luchar contra las injusticias internas. La reciente encuesta sobre cultura y el proceso de debate participativo en torno a su programa (así como las acciones derivadas del mismo) suponen un paso importante en esta dirección. Las recomendaciones recogidas en este informe buscan ayudar a Oxfam en esta importante tarea de cambio cultural. Esta debería hacerse desde enfoques de liderazgo transformador que aborden la naturaleza de las relaciones entre personas, cómo se ejerce el liderazgo y cómo

El principal desafío se encuentra en la implementación, esencial para que Oxfam recupere la confianza de las comunidades y de su equipo, corrija injusticias históricas y honre a su personal y su misión.

se desarrollan e implementan sistemas que permitan que Oxfam se convierta en una organización más segura, fuerte, ética y eficaz para todo el mundo.

Oxfam ha dado un paso muy importante al comprometerse públicamente a cambiar y a ser transparente en su trabajo para, así, reflexionar sobre qué cambios debe introducir para hacer frente a las conductas sexuales ilícitas. Oxfam está progresando en el desarrollo de políticas y herramientas de protección y salvaguardia para el conjunto de la organización. El equipo sigue comprometido y es leal a los valores de la organización. También ha afirmado que desea ver un cambio y un crecimiento dentro de Oxfam. No obstante, no se debe subestimar la tarea que Oxfam tiene por delante. En este momento, Oxfam se está enfrentando a algunas verdades incómodas en cuanto a sus dinámicas de poder internas. Por eso, debe tener valor y continuar realizando cambios internos. Es necesario que trabaje duro y de manera constante para implementar este cambio en toda la confederación. Además, debe colaborar sistemáticamente con las organizaciones socias y las comunidades con el fin de proteger y salvaguardar a las comunidades para las que trabajan. Para restaurar la confianza perdida es fundamental que Oxfam mantenga la transparencia a lo largo de este proceso.

La IC considera que Oxfam puede convertirse en una organización más responsable y transparente, y que proteja mejor a las personas para las que trabaja. Si Oxfam se compromete y se centra firmemente en la implementación, cuenta con potencial para liderar un cambio más amplio en todo el sector.

Aunque el mandato de la IC consistía en evaluar solamente a Oxfam, esta reconoce que el acoso, la explotación y los abusos sexuales se producen en todo el sector. Es el síntoma de los abusos de poder que existen en todas las esferas, públicas y privadas. Las investigaciones en comunidades realizadas por el sector humanitario y la IC muestran que 17 años después del escándalo del “sexo a cambio de comida” de 2002, al sector todavía le falta mucho para cumplir con su compromiso de tolerancia cero ante los abusos y las conductas sexuales ilícitas. Por eso, la IC espera que este informe invite a la reflexión y a la acción colectiva en el sector humanitario.

Comprometerse con el cambio para liderar una transformación más amplia de todo el sector.

La IC considera que el compromiso de Oxfam con el cambio debe consistir en:

- 1) Admitir públicamente los errores que la organización ha cometido en el pasado.
- 2) Proponer medidas para seguir adelante.
- 3) Implementar nuevas y mejores políticas y procedimientos de forma sistemática, asegurándose de que arraiguen.

RECOMENDACIONES GENERALES

A. Reinventar el sistema

Oxfam requiere de una revisión completa de su sistema de protección y salvaguardia en el conjunto de la confederación para combatir y responder a las conductas sexuales ilícitas y otro tipo de conductas inadecuadas a todos los niveles: entre el personal, con las organizaciones socias y en las comunidades. Esta revisión está en progreso, pero se necesita una mayor inversión. Además, Oxfam debe demostrar que las conductas ilícitas por parte de personas que trabajan bajo su marca conllevan la adopción de medidas reales y visibles.

Entre las medidas recomendadas se incluye: reformar el Patronato de Oxfam Internacional para impulsar una mayor rendición de cuentas; crear un puesto de responsable de Ética para la supervisión de la implementación de un sistema de protección y salvaguardia común a toda la confederación; implementar un modelo de madurez basado en estándares; impulsar el liderazgo de las personas supervivientes, mediante, entre otras medidas, el nombramiento de una persona experta en personas supervivientes, que sirva de referente y garantice un enfoque centrado en ellas; poner en marcha la política de tolerancia cero de Oxfam; proporcionar a las organizaciones socias un programa de apoyo que garantice que cuentan con las capacidades necesarias para desempeñar su correspondiente papel en materia de protección y salvaguardia; e incorporar el concepto de salvaguardia en todo el trabajo de Oxfam.

B. Ayudar a las personas supervivientes a recuperarse y rehacer sus vidas

La explotación y los abusos sexuales pueden causar daños a largo plazo o incluso permanentes. Las personas supervivientes tienen derecho a recibir el apoyo que necesitan para recuperarse y rehacer sus vidas.

Entre las medidas recomendadas se incluye: asegurar el acceso a servicios de apoyo especializados y específicamente orientados a las personas supervivientes; adoptar un enfoque centrado en las personas supervivientes que busque hacer justicia; y compensar a las personas supervivientes para ayudarles a reconstruir sus vidas según sus propios criterios.

C. Cocrear sistemas de denuncia comunitarios

Oxfam necesita cumplir con urgencia con los compromisos preexistentes contraídos con las poblaciones afectadas en relación con la rendición de cuentas. Debe tomar medidas para asegurar que las personas que participan en sus programas tienen acceso a mecanismos de denuncia seguros y receptivos que reflejen sus necesidades y preferencias.

Entre las medidas recomendadas se incluye: rendir cuentas ante *todas* las poblaciones afectadas a través de la creación de múltiples canales para la denuncia de la explotación y los abusos sexuales que se ajusten a las preferencias de las comunidades; realizar evaluaciones anuales de los sistemas de protección y salvaguardia con las organizaciones socias y las comunidades para las que trabaja Oxfam; y reforzar las evaluaciones anuales con revisiones externas.

D. Crear un entorno favorable

Oxfam debe crear un entorno favorable en el que el personal pueda cuestionar a la organización para que así esta pueda mejorar. Para que los sistemas de protección y salvaguardia tengan éxito es necesario centrarse en crear un entorno ético, seguro y saludable tanto para el personal como para las personas que participan en los programas.

Entre las medidas recomendadas se incluye: crear un sistema interno de *defensoría* que ofrezca al personal un lugar independiente, neutral, informal y confidencial en el que expresar sus preocupaciones y buscar asesoramiento; invertir en la realización de encuestas para hacer un seguimiento continuado de la satisfacción del personal; fomentar y apoyar las conversaciones con el personal en materia de cultura, dinámicas de poder, desigualdades y discriminación; invertir en programas que aborden estos problemas y ayuden a cambiar la cultura de la organización; hacer frente a los problemas de equilibrio entre la vida laboral y personal del equipo de manera efectiva; y revisar las directrices de selección y contratación de personal.

E. Convertirlo en algo personal

Oxfam debe tomar medidas decididas para cumplir con sus valores organizativos en todas las áreas de su trabajo. Todo el personal debe ser responsable de cumplir con estos valores. Asimismo, todo el personal, las organizaciones socias y las comunidades con las que trabaja Oxfam deben comprender y cumplir realmente con el código de conducta.

Entre las medidas recomendadas se incluye: implementar un modelo de desarrollo del liderazgo que respalde los valores de Oxfam y las competencias necesarias, a la vez que fortalece y diversifica el equipo directivo. Esto debe incluir un proceso de renovación del personal responsable. Dicho proceso se puede implementar a lo largo del tiempo, por ciclos en los que la organización se reúna y saque a concurso aquellos puestos de responsable cuyos contratos estén llegando a su fin o aquellos que se espera que queden libres; valerse de los procesos de gestión del desempeño para tomar medidas decididas con respecto a responsables deficientes, lo que incluye vincular más claramente el desempeño con los comportamientos esperados; reforzar los programas formativos en liderazgo de la organización; y tomar medidas prácticas para aplicar el código de conducta.

F. Ser un ejemplo de transparencia

El personal directivo de Oxfam solo puede demostrar que cumple con sus valores organizativos a través de la más absoluta transparencia, cuando esto pueda hacerse de manera segura.

Entre las medidas recomendadas se incluye: continuar informando públicamente sobre los casos de protección y salvaguardia, siempre teniendo cuidado de hacerlo conforme a los principios centrados en las personas supervivientes; realizar una auditoría para evaluar el cumplimiento de la Norma Humanitaria Esencial en materia de Calidad y Rendición de Cuentas; publicar sus políticas para que todo el sector tenga acceso a ellas; hacer un seguimiento y compartir el progreso de los compromisos en materia de justicia de género; y comprometerse a realizar una evaluación independiente, continuada y pública de los progresos de la organización en materia de protección y salvaguardia y cambio cultural.

G. Trabajar en el sector para lograr un cambio sistémico

Los sectores humanitario y del desarrollo todavía se enfrentan a importantes desafíos en algunas de las áreas más importantes del ámbito de la protección y salvaguardia, como la prevención, la denuncia y la respuesta. Incluso aunque Oxfam lleve a cabo cambios importantes en su enfoque en materia de protección y salvaguardia, el efecto de los mismos será limitado si ni Oxfam ni sus pares disponen de un entorno favorable que respalde este cambio.

Entre las medidas recomendadas se incluye: animar a todas las organizaciones humanitarias a unirse a la iniciativa interinstitucional para la transmisión de datos relativos a conductas ilícitas y otras cuestiones de protección y salvaguardia en los procesos de selección y contratación del sector (la denominada, *Misconduct Disclosure Scheme*); crear lo más pronto posible sistemas de información interinstitucionales que cumplan con las directrices del Comité Permanente entre Organismos (IASC, por sus siglas en inglés); incorporar herramientas de protección y salvaguardia humanitaria en contextos de desarrollo; incluir la protección y salvaguardia en la agenda de adaptación local; y abordar las formas en que los donantes asumen más costes de protección y salvaguardia.

ÍNDICE

CONTEXTO	10
RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	13
EL DESAFÍO	14
A. Las personas para las que Oxfam trabaja: expuestas y sin apoyo	14
B. Las organizaciones socias de Oxfam: papel fundamental, habilidades e inversión necesaria en sistemas	24
C. Oxfam: principios fuertes, entorno frágil	30
PRINCIPIOS RECTORES DEL CAMBIO	44
RECOMENDACIONES	47
A. Reinventar el sistema	47
B. Ayudar a las personas supervivientes a recuperarse y rehacer sus vidas	56
C. Cocrear sistemas de denuncia comunitarios	59
D. Crear un entorno favorable	60
E. Convertirlo en algo personal	64
F. Ser un ejemplo de transparencia	67
G. Trabajar en el sector para lograr un cambio sistémico	68
CONCLUSIÓN	73
ANEXOS	75
ANEXO A: Metodología	75
ANEXO B: Desarrollo de un modelo de madurez basado en estándares	81
ANEXO C: Términos de referencia del foro de asesoramiento de personas supervivientes para su involucramiento	83
ANEXO D: Marco de protección y salvaguardia	86

CONTEXTO

Oxfam tiene una rica historia de lucha contra la injusticia y la pobreza. Cuenta con más de 75 años de experiencia en el ámbito del desarrollo y de la acción humanitaria en más de 90 países. Oxfam se enorgullece de ser una organización basada en los derechos humanos que da prioridad a las campañas en pro de la justicia de género y el empoderamiento de las mujeres. Asimismo, afirma que el derecho a la justicia de género es la base de todo su trabajo.²

Si tenemos en cuenta estos valores y enfoques, el hecho de que algunos miembros de su personal explotaran sexualmente a mujeres (y presuntamente abusaran de niñas, aunque las investigaciones no fueron capaces de probar esta acusación) en Haití durante las operaciones de socorro de la organización tras el terremoto y que, posteriormente, se permitiera que parte del personal dimitiese resulta impactante.

Estos hechos no son exclusivos de Oxfam. Como han puesto evidencia el escándalo de 2002 de “sexo a cambio de comida” y otros escándalos de abusos sexuales en los que se han visto involucradas numerosas organizaciones internacionales sin ánimo de lucro, organismos de las Naciones Unidas (ONU) y fuerzas de mantenimiento de la paz de la ONU,³ el sector humanitario no ha conseguido resolver los desafíos organizativos, culturales, ambientales y jurídicos para poder implementar con éxito estrategias de protección y salvaguardia⁴ y exigir responsabilidades a las personas infractoras. De hecho, la Comisión de Desarrollo Internacional del Reino Unido afirmó en 2018 que *“aunque algunos miembros de la comunidad humanitaria están comprometidos con la lucha contra la explotación y los abusos sexuales, la impresión general que ofrece el sector es de complacencia, incluso de complicidad”*.⁵ No obstante, la cobertura que los medios

2 *Cómo luchamos contra la pobreza*, Oxfam Internacional, <https://www.oxfam.org/es/como-luchamos-contra-la-pobreza>. [fecha de consulta: 28 de abril de 2019]

3 Véase, por ejemplo: *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]

4 El sector humanitario no cuenta con una definición común de “salvaguardia”, traducción al español del término inglés “safeguarding”. Este término tiene su origen en el Reino Unido y significa “proteger la salud, el bienestar y los derechos humanos de las personas, permitiéndoles tener una vida libre de daños, abusos y negligencia”. Véase <https://www.cqc.org.uk/what-we-do/how-we-do-our-job/safeguarding-people>. Oxfam no cuenta con una definición propia de “salvaguardia”, pero usa el término para englobar aquellas políticas contra la explotación, el acoso y otras conductas ilícitas, como el tráfico de personas, el hostigamiento laboral y la intimidación, los incumplimientos del código de conducta, el uso de pornografía y la no denuncia de delincuentes sexuales.

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

han dado a los errores de Oxfam en este sentido ha supuesto un punto de inflexión para la comunidad humanitaria que, junto a los donantes, pares y organizaciones socias, se han comprometido para promover conjuntamente un cambio auténtico, como se ha demostrado en la cumbre sobre protección y salvaguardia organizada por el Gobierno británico en octubre de 2018.⁶

Por su parte, Oxfam aceptó públicamente su error “de no ser capaz de prevenir e investigar adecuadamente las conductas sexuales ilícitas” y ha puesto en marcha un “plan de acción de 10 medidas” para fortalecer sus políticas y prácticas en materia de protección y salvaguardia y transformar su cultura organizativa.⁷ En el marco de dicho plan se creó la Comisión Independiente sobre Conductas Sexuales Ilícitas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural (en adelante, “IC”, por sus sigla en inglés) con el objetivo de “llevar a cabo una revisión de la cultura, los sistemas de rendición de cuentas y las políticas, procedimientos y prácticas de protección y salvaguardia en toda la confederación Oxfam, así como para proponer recomendaciones sobre cómo puede la organización ser más coherente con sus valores y fortalecer sus sistemas para prevenir y responder a cualquier forma de abuso de poder, acoso o conducta ilícita en las relaciones interpersonales, incluyendo conductas sexuales ilícitas, cometida por cualquier persona relacionada con Oxfam”.⁸

La evaluación que se haga de la respuesta de Oxfam debe tener en cuenta que esta es una organización extensa y heterogénea con distintas culturas organizativas. Oxfam cuenta con más de 10.000 empleados y empleadas y alrededor de 40.000 personas voluntarias en todo el mundo, además de operar en 90 países. Desde 2011, ha pasado de un modelo de confederación bastante holgado (donde las organizaciones afiliadas trabajaban en programas diferentes y en oficinas distintas dentro de un mismo país) al modelo actual en el que a nivel de país solo hay “una sola Oxfam” y en el que todo el trabajo de la confederación está orientado a crear una estructura más igualitaria, así como una conexión y colaboración más amplias.

Una parte fundamental de la respuesta de Oxfam en su plan de acción de 10 medidas ha sido su declaración de tolerancia cero⁹ ante cualquier conducta sexual ilícita. Asimismo, durante los últimos cinco años, la confederación se ha reestructurado de acuerdo con la visión estratégica de Oxfam para 2020. Este nuevo modelo aspira a redistribuir el poder y la gestión de la labor de la organización entre

6 *Cumbre sobre protección y salvaguardia 2018*, Gobierno británico, <https://www.gov.uk/government/topical-events/safeguarding-summit-2018>.

7 *Medidas de protección contra el acoso y el abuso sexual: Nuestro plan de acción*, Oxfam Internacional, <https://www.oxfam.org/es/compromiso-de-oxfam-de-erradicar-el-acoso-y-el-abuso-sexuales>. [fecha de consulta: 8 de mayo de 2019]

8 Véase <https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/independent-commission-terms-of-reference.pdf> para los términos de referencia: *Comisión Independiente de Alto Nivel sobre Conductas Sexuales Ilícitas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural en Oxfam*.

9 La IC ha escogido este término en el sentido de que para conseguir la tolerancia cero es necesario que todo el equipo, voluntariado, consultoras/es, representantes y socios de Oxfam a todos los niveles asuman la responsabilidad de actuar ante cualquier rumor o posible incidente de acoso, explotación sexual y otro tipo de abusos, como el hostigamiento laboral. Además, es necesario que la organización responda ante cualquier incidente probado con medidas disciplinarias, inclusive el despido, cuando sean necesarias.

el secretariado Oxfam Internacional, sus 19 organizaciones afiliadas (jurídicamente distintas) y todas las oficinas de Oxfam en países en los que ejecuta programas. Esta crisis en materia de protección y salvaguardia ha servido como catalizador para abrir el debate en torno a si los cambios en marcha son suficientes para crear el tipo de organización que Oxfam aspira a ser.

En enero de 2019, la IC publicó un informe preliminar en el que compartía sus primeros hallazgos, basados principalmente en conversaciones con el personal de las oficinas de país y de las organizaciones afiliadas, así como con personal antiguo. Posteriormente, la IC ha analizado tanto las nuevas políticas y procedimientos de Oxfam como aquellas en desarrollo. Además, ha evaluado los hallazgos realizados durante sus investigaciones sobre el terreno con las organizaciones socias y las comunidades para las que trabaja Oxfam. La IC ha identificado aquellas áreas donde se han hecho progresos, lo cual es importante tanto para la organización como para todo el sector. Asimismo, los hallazgos de la IC siguen señalando los abusos de poder –unidos a la falta de una aplicación sistemática de procedimientos y enfoques de protección en todos sus programas– como el origen de la crisis en materia de salvaguardia y protección que afecta a Oxfam y a toda la comunidad humanitaria.

RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Exámenes documentales

- Información sobre los casos
- Políticas y procedimientos actuales y en desarrollo sobre protección y salvaguardia y de apoyo a las personas supervivientes
- Informe externo de investigación encargado por Oxfam sobre su sistema de gestión de casos
- Evaluación de la Humanitarian Quality Accountability Initiative (HQAI)
- Documentación del sector

Investigación cuantitativa

ENCUESTA SOBRE PROTECCIÓN, SALVAGUARDIA Y CONDUCTAS ILÍCITAS DE LA IC EN UNA SELECCIÓN DE PAÍSES DONDE OXFAM EJECUTA PROGRAMAS

Participaron

142

personas de...

9

oficinas de país
(índice medio de
respuesta: 31%)

ENCUESTA GLOBAL DE PERSONAL 2017

67

países donde se
ejecutan programas

5

sedes de
organizaciones
afiliadas y el
secretariado

ENCUESTA SOBRE CULTURA 2018

3.771

empleados/as
(de un total de
10.000)

ENCUESTA A LAS ORGANIZACIONES SOCIAS 2018

447

organizaciones socias
(de un total de 3.600)

Investigación cualitativa

CONTRIBUCIÓN DE PERSONAS SUPERVIVIENTES

Grupo de Referencia de
Supervivientes formado por

10

personas y que
se reunió cuatro
veces

1

integrante
de la IC
superviviente

ENTREVISTAS AL EQUIPO

Cerca de

660

conversaciones con
miembros de personal
actuales y antiguos

Visitas a

18

oficinas
(9 oficinas de país,
3 del secretariado y
6 de organizaciones
afiliadas)

INVESTIGACIONES DETALLADAS CON COMUNIDADES Y SUPERVIVIENTES

21

entrevistas
con representantes
de Gobiernos locales
y miembros del
personal de Oxfam y
otras organizaciones
humanitarias

21 debates en grupos
focales con

168

mujeres, hombres, niñas
y niños en campos de
personas refugiadas, una
comunidad de acogida
y una comunidad en la
que Oxfam ejecuta un
proyecto de desarrollo

3

países
de África
y Asia

MESAS REDONDAS

4

mesas redondas con expertos/as

Véase el anexo A para más información sobre la metodología de investigación.

EL DESAFÍO

La explotación y los abusos sexuales están relacionados con el poder y el control. Se trata de atroces manipulaciones del poder, la confianza y las vulnerabilidades para obtener beneficios monetarios, sociales, políticos o sexuales a partir de la explotación sexual de otra persona. Se trata de un desafío social y que afecta a todos los actores del sector. Una vez reconocido que la explotación y los abusos sexuales se producen en todos los niveles, el desafío al que Oxfam se enfrenta tiene su origen fundamentalmente en cómo se gestiona el poder formal e informal, así como en cómo logra y mantiene la confianza en todas sus relaciones.

Estos desafíos —y la forma en la que afectan en el fondo a las personas para las que Oxfam trabaja, a sus organizaciones socias y a su equipo— se explorarán más abajo. Además, la IC ha tomado nota de las medidas que está tomando Oxfam para hacer frente a estos desafíos.

A. LAS PERSONAS PARA LAS QUE OXFAM TRABAJA: EXPUESTAS Y SIN APOYO

Visión general del sector

La violencia estructural —las formas sistemáticas en que las estructuras sociales y/o las instituciones dañan y perjudican a las personas al impedirles cubrir sus necesidades básicas y que da lugar a la explotación y los abusos sexuales— está presente tanto en el Norte como en el Sur global.¹⁰ Por lo tanto, conocer las normas y comportamientos locales de cada comunidad en la que trabaja Oxfam es un factor importante para entender mejor el riesgo de que se comentan abusos de poder y qué medidas de protección y salvaguardia se pueden tomar. En contextos humanitarios, este tipo de conocimiento es todavía más necesario debido a las vulnerabilidades específicas a las que se enfrentan las personas en situaciones de crisis y desplazamiento, así como a los cambios en las estructuras de poder y las normas de las comunidades.

Desde el escándalo de “sexo a cambio de comida” del año 2002 en el que se vieron implicadas algunas de las mayores organizaciones del sector humanitario, la ONU y algunas organizaciones no

¹⁰ *Structural Violence*, <http://www.structuralviolence.org/structural-violence>. [fecha de consulta: 28 de abril de 2019]

gubernamentales (ONG) internacionales,¹¹ el sector *humanitario* ha puesto en marcha diversas iniciativas y elaborado multitud de políticas y procedimientos para abordar el problema.

A pesar de las cuantiosas inversiones, al sector humanitario todavía le falta mucho para cumplir con sus compromisos en materia de protección y salvaguardia en sus programas. Tras conocerse el caso de explotación sexual durante las operaciones de Oxfam en Haití en 2011, ha surgido un interés y escrutinio renovados hacia Oxfam y el sector en cuestión de protección y salvaguardia. Esto ha dado lugar a una serie de iniciativas y compromisos nuevos, muchos de los cuales cuentan con la participación de Oxfam. Por ejemplo, entre las últimas iniciativas se incluye la conferencia de octubre de 2018 del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido cuyo objetivo era promover acciones colectivas contra la explotación y los abusos sexuales dentro del sector.¹² Otra de las iniciativas es el¹³ nuevo proyecto de tres años de la organización InterAction *From Pledge to Action*, centrado en el cambio organizativo para así lograr una mejora de las culturas organizativas, políticas, procedimientos y programas formativos.¹⁴ También se está trabajando para hallar una solución para todo el sector que ayude a impedir de manera efectiva que las personas infractoras se paseen libremente por el sistema, así como para evaluar los mecanismos externos de rendición de cuentas, como la propuesta del Gobierno neerlandés para crear oficinas de *defensoría* humanitarias independientes. Asimismo, varias organizaciones han impulsado un sistema para la emisión de referencias que busca prevenir la contratación de personas agresoras en el ámbito humanitario a través del intercambio de información sensible relevante sobre las personas candidatas que hayan incurrido en conductas sexuales ilícitas, siempre en cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.¹⁵ Dicho esto, como ha señalado la Comisión de Desarrollo Internacional del Reino Unido, este progreso podría estancarse, como ha ocurrido en el caso de escándalos y denuncias anteriores.¹⁶

La naturaleza de la explotación y los abusos sexuales

Teniendo en cuenta este contexto, la IC propuso entender mejor la dinámica de la explotación y los abusos sexuales en aquellos contextos en los que trabajan Oxfam y otras organizaciones humanitarias y de desarrollo mediante una investigación a fondo

“La historia de Oxfam no ha descubierto a las organizaciones humanitarias que la explotación y los abusos sexuales son un problema. Lo que sí ha puesto de manifiesto es el impacto de la exposición en los medios de comunicación. El sector sabe que existen problemas de explotación y abusos sexuales desde hace años. No obstante, como evidencian nuestras pruebas e, incluso, como ha indicado el Secretario General de la ONU, parece que solo se toman medidas cuando se produce una crisis. Un enfoque reactivo y cíclico, impulsado por la preocupación de gestionar la reputación, no traerá consigo un cambio transformador”.

Comité de Desarrollo Internacional del Reino Unido

<https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmintdev/840/84019.htm>

11 *Experience of Refugee Children in Liberia, Guinea and Sierra Leone*, <https://www.parliament.uk/documents/commons-committees/international-development/2002-Report-of-sexual-exploitation-and-abuse-Save%20the%20Children.pdf>.

12 *Safeguarding Summit 2018*.

13 InterAction es la mayor coalición de ONG de las organizaciones internacionales y sus socias en Estados Unidos. Para más información sobre esta organización consulte: www.interaction.org.

14 Pleger, H. & S. Hashmie, *Zero Tolerance for Doing Nothing*, InterAction <https://www.interaction.org/blog/zero-tolerance-for-doing-nothing>, [fecha de consulta: 29 de abril de 2019]

15 *The Inter-Agency Scheme for the Disclosure of Safeguarding-Related Misconduct in Recruitment Process within the Humanitarian and Development Sector*, Steering Committee for Humanitarian Response, <https://www.schr.info/the-misconduct-disclosure-scheme>, [fecha de consulta: 29 de abril de 2019]

16 *Sexual Exploitation and Abuse in the Aid Sector*, párrafo 4.

en las comunidades de personas refugiadas y de acogida de tres países.¹⁷ Es fundamental tener en cuenta que en estos contextos las y los miembros de las comunidades no siempre pueden distinguir entre las distintas organizaciones humanitarias y de desarrollo. Por lo tanto, puede que las presuntas conductas sexuales ilícitas¹⁸ de las que hayan informado miembros de la comunidad hayan sido incurridas por personal de cualquiera de la multitud de organismos de la ONU y de ONG internacionales y locales y sus organizaciones socias presentes. Por este motivo, los hallazgos de la IC deben preocupar a todo el sector humanitario y no solo a Oxfam. Del mismo modo, las recomendaciones ofrecidas por las personas que participaron en la investigación en las comunidades están dirigidas a todos aquellos actores que operan en dichas comunidades y, por lo tanto, a todo el sector humanitario y de desarrollo.

El objetivo de esta investigación era fundamentar las recomendaciones de la IC a través de las siguientes preguntas:

- ¿De qué naturaleza y nivel son los casos de explotación y abusos sexuales en estos tres contextos?
- ¿Qué sistemas existen para prevenir, denunciar y responder a las alegaciones de explotación y abusos sexuales?
- ¿En qué medida conocen estos sistemas las comunidades beneficiarias?
- ¿A qué barreras o desafíos se enfrentan a la hora de denunciar explotación y abusos sexuales?

El equipo de investigación ha constatado que las alegaciones de explotación y abusos sexuales eran generalizadas en dos de los tres lugares investigados, siendo el sexo coercitivo y transaccional la principal forma de explotación sexual. Dicha explotación incluía tanto el intercambio de la ayuda a la que se tenía derecho gratuitamente como de oportunidades de empleo a cambio de favores sexuales.

Las personas participantes en los grupos focales relataron al equipo de investigación que aquellas personas que se niegan a esta explotación sexual son sometidas a castigos como, por ejemplo, la retirada de la asistencia humanitaria, los despidos o la retención de pagos por trabajos realizados. Algunas mujeres han afirmado que sus maridos perdieron sus empleos porque ellas se negaron a tener relaciones con “el jefe”. Además, en los debates en grupos focales organizados por el equipo de investigación, algunas mujeres ancianas y con discapacidad han afirmado que debían esperar más tiempo bajo el sol en la cola de distribución que aquellas mujeres

“La investigación ha concluido que la explotación y los abusos sexuales cometidos por actores humanitarios y de desarrollo es algo generalizado [en los lugares de investigación visitados en dos de los tres países de estudio]”.

Proteknôn Consulting Group

Según las informaciones, las personas infractoras se dirigían a las mujeres jóvenes y estudiantes que carecían de recursos para continuar su educación universitaria. Estas chicas eran víctimas de hombres que les prometían pagar sus estudios -una oportunidad muy ansiada para conseguir una profesión respetable y lograr independencia económica- a cambio de sexo.

17 Se seleccionaron dos países en África y uno en Asia teniendo en cuenta a) su distribución geográfica, b) su combinación de programas humanitarios y de desarrollo y c) la protección actual y el trabajo en materia de violencia de género para garantizar que los mecanismos de derivación actuales funcionan en caso de que las personas participantes necesiten apoyo.

18 El mandato de la empresa de consultoría contratada por la IC para llevar a cabo este tipo de evaluación no incluía la investigación. Por lo tanto, la IC no puede verificar los supuestos casos de explotación y abusos sexuales de los que se ha informado en el curso de esta evaluación. No obstante, con el consentimiento informado de las personas denunciadoras, la IC ha derivado estos casos a las organizaciones pertinentes que operaban en esta área. Aquellos que afectaban a personas refugiadas han sido derivados a la Agencia de la ONU para los Refugiados, encargada de la protección global de las personas refugiadas en contextos humanitarios.

consideradas "atractivas" o que mantenían una relación sexual transaccional con el personal humanitario. Asimismo, los abusos sexuales también han sido mencionados con frecuencia durante la investigación. Las personas participantes han afirmado que a las chicas adolescentes se las presionaba de forma significativa para que mantuvieran relaciones de carácter sexual.

Las presuntas personas infractoras pertenecen a numerosas organizaciones humanitarias y de desarrollo. Aunque la mayoría es personal nacional —en cualquier operación humanitaria siempre son el grupo más numeroso—, las personas refugiadas y otros miembros de la comunidad (principalmente el personal que trabaja por días o incentivos) también han cometido presuntamente actos de explotación y abusos sexuales.

El equipo de investigación también ha constatado que, en las comunidades que ha visitado, existe una importante carencia de mecanismos de protección y salvaguardia eficaces y accesibles. Las presuntas personas infractoras pertenecen a diversos actores humanitarios por lo que las y los miembros de las comunidades tienen dificultades para entender para qué organización trabajan. Además, los mecanismos de denuncia entre organizaciones no siempre están disponibles. Incluso puede que las personas ni siquiera sepan que existen. En el momento de redacción del presente informe, uno de los países evaluados no dispone de *ningún* mecanismo entre organizaciones, precisamente en un momento en el que se está llevando a cabo una importante operación humanitaria. En la mayoría de los lugares donde se llevan a cabo programas visitados existen mecanismos de denuncia y *feedback* general. Sin embargo, pocos miembros de la comunidad conocen dichos mecanismos. Además, la información no siempre se encuentra disponible en las lenguas locales e, incluso así, su uso se ve menoscabado debido al bajo nivel de alfabetismo de la población local. En cada campo de personas refugiadas visitado por el equipo de investigación, se había sensibilizado a un número muy bajo de personas participantes en torno a la explotación y los abusos sexuales. Además, la cantidad de personas de referencia (*focal points*) para obtener este tipo de información era muy reducida. Por ejemplo, en un campo de personas refugiadas, había una persona de referencia para la denuncia de explotación y abusos sexuales por cada 10.000 personas. Esta escasez puede explicar parcialmente por qué las personas que participaron en los grupos focales han mostrado muy pocos conocimientos sobre el alcance de las conductas prohibidas, su derecho a denunciar cualquier incidente, los mecanismos para hacerlo, las consecuencias para las personas infractoras y el apoyo y la protección a disposición de las personas supervivientes y denunciantes.

Como se ha mencionado anteriormente, el equipo de investigación ha recogido historias y percepciones de las comunidades, pero no las ha investigado. Además, también ha encontrado pocas pruebas en los debates en grupos focales de que las denuncias por explotación y abusos sexuales, cuando se ha hecho, hayan sido

En uno de los lugares investigados se descubrió que se denunciaban casos de explotación y abusos sexuales de manera informal. Esta comunidad había renunciado por completo a los mecanismos formales y había creado su propio canal de denuncia a través de una lideresa comunitaria en quien confiaban y creían que tomaría en serio sus denuncias, respetaría la confidencialidad y las remitiría a las personas correspondientes en las organizaciones. A continuación, esta mujer registraba sus alegaciones e intentaba hacérselas llegar a representantes de las ONG en el campo. En el momento de la realización de la investigación, esta mujer desconocía si las ONG habían tomado alguna medida con respecto a las denuncias.

gestionadas de manera adecuada por parte de las organizaciones responsables. Asimismo, tampoco se han hallado indicios de que se haya proporcionado ayuda adecuada. Las personas participantes en los grupos focales han manifestado su frustración por el hecho de que las denuncias simplemente eran ignoradas ("*desaparecían en un agujero negro*") o inmediatamente desestimadas. El equipo ha escuchado muchos casos de mujeres o niñas cuya "relación" con algún miembro de una ONG terminó en embarazo. Las personas participantes han afirmado que, en un caso, una organización se negó a asumir ninguna responsabilidad y, en otro, la organización simplemente despidió al infractor, pero no tomó más medidas. El equipo también se ha enterado de que a las personas supervivientes raramente se les ofrecía ayuda. En otra investigación de la IC al equipo de Oxfam, esta ha concluido que se trata de un tema que también inquieta al personal. De hecho, parte de este ha señalado que le preocupaba que las personas supervivientes no estuvieran recibiendo ayuda adecuada.

Mensajes de las comunidades

1. No ignorar lo que las comunidades nos cuentan

En los debates en grupos focales, las personas participantes han expresado su frustración y pedido sinceramente ayuda para abordar los problemas de explotación y abusos sexuales. Querían que su información fuese totalmente confidencial y que se tuviese en cuenta. Una mujer refugiada explicó:

“Solíamos escribir en el buzón de sugerencias. Pero los mensajes no van a ninguna parte; no le llegan a absolutamente nadie. Ahora les suplicamos que transmitan este mensaje a alguien...”

“ Al final solo queremos ayuda. Queremos que alguien nos ayude”.

2. Reducir los riesgos: empoderar a las mujeres

A las mujeres refugiadas les gustaría que todas las organizaciones designaran a empleadas senior como personas de referencia para prevenir la explotación y los abusos sexuales en los campos de personas refugiadas. Se podrían contactar con ellas directamente o a través de una persona intermediaria de confianza de la comunidad. También recomiendan que sea el personal nacional femenino quien contrate al personal por incentivos y gestionen la distribución de los productos alimentarios y no alimentarios. Además, recomiendan a las organizaciones:

- a. Organizar reuniones periódicas separadas por sexo en las que participen las personas beneficiarias objetivo para revisar los procedimientos y mecanismos de denuncia de explotación y abusos sexuales.
- b. Informar con regularidad a las comunidades sobre el progreso de las investigaciones y las medidas que se están tomando para sancionar a las personas infractoras y ayudar a las personas supervivientes.

Por último, solicitan que se provean y/o incorporen al diseño de los programas oportunidades de capacitación, generación de ingresos y sustento, así como de acceso a la educación superior a fin de reducir su vulnerabilidad ante la explotación sexual.

3. Sensibilizar y capacitar a todas las y los miembros de la comunidad en materia de explotación y abusos sexuales

Tanto en los programas humanitarios como en los de desarrollo, las personas participantes en grupos focales han defendido la incorporación de vallas publicitarias y carteles en puntos estratégicos cerca de las zonas de proyecto para explicar en qué consisten la explotación y los abusos sexuales y cómo denunciarlos. Algunos de los lugares que se sugirieron fueron zonas con mucho tráfico, puntos de abastecimiento de agua, puntos de distribución, espacios seguros para las mujeres, lugares accesibles a mujeres, niñas y niños, colegios, iglesias y clínicas. Una refugiada anciana señaló:

“Está bien tener carteles porque cada vez que ves uno, lo lees y eso te recuerda el mensaje”.

No obstante, se considera que los letreros han de ir acompañados de otras medidas. Las personas participantes solicitaron que los carteles y los panfletos se repartiesen en los programas formativos presenciales, y advirtieron de que se deben explicar las imágenes para evitar malentendidos.

4. Formar a todas las personas beneficiarias en materia de explotación y abusos sexuales y cómo denunciarlos

Los debates en grupos focales evidenciaron que en muchas organizaciones hay carencias en materia de formación sobre la explotación y los abusos sexuales y métodos de denuncia, aunque las personas beneficiarias tienen derecho a ella y, de hecho, la quieren. En uno de los grupos focales las chicas adolescentes pidieron que

“se formase y sensibilizase a toda la comunidad”

—y no solo a las personas de referencia— para asegurar que esta información tan importante llegue a todo el mundo. Del mismo modo, miembros tanto de los programas humanitarios como de desarrollo han sugerido que se refuercen los mecanismos comunitarios para la prevención de la explotación y los abusos sexuales.

5. Facilitar y hacer más seguros los mecanismos de denuncia de explotación y abusos sexuales

Las personas participantes en los grupos focales han expresado su miedo ante la violencia intrafamiliar/intertribal que se produce en respuesta a los incidentes de explotación y abusos sexuales o como forma de retribución de las personas infractoras. Las personas supervivientes también temían que, si denunciaban la explotación y los abusos sexuales y otras personas se enteraban, serían humilladas y estigmatizadas dentro de sus comunidades. Las personas participantes han comentado que las organizaciones pueden proteger a las personas supervivientes y a aquellas que denuncian la explotación y los abusos sexuales mediante su reubicación en otros campos. Además, han solicitado protección laboral para las personas denunciantes para proteger y salvaguardar su seguridad en materia de empleo.

Algunas de las personas participantes en los grupos focales han pedido tener acceso directo al personal sénior encargado de la gestión de denuncias de explotación y abusos sexuales. Además, querían que el personal sénior visitase cada mes sus comunidades. En los campos de personas refugiadas, las personas participantes han sugerido la creación de puntos de información atendidos por personal femenino para prevenir y responder ante la explotación y los abusos sexuales. Otras personas, sobre todo las mujeres jóvenes y adolescentes, han planteado la posibilidad de emplear las redes sociales, como Facebook, para denunciar la explotación y los abusos sexuales. Aunque algunos tipos de tecnología, como los teléfonos móviles o el acceso a internet, pueden constituir un mecanismo de denuncia seguro para las personas alfabetizadas, el acceso a estos recursos todavía es muy limitado en los lugares de investigación visitados, por lo que este método solo debería constituir uno de los diversos canales de denuncia.

6. Proporcionar *feedback* sobre las denuncias recibidas

Las mujeres, sobre todo aquellas en campos de personas refugiadas, se han quejado con frecuencia de que habían denunciado numerosos casos ante diversas organizaciones durante un largo periodo de tiempo sin recibir ningún tipo de respuesta.

“Hemos denunciado y no hemos recibido respuesta; nada de nada. Estamos cansadas porque no sabemos a quién pedir cuentas”.

Piden que las organizaciones creen mecanismos de denuncia bidireccionales: el primer paso consistiría en comunicar a las personas denunciantes que se ha recibido su alegación y que se tomarán medidas, y ofrecerles un plazo estimado de resolución. Chicos adolescentes participantes en uno de los debates en grupos focales resaltaron que las garantías de las personas denunciantes deberían plasmarse en hechos:

“Si las personas al mando se enteran de que algo así ha ocurrido, también nos gustaría verlas seguir físicamente de cerca el asunto”.

Consideran que esta implicación de personal senior es un prerrequisito para que las organizaciones vuelvan a ganarse su confianza. Además, las organizaciones deben identificar aquellos factores que permiten que se produzcan estos casos de explotación y abusos sexuales en primer lugar, y llevar a cabo cambios sistémicos para evitar que incidentes similares vuelvan a ocurrir.

7. Ver que se hace justicia

Las personas participantes en grupos focales en contextos humanitarios y de desarrollo —tanto hombres como mujeres— han recomendado casi sin excepción despedir a las personas infractoras, denunciar los abusos ante la policía (en aquellos lugares donde las personas supervivientes pueden hacer esto de manera segura) y asegurar que las personas infractoras no puedan volver a encontrar trabajo en otra organización humanitaria. El mensaje principal es que las personas infractoras deben hacer frente a las consecuencias y rendir cuentas por sus actos ante la organización y la ley para

que esta experiencia sirva para disuadir a otras posibles personas infractoras. Para garantizar que se hace justicia, las personas participantes en los grupos focales han propuesto que se facilite a las personas supervivientes acceso inmediato a tratamiento médico y otras formas de apoyo a largo plazo, así como a mecanismos de protección. Una de las opciones mencionadas fue la reubicación de las personas supervivientes en otros campos. En el caso de aquellas mujeres y niñas embarazadas como resultado de la explotación y los abusos sexuales, las personas participantes en los grupos focales defendieron brindar apoyo médico, financiero, educativo, de subsistencia y psicológico para la madre y un subsidio para el bebé hasta que se emancipe. Las personas participantes han propuesto que cuando una mujer sea obligada a mantener relaciones sexuales transaccionales a cambio de empleo y la persona infractora no sea capaz de pagarle lo prometido, la mujer reciba estos salarios pendientes.

Estos hallazgos y mensajes recogidos por el equipo de investigación reflejan la realidad de las personas que reciben ayuda de multitud de organizaciones humanitarias y de desarrollo en tres países, en dos de los cuales se están produciendo en la actualidad dos de las mayores emergencias del mundo. No obstante, estos hallazgos probablemente solo representen una mínima parte de los abusos que tienen lugar contra miembros de las comunidades, que muchas veces no son denunciados. Tanto los resultados de esta investigación como los de la comisión investigadora del Parlamento del Reino Unido suponen una acusación a todo el sector. Por lo tanto, esta situación debe ser una llamada de atención al sector humanitario, incluidas Oxfam y sus organizaciones socias.

Qué implicaciones tiene esto para Oxfam

En el caso de Oxfam, la IC destaca que en el periodo 2011-2018 la amplia mayoría de las casi 500 alegaciones registradas fueron denuncias de distintos tipos de conductas ilícitas e impropias *dentro* de Oxfam, no explotaciones o abusos sexuales infringidos *contra* personas participantes en los programas de Oxfam.¹⁹ En los últimos tres años, tras la creación de la nueva base de datos, las alegaciones de explotación y abusos sexuales registradas infringidas contra personas participantes en los programas de Oxfam han llegado a apenas 20 de los 255 incidentes denunciados. Uno de ellos consistía en el intercambio de bienes o servicios por sexo, el 40% se refería a sexo a cambio de empleo y el 35% eran relaciones sexuales o románticas que violaban el Código de Conducta de Oxfam. Los otros casos eran incidentes dentro del equipo. Por otro lado, en una encuesta sobre cultura de Oxfam realizada en diciembre de 2018 y en la que participaron cerca de 4.000 miembros del equipo, la amplia mayoría afirmaron que no habían visto a ningún miembro del personal hostigando, discriminado o abusando de nadie en las comunidades para las que Oxfam trabajan.

Estas cifras no coinciden con la investigación encargada a y realizada por la IC o con lo que el sector ya sabe sobre la prevalencia de la explotación y los abusos sexuales. Aquellas personas que trabajan en el sector reconocen que la falta de denuncias es un problema grave y generalizado. Dentro de la confederación Oxfam, existe un claro problema relacionado con la falta de denuncias y/o evidentes carencias en la recopilación y cotejo que Oxfam hace de las denuncias de explotación y abusos sexuales en sus programas. También se encuentran deficiencias en cuanto a la remisión de estos casos a instancias superiores hasta las sedes centrales. El equipo de investigación externo ha afirmado en su informe que sospecha de la existencia de problemas a la hora de prevenir y denunciar los casos de explotación y abusos sexuales a nivel comunitario, así como con los mecanismos de rendición de cuentas de programas más amplios. También ha señalado que hay problemas en la manera de integrar las soluciones dentro de las operaciones de Oxfam. La investigación de

“Porque, con frecuencia, [las personas infractoras] actúan cuando el país está pasando por momentos difíciles [como una emergencia humanitaria]. Todas las instituciones están faltas de personal y la persona infractora cree que no será procesada porque trabaja para una ONG internacional”.

Miembro del equipo de Oxfam

¹⁹ Se ha encargado a un equipo de investigación externo un informe para evaluar la gestión de los casos de acoso, explotación y abusos sexuales en Oxfam hasta finales de enero de 2019. En archivo.

la IC respalda esta sospecha, ya que se han encontrado diferentes maneras de registrar denuncias incluso dentro de un mismo país. En uno de los países visitados, por ejemplo, la IC se ha encontrado con que las líneas telefónicas de denuncia solo estaban disponibles para participantes en los proyectos financiados por donantes que las exigían, como la Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas (ECHO, por sus siglas en inglés)

La auditoría realizada por la Humanitarian Quality Assurance Initiative (HQAI) de los programas de Oxfam en Etiopía, Uganda y Bangladesh para garantizar que cumplen con la Norma Humanitaria Esencial refuerza estas preocupaciones ya que ha encontrado fallas en los sistemas de rendición de cuentas de Oxfam.²⁰ En concreto ha descubierto que “los mecanismos de denuncia y *feedback* documentados no se implementan de forma sistemática y oportuna en las respuestas humanitarias”; “la cultura organizativa de Oxfam en materia de denuncia varía en la confederación, así como también varían las prácticas entre las organizaciones afiliadas y las respuestas humanitarias, tanto en torno a la explotación como los abusos sexuales”; y “Oxfam no se asegura de que las comunidades conozcan sus compromisos en materia de prevención de la explotación y los abusos sexuales, ni tampoco el comportamiento que deberían esperar del equipo de Oxfam y sus organizaciones socias”. En su propia investigación la IC ha encontrado problemas similares, sobre todo la preocupación porque la protección y salvaguardia sobre el terreno dependen de la voluntad y compromiso del personal responsable sénior del lugar, en lugar del enfoque institucional de la organización afiliada correspondiente.

Medidas que está tomando Oxfam

Oxfam ha destacado su compromiso con la rendición de cuentas en cinco áreas: intercambio de información y transparencia, participación de las personas beneficiarias, *feedback* y denuncias, competencias y compromiso del equipo con los estándares internacionales y compromiso con la mejora continua.

Tras la auditoría de la HQAI, el equipo humanitario de la confederación está trabajando para difundir sus compromisos en materia de protección y salvaguardia entre las personas participantes en sus programas. Además, ha elaborado directrices para crear mecanismos de *feedback* comunitarios y actualmente está incorporando soluciones innovadoras para recopilar y reportar dicho *feedback* que pueden servir como punto de partida para recopilar y derivar denuncias por conductas ilícitas. Oxfam también estudia la manera de incorporar los mecanismos de rendición de cuentas y todo lo aprendido de los contextos humanitarios a sus programas de desarrollo. De hecho, planea introducirlos a finales de 2019. Además, recientemente Oxfam ha desarrollado su primera política de apoyo a las personas supervivientes y está estudiando

²⁰ CHS Initial Verification Audit Report, pág. 14, Oxfam Internacional, 18 de junio de 2018, <http://hqai.org/wp-content/uploads/1.-Oxfam-CHS-Summary-Report-Final.pdf>. [fecha de consulta: 2 de enero de 2019]

cómo introducir valores centrados en las personas supervivientes en todos sus departamentos, inclusive los departamentos de Recursos Humanos, legal y de programas. El primero de una serie de talleres sobre enfoques centrados en las personas supervivientes tuvo lugar en diciembre de 2018 en Oxford y pronto se celebrarán en otras regiones del mundo.

Algunas de estas iniciativas constituyen el mínimo requerido de cualquier organización humanitaria, mientras que otras son innovaciones que requieren un mayor estudio y difusión. Está claro que no hay una forma universal de implementar mecanismos y estándares de denuncia, ni investigaciones, ni apoyo para las personas supervivientes dentro del sector. Los mecanismos efectivos de prevención, denuncia y respuesta deben hacer frente a todas las barreras del proceso de denuncia. Escuchar a la comunidad es un primer paso fundamental.

B. LAS ORGANIZACIONES SOCIAS DE OXFAM: PAPEL FUNDAMENTAL, HABILIDADES E INVERSIÓN NECESARIA EN SISTEMAS

Apoyo a las organizaciones socias

Oxfam cuenta con más de 3.600 asociaciones formales, muchas de las cuales con organizaciones en primera línea de los programas de Oxfam. Estas tienen sus raíces en las comunidades a las que Oxfam trata de ayudar, y entienden los desafíos y las oportunidades de esta tarea. Así, pueden guiar y ayudar a Oxfam a diseñar con su colaboración las intervenciones programáticas. No obstante, como en el caso del equipo de Oxfam o de cualquier otra organización, sus miembros pueden ser personas protectoras, infractoras y/o supervivientes. Esto se ha corroborado en la profunda investigación y las entrevistas telefónicas y visitas que la IC ha hecho al personal y las organizaciones socias sobre el terreno, así como en las encuestas realizadas por Oxfam y la IC.

Algunas de las organizaciones socias de Oxfam son organizaciones de justicia de género altamente cualificadas y eficientes. En algunos casos, incluso, participan en sistemas de revisión por pares para el trabajo de Oxfam. Con todo, parte del personal de las organizaciones socias y algunas personas contratadas por estas han estado implicadas en casos de explotación y abusos sexuales: una investigación de Oxfam confirmó el caso de un miembro del personal de una organización socia que abusó sexualmente de un miembro de una comunidad en dificultades (después de este hecho, la oficina de Oxfam en el país puso fin a su acuerdo de asociación con dicha ONG).

La realidad de los partenariados

Teniendo en cuenta la decisión estratégica a largo plazo de Oxfam de recurrir cada vez más a las organizaciones socias como “puentes” con las comunidades para las que trabaja,²¹ es importante que Oxfam ayude a estas organizaciones para que cumplan con sus funciones en materia de protección y salvaguardia. Mientras, la realidad en muchos países —como han confirmado las investigaciones sobre el terreno de la IC y una encuesta de Oxfam en la que participaron 450 organizaciones socias— es que la capacidad de las organizaciones socias y el apoyo de Oxfam para la creación de sistemas y políticas de protección y salvaguardia varían. En algunos países, la organización afiliada de Oxfam que dirige el programa ha realizado importantes inversiones en materia de protección y salvaguardia para las organizaciones socias, como la introducción de programas formativos, el desarrollo de bases para la evaluación de riesgos y la creación de mecanismos de denuncia. En otros países, sin embargo, las organizaciones socias no han recibido ni apoyo ni formación en materia de políticas de protección y salvaguardia, a pesar de lo que ha afirmado el equipo de Oxfam a las personas integrantes de la Comisión Independiente.

Por ejemplo, en uno de los países que ha visitado la IC, Oxfam había organizado un encuentro con las organizaciones socias para informarlas de sus planes para dar prioridad a la protección y salvaguardia. No obstante, el personal de las organizaciones socias no comprendió lo que esto significaba a nivel funcional y no se realizó ninguna formación. Solo el 46% de las personas que respondieron a la encuesta de las organizaciones socias de Oxfam afirmó realizar una evaluación de riesgos de protección y salvaguardia en todos los proyectos y actividades para identificar y mitigar los riesgos para las niñas y niños y otras personas vulnerables con las que trabajan o se encuentran. De hecho, en un país, el personal de las organizaciones socias ha pedido expresamente a la IC herramientas y programas formativos para incorporar la protección y salvaguardia a sus programas. Esto es bastante preocupante ya que el programa que Oxfam ejecuta en dicho país tiene un historial de presuntos casos de conductas sexuales ilícitas.

21 Este enfoque se describe en el *Plan Estratégico de Oxfam Internacional 2013–2019*, https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/story/ospspargb_0.pdf, pág 11. En la *Carta por el cambio 2016* figura el compromiso de garantizar que el 30% de la financiación humanitaria de Oxfam se destine a los actores locales para 2018. https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/bn-commitment-to-change-whs-220416-es.pdf En abril de 2019, la inversión de Oxfam en organizaciones socias locales era de un 13%.

FAVORECER LA INCLUSIÓN A TRAVÉS DEL ACCESO A PROGRAMAS EN LA LENGUA LOCAL

La IC visitó un país francófono en el que Oxfam había organizado una formación en materia de protección y salvaguardia en inglés porque el personal responsable había supuesto que todas las personas participantes, incluido el personal local de las organizaciones socias, hablaban inglés. Sin embargo, esto no era cierto y, cuando un miembro del personal de la organización socia solicitó interpretación, las personas responsables le contestaron que no había presupuesto para ello. Un miembro del equipo ha contado lo siguiente:

“Oxfam no debería simplemente hablar sobre inclusión o hacer un esfuerzo mínimo para alcanzarla, sino evaluar –desde el principio– quién necesita asistir a cada evento y qué medidas deben tomarse para asegurar que esas personas pueden asistir y participar activamente”.

Cerca del 90% de las personas que respondieron a la encuesta hecha a las organizaciones socias de Oxfam afirmó contar con una política de tolerancia cero contra el acoso, la explotación y los abusos sexuales, pero solo un 65% dijo contar con una política de protección y salvaguardia. Esto plantea la cuestión de si la percepción y las políticas de verdad coinciden. La amplia mayoría ha afirmado contar con un código de conducta. No obstante, no está claro si comprendían el código de conducta que forma parte de su acuerdo contractual con Oxfam. En uno de los países, de las siete organizaciones socias que la IC entrevistó ninguna pudo afirmar haber visto o firmado el código de conducta como parte de su acuerdo contractual con Oxfam. En otros países, el equipo ha informado a la IC de que las organizaciones socias habían firmado el código de conducta, pero que no se les había explicado en el momento de la firma.

Al igual que en Oxfam, el nivel de apoyo que las organizaciones socias ofrecen a las personas supervivientes es una preocupación importante. En la encuesta hecha a las organizaciones socias de Oxfam, la mayor parte de las personas encuestadas (un 60%) no contestó a la pregunta sobre si proporcionaban o derivaban en otros servicios la provisión de ayuda inmediata para cubrir las necesidades de las personas supervivientes de explotación y abusos sexuales identificadas. El 28% respondió que cuentan con recursos para proporcionar apoyo (un 12% dijo que no), mientras que un 33% afirmó tener acceso a mecanismos de derivación (un 7% dijo que no).

Uno de los asuntos más espinosos a los que deben enfrentarse tanto Oxfam como el conjunto del sector es cómo la violencia estructural y las normas culturales difieren en el contexto de cada país y determinan comportamientos en relación con la protección y salvaguardia, así como los sistemas para detectar y abordar estos abusos. A través de la investigación de la IC también se han

En uno de los países, de las siete organizaciones socias que la IC entrevistó ninguna pudo afirmar haber visto o firmado el código de conducta como parte de su acuerdo contractual con Oxfam.

encontrado ciertas preocupaciones en torno al compromiso —o la falta de este— de algunas organizaciones socias con la igualdad de género y cómo esto puede afectar a los esfuerzos en materia de protección y salvaguardia y a los partenariados. Aunque en algunos países Oxfam trabaja con las organizaciones socias para entender qué comportamientos son aceptables según las obligaciones estipuladas por los acuerdos, parte del equipo de Oxfam y de las organizaciones socias se muestra reacio a aceptar los términos del código de conducta como una política. Citan, por ejemplo, su preocupación en lo relativo a la libertad para solicitar los servicios de un/a trabajador/a sexual y entablar relaciones con compañeros/as de trabajo y miembros de las comunidades.

Del mismo modo, algunas organizaciones socias ponen en duda que Oxfam deba superponer sus propias políticas y reglamentos a las organizaciones que ya cuentan con los suyos propios. Esta situación refleja una tensión constante entre los principios de asociación de algunas ONG internacionales que se comprometen a respetar la independencia de las organizaciones socias locales y la necesidad de aplicar estándares de protección y salvaguardia como esperan los donantes y las ONG internacionales. También muestra el coste que supone para algunas organizaciones socias a quienes puede pedirseles que firmen diferentes códigos de conducta con distintas ONG internacionales.

La investigación de la IC ha concluido que el continuo de los abusos de poder se extiende del equipo de Oxfam al de las organizaciones socias. De hecho, el personal de diversos países ha calificado esta situación como un problema. Aunque el personal de algunas organizaciones socias estaba contento con su relación con Oxfam, otros señalaban ser víctimas de hostigamiento laboral, abusos de poder y comportamientos irrespetuosos. La IC también ha constatado que las organizaciones socias sienten cierta ira hacia el personal responsable sénior de Oxfam por permitir que estos comportamientos hayan continuado durante años en algunos países sin que nadie haya hecho nada por corregirlos.

Por último, la IC ha inferido que, aunque algunas de las organizaciones socias locales están altamente capacitadas y tienen experiencia y Oxfam puede aprender de ellas, a parte del equipo de Oxfam le preocupa que la presión por priorizar la localización de la ayuda puede llevar a asociaciones prematuras con organizaciones que carecen de las capacidades necesarias para realizar la labor e incluso menos capacidad para incluir la protección y la salvaguardia en sus programas. Esta presión se ha visto aumentada debido al loable compromiso de Oxfam de transferir el 30% de su presupuesto humanitario a las organizaciones socias.²²

22 *Oxfam's World Humanitarian Commitments*, https://www.agendaforhumanity.org/sites/default/files/OXFAM_commitments.pdf. [fecha de consulta: 29 de abril de 2019]

Medidas que está tomando Oxfam

A finales de 2018, Oxfam desarrolló un código de conducta para las organizaciones socias que será introducido a lo largo de 2019. Estará acompañado por un contrato de asociación estándar que destaque las obligaciones a la hora de gestionar conductas ilícitas, y que se espera que esté concluido para finales de 2019. Además, Oxfam ha desarrollado una nueva y sólida herramienta de evaluación de partenariados para toda la confederación. El objetivo es que el equipo de los programas la use en colaboración con las organizaciones socias para evaluar el nivel de capacidad de las mismas y ayudarlas a cubrir sus necesidades. Con todo, la IC no está segura de cómo se verificarán estas evaluaciones con personal con experiencia en protección y salvaguardia. También planea aplicar progresivamente esta herramienta de evaluación con carácter retroactivo a las organizaciones socias actuales. No obstante, en el momento de redacción de este informe esta idea todavía estaba en desarrollo. Como parte de esta medida, Oxfam debe decidir el nivel de apoyo en materia de protección y salvaguardia que puede proporcionar a las organizaciones socias. En lo referente a la protección y salvaguardia, Oxfam ha creado un fondo global de integridad de 500.000 libras esterlinas con el objetivo de apoyar a las organizaciones socias y los esfuerzos intersectoriales a nivel de país para mejorar la seguridad de los programas, lo que incluye mecanismos de protección y salvaguardia, prevención y denuncia. Se trata de un esfuerzo deliberado para que se trate de una iniciativa intersectorial que no solo beneficie a Oxfam.

“Estoy decidido a que Oxfam se convierta en un organización socia mejor –menos como un “buque salvavidas” y más como un “astillero” al que acudir– lista para emplear nuestros recursos y plataformas para empoderar y capacitar a otras personas (incluidas muchas del sector) para defender a las personas y las causas que importan... Solo empezaremos a recuperar la confianza perdida si cambiamos el poder de esta manera, recalibrando nuestros sistemas de rendición de cuentas y estableciendo conexiones más valiosas”.

Dhananjayan Sriskandarajah, director ejecutivo de Oxfam Gran Bretaña

<https://www.civilsociety.co.uk/news/systematic-and-cultural-changes-needed-at-oxfam-says-danny-sriskandarajah.html#sthash.M80LDONj.qe7WlQ83.dpuf>

RESULTADOS DE LA ENCUESTA HECHA A LAS ORGANIZACIONES SOCIAS DE OXFAM

En 2018 Oxfam encuestó a sus organizaciones socias sobre cuestiones de integridad, inclusive la protección y salvaguardia y el código de conducta. Se encuestó de manera autónoma a 447 organizaciones para que autoevaluaran sus políticas, procedimientos y capacidades en materia de protección y salvaguardia. Los hallazgos encontrados han servido para reforzar los mensajes de los propios encuentros de la IC con las organizaciones socias en las oficinas de Oxfam en países en los que ejecuta programas:

- **Las organizaciones socias tienen intenciones y valores internos firmes, pero estos deben plasmarse en políticas.** Aunque numerosas organizaciones socias cuentan con políticas y procedimientos en materia de protección y salvaguardia y *feedback* comunitario, así como con códigos de conducta, todavía hay muchas que no disponen de estos recursos. Las organizaciones socias han manifestado necesitar ayuda de Oxfam para desarrollar estas políticas y evaluar las existentes. Oxfam tendrá que prestar especial atención a las organizaciones más pequeñas, ya que es menos probable que cuenten con este tipo de políticas.
- **Las organizaciones socias necesitan invertir recursos para implementar políticas y procedimientos.** Estos recursos incluyen desarrollar las responsabilidades y capacidades del personal con el objetivo de poder formar a todo el equipo en materia de protección y salvaguardia para entender el concepto. También es necesario designar personas de referencia en materia de protección y salvaguardia, promover la capacidad investigadora y trabajar con las comunidades para establecer y mantener los mecanismos de denuncia. Esta inversión incluye asimismo aquellos recursos necesarios para crear y gestionar líneas directas de denuncia. Esto es fundamental dado que las organizaciones socias son las que se relacionan con las y los miembros de las comunidades diariamente. Las organizaciones socias están especialmente interesadas en el apoyo de Oxfam para ayudar a formar y sensibilizar al personal.
- **Las organizaciones socias quieren más apoyo.** Los resultados de la encuesta apuntan a tres prioridades a la hora de aumentar las capacidades en materia de protección y salvaguardia, entre otras: 1) desarrollar/revisar políticas, 2) crear sistemas y procedimientos y 3) sensibilizar y capacitar al personal. Tanto las organizaciones socias que cuentan con políticas como las que no han solicitado apoyo para evaluar estas políticas.

C. OXFAM: PRINCIPIOS FUERTES, ENTORNO FRÁGIL

La mayor fortaleza de Oxfam es su equipo. Una encuesta global de personal realizada en 2017 evidenció que el equipo altamente cualificado de Oxfam está profundamente comprometido con la misión y visión de la organización y cree que esta cuenta con unos valores sólidos. Con todo, el personal se ha enfrentado a muchos desafíos en los últimos años debido al cambio, a la gestión de la fatiga, a los desafíos en materia de gobernanza, a las incongruencias entre políticas de toda la confederación y al difícil camino hacia la creación de “una sola Oxfam”. Además de todos estos desafíos preexistentes, el nivel de cobertura mediática en 2018 de las informaciones relativas a conductas sexuales ilícitas por parte de algunos miembros del personal de Oxfam en Haití ha afectado profundamente al equipo. La IC se ha encontrado con que la moral del equipo se había visto afectada en algunas partes de la organización, sobre todo, aunque no únicamente, entre aquellas personas en el punto de mira de los medios o afectadas por la suspensión de financiación por parte de los donantes. No obstante, esta crisis también ha impulsado un diálogo más sincero en torno al poder y los sistemas de rendición de cuentas de la organización, lo que puede generar un cambio organizativo positivo. Es en este contexto en el que la IC ha llevado a cabo su investigación e identificado estos traumas y desafíos para los que el equipo pide una solución de la que quiere formar parte.

El personal que ha respondido a las encuestas afirma trabajar en entornos que funcionan correctamente. Sin embargo, no se trata de una situación ecuménica: esas mismas encuestas, así como las entrevistas de la IC, han evidenciado que también existe un entorno más problemático. De hecho, los abusos de poder y confianza en cualquiera de las relaciones de Oxfam pueden manifestarse de diversas maneras incompatibles con su misión y valores. La investigación realizada por la IC demuestra que la explotación y los abusos sexuales en Oxfam son síntomas de diversos abusos de poder. Estos se manifiestan en distinto grado en forma de elitismo, racismo, comportamientos coloniales, sexismo y patriarcado. Todo ello ha dado lugar a la aparición de entornos de trabajo tóxicos en los que se pone en peligro la protección y la salvaguardia, y en los que las políticas y procedimientos no pueden implementarse de manera robusta y, por lo tanto, los sistemas de rendición de cuentas se tambalean. Por este motivo, los sistemas y procesos de Oxfam son importantes, pero no suficientes. Los desafíos y soluciones actuales se esconden en los sistemas de trabajo no escritos, el poder oculto e informal y la cultura de la organización.

“La razón principal detrás de los terribles errores de protección y salvaguardia de Oxfam en Haití no son solamente unas políticas y procedimientos defectuosos, sino una cultura institucional que ha favorecido y protegido a ciertas personas y determinadas prácticas. Necesitamos emprender cambios tanto sistémicos como culturales”.

Dhananjayan Sriskandarajah, director ejecutivo de Oxfam Gran Bretaña

<https://www.independent.co.uk/voices/oxfam-haiti-prostitution-scandal-danny-sriskandarajah-a8850856.html>

Conocimiento del código de conducta e implementación de principios de protección, salvaguardia y tolerancia cero

Aunque gran parte del personal parece conocer el Código de Conducta de Oxfam y los objetivos generales en materia de protección y salvaguardia, muchas veces se piensa en el código como algo teórico cuya implementación práctica es limitada. La IC ha constatado que existen diferencias esenciales a la hora de entender los conceptos de protección y salvaguardia, qué constituye una violación del código de conducta y qué implican dichas violaciones. Esto demuestra que se necesitan más programas formativos.

Parte del problema radica en cómo se comparten y se habla de estas políticas dentro de los equipos. Por ejemplo, la IC ha constatado que en un país el código de conducta y las políticas asociadas no se habían traducido a las lenguas locales. En otro, en una reunión se pidió al equipo que leyese el código individualmente, sin acompañar dicha lectura de un posterior debate en grupo. También en otro país, un/a miembro del personal olvidó enviar un documento firmado y, sin embargo, nadie le reclamó que lo hiciera. Hay casos incluso peores: en uno de los países visitados por la IC, las políticas complementarias al código de conducta (la política de protección de menores, la política de protección contra la explotación y el abuso sexual [PSEA, por sus siglas en inglés] y la política sobre el derecho a la identidad de género y la diversidad sexual, entre otras) no habían sido distribuidas. Esto implica que el personal ha firmado un código de conducta y una lista de políticas que nunca ha leído ni entiende. La IC preguntó al personal de Recursos Humanos del país que afirmó que el equipo podía buscar las políticas de Oxfam en la intranet y que no tenían autorización para imprimirlas para ellos/as. Esta respuesta no era de mucha ayuda para la amplia mayoría del personal del país que no trabajaba en la oficina central que dispone de ordenadores e impresoras. Las iniciativas actuales de programas formativos en materia de protección y salvaguardia, las cuales no están disponibles para todo el mundo, no siempre ayudan a comprender mejor o elaborar políticas y procedimientos de protección y salvaguardia que estén operativos tanto en la oficina central como en otros lugares. Por ejemplo, la IC se reunió con personal voluntario internacional que no tenía permitido el acceso a oportunidades de formación en protección y salvaguardia porque *"solo van a estar allí un año"*. Sin embargo, una de estas personas fue designada persona de referencia de protección y salvaguardia.

Todas estas barreras tienen un impacto directo en los conocimientos del equipo sobre los compromisos de Oxfam en materia de protección y salvaguardia, las políticas de protección y, por ende, sobre su decisión a la hora de denunciar incidentes de protección y salvaguardia que sufran o presencien en las comunidades para las que Oxfam trabaja.

Al no explicar de manera clara las políticas y planes de acción de tolerancia cero, parte del equipo todavía no se toma en serio la protección y salvaguardia o demuestra que no tiene muy claro qué

es aceptable y qué no, a pesar de las normas locales. Una persona integrante de la Comisión Independiente se preocupó al constatar que, en más de un país, el personal responsable sénior (incluido el/la director/a de país) había restado importancia a lo ocurrido en Haití, culpando a las mujeres involucradas utilizando un lenguaje misógino.

En otro país, parte del personal nacional relató a la IC que respetarían el código de conducta siempre y cuando este no fuese en contra de sus valores culturales, ya que los consideraban más importantes. En otros países, el equipo ha afirmado que la organización empleadora no puede prohibir comportamientos fuera del lugar de trabajo. En cuanto a la prostitución, el personal de algunos lugares la describía como una práctica tradicional y socialmente aceptable. Además, afirmaba que el equipo debería poder hacer lo que quisiese en su vida privada. De hecho, de las aproximadamente 30 llamadas en las que participó algún miembro de la Comisión Independiente, en diez se informó haber visto a personal de Oxfam y de las organizaciones socias pagando a cambio de sexo. Parte del equipo también ha afirmado que era normal solicitar o proporcionar favores a cambio de un trabajo o un ascenso.

Experiencia de los sistemas de protección y salvaguardia de Oxfam

Para que la protección y salvaguardia tengan éxito es necesario proteger, empoderar y rendir cuentas ante el equipo. La IC ha encontrado numerosas pruebas de que en algunas oficinas de Oxfam en países en los que ejecuta programas no se priorizan o se comprenden los procedimientos de denuncia de incidentes de protección y salvaguardia. Asimismo, la capacidad organizativa para incrementar la sensibilización y realizar cambios de procedimiento inmediatos todavía es limitada. De hecho, el desarrollo e implementación *uniforme* de procedimientos y políticas de prevención y respuesta ante la explotación y los abusos sexuales en *toda* la confederación no se ha llevado a cabo en la mayoría de los casos. Sin embargo, más abajo se describen algunas medidas recientes para hacer frente a esta carencia.

La encuesta sobre cultura de 2018, desarrollada por miembros del personal como parte del proceso de preparación para una serie de procesos de debate sobre cómo puede Oxfam vivir conforme a sus valores, ha mostrado que el 79% del personal participante se sentía seguro a la hora de denunciar la explotación, el acoso o los abusos sexuales. Esto coincide con los resultados de la encuesta global de personal de 2017, lo que indica que en general el equipo no tiene problemas para denunciar casos. Al mismo tiempo, estas encuestas también han evidenciado que gran parte del personal no se siente cómodo a la hora de denunciar. Personal de diversos lugares —principalmente en las oficinas en países en los que Oxfam ejecuta programas— ha afirmado que sentía verdadero temor a la hora de denunciar conductas ilícitas, sexuales o no. Compartieron ejemplos de investigaciones de infracciones del código de conducta y de incidentes de explotación y abusos sexuales que han recibido diferente tratamiento en función de quién fuera la persona

infractora o superviviente. Asimismo, han manifestado su miedo a que, en el mejor de los casos, esto pudiese tener un impacto negativo en su reputación dentro de la organización o de que incluso pudiesen perder su trabajo, en el peor.

La IC ha escuchado numerosas declaraciones sobre casos de miembros del equipo contra quienes se habían tomado represalias por informar de y denunciar conductas sexuales ilícitas. Las personas que han compartido estas preocupaciones no han sabido si la organización se ha ocupado de sus denuncias. La IC no ha investigado estas alegaciones y, por lo tanto, no puede confirmar si la organización ha actuado ante estas denuncias o represalias, pero no ha informado a la persona denunciante o si, peor aún, ni siquiera las ha abordado.

Incluso el personal que había visto y quería denunciar violaciones de la protección y salvaguardia, ha demostrado que no sabía cómo hacerlo ni a quién dirigirse, especialmente en las oficinas de Oxfam en países en los que ejecuta programas. No sabían qué violaciones debía denunciar ante las personas de referencia en materia de protección y salvaguardia, cuáles al personal de Recursos Humanos, cuáles al personal de rendición de cuentas y/o cuáles a través de la línea directa de denuncia. Debido a esta confusión, en muchos casos se recurre a compañeras y compañeros de confianza para denunciar de manera informal, y se debe navegar a través de sistemas opacos con la consecuencia de que a veces se debe repetir información dolorosa hasta encontrar a alguien en la confederación que pueda ayudar. La IC se ha encontrado con que esta confusión también existía entre las personas de referencia en materia de protección y salvaguardia, entre el personal directivo sénior y los departamentos de Recursos Humanos de algunos países.

Uno de los problemas principales es que las diversas organizaciones afiliadas de Oxfam cuentan con sistemas de protección y salvaguardia para denunciar, responder y gestionar los casos totalmente diferentes. Esto implica que los sistemas de denuncia varían en función del país, la organización afiliada y el proyecto en el que trabaje la persona. Además, la ausencia de un sistema único y uniforme para toda la confederación también implica que no hay un enfoque único para la investigación de denuncias y la imposición de sanciones. El proceso y el resultado pueden variar simplemente por razones de ubicación. De hecho, el personal investigador externo encargado de evaluar la gestión de las investigaciones por parte de diversas organizaciones afiliadas ha comentado: *“Cuentan con políticas, procedimientos, directrices y herramientas bien desarrolladas y dirigen las investigaciones de manera bastante adecuada. No obstante, se hace de manera bastante desigual y está claro que las estructuras y la ‘política’... han sido también un obstáculo a la hora de investigar los casos a tiempo y con eficacia”*. Las diferencias en las respuestas ante los abusos perjudican la confianza dentro del equipo y entre este y el sistema.

Asimismo, el personal también ha manifestado su preocupación en cuanto a la gestión de investigaciones pasadas. La IC se ha enterado de varias violaciones de la confidencialidad por parte de

las y los responsables y el personal involucrado en casos objeto de investigación. Este tipo de situaciones a menudo iban acompañadas de rumores y especulaciones. Gran parte del equipo que ha presentado denuncias ha informado a la IC de que sus denuncias de incidentes de protección y salvaguardia habían sido ignoradas, no se habían resuelto o simplemente no habían vuelto a saber de ellas.

Cultura organizativa y entorno de trabajo

En diciembre de 2018, Oxfam realizó una encuesta sobre cultura en toda la confederación. En esta encuesta participaron alrededor de 4.000 miembros del equipo (cerca de un 40% de Oxfam). El personal de Oxfam se pronunció de manera positiva acerca de ciertas áreas. Por ejemplo, el 75% considera que puede hablar sobre temas delicados con sus responsables y el 78% cree que el comportamiento de su responsable cumple con los valores de Oxfam. No obstante, un tercio de las personas que respondieron a la encuesta indicó que había visto casos de hostigamiento laboral, discriminación o abusos hacia miembros del equipo. La encuesta determinó que las cuatro causas principales de estos abusos son la jerarquía, el género, el poder sobre los recursos y la raza/etnia. De hecho, aunque el objetivo principal de la IC era evaluar las cuestiones de protección y salvaguardia, los abusos de poder toman muchas formas. Así, los problemas identificados por la IC van de las conductas sexuales ilícitas al elitismo, el sexismo, el patriarcado, el racismo, el comportamiento colonial y el hostigamiento laboral. La IC ha estado en casi un 20% de los países donde trabaja Oxfam. Además, ha visitado o hablado con personal actual y antiguo de diversas oficinas. Por lo tanto, tiene motivos para creer que los abusos de poder son sistémicos. Además, considera que estos problemas han minado profundamente la moral, la confianza y la rendición de cuentas en toda la organización.

El hostigamiento laboral ha sido la preocupación más frecuente durante la investigación de la IC con el equipo. Este ha compartido testimonios o experiencias en las que compañeros/as o personal responsable sénior se han comportado de manera agresiva y minando, denigrando e intimidando a miembros del equipo. Además, en algunos casos, las quejas tenían que ver con la percepción de hostigamiento laboral por parte de responsables directos/as a la hora de abordar diferencias en las expectativas en cuanto a rendimiento o habilidades, o como parte de los procesos de gestión del desempeño. En relación con este asunto, parte del equipo ha mencionado una "cultura del silencio", en la que las personas testigo de casos de hostigamiento laboral y abusos de poder simpatizaban con las personas afectadas, pero no podían o no querían hacer nada al respecto.

Las entrevistas de la IC en todo el mundo han sacado a la luz ejemplos de racismo y elitismo estructural. El equipo de Oxfam ha manifestado su preocupación por que al personal nacional se le paga mucho menos y tiene menos posibilidades de desarrollo profesional y oportunidades que sus compañeros/as internacionales (que a veces son más jóvenes, tienen menos estudios o están menos capacitados). El equipo ha dado ejemplos de casos en los que tuvo que presionar a las sedes centrales

para invitar a personal del Sur global a las reuniones y programas formativos. En un caso, solo se aprobó la participación del personal nacional cuando ya era demasiado tarde para obtener los visados necesarios para viajar al país en el que se celebraba la reunión. El personal también ha comentado que percibe racismo (tanto en jerarquías nacionales como internacionales, como por raza/etnia) a la hora de aplicar las reglas e imponer sanciones. En la reunión plenaria en uno de los países visitado por el equipo de la IC, un/a miembro del personal nacional comentó que se le habría despedido si hubiera infringido los protocolos de seguridad como se decía que había hecho un/a compañero/a internacional durante la visita de la IC.

Es importante reconocer que los desequilibrios y los abusos de poder mencionados no se producen solo en Oxfam. Muchas organizaciones del sector humanitario se enfrentan a desafíos similares que muestran las mismas desigualdades a las que afirman tratar de poner fin.

ENFRENTARSE A UNA VERDAD INCÓMODA: COMPORTARSE MAL MIENTRAS SE HACE EL BIEN

La “paradoja de las organizaciones sin ánimo de lucro” se produce cuando las personas que trabajan en organizaciones fuertemente guiadas por su misión, que normalmente cuentan con valores sólidos y están preparadas para sacrificarse por su trabajo, no son capaces de ver sus fallos o, incluso peor, se creen con la autoridad moral para comportarse inapropiadamente debido a la causa por la que trabajan. El trabajo en organizaciones impulsadas por valores atrae a tipos de personas similares. Esta uniformidad puede crear carencias en cuanto a pensamiento introspectivo o hacer que las personas se sientan incapaces de plantear ciertas cuestiones. Las organizaciones sin ánimo de lucro necesitan abordar esta paradoja mediante mecanismos de evaluación interna y el cuestionamiento de su propósito, valores, dinámicas de poder, relaciones interpersonales y procesos. Para esto es necesario afrontar verdades incómodas y discutir las abiertamente.

FUENTE: La Piana, D., *The Non-profit Paradox*, *Stanford Social Innovation Review*, verano de 2010

Recientemente muchas organizaciones han reconocido la necesidad de centrarse en la cultura organizativa para acabar con la discriminación y los abusos de poder. Treinta y dos organizaciones, Oxfam incluida, han adquirido un compromiso conjunto para *“mostrar un cambio drástico en su cultura organizativa con el objetivo de hacer frente a los desequilibrios de poder y las desigualdades de género; las políticas por sí solas no son suficientes para prevenir los abusos. La responsabilidad de luchar contra todas las formas de sexismo y discriminación y de que las personas responsables rindan cuentas está en manos de los equipos directivos y responsables, no de las personas supervivientes [.]”*²³ También es importante tener

23 Bond, *NGOs and Government Jointly Commit to Improving Safeguarding Standards*, <https://www.bond.org.uk/news/2018/03/ngos-and-government-jointly-commit-to-improving-safeguarding-standards>. [fecha de consulta: 30 de abril de 2019]

en cuenta que los resultados tanto de la encuesta global de personal de 2017 como de la encuesta sobre cultura de 2018 han resaltado las graves preocupaciones del equipo en torno al equilibrio entre la vida laboral y personal. Gran parte del equipo considera que no cuenta con un buen equilibrio entre la vida laboral y personal. De hecho, muchas más personas consideran que la carga de trabajo es excesiva y les impide realizar bien su labor. Estos problemas afectan sin duda al tiempo y la capacidad de aprendizaje del personal, como, por ejemplo, en materia de protección y salvaguardia, y a su papel a la hora de implementar las estructuras de protección y salvaguardia. Por ejemplo, se espera que las personas de referencia en materia de protección y salvaguardia realicen programas de formación, participen en la creación de sistemas en sus oficinas y sirvan como coordinadores/as de referencia, además de su carga de trabajo principal que ya es de por sí estresante. Las personas de referencia con quienes ha hablado la IC han mencionado el gran estrés que les supone esta carga adicional.

Impunidad ante el comportamiento inadecuado

Uno de los hallazgos de la encuesta sobre cultura ha sido que casi la mitad de las personas que respondió a la encuesta cree que a las personas que violan los valores de Oxfam no se les exige rendir cuentas. La IC ha escuchado esto tanto del personal actual durante las visitas al terreno como del antiguo personal afectado en conversaciones privadas. Las personas integrantes de la Comisión Independiente también han escuchado testimonios de presuntos casos de rescisiones y suspensiones de contrato, intimidaciones, degradaciones, negaciones de ascenso, retenciones de aumentos por méritos y otro tipo de represalias contra las personas que denunciaban o protestaban contra el acoso, sexual o de otro tipo. El equipo ha compartido su frustración porque las personas hostigadoras, sobre todo aquellas en puestos de mayor jerarquía, no sufren las consecuencias de sus actos. Por ejemplo, la IC ha escuchado el caso de un/a responsable sénior que aparentemente tenía cierta reputación de hostigar e intimidar al personal delante de todas las y los miembros del departamento en público. La IC sabe que durante tres años se presentaron numerosas denuncias ante responsables directos/as debido a este comportamiento. Sin embargo, la situación no ha cambiado. No se trata de un caso aislado dentro de la investigación de la IC. Parte del personal antiguo (inclusive supervivientes, denunciantes y personas expertas en protección y salvaguardia) ha expresado su dolor y frustración por la falta de rendición de cuentas que ha sufrido o presenciado; en algunos casos, aseguran incluso haber sido expulsados de la organización o no haber tenido otra opción que marcharse. Parte del personal directivo protege activamente a personas que ocupan puestos séniores, incluso cuando estas hostigan al equipo. No se imponen sanciones a ciertos miembros del personal y responsables problemáticos; a otros simplemente se les cambia de puesto dentro de la organización.

Resulta preocupante que la IC también haya escuchado varios testimonios de casos de personal internacional sénior que, a

“No siento seguridad como para expresar mi opinión pues ha habido aparentes casos de miembros del personal a quienes se ha intimidado por expresar su opinión”.

Miembro del equipo de Oxfam

“Las personas infractoras o presuntas infractoras con frecuencia parecen estar protegidas por su puesto dentro de la organización. Aquellas personas que ocupan puestos séniores parecen tener carta blanca para tratar al personal como les plazca sin que haya consecuencias, incluso de manera abusiva (denigrante/manipuladora). También a las personas beneficiarias (inclusive casos de explotación y abusos sexuales)”.

Shannon M, integrante de la Comisión Independiente

pesar de haber hostigado o acosado a otras personas o haberse comportado inapropiadamente, había conservado su puesto o incluso se le había ascendido.²⁴ Parte del antiguo y actual personal de Oxfam se ha puesto en contacto con la IC para informar sobre preocupaciones importantes en relación con la mala gestión de varios/as directores/as de país. La IC ha escuchado ejemplos de abusos verbales, intimidación, manipulaciones y abusos de poder llevados a cabo durante varios años. Esta presunta conducta no solo ha tenido un impacto negativo en la moral de varias oficinas, sino que también ha obligado a algunas personas a dejar su trabajo. El mandato de la IC no incluye investigar los sistemas de respuesta ante conductas ilícitas no sexuales. No obstante, teniendo en cuenta los casos que han llegado a los oídos de los equipos de la IC, parece haber considerables problemas con el sistema de recursos humanos a la hora de afrontar —o no— de manera eficaz y sistemática los casos de hostigamiento laboral y acoso que deben abordarse.

Lograr justicia de género

Incluir los derechos de las mujeres en todo el trabajo de Oxfam es una parte fundamental de su identidad. No obstante, la IC ha escuchado a varios miembros del equipo indicar que Oxfam no cumple plenamente con su compromiso en materia de justicia de género. Parte del personal de justicia de género y varias personas defensoras de la misma han comentado que la organización parecía no tomarse en serio su trabajo ni las recomendaciones y opiniones de especialistas. Por ejemplo, la IC ha conocido varios ejemplos de programas de justicia de género que no contaban con recursos suficientes e incluso de programas sin ningún asesoramiento en materia de justicia de género. Algunos programas de país importantes carecían de lo básico: la incorporación de la perspectiva de género al seguimiento, evaluación y diseño de los programas, asignación presupuestaria para cuestiones de género, suficiente personal de justicia de género con experiencia, y auditorías y recopilación de datos desglosados por sexo. El equipo afirma que en numerosas ocasiones la organización enviaba estas preocupaciones sobre carencias de un departamento regional o nacional a otro sin llegar a abordarlas. El personal de justicia de género también ha comentado que la influencia sobre los enfoques estratégicos de los programas de las personas expertas en género séniores de las organizaciones afiliadas es limitada y que en realidad tienen “poco poder” por lo que sus ideas son fácilmente ignoradas o rechazadas. Aunque el personal ha dado algunos ejemplos de buenas prácticas, Oxfam carece de un enfoque común para toda la confederación que le permita cumplir con sus compromisos en materia de justicia de género: no se incorpora la justicia de género a todos los programas y la organización no le dedica suficientes recursos. Además, gran parte del equipo ha expresado su deseo de participar en la lucha por la igualdad de género, pero creen no saber

²⁴ La IC (de manera confidencial y con el permiso de la(s) persona(s) que la hicieron partícipe de estos casos) ha transmitido estos casos al equipo directivo de Oxfam para que este los revise, consciente de que estos no han sido investigados de manera independiente por la IC.

cómo defender los derechos de las mujeres, señalando una falta clara de debates en los equipos entorno a la justicia de género y el fin de la violencia contra las mujeres.

Medidas participativas para lograr un cambio

Como se ha mencionado a lo largo de esta sección del informe, está claro que Oxfam está tomando medidas para cambiar, lo cual es alentador. La IC ha escuchado muchos ejemplos positivos sobre equipos y grupos de Oxfam que mantienen profundos debates sobre los abusos de poder, la cultura en el lugar de trabajo y las medidas de protección y salvaguardia. No obstante, a la IC le preocupa la implementación de medidas de cambio comunes para toda la confederación.

Algunos/as responsables de Oxfam se muestran reacios/as a aceptar algunos de los hallazgos de la IC y de otras líneas de trabajo, como la encuesta sobre cultura. De hecho, algunos miembros clave del equipo han confiado a la IC su preocupación por que parte del personal responsable sénior considera que los abusos de poder suceden en otras partes de Oxfam, pero no en sus organizaciones afiliadas o sus oficinas de país. La IC urge a todo el equipo, sobre todo al personal responsable sénior, a entender que los abusos de poder no siempre son fáciles de identificar ya que se manifiestan de maneras diferentes y pueden ser engañosos. Los/as responsables de toda la confederación necesitan admitir que puede y debe haber una respuesta conjunta ante las diversas maneras en las que se producen los abusos y la discriminación.

La existencia de un enfoque fragmentado se evidencia en la ausencia de un mensaje de cambio único para toda la confederación. Resulta alentador que el nuevo director ejecutivo de Oxfam Gran Bretaña haya manifestado abierta y categóricamente que el racismo y los abusos de poder han dañado las formas de trabajar de Oxfam. La directora ejecutiva de Oxfam Internacional afirmó que *“es doloroso constatar que Oxfam no es inmune a los abusos sexuales y de otro tipo que se derivan del abuso de poder”*²⁵ Sin embargo, resulta preocupante que varios cargos senior de otras partes de la confederación hayan dedicado gran cantidad de tiempo a cuestionar la metodología de la IC y, por ende, la validez de sus hallazgos.

“El entorno en el que trabajaba era cada vez peor pues no se abordaba el ejercicio del poder y la dominación de algunos miembros del personal responsable hacia el equipo. Así, se ponía en riesgo el bienestar y la salud mental del personal. Estos abusos se manifestaban en forma de violaciones de la confidencialidad con el objetivo de perjudicar a miembros del equipo[.] Sufrí en repetidas ocasiones abusos verbales y acoso (no sexual). Esta incapacidad constante para hacer frente a estos graves problemas tuvo un impacto en la ejecución del programa”.

Antiguo miembro del personal internacional

25 Ratcliffe, R., “Oxfam Failed to Address Sexual Misconduct and Bullying, Finds Review”, *The Guardian*, 17 de enero de 2019, <https://www.theguardian.com/global-development/2019/jan/17/oxfam-failed-to-address-sexual-misconduct-and-bullying-finds-review>. [fecha de consulta: 30 de abril de 2019. 2019]

Transparencia e inclusión en los debates sobre el cambio

La IC ha escuchado tanto al equipo como a sus pares alabar a Oxfam por tomar medidas de cambio públicas y transparentes conforme al plan de acción de 10 medidas publicado en febrero de 2018, compartiendo sus hallazgos con otras organizaciones y publicando el total de denuncias por incidentes de protección y salvaguardia cada seis meses. No obstante, la IC ha concluido que no toda la organización ha entendido claramente ni ha adoptado los fundamentos de este enfoque. En algunos de los países visitados por la IC, los/as responsables disuadían activamente al personal de hablar sobre la crisis de Haití fuera de la organización y de compartir artículos en las redes sociales para “proteger la imagen de la organización”. En algunos países, la IC ha descubierto que se había excluido al personal de apoyo administrativo de las reuniones de personal relacionadas con la crisis, y que este se enteró a través de los medios o de personal de otras organizaciones. Además, la IC ha inferido que varios equipos se mostraban participativos a la hora de compartir la información requerida (siempre respetando la confidencialidad) aunque no sobre cualquier tema. También resulta preocupante que el personal investigador externo encargado de evaluar la gestión que diversas organizaciones afiliadas habían hecho de los incidentes de protección y salvaguardia se hayan encontrado con importantes obstáculos para acceder a la información de los casos —faltaba parte de la documentación, los casos no se habían registrado correctamente y algunas organizaciones afiliadas se mostraban reacias a compartir información.

Medidas que está tomando Oxfam

Actualmente Oxfam está haciendo todo lo posible para reforzar su política en materia de protección y salvaguardia. Desde febrero de 2018, ha tomado medidas importantes como, entre otras, nuevas políticas para la prevención de las conductas sexuales ilícitas y la protección de los menores *para toda la confederación*, procedimientos operativos estándar para la denuncia de conductas ilícitas y la decisión del Comité Ejecutivo de desarrollar una red de salvaguardia y protección única para todo Oxfam. También ha formado a las personas de referencia en materia de protección y salvaguardia de todos los países para que puedan ofrecer ayuda sobre prevención y funcionar como primer punto de contacto hasta que se obtenga ayuda profesional.

Oxfam ha identificado *algunas* de las formas que adoptan los abusos de poder dentro de la organización y está tomando medidas para abordarlas. Con todo, todavía es pronto para determinar el impacto de estas medidas. Oxfam ha pedido a todo el equipo que vuelva a firmar el código de conducta y se ha comprometido a aumentar el presupuesto destinado a los cambios en cultura organizativa. Un primer paso muy importante ha sido la encuesta sobre cultura, dirigida por el propio equipo y que ha integrado principios feministas desde el inicio. Oxfam también planea introducir grupos de debate

en toda la organización a partir de mayo de 2019 para que los equipos puedan hablar sobre los problemas de desigualdad y cómo corregirlos. Para ello, Oxfam cuenta con la ayuda de la organización Community Development Resource Association. Con todo, la IC todavía no ha visto planes sobre cómo responderá el personal directivo a los problemas de cultura organizativa que surjan en los debates. Resulta alentador que varias organizaciones afiliadas también estén realizando procesos de aprendizaje activo sobre cuestiones de género, en los que también participa parte del personal directivo. Además, Oxfam ha actualizado los procesos y documentos estándar de contratación para incorporar los valores y la protección y salvaguardia en la descripción del trabajo, las ofertas y la fase de entrevista. No obstante, en las especificaciones del trabajo no se requiere expresamente que el personal directivo inculque estos valores o sistemas de protección y salvaguardia a su equipo o los incluya en los objetivos del programa. Asimismo, Oxfam ha actualizado muy recientemente su proceso anual de evaluación del desempeño para que incluya más explícitamente los valores, la protección y salvaguardia, el código de conducta y la capacidad de liderazgo en sus objetivos, guías de debate y sistemas de *feedback*. Este nuevo enfoque se implementó por primera vez en abril de 2019. Asimismo, actualmente Oxfam no dispone de un plan de diversidad de liderazgo para toda la confederación ni tampoco está haciendo frente a las importantes preocupaciones en torno al equilibrio entre la vida laboral y personal.

IMPULSAR EL CAMBIO

Las organizaciones afiliadas de Oxfam en América y Bélgica (en la sede central y en las oficinas en países en los que Oxfam ejecuta programas) forman parte actualmente del *Gender Action Learning* (GAL). Se trata de un proceso diseñado por Gender at Work²⁶ que busca impulsar un cambio en las dinámicas de género y de poder y en la cultura organizativa. En GAL, algunos miembros del personal especialmente seleccionados (o “miembros del equipo por el cambio”) forman parte de un proceso participativo de 18 a 24 meses en el que se utiliza el género como punto de partida para explorar diversas cuestiones relacionadas con el poder, la cultura y la identidad organizativas, y otros aspectos fundamentales para el trabajo de cualquier organización.

El equipo participa en ejercicios que le permiten entender cómo percibe Oxfam y escucha y analiza de manera estratégica los mecanismos que frenan el cambio dentro de la organización. También se le ofrecen herramientas para ayudarlo a reflexionar sobre los cambios que le gustaría fomentar a nivel personal, organizativo y sistémico. Las personas participantes diseñan proyectos de cambio individuales y colectivos en los que trabajan durante todo el proceso GAL. Los proyectos se basan en actuales líneas de trabajo o prioridades de Oxfam y pueden aplicarse inmediatamente.

Oxfam América y Oxfam Bélgica consideran que el programa ha permitido crear un espacio creativo para incrementar el conocimiento sobre las cuestiones de género. También destacan que este conocimiento puede ayudar a impulsar un cambio, permitiendo así afianzar los procesos de trabajo en justicia de género con las organizaciones socias de Oxfam en todo el mundo. Este cambio es posible gracias a la naturaleza novedosa y directa del proceso de aprendizaje. También demuestra que el programa es práctico y factible porque permite que las personas participantes experimenten y estructuren sus proyectos de cambio basándose en cómo creen que su inversión cosechará los mejores resultados, así como los más relevantes para el trabajo. Por último, Oxfam América considera que GAL es una forma de inversión en personal presente y futuro, ya que ayuda a los/as agentes del cambio a desarrollar una capacidad de liderazgo transformadora y mejora de manera positiva el trabajo de la organización, tanto interno como externo.

“GAL abre un campo de experimentación donde se puede cuestionar el poder más allá del género y también donde aprender cómo trabajar de manera distinta a nivel personal/grupal/organizativo. En este sentido, permite identificar los mecanismos de poder, así como, a través de proyectos experimentales y actividades prácticas, probar otras maneras de estar y trabajar en grupo. Es posible ver el importante vínculo con los principios feministas en los que se basa GAL”.

Participante en GAL de Oxfam Bélgica

²⁶ Se puede acceder a la página web de Gender at Work a través de <https://genderatwork.org>.

La IC acoge positivamente que en 2017 el personal de justicia de género de Oxfam estableciese una serie de indicadores clave de desempeño con el objetivo de que Oxfam pudiese realizar progresos cuantificables para poder cumplir con su propósito de incrementar la justicia de género. No obstante, debido a que uno de los puestos séniores de justicia de género estuvo libre durante más de un año, no se pudo continuar con esta medida en 2018. Oxfam también se ha fijado como objetivo aumentar su inversión en programas de género del actual 5 a un 15% del presupuesto de programas. Lograr este objetivo sería un paso importante para cumplir con su compromiso con la labor de justicia de género.

En marzo de 2018, el Comité Ejecutivo de Oxfam y el Patronato de Oxfam Internacional que se habían comprometido a *“restablecer el consenso de nuestro trabajo de cara al futuro y emplear principios feministas”* acordaron actuar de forma más proactiva para dar prioridad a los derechos de las mujeres en el trabajo programático y encargaron el desarrollo de una estrategia y un programa para transformar la cultura organizativa de la organización.²⁷ Además, el Comité Ejecutivo de Oxfam ha encargado a Oxfam Canadá (que, en colaboración con el personal de justicia de género, ya había desarrollado su propia estrategia para convertirse en una organización guiada por completo por principios feministas) la elaboración de directrices para integrar principios feministas en el conjunto de la confederación y colaborar en su puesta en práctica en la organización. El Comité Ejecutivo también ha pedido a las organizaciones afiliadas que informen sobre sus progresos en este sentido. Además, Oxfam Internacional tiene la obligación de hacer lo mismo en sus áreas de responsabilidad, inclusive el Equipo Humanitario Global y el secretariado. Por último, el recién creado equipo de desarrollo de la estrategia global, encargado de elaborar la estrategia de Oxfam para 2020-2030, ha anunciado que los principios feministas y los valores intrínsecos de Oxfam de empoderamiento, inclusión y transparencia guiarán el proceso.

“No podemos valernos de métodos antiguos para hacer frente al sistema patriarcal que puede estar ya integrado en nuestros procesos”.

*Winnie Byanyima,
directora ejecutiva de
Oxfam International*

²⁷ Mensaje para el personal de Oxfam, reunión del Comité Ejecutivo, Delhi, marzo de 2018. En archivo.

Mensajes del personal:

Queremos...

... un entorno favorable y receptivo basado en normas y códigos de conducta claros,

que luche de manera proactiva y que responda con eficacia a las conductas sexuales ilícitas. Oxfam debe desarrollar y promover activamente una cultura que haga frente a otros tipos de conductas ilícitas como el elitismo, el sexismo, el patriarcado, el racismo, el comportamiento colonial y el hostigamiento laboral dentro del equipo de Oxfam, y entre este y las organizaciones socias y las personas participantes en sus programas.

... 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. Se debe mostrar tolerancia cero ante la impunidad y el silencio.

... procesos y procedimientos de protección y salvaguardia más simples

que acaben con la confusión de quién, dónde y cómo debe denunciarse un caso de manera confidencial, sin importar para qué organización afiliada o en qué país se trabaje.

... que se haga honor a la justicia de género

trasladando a la práctica los compromisos específicos de Oxfam para con la justicia de género y los derechos de las mujeres, así como brindando apoyo a todo el equipo para que se convierta en defensor de los derechos de las mujeres en su propio trabajo.

PRINCIPIOS RECTORES DEL CAMBIO

Trabajar como “una sola Oxfam”

Para que esta transformación se lleve a cabo con éxito es necesario que Oxfam sea capaz de superar una serie de desafíos institucionales específicos. La confederación Oxfam se encuentra en una situación institucional y de gobernanza extremadamente complicada en la que se trata de aunar a un secretariado y 19 organizaciones jurídicamente distintas con diferentes contextos, antigüedad, valores, capacidades y recursos. Precisamente estas diferencias llevan a que haya nociones diversas de lo que es el poder y la confianza. Estas diferencias organizativas fundamentales (junto con los desequilibrios de poder entre las organizaciones afiliadas y entre estas y las oficinas de Oxfam en países en los que ejecuta programas) influyen en el acceso a la financiación, la toma de decisiones y las operaciones. El equipo observa tensiones entre las diferentes organizaciones afiliadas y Oxfam Internacional, como se ha visto en la encuesta global de 2017 y las conversaciones que ha mantenido la IC. Estas tensiones perjudican los esfuerzos de Oxfam para mejorar sus sistemas de rendición de cuentas y hacen que la organización tome decisiones negociadas, pero en base al mínimo denominador común, en lugar de en pro de la transformación drástica que necesita. Además, la implementación puede ser lenta y desigual, lo que supone un gran obstáculo cuando la seguridad de las personas está en peligro. Oxfam ha reconocido la existencia de este problema y en 2017 inició un proceso de revisión de la gobernanza en el ámbito de la confederación. En dicho proceso se ha analizado cómo puede Oxfam optimizar su modelo para los programas de país y crear una estructura de gobernanza que permita una mayor participación del Sur y equilibrio de poder global. Es fundamental que Oxfam sea capaz de trabajar conforme a su visión de “una sola Oxfam” para poder implementar con éxito las siguientes recomendaciones.

Crear un marco que favorezca el cambio

A la hora de ofrecer recomendaciones, la IC ha aprovechado dos principios del liderazgo transformador con el objetivo de que Oxfam adopte un nuevo enfoque en el que priorice *cómo* trabaja y no solo en *qué* trabaja. La base es bastante similar. Mediante estos principios transformadores de liderazgo, estas recomendaciones buscan ser un vehículo de cambio para la organización.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA UNIFICADA



Estructura global

- Alineada con los estándares comunes de Oxfam
- Colaboración conjunta en actividades en países
- Modelos optimizados para la provisión de servicios
- Garantizar un servicio coherente y de gran calidad a las personas para las que Oxfam trabaja



Conductas/cultura

- Comprometerse con los estándares y objetivos compartidos como una organización feminista y ética
- Fomentar y promover el compromiso como “una sola Oxfam”
- Demostrar conductas universales interna y externamente

1. Impulsar una cultura de ética en la organización

Una cultura sólida de ética e integridad fuerte²⁸ busca convertir los valores en realidades. Este enfoque requiere que responsables séniores marquen claramente el rumbo mediante la demostración de cómo la ética y la integridad forman parte de todas las facetas de la organización. Para ello, deben tomar decisiones y establecer estrategias claramente ligadas al propósito, los valores y los principios de la organización y exigir el compromiso inquebrantable del equipo con dichos valores y principios. Se requieren capacidades de liderazgo como la sinceridad, la visibilidad, la responsabilidad, la confianza, la determinación y el respeto. Asimismo, se necesita una inversión para llevar los códigos de conducta y ética de la teoría a la práctica a través de conversaciones con el personal y de su inclusión en todas las etapas de los procesos de la organización. Además, esta cultura debe crear un entorno de trabajo que apoye y anime a la gente a denunciar a través de sistemas de confianza y confidenciales con múltiples canales, y una política que prohíba las represalias. Este enfoque cuenta con cinco componentes:

- El personal directivo habla abiertamente sobre integridad y toma decisiones basadas en los valores de la organización.
- Todo el equipo es consciente de los riesgos de carácter ético y se siente responsable de defender los valores que definen a la organización, así como de protegerse mutuamente.
- Las personas consultan a las partes interesadas para tomar las mejores decisiones profesionales.
- Las personas denuncian aquellos comportamientos contrarios a los valores de la organización.
- Las organizaciones toman medidas contra las conductas ilícitas.

2. Establecer una cultura de ética dentro del marco de los principios de liderazgo feminista de Oxfam

Los principios de liderazgo feminista están ampliamente aceptados como fundamentales dentro de aquellos enfoques que reconocen y abordan las dinámicas de poder, la interseccionalidad y el contexto de trabajo de las personas. Esta manera de trabajar requiere valorar las relaciones, invertir en las personas, reflexionar sobre los principios y aprender conjuntamente en colaboraciones horizontales con el objetivo de alcanzar una mayor igualdad para *todo* el mundo. La IC se ha basado en un marco de liderazgo participativo, transformador y feminista para presentar sus recomendaciones. Se trata de un concepto que Oxfam ya ha explorado:²⁹

- Diseñar un propósito y unos principios feministas.
- Inspirar una visión compartida basada en la reflexión personal y colectiva

Estas tensiones perjudican los esfuerzos de Oxfam para mejorar sus sistemas de rendición de cuentas y hacen que la organización tome decisiones negociadas, pero en base al mínimo denominador común, en lugar de en pro de la transformación drástica que necesita.

28 Extraído de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, *Deloitte Ethics and Integrity Imperative*, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/ethics.html>. [fecha de consulta: 30 de abril de 2019]. En archivo.

29 Wakefield, S., *Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights*, Oxfam America Research Backgrounder, https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/Transformative_and_Feminist_Leadership_for_Womens_Rights.pdf. [fecha de consulta: 30 de abril de 2019]

- Empoderar y facilitar que otras personas trabajen de manera que encarnen los principios identificados.
- Cuestionar las normas patriarcales y el poder opresor en el funcionamiento de la organización, así como en las relaciones.
- Promover la integración del autocuidado, el apoyo profesional y el desarrollo de relaciones.

UNA SOLA OXFAM RESPONSABLE Y TRANSPARENTE

Para combatir las conductas ilícitas y crear “una sola Oxfam” responsable y transparente, la organización debe seguir principios feministas y una cultura de ética.

PRINCIPIOS FEMINISTAS	CULTURA DE ÉTICA
Una visión compartida basada en la reflexión personal y colectiva	Los/as líderes hablan abiertamente sobre la integridad y son ejemplo de los valores
Empoderar a las personas para que su trabajo refleje los principios y valores	Todas las personas permanecen alertas ante posibles riesgos éticos y defienden los valores
Se cuestionan las normas patriarcales y el poder opresor	Las personas denuncian cuando son testigos de conductas contrarias a los valores de Oxfam
Integración del autocuidado, el apoyo profesional y el desarrollo de relaciones	Las personas se asesoran para tomar las mejores decisiones a nivel profesional

VALORES COMPARTIDOS
Integridad y justicia social en todo lo que hacemos
Servicio excepcional para las personas para las que trabajamos
Compromiso mutuo
La diversidad cultural como fortaleza

RECOMENDACIONES

A. REINVENTAR EL SISTEMA

Oxfam debe empoderar y facilitar que las comunidades, las organizaciones socias y el equipo combatan todos los tipos de conductas ilícitas, sexuales o de otro tipo. Para ello es necesaria una revisión completa de los dispares mecanismos de protección y salvaguardia de la confederación para crear un único sistema de protección y salvaguardia común para todo Oxfam. Este proceso ya está en marcha. Esta revisión será una prueba para la confederación y su estructura de gobernanza a medida que avanza hacia la implementación de las recientemente acordadas nuevas políticas comunes de protección y salvaguardia y procedimientos operativos estándar para la denuncia de conductas ilícitas. Las siguientes recomendaciones abordan los cambios necesarios para garantizar la claridad de los procesos, funciones y responsabilidades para la prevención y respuesta ante incidentes de protección y salvaguardia a todos los niveles para todas las partes interesadas (comunidades, organizaciones socias y equipo).

1. Cambiar la estructura de gobernanza

La IC recomienda seguir los siguientes pasos:

- Pasar de un gran Patronato de Oxfam Internacional impulsado por el consenso a uno más pequeño e independiente. El Comité Ejecutivo y el Patronato de Oxfam Internacional en proceso de reforma de su estructura general de gobierno para reforzar los sistemas de gobernanza y rendición de cuentas de la organización y lograr una confederación que cumpla con la visión de "una sola Oxfam". La IC cree que para esto es necesario pasar de un modelo impulsado por el consenso y basado en un enorme patronato (formado por 19 miembros de los consejos de las organizaciones afiliadas y un/a director/a independiente) a uno más pequeño e independiente empoderado para impulsar el cambio. El nuevo modelo podría incluir la rotación de organizaciones afiliadas para asegurar que haya un equilibrio entre el Norte y el Sur global. Asimismo, requiere que numerosas personas expertas, diversas e independientes ayuden a Oxfam a orientar adecuadamente su estrategia para velar por que las competencias relacionadas con la integridad (en relación con conductas sexuales ilícitas, con el fraude y la corrupción, y con comportamientos éticos) estén bien representadas, y garanticen que la organización rinda cuentas.

- Crear una nueva figura a nivel directivo: responsable de Ética. Esta persona debe haber demostrado con anterioridad poseer las capacidades de liderazgo y la reputación necesarias para ayudar a Oxfam a introducir unas expectativas unificadas de los valores y prácticas éticas en toda la confederación. El/la responsable de Ética dependería directamente del/de la director/a ejecutivo/a, aunque seguiría una gestión matricial y tendría pleno acceso al Patronato de Oxfam Internacional. Sería responsable de supervisar el sistema de protección y salvaguardia, lo que incluiría supervisar la labor y trabajar conjuntamente con una persona experta en personas supervivientes, y garantizar que el sistema cumple con todos los estándares de integridad y ética. El/la responsable de Ética también se encargaría de apoyar al equipo directivo de Oxfam en su iniciativa de alcanzar una cultura de ética en toda la organización.³⁰
- Adoptar un modelo de madurez basado en estándares para crear un enfoque común a todo Oxfam que permita alcanzar la excelencia en materia de protección y salvaguardia en los programas en todo el conjunto de la confederación. Este modelo debe basarse en y aplicar estándares de la confederación. Dichos estándares servirían de guía a la confederación para incluir las nociones la protección y salvaguardia y el comportamiento ético en la organización, ya que ayudarían a los/as responsables séniores de la confederación a identificar los puntos fuertes y de mejora mediante una serie de “niveles” de trabajo para potenciar todavía más sus programas. Además, la IC también sugiere que este modelo de madurez basado en estándares sirva como un modelo más amplio para el funcionamiento general de la confederación en su objetivo de convertirse en “una sola Oxfam”. Véase el anexo B para una descripción más detallada de los modelos de madurez que Oxfam puede adoptar.

2. Incorporar el liderazgo de personas supervivientes en Oxfam: nada sobre nosotros/as sin nosotros/as

Oxfam debe incorporar el liderazgo de personas supervivientes en su enfoque de protección y salvaguardia para garantizar que la labor de prevención y respuesta ante el acoso, la explotación y los abusos sexuales en la confederación está centrada en las personas supervivientes y responde a sus necesidades. Para que este enfoque funcione es necesario que las personas supervivientes trabajen conjuntamente con los/as responsables de protección y salvaguardia (de quien se hablará en la próxima sección) para desarrollar e introducir políticas y procedimientos, así como para crear mecanismos integrales de apoyo para las personas supervivientes y líneas de trabajo enfocadas hacia el desarrollo de las capacidades y los programas de la organización. Para cumplir con estos objetivos, Oxfam ha de:

³⁰ Aunque finalmente la persona en este puesto podría supervisar los elementos fiduciarios de las cuestiones de ética, inclusive el fraude y la corrupción, la IC recomienda que a corto plazo su labor se centre en la protección y salvaguardia para reforzar la capacidad de la organización en el ámbito de las conductas ilícitas.

- Crear a nivel interno un foro de asesoramiento de personas supervivientes para su involucramiento (*Survivor Advisory Forum for Engagement; SAFE*), coordinado por una persona experta en personas supervivientes. Esta persona debería ser un/a empleado/a sénior, a tiempo completo y dedicación exclusiva a esta labor. Dependería del/de la responsable de Ética, y se encargaría de impulsar un enfoque específicamente orientado a las personas supervivientes en todos los sistemas y prácticas de Oxfam. SAFE estaría formado por un equipo central de personal a tiempo parcial, así como por miembros del personal y las organizaciones socias y participantes de programas que tendrían funciones *ad honorem*. La labor del grupo sería doble:
 - Asegurar el involucramiento de las personas supervivientes para que este enfoque centrado en ellas se incorpore a todas las actividades de protección y salvaguardia e incluso más allá, en departamentos, programas y otras actividades.
 - Guiar la línea de trabajo de apoyo para las personas supervivientes: políticas, directrices y procedimientos operativos estándar para responder de manera integral ante los incidentes garantizando una respuesta eficaz, comprensiva y holística. De esta manera, cada persona superviviente recibiría el apoyo adecuado y cada una de las ramas de la organización asumiría sus responsabilidades en materia de apoyo y rendición de cuentas.

Lo que hace único el programa de trabajo propuesto es que busca específicamente representar las perspectivas, necesidades y derechos de todas las personas supervivientes (del equipo, organizaciones socias y participantes de programa), lo que implica que todo el trabajo de protección y salvaguardia se crea junto a ellas. Bajo el mando de la persona experta en personas supervivientes, estas podrán opinar sobre el diseño de los programas formativos y de sensibilización, los sistemas de denuncia, las respuestas, el apoyo para las personas supervivientes inmediato y a largo plazo, y los sistemas de rendición de cuentas. *Véase el anexo C para consultar los términos de referencia del foro de asesoramiento de personas supervivientes para su involucramiento.*

3. Revisar el sistema de protección y salvaguardia

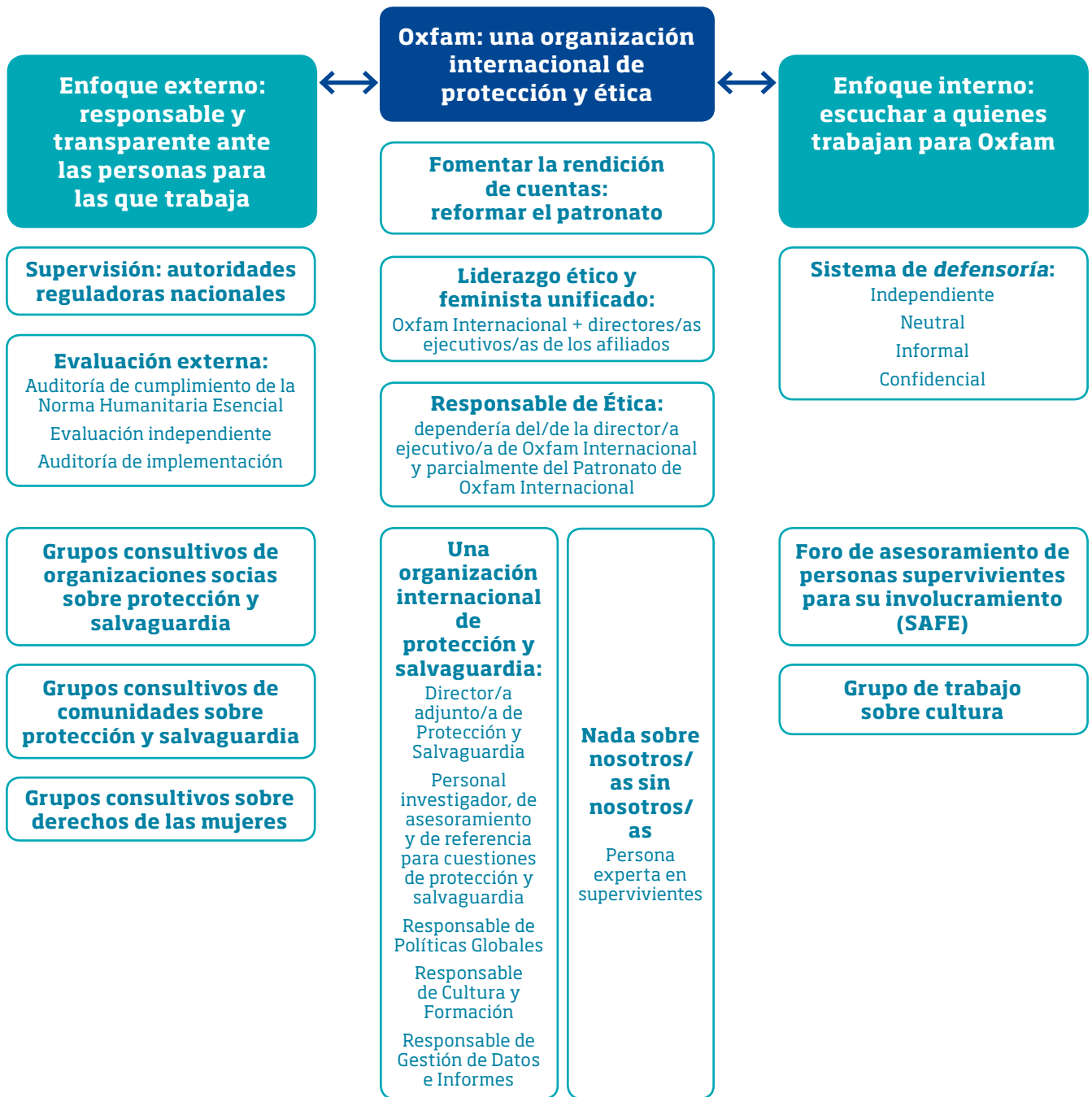
El Comité Ejecutivo de Oxfam ha tomado recientemente la importante y aplaudida decisión de priorizar y proteger las cuestiones de protección y salvaguardia en toda la confederación a través de la creación de un sistema de protección y salvaguardia único, homogéneo y simplificado para toda la confederación que emplee la misma base de datos para la gestión de casos. Además, Oxfam ha aprobado recientemente la política de protección contra la explotación y los abusos sexuales y su nueva política de protección de menores. Conforme elabora estas medidas de prevención y respuesta ante la explotación y los abusos sexuales en toda la confederación, Oxfam debería tener en cuenta lo siguiente:

- **Estructura.** La estructura del nuevo sistema de protección y salvaguardia sería la siguiente:
 - Dar al/a la responsable de Ética el puesto de guardián/a. Como se ha señalado en la sección de gobernanza, el/la responsable de Ética debería convertirse en agente y guardián del sistema global de protección y salvaguardia mediante la instauración de unos valores basados en la colaboración, sobre todo a través del trabajo con aquellas personas que representan la voz de las personas supervivientes.
 - Crear una unidad de protección y salvaguardia formada por un/a director/a adjunto/a de Protección y Salvaguardia, un/a responsable de Políticas Globales, un/a responsable de Cultura y Formación, y un/a responsable de Gestión de Datos e Informes para crear un equipo de protección y salvaguardia multidisciplinar.
 - Coordinar el trabajo de SAFE a través de la persona experta en supervivientes que, además, debe encargarse de la incorporación de la perspectiva de las personas supervivientes en la organización.
 - Formar y/o contratar a personal investigador en materia de protección y salvaguardia para dirigir las investigaciones de Oxfam en todo el mundo.
 - Implantar la emisión de informes por parte de los/as asesores/as en protección y salvaguardia en cada región y organización afiliada al equipo central. Estos/as asesores/as en protección y salvaguardia también deberían encargarse de la incorporación de los sistemas de protección y salvaguardia, el desarrollo de capacidades y la calidad de los programas en sus regiones.
 - Guiar a las personas en los procesos de denuncia y los mecanismos de derivación a través de las personas de referencia en materia de protección y salvaguardia en el secretariado y en cada una de las oficinas de las organizaciones afiliadas, regionales y de país de Oxfam.
- **Denuncia.** Las denuncias se harían a través de los siguientes mecanismos:
 - Denunciar mediante diversos canales sobre el terreno en las lenguas locales, y hacer que el sistema de denuncia sea accesible para personas analfabetas. Oxfam debe garantizar la confidencialidad de la información proporcionada por el equipo y las comunidades.
 - Crear un sistema de gestión de recursos humanos centralizado con el objetivo de procesar y compilar la información y las denuncias obtenidas a través de diversos canales para que Oxfam esté al tanto de aquellas alegaciones de conductas ilícitas (sexuales o no) que se repitan y pueda tomar decisiones disciplinarias fundamentadas.

- **Investigaciones.** Las investigaciones se llevarán a cabo de la siguiente manera:
 - Invertir en la mejora de la capacidad interna de investigación en materia de protección y salvaguardia en toda la confederación.
 - Mantener los servicios del personal investigador externo para los casos que involucren al personal responsable sénior o para ayudar a los servicios internos cuando estos sean insuficientes.
- **Gestión de casos.** Se mejorará la gestión de los casos de la siguiente manera:
 - Establecer procesos por medio de los cuales la gestión de los casos se recoja en una sola base de datos central y la toma de decisiones en cuanto a medidas disciplinarias se eleve de los/as responsables de país a instancias superiores. Así se garantizaría la coherencia y la convergencia con los estándares de toda la confederación.
- **Mecanismos de derivación.** Los mecanismos de derivación estarán conectados de la siguiente manera:
 - Conectar los mecanismos de derivación con cada instancia, secretariado, oficina, oficina de país y oficina sobre el terreno de Oxfam, y proveedores de servicios existentes para garantizar que las personas supervivientes tienen acceso a los servicios que necesitan.
- **Circuitos de información a denunciantes.** Modificar el proceso de investigación:
 - Modificar el proceso de investigación o los procedimientos operativos estándar para la gestión de casos para que estos incluyan un último paso en el que las personas denunciantes y supervivientes reciben *feedback* oportunamente sobre los resultados de la investigación. Dichos resultados les serían comunicados por un/a responsable sénior de protección y salvaguardia de la organización.
- **Colaboración.** Promover la colaboración entre los siguientes grupos:
 - La pertinencia, calidad e impacto del trabajo de la unidad de protección y salvaguardia debe depender sobre todo de la colaboración con los/as asesores/as internos/as y externos/as propuestos/as como, por ejemplo, el grupo interno sobre cultura en el lugar de trabajo de Oxfam, complementados por los nuevos grupos de asesoramiento: SAFE, grupos consultivos sobre protección y salvaguardia de las organizaciones socias y las comunidades, y grupos consultivos sobre los derechos de las mujeres.

- **Nodo de conocimiento.** Crear un nodo de conocimiento:
 - Oxfam debe crear un repositorio con los nombres, datos de contacto e información de todas aquellas personas involucradas en protección y salvaguardia (presentes y pasados) para garantizar que estos datos se conocen a nivel institucional y aprovechar los esfuerzos actuales. Estas personas también pueden convertirse en el pilar fundamental de una comunidad de práctica bajo el mando de la persona experta en supervivientes.
- **Sistema de defensoría.** Crear un sistema de *defensoría*:
 - El sistema de protección y salvaguardia se beneficiaría de un sistema de *defensoría* interno recomendado. Este constituiría una parte interesada independiente, pero fundamental. Un sistema de *defensoría* interno puede ayudar a recuperar la confianza si consigue plantear ciertas cuestiones estratégicas y enviar un mensaje claro por parte del personal directivo que muestre que Oxfam quiere ayudar a su personal. *Para más información, véase el apartado Crear un sistema de defensoría eficaz basado en la confianza en la página 61.*

MARCO GLOBAL DE PROTECCIÓN, SALVAGUARDIA Y ÉTICA



Véase el anexo D para más información sobre este marco.

4. Poner en práctica la política de tolerancia cero

Oxfam cuenta con una política exhaustiva para la prevención de la explotación y los abusos sexuales. Sin embargo, debe seguir avanzando para garantizar que esta se implemente de manera consistente y cumplir con su compromiso de tolerancia cero.

El personal directivo de la organización (del secretariado, las organizaciones afiliadas, las regiones y los países) debe hacer que todas aquellas personas que infrinjan las políticas de protección y salvaguardia, el código de conducta y sus valores rindan cuentas de manera formal y sistemática. El personal directivo puede tomar algunas medidas para ayudar a poner en práctica su política de tolerancia cero, entre ellas:

- Actuar de manera proactiva ante los incidentes y rumores e informar al resto del equipo de 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.
- Desarrollar estándares y directrices disciplinarios para toda la confederación con el objetivo de asegurar la aplicación consistente de los estándares y la paridad en las repercusiones. Se deben aplicar estos estándares y directrices a la hora de contratar personal y evaluar su desempeño y comportamiento. No se adoptarán medidas disciplinarias antes casos demostrados de explotación y abusos sexuales a nivel regional o de país. Por el contrario, serán las organizaciones afiliadas o el/la directora/a ejecutivo/a de Oxfam Internacional las responsables de llevar a cabo esta tarea a través de los procedimientos en marcha para garantizar la conformidad en toda la confederación.³¹ Deben desarrollarse directrices para las siguientes cuestiones:
 - Determinar la gama de acciones administrativas y disciplinarias esperadas según el tipo y la gravedad de la infracción. Además, se deben incluir sanciones por represalias contra las personas denunciadas.
 - Aclarar al equipo aquellas infracciones que supongan “una línea roja” y tendrán como resultado el despido de acuerdo con la política de tolerancia cero (p. ej., los pagos a cambio de sexo, el intercambio de bienes o servicios por sexo, las violaciones/agresiones sexuales).
 - Crear comités de acción disciplinaria que aconsejarían al/a la director/a ejecutivo/a. Estos comités estarían formados por representantes del equipo de asesoramiento legal, Recursos Humanos y un miembro del personal responsable sénior de Oxfam Internacional encargado de formar parte de todos los comités de este tipo para asegurar que el enfoque sea coherente.

³¹ La IC no recomienda que la toma de decisiones la lleve a cabo una sola persona/órgano a nivel global de Oxfam ya que reconoce que cada persona tiene contratos con las distintas organizaciones afiliadas individuales, cada una de las cuales trabaja en jurisdicciones diferentes con diversas legislaciones laborales.

- Adoptar medidas disciplinarias para el personal de Oxfam de grado C y superior que sea testigo de conductas ilícitas, pero elija no denunciar.
- Mantener informados al Patronato de Oxfam Internacional y a los órganos reguladores con la debida frecuencia.
- Modificar el Código de Conducta de Oxfam de la siguiente manera:
 - Incluir específicamente y definir el concepto de “tolerancia cero”.
 - Editar el estándar y valor número 2” como sigue: “Tampoco intercambiaré dinero, ofertas de empleo, trabajo, bienes o servicios a cambio de sexo o favores sexuales o cualquier otra práctica humillante, degradante o de explotación...”.
 - Añadir “No realizaré transacciones con trabajadores/as sexuales” o “No pagaré por los servicios de trabajadores/as sexuales”.
 - Añadir “Reconozco que, como miembro del equipo de Oxfam, represento en todo momento a la organización, aunque no esté realizando tareas oficiales para Oxfam, esto incluye aquellas horas fuera del horario laboral. Me comprometo a proteger los intereses y necesidades de las comunidades para las que trabajo y las de mis compañeros/as, en beneficio de la organización y su reputación, a través del cumplimiento de los más altos estándares de conducta”.

5. Apoyar a las organizaciones socias de Oxfam

- Incorporar las políticas y procedimientos de protección y salvaguardia en los acuerdos de asociación actuales y futuros: Cada oficina de país de Oxfam debe incorporar estas políticas y procedimientos, entre los que se encuentran los siguientes: actividades de prevención contra la explotación y los abusos sexuales como base de los programas, procedimiento operativo estándar para la identificación y gestión de casos, protocolos de investigación y responsabilidades para proporcionar a las personas supervivientes la ayuda necesaria, tanto inmediata como a largo plazo.
- Proporcionar formación: Cada oficina de país de Oxfam (con el apoyo de los donantes) debe ofrecer ayuda proporcionada a nivel financiero y formativo a las organizaciones socias que participen en los mecanismos y protocolos de denuncia comunitarios, tal y como se defina en el acuerdo de asociación. Los costes de formación deben incluirse como partidas presupuestarias en las propuestas de los programas teniendo en cuenta la necesidad de realizar formaciones iniciales y de repaso anual.
- Evaluar la capacidad de las organizaciones socias: La nueva herramienta de evaluación para el establecimiento de partenariados de Oxfam es sólida. Oxfam Internacional y las organizaciones afiliadas deben proporcionar orientación técnica a los equipos de país para que pueden realizar evaluaciones de forma consistente, justa e igualitaria. Oxfam debe desarrollar un plan prioritario y estructurado para identificar, evaluar y reforzar la capacidad de

las organizaciones socias para establecer sistemas de prevención y respuesta ante incidentes de protección y salvaguardia, así como para cumplir con sus compromisos en materia de cultura organizativa. A la IC le complace el plan de Oxfam de realizar esta evaluación con las organizaciones socias cada cuatro años. Además, a esto se une la revisión anual y el seguimiento del plan de desarrollo de capacidades cada seis meses.

- Priorizar los planes para el desarrollo de las capacidades de asociación: Los equipos de país deben dar prioridad a los planes de desarrollo de las capacidades de asociación en materia protección y salvaguardia con anterioridad a cualquier aumento de las organizaciones socias o del programa del país.

6. Incorporar la protección y la salvaguardia

La protección y la salvaguardia son responsabilidad de todo el mundo. Con el apoyo de la persona experta en supervivientes, la unidad global de protección y salvaguardia y los/as asesores/as en protección y salvaguardia regionales, todos los departamentos deberían incorporar principios de protección y salvaguardia en su labor. Esto implica aplicar de manera consistente la perspectiva de “no ocasionar daños” e introducir la evaluación y mitigación de riesgos de protección y salvaguardia y las intervenciones en todas las etapas del diseño de programa. Debe examinarse con atención la posibilidad de realizar consultas participativas en aquellas comunidades donde se ha planeado una intervención. El objetivo de estas consultas sería comprender las estructuras de poder, los riesgos y las vulnerabilidades, así como las barreras con las que se encuentran las personas a la hora de denunciar y buscar ayuda. Esta integración puede y debe hacerse como parte fundamental del proceso de incorporación de la protección tanto en contextos humanitarios como de desarrollo.

B. AYUDAR A LAS PERSONAS SUPERVIVIENTES A RECUPERARSE Y REHACER SUS VIDAS

La explotación y los abusos sexuales cometidos por y/o con el equipo, la financiación, los bienes o servicios de Oxfam son responsabilidad de la organización. Por lo tanto, esta es responsable de garantizar que las personas supervivientes tengan acceso a servicios especializados. Actualmente, Oxfam está terminando de redactar unas directrices integrales de apoyo a las personas supervivientes para toda la organización. Estas recogen los principios fundamentales del apoyo a las personas supervivientes, los servicios a los que estas tienen derecho, unas directrices para garantizar un apoyo y protección integrales para las personas supervivientes, y las funciones y responsabilidades de las oficinas y del equipo de Oxfam—desde el/la director/a de Protección y Salvaguardia a las personas sobre el propio terreno. En su plan de acción de 10 medidas, Oxfam

ha anunciado que revisará casos antiguos y animará a las personas testigo y supervivientes a denunciar incidentes pasados, así como a reclamar si consideran que sus casos se gestionaron indebidamente. La IC cree que Oxfam debe considerar proporcionar apoyo a las personas supervivientes si dichos casos así lo requieren.

1. Proporcionar apoyo localizado e inmediato

Cada persona superviviente tiene derecho a asistencia sanitaria especializada y específicamente orientada a ella. Esto incluye servicios de asistencia sanitaria integrales en materia de sexualidad y reproducción, asistencia psicológica, asesoramiento legal y servicios de seguridad y protección. Esta asistencia debería proporcionarse a nivel local a menos que esto ponga en riesgo la seguridad de la persona superviviente. En particular, el asesoramiento debe ser proporcionado a nivel local en lugar de a través de servicios globales.

2. Ayudar a las personas supervivientes a tener opciones de acceso a la justicia

Uno de los mensajes principales de las y los miembros de las comunidades ha sido su deseo de “que se haga justicia”, por medio de la cual la organización despida a las personas que hayan cometido explotación y abusos sexuales, y todas aquellas personas involucradas en el trabajo de Oxfam (incluido el personal a título individual) rindan cuentas por sus conductas ilícitas (sexuales o no) de acuerdo con el código de conducta. Su mensaje resalta la importancia de ofrecer diversas respuestas antes estos casos, como aplicar sanciones por el incumplimiento del código de conducta, los acuerdos contractuales y la legislación laboral, así como asegurar el enjuiciamiento penal, para garantizar que estas conductas ilícitas tengan consecuencias reales y visibles.

- Adoptar un enfoque centrado en las personas supervivientes: Las personas supervivientes tienen derecho a ser informadas sobre cómo llevar a las personas infractoras ante la justicia y sobre la importancia de la denuncia. Oxfam cuenta con procedimientos operativos estándar para la denuncia de conductas ilícitas donde se establecen los protocolos de denuncia de conductas ilícitas en el país e incluyen la posibilidad de denuncia a través de una jurisdicción extraterritorial. No obstante, la IC considera que se requiere un mayor énfasis en las personas supervivientes. Para ello, Oxfam debe:
 - Hablar con las personas supervivientes para saber a través de qué medio prefieren que se haga justicia, inclusive la justicia penal.
 - Trabajar junto con las personas supervivientes a través de una persona capacitada para tratar con personas supervivientes para garantizar que estas entienden plenamente los riesgos y beneficios de participar en procedimientos penales. Esto les permitirá sopesar las distintas opciones por sí mismas, ya que

puede ser muy difícil tomar una decisión justo después de haber pasado por una experiencia traumática.

- Considerar qué tipo de apoyo se les puede proporcionar a las personas supervivientes para que puedan denunciar de manera segura ante la policía y mantener esa seguridad durante el proceso.
- Dar prioridad al bienestar de las personas supervivientes garantizando su consentimiento informado y *constante* a lo largo de todo el proceso judicial.
- Ofrecer todas las medidas de apoyo disponibles a las personas supervivientes durante el juicio de su caso a través del sistema de justicia penal del país donde se ha cometido el acto o el país de origen de las personas infractoras para aquellos casos en los que se aplique la jurisdicción extraterritorial.
- Crear un panel interno de personas expertas que se encargue de presentar los casos de explotación y abusos sexuales ante las autoridades locales encargadas de la justicia penal, así como de gestionar todas aquellas cuestiones complejas que pueden surgir al trabajar en contextos y sistemas legales locales y tener que respetar también la normativa internacional. El/la director/a ejecutivo/a afiliado/a debe tomar la decisión final. Para ello, contaría con el asesoramiento del departamento jurídico de la organización afiliada y del/de la responsable global de ética. Si se deja esta decisión en manos de los/as responsables locales puede provocar inconsistencias que vayan contra el modelo de “un sola Oxfam”. Aunque este panel debe ser internacional, se requiere representación local para cada caso con el objetivo de que no se comprometa la seguridad y protección de la persona superviviente y de que se pueda incorporar información sobre el contexto.
- Proporcionar ayuda adecuada durante el proceso de investigación a la persona denunciada, así como a la denunciante, lo que incluye el acceso al asesoramiento legal.

3. Reparar el daño causado

La explotación y los abusos sexuales pueden provocar daños a largo plazo, incluso permanentes. Estos daños incluyen, entre otros, los problemas tanto físicos como mentales, el ostracismo, la estigmatización y las pérdidas económicas.

- Debe considerarse seriamente la creación de un fondo para la compensación de las personas supervivientes. Por definición, este fondo reconocería las injusticias fundamentales y trataría de proporcionar una compensación a la persona perjudicada. El objetivo de este fondo sería el de ayudar a las personas supervivientes a reconstruir sus vidas según sus propios criterios. Existen precedentes para este tipo de compensaciones, como el Fondo Fiduciario de Apoyo a las Víctimas de la Explotación y los Abusos Sexuales de la ONU que proporciona servicios de ayuda especializados para las personas supervivientes. En algunos casos, estos servicios incluyen educación y capacitación para aquellas personas supervivientes que han sido apartadas

y estigmatizadas dentro de sus comunidades.³² Este fondo, financiado con los fondos libres de la organización, podría ayudar a cualquier persona superviviente de incidentes de explotación y abusos sexuales (miembros del equipo, organizaciones socias, participantes de programa) cometidos por cualquier persona que trabaje bajo la marca Oxfam. En esta última categoría se incluirían, entre otros, a miembros del Comité Ejecutivo, personal, organizaciones socias (cuando haya una relación clara y específica con algún programa de Oxfam), becarios/as, consultores/as a corto plazo y personal voluntario. El/la responsable de Ética debe solicitar la opinión de personas expertas externas e internas (inclusive la de la persona experta en supervivientes y la de SAFE) para establecer los parámetros de las compensaciones. Dichos parámetros deben incluir la gestión de las compensaciones, los mecanismos de acceso a las mismas y el diseño de la ayuda, lo que incluye el tipo, los límites, el plazo de prescripción y la duración. Esta propuesta debe presentarse a las y los directores ejecutivos y, teniendo en cuenta lo delicada que es esta recomendación, al Patronato de Oxfam Internacional para su examen.

C. COCREAR SISTEMAS DE DENUNCIA COMUNITARIOS

Oxfam necesita cumplir con urgencia con los compromisos previos sobre rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas. Oxfam ha reconocido sus carencias a la hora de ofrecer a las personas participantes en sus programas un acceso seguro y receptivo a mecanismos de gestión de denuncias, como ha subrayado la auditoría de HQAI sobre su cumplimiento de la Norma Humanitaria Esencial en materia de Calidad y Rendición de Cuentas. La organización reconoce asimismo la necesidad de crear una nueva propuesta de política de apoyo a las personas supervivientes que incluya medidas para promover la creación de un entorno favorable donde presentar denuncias. Ahora que está terminando de redactar esta política, Oxfam está reflexionando sobre cómo aumentar la disponibilidad y la variedad de los canales para que las personas supervivientes denuncien la explotación y los abusos sexuales. Además de estos esfuerzos, Oxfam también debe considerar las siguientes recomendaciones:

1. Garantizar la redición de cuentas ante *todas las poblaciones afectadas*

- Crear mecanismos de denuncia con múltiples canales en todos los programas independientemente de los requisitos de los donantes. El sistema de protección y salvaguardia de Oxfam sobre el terreno debe estar impulsado por el deseo de rendir cuentas ante todas las personas participantes en sus programas (no ante los donantes,

³² Más información en: *Combatir la explotación y los abusos sexuales*, Naciones Unidas, <https://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/es/content/fondo-fiduciario-de-apoyo-las-v%C3%ADctimas-de-la-explotaci%C3%B3n-y-los-abusos-sexuales>. [fecha de consulta: 3 de mayo de 2019]

los medios de comunicación o su reputación como organización). Estos sistemas deben cocrearse junto a las comunidades para las que Oxfam trabaja con el fin de garantizar que se adecúan al contexto, tienen en cuenta las barreras y riesgos de acceso a los mecanismos de denuncia y están adaptados a las necesidades específicas de las comunidades. Aunque cumplir con los requisitos de los donantes es importante, esto debería quedar en segundo plano ante las necesidades de las comunidades para las que Oxfam trabaja.

- Incrementar los esfuerzos de sensibilización en torno a las responsabilidades del equipo, las organizaciones socias y los/as interlocutores/as de la organización, así como a los derechos de las personas participantes en programas de Oxfam, tanto directas como indirectas.
- Trabajar para integrar la práctica y el aprendizaje en sus programas de desarrollo, a pesar de que los compromisos estándar sobre denuncias y mecanismos de *feedback* normalmente se relacionan con contextos humanitarios.

2. Realizar evaluaciones de los sistemas de las comunidades y organizaciones socias para seguir mejorando

- Realizar evaluaciones anuales (de las que se encargarían los equipos de programa) de los mecanismos de denuncia junto con las comunidades y las personas participantes en los programas de cada país para evaluar cómo funcionan los sistemas de denuncia y codiseñar modificaciones si fuese necesario.
- Realizar encuentros con las organizaciones socias cada seis meses (oficinas de país de Oxfam) y después de cinco años, de forma anual. El objetivo es evaluar los sistemas de protección y salvaguardia, identificar las necesidades de desarrollo de sus capacidades, compartir conocimientos y buenas prácticas, y mejorar los sistemas de las organizaciones socias.
- Reflexionar sobre las cuestiones y recomendaciones manifestadas por las organizaciones socias y las comunidades en este informe para ayudarles a mejorar sus sistemas de denuncia.

D. CREAR UN ENTORNO FAVORABLE

La viabilidad de la misión de Oxfam –ayudar a las personas– depende de la fuerza de su bien más preciado: su propio equipo. Oxfam debe proteger y ayudar a su personal con la misma fuerza y dándole la misma importancia que a las comunidades donde trabaja. Para ello, Oxfam debe crear un entorno favorable en el que el equipo pueda cuestionar a la organización para permitirle mejorar. Para que los sistemas de protección y salvaguardia tengan éxito es necesario centrarse en crear un entorno ético, seguro y saludable tanto para el personal como para las personas que participan en los programas.

1. Crear un sistema de *defensoría*

- Crear un sistema de *defensoría*³³ interno con el objetivo de reforzar la confianza y enviar un mensaje claro de que Oxfam está dispuesta a apoyar a su equipo y a los/as responsables a la hora de gestionar el conflicto. Además, este sistema también les proporcionará un entorno independiente, neutral, informal y confidencial donde expresar sus preocupaciones y buscar asesoramiento. Este sistema permite abrir espacios donde las personas puedan hablar sobre cuestiones sensibles, plantear preocupaciones y recibir asesoramiento sobre cómo acceder a los sistemas formales. También puede proporcionar un análisis sobre los problemas más habituales, incluidos los desequilibrios en la cultura organizativa y de poder, que el equipo directivo debe abordar de forma estratégica. A través de métodos participativos, Oxfam debe diseñar un sistema que encaje con sus necesidades y estructura organizativa con el apoyo de personas expertas en *defensoría* y basándose en estándares y criterios de toda la industria.

CREAR UN SISTEMA DE DEFENSORÍA EFICAZ BASADO EN LA CONFIANZA

Como parte de su labor, la IC dinamizó una revisión por pares entre Oxfam y personas expertas en *defensoría*, y organizaciones que han implementado este tipo de sistemas. El mensaje principal fue que para que un sistema de *defensoría* sea eficaz, debe basarse en la confianza del equipo (quien lo ve como una inversión en su bienestar y un espacio seguro donde abordar los problemas) y del personal responsable (para quien se trata de una parte fundamental del proceso de construcción de un entorno de trabajo saludable). Los equipos de *defensoría* han ayudado a dirigir al personal para garantizar que los problemas se gestionan correctamente. Además, este sistema también puede ayudar a las organizaciones a ahorrar ya que incrementa la permanencia del equipo dentro de la organización y permite identificar aquellas tendencias que el personal responsable sénior debe afrontar. El éxito del sistema depende de la independencia del personal de *defensoría*. Este debe tener acceso a todo el personal de la organización y la posibilidad de dar *feedback* y sugerencias a instancias superiores con frecuencia. No existe un sistema de *defensoría* único que funcione para todo el mundo. Crear este tipo de sistemas requiere tiempo e inversiones para garantizar que sean accesibles y funcionen en toda la organización, inclusive los niveles superiores. Además, debe ajustarse a los cuatro principios (independencia, neutralidad, confidencialidad y familiaridad) que constituyen la base del éxito.

³³ El sistema de *defensoría* interno propuesto difiere del sistema de *defensoría* humanitario del que se ha hablado en el sector, el cual constituye un mecanismo de rendición de cuentas independiente.

2. Realizar encuestas

En los últimos años, las encuestas de Oxfam han demostrado ser de enorme utilidad para medir los ánimos dentro de la organización e identificar los problemas que requerían una mayor atención e inversión del personal responsable. Oxfam debe seguir realizando encuestas, sobre todo de la siguiente manera:

- Realizar encuestas globales de personal cada dos años empezando en 2019 y sin que las organizaciones afiliadas tengan la opción de no participar. Además, estas encuestas deben estar gestionadas por entidades externas para aumentar la confianza del equipo.
- Realizar encuestas en años de inactividad sobre temas concretos como la explotación sexual, la cultura, los desequilibrios de poder, el equilibrio entre la vida laboral y personal u otros, según sea necesario.
- Invertir para difundir las encuestas entre todo el equipo de la confederación y ayudar a las oficinas de país para facilitarles el acceso a los recursos y a la tecnología necesarios para realizar las encuestas.
- Publicar los resultados de las encuestas de manera sistemática para que el equipo tenga acceso a ellos. Además, estos resultados deben ir acompañados de un plan de acción claro para abordar los problemas que surjan e informar regularmente al personal sobre el progreso en las medidas que la organización se ha comprometido a tomar.

3. Crear espacios donde el equipo pueda expresarse

Oxfam está creando los espacios necesarios para que se puedan mantener conversaciones internas sobre los problemas mencionados en la encuesta sobre cultura y en el trabajo de la IC. Para asegurar que estos diálogos son inclusivos, participativos y están orientados hacia los resultados, la IC recomienda al personal responsable sénior lo siguiente:

- Ofrecer apoyo pleno y recursos que permitan llevar a cabo el proceso necesario para realizar los debates en torno a la encuesta sobre cultura que se habían programado. En estos se hablará sobre los hallazgos en torno a la jerarquía, el racismo y el hostigamiento laboral, y permitirán sacar partido y expandir los aspectos positivos de la cultura de Oxfam. El equipo debe codirigir este proceso y ser capaz de establecer la agenda de debate.
- Incrementar los fondos para la facilitación de estos debates, sobre todo en las oficinas de Oxfam en países en los que se ejecutan programas, ya que por ahora no han participado demasiado en la encuesta sobre cultura. El personal responsable del secretariado y las oficinas de las organizaciones afiliadas deben ofrecer *feedback* al propio secretariado y las oficinas de las organizaciones afiliadas dada su baja participación.

- Realizar un proceso detallado que permita localizar las fuentes de poder para identificar tanto el poder informal como el formal y cómo se hace uso de este. Esta localización debe permitir descifrar cómo llegan las ideas a los niveles superiores encargados de tomar decisiones y a quién pertenecen las ideas que se consideran, a quién se invita o habla en las reuniones, y cómo se implementan y afectan las políticas de recursos humanos al equipo.
- Informar claramente al personal del compromiso para fomentar los debates continuados más allá de la duración de los propios debates. Esto incluye compartir con el equipo los planes de acción sobre cómo procederá Oxfam a tratar los problemas identificados durante la encuesta y el proceso de debate. También supone el compromiso de informar regularmente al personal sobre cualquier progreso. Estos debates continuados deben incluir las conversaciones habituales de los equipos sobre cultura, dinámicas de poder y desigualdades, favoritismos y el código de conducta. Los/as jefes/as de equipo y los/as responsables de los departamentos deben recibir directrices y apoyo sobre cómo impulsar este tipo de conversaciones controvertidas en un entorno seguro para todo el mundo. Además, Oxfam debe desarrollar espacios en línea anónimos para este mismo propósito. Dichas conversaciones deben incluir el debate sobre las políticas, las consecuencias de transgredirlas y las dinámicas individuales, de equipo y de toda la organización.
- Identificar y formar a agentes del cambio en materia de debate sobre cultura dentro de la organización para fomentar las conversaciones adicionales de equipo necesarias, sobre todo cuando se producen situaciones de tensión dentro de los equipos o se necesita consejo externo y neutral para las conversaciones.
- Invertir en aumentar el acceso del equipo al programa GAL en toda la confederación con el objetivo de mejorar la sensibilidad y la capacidad del personal para participar en interacciones con mayor igualdad de género tanto en la oficina como sobre el terreno.
- Invitar a miembros del personal y las organizaciones socias clave que representen o expertas en diversidad (sobre todo en cuestiones de género y que afecten a las personas lesbianas, gais, bisexuales, transgénero, *queer* e intersexuales [LGBTQI]) para que compartan sus conocimientos y ayuden a dirigir los debates.

4. Incorporar el tema del equilibrio entre la vida laboral y personal en los debates sobre cultura

Hablar sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal: aunque evaluar el equilibrio entre la vida laboral y personal y el cuidado del equipo de Oxfam no formaba parte del mandato de la IC, merece la pena mencionar que este problema de equilibrio ha constituido una de las mayores preocupaciones identificadas en las encuestas. El equilibrio entre la vida laboral y personal es un indicador de la cultura organizativa y tiene un impacto negativo en los horarios del personal y su capacidad para tomarse su tiempo para reflexionar y denunciar los desequilibrios de poder, los favoritismos y otros

aspectos negativos de la cultura de la organización. La IC anima a Oxfam a incluir el tema del equilibrio entre la vida laboral y personal en los debates sobre cultura para explorar este problema en más detalle y proponer recomendaciones.

5. Revisar los tipos de contrato y su duración

Revisar los contratos a corto plazo: no formaba parte del mandato de la IC evaluar el planteamiento de Oxfam con respecto a los contratos laborales. No obstante, la IC ha percibido en repetidas ocasiones preocupación en relación con que las contrataciones a corto plazo de consultores y voluntariado representan la mayor parte del modelo de empleo de la organización, así como que las personas con contratos a corto plazo son más vulnerables a los abusos de poder y a la exclusión. Muchas personas supervivientes de hostigamiento laboral y otros abusos de poder con las que ha hablado la IC eran personal a corto plazo o con contratos irregulares. La IC anima a Oxfam a revisar sus procesos de contratación para abordar esta dinámica de poder oculta.

E. CONVERTIRLO EN ALGO PERSONAL

Oxfam afirma que, mientras se esfuerza por alcanzar sus metas, tratará de dar ejemplo y de demostrar los mismos valores (empoderamiento, transparencia e inclusión) que desea ver en las personas con quien trabaja y en quienes espera influir. Oxfam debe considerar emprender las siguientes acciones:

1. Actualizar el modelo de liderazgo

- Revisar el modelo de liderazgo de Oxfam —desde las competencias básicas en la selección y desarrollo del personal directivo a la gestión del desempeño— para garantizar que se les da la debida importancia a las cualidades de liderazgo feminista y ético.
- Realizar una campaña transitoria de gestión del talento para diversificar el liderazgo acudiendo a todas las partes de la organización, teniendo en cuenta el género, la edad y otras formas de representación. Como primera medida, Oxfam debe realizar inmediatamente una auditoría sobre diversidad en toda la organización que sirva de base para la campaña.
- Elaborar un plan de divulgación, selección y contratación para realizar un proceso consciente de renovación del personal responsable. Este plan puede agrupar en lotes anuales aquellos puestos de responsables cuyo contrato vaya a renovarse o aquellas posiciones que queden vacantes, para volver a ofertarlos en conjunto en el marco de un proceso consciente y competitivo que permita identificar lideresas y líderes sólidos, con visión y competencias para impulsar el cambio. No obstante, este proceso de renovación no debe retrasar la búsqueda de una mejora en la gestión del desempeño, lo que incluye el desarrollo de herramientas como el asesoramiento; la redistribución de los puestos de no

responsables, y la salida del personal, si corresponde, tras haber realizado los procesos adecuados en el caso de las y los responsables que no impulsan un entorno positivo.

- Introducir los valores de la organización en el proceso de selección y contratación del personal directivo:
 - Garantizar que los valores y comportamientos de Oxfam forman parte del proceso de selección y contratación del personal directivo, y se basan en las medidas de selección y contratación acordadas recientemente. La organización debe modificar sus directrices para los procesos de selección y contratación en toda la confederación con el objetivo de proporcionar orientaciones sobre los requisitos específicos de selección y contratación del personal responsable sénior. Debe proporcionar directrices sobre cómo evaluar el conocimiento, las habilidades y las aptitudes en materia de protección y salvaguardia, así como sobre cómo inculcar valores en la organización.
 - Incluir a miembros del personal en los paneles de entrevista para los puestos directivos y que estos puedan participar a la hora de tomar la decisión final.
- Proporcionar apoyo a las personas en puestos de liderazgo. El departamento de Recursos Humanos debe reforzar y profundizar en los programas de formación en liderazgo de la organización (como el *Transformative Leadership Journey* [TLJ]) para que reflejen principios feministas, garanticen un entorno de trabajo seguro y favorezcan el aprendizaje sobre protección y salvaguardia, la gestión de poder y el fomento de comportamientos positivos. Debe incluir módulos sobre reflexiones actuales, autoevaluación y la búsqueda de *feedback* de otras personas. Debe tratarse de programas “vivos” que se puedan actualizar continuamente para reflejar el aprendizaje y las recomendaciones que surjan de las líneas de trabajo sobre cultura y género dirigidas por el equipo. Asimismo, esta formación debe ser obligatoria para todo el personal responsable y debe verse reforzada a través de programas de *coaching* en el lugar de trabajo. Completarlo con éxito debe incluirse en las evaluaciones de desempeño.

2. Modificar los procesos de gestión del desempeño para que todo el equipo rinda cuentas

Además de las recientes modificaciones del proceso de gestión del desempeño “Conversemos”, Oxfam debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Encargar que todo el personal responsable (nivel C/D o superior) se someta a un examen integral de evaluación a 360° para que todo el personal a su cargo (o, en el caso de equipos grandes, una muestra aleatoria bien formada) evalúe y opine de manera anónima sobre el desempeño de su responsable. Entre las personas que realicen esta evaluación debe incluirse a pares

y personas supervisadas, tanto directamente como parcialmente. Oxfam también debe tomar medidas para que el personal de las organizaciones socias pueda participar en estas evaluaciones. Las evaluaciones de desempeño y los procesos de desarrollo personal deben realizarse con la ayuda de mentores/as con experiencia.

- Pedir al departamento de Recursos Humanos y a las personas responsables de todos los departamentos que aprovechen e incorporen de manera estratégica todas las encuestas y evaluaciones a 360° del equipo en sus sistemas de gestión del desempeño. El objetivo es identificar liderazgo que ejemplifique los valores de la organización y muestre una ética basada en la protección y la salvaguardia, además de prevenir el hostigamiento laboral, el acoso y otros abusos de poder. Este *feedback* también podría ayudar a identificar las necesidades específicas para apoyar las actuaciones de los/as responsables de Oxfam a la hora de abordar puntos candentes.

3. Hacer que el código de conducta funcione en la práctica

- Invertir más recursos financieros y humanos para que el código de conducta y sus políticas complementarias sean accesibles a todo el mundo. Entre estas políticas complementarias se incluyen la política de protección de menores, la política de protección contra la explotación y el abuso sexual y la política sobre el derecho a la identidad de género y la diversidad sexual. La organización debe diseñar materiales que tengan en cuenta el contexto y los obstáculos específicos. El código de conducta y las políticas deben estar disponibles en las lenguas locales y ser accesibles para aquellas personas analfabetas. Además, deber elaborarse documentación explicativa en formato tanto escrito como audiovisual y con un lenguaje sencillo, que debe debatirse por todo el equipo, aclarar matices y estar disponible en las lenguas locales.
- Dar acceso a todas las personas que trabajen con Oxfam a su paquete de políticas, procedimientos y material didáctico sobre protección y salvaguardia al completo, tanto *online* como *offline*, independientemente de su situación laboral.
- Pedir a todo el equipo que vuelva a firmar el código de conducta cada año y asista a programas formativos de repaso. Además, todas las personas que soliciten un trabajo en Oxfam deben recibir formación y firmar el código de conducta y sus políticas complementarias antes de que se formalice la oferta, para que entiendan las expectativas de Oxfam en cuanto al comportamiento del personal antes de unirse a la organización.
- Apoyar a las organizaciones socias para que den prioridad al código de conducta y a las políticas relacionadas.
 - Modificar los acuerdos contractuales para que incluyan el código de conducta y las obligaciones del equipo con el objetivo de abarcar el tema de la explotación y los abusos sexuales.

- Tener procesos de debate anuales con las organizaciones socias sobre qué comportamientos y cultura se espera de ellas.
- Proporcionar ayuda especial al personal voluntario en las comunidades donde trabaja Oxfam para que entienda los requisitos y responsabilidades en materia de conducta a la hora de prevenir y denunciar la explotación y los abusos sexuales. Oxfam debe explicar y difundir el código de conducta al comienzo de sus asociaciones con las comunidades y antes de que estas firmen el código de conducta, sin importar la duración del acuerdo contractual o de si este es oficial o no.

F. SER UN EJEMPLO DE TRANSPARENCIA

A medida que Oxfam va introduciendo cambios, debe considerar las distintas maneras en las que el personal responsable puede demostrar que cumple con sus responsabilidades en materia de valores y a la hora de seguir los modelos propuestos:

1. A través del/de la responsable de Ética, continuar haciendo públicos los informes anonimizados de los casos de protección y salvaguardia, desglosados por tipo, cada seis meses. Esta publicación debe hacerse de manera integral y unificar los casos denunciados del secretariado y las organizaciones afiliadas. Oxfam debe publicar un informe anual que incluya el recuento de casos al final del año clasificados según el tipo y el estado de la investigación.
2. Diseñar un informe anual público que describa brevemente cada caso probado de explotación y abusos sexuales de manera que se garantice la confidencialidad, pero que permita a quien lo lea entender el papel y nivel de la persona infractora dentro de la jerarquía de Oxfam (p. ej. responsable de nivel x; personal administrativo de nivel y), la transgresión cometida y la medida disciplinaria resultante.³⁴ El informe debe confirmar que se ha proporcionado *feedback* a las personas denunciantes.
3. Realizar una auditoría exhaustiva de la Norma Humanitaria Esencial en materia de Calidad y Rendición de Cuentas de diez programas de país para junio de 2020 con el fin de evaluar el progreso en la cocreación de mecanismos de denuncia comunitarios. HQAI debe seleccionar estos países, los cuales deben representar tanto contextos de desarrollo como humanitarios.
4. Recoger todas estas políticas y procedimientos de protección y salvaguardia en un sistema de acceso abierto, tanto por cuestiones de transparencia como para compartir el aprendizaje con las organizaciones socias y el conjunto del sector.

³⁴ Se puede consultar un ejemplo de este tipo de informe en inglés en <http://pubdocs.worldbank.org/en/172361546547469758/EBC-AR18-FINAL-Web1.pdf>, [fecha de consulta: 14 de abril de 2019]

5. Solicitar que el personal responsable informe regularmente sobre las acciones tomadas en relación con las recomendaciones de los/as asesores/as en justicia de género para mejorar los programas. También se debe informar con transparencia al equipo sobre los principales indicadores de desempeño acordados por la plataforma de justicia de género y el personal responsable de Oxfam.
6. Seguir buscando evaluaciones independientes, posiblemente a través de la IC, aunque esta debería contar con una forma y estructura revisadas, y un mandato modificado. Este proceso ofrecería una evaluación independiente y consejo en tiempo real con respecto al progreso de Oxfam en relación con el plan de acción de 10 medidas y las recomendaciones de la IC, para así proporcionar informes anuales públicos sobre progreso durante los dos años siguientes.

G. TRABAJAR EN EL SECTOR PARA LOGRAR UN CAMBIO SISTÉMICO

Oxfam puede y debe continuar promoviendo cambios para convertirse en una organización mucho más enfocada hacia la protección y que cuente tanto con estructuras de protección y salvaguardia robustas, como con una cultura organizativa y un entorno de trabajo más saludables para su equipo y las personas para las que trabaja. No obstante, su impacto en el ámbito de la protección y la salvaguardia en general y a nivel individual en las comunidades donde trabaja será extremadamente limitado si no se complementa con el de sus pares en el resto del sector de desarrollo y humanitario. El sector debe afrontar este trabajo de manera coherente. La IC anima a Oxfam a colaborar en la guía de este proceso. Las principales preocupaciones que el sector debe considerar son las siguientes:

1. Partir de una buena base.

Todas las organizaciones humanitarias internacionales deben:

- Unirse de manera formal a la iniciativa interinstitucional para la transmisión de datos relativos a conductas ilícitas y otras cuestiones de protección y salvaguardia en los procesos de selección y contratación del sector. Esta recoge los requisitos mínimos que deben cumplir las organizaciones a la hora de intercambiar información durante los procesos de selección y contratación sobre las personas candidatas que han incurrido en conductas sexuales ilícitas. En este momento, solo 13 organizaciones, alianzas o confederaciones se han sumado formalmente a esta iniciativa, entre ellas Oxfam.
- Garantizar que un miembro del personal sénior supervisará todas las iniciativas de protección y salvaguardia e informará directamente a los niveles más altos del equipo directivo.
- Colaborar dentro del sector humanitario. El sector humanitario, incluidos los donantes, la ONU, las organizaciones no gubernamentales internacionales (ONG internacionales)

y las ONG deben colaborar para facilitar el proceso de denuncia en las comunidades para las que trabajan. Debe establecerse un mecanismo de denuncia interinstitucional basado en las comunidades (disponible tanto en las lenguas locales, como para las personas analfabetas) en todos los contextos humanitarios al principio de la respuesta, sin excepción. Se debe consultar a las comunidades y las personas afectadas por crisis sobre el diseño del proceso de gestión de denuncias a medida que se elaboran los programas. Además, el sistema debe introducirse junto con las actividades de programa. Las organizaciones humanitarias deben establecer estos mecanismos de acuerdo con los mismos estándares y procedimientos que su personal directivo ha aprobado en el Comité Permanente entre Organismos (IASC, por sus siglas en inglés),³⁵ incluido el grupo de trabajo del IASC sobre rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y protección contra la explotación y los abusos sexuales,³⁶ las directrices de buenas prácticas 2016 sobre mecanismos de denuncia interinstitucionales basados en las comunidades³⁷ y sus procedimientos operativos estándar globales sobre cooperación interinstitucional en mecanismos de denuncia basados en las comunidades 2016.³⁸

- Estandarizar el informe anual público de casos. Este informe debe incluir el número de casos publicados en proceso de investigación, así como los concluidos. También debe constar de un resumen de cada transgresión, el nivel del personal implicado y la acción disciplinaria tomada.
- 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 denuncien los casos, de manera que las personas no corran ningún riesgo por denunciar abusos ni sean disuadidas de hacerlo. Una plataforma de discusión sobre los estándares acordados podría ser el Comité de Asistencia para el Desarrollo.³⁹

35 El Comité Permanente entre Organismos es el principal mecanismo de coordinación interinstitucional de la acción humanitaria. Para más información véase www.interagencystandingcommittee.org.

36 Para más información véase *Detener la explotación sexual y el abuso por parte de nuestro personal*. <http://www.pseataforce.org/es>.

37 Para más información, véase *Guideline: Inter-Agency Community-Based Complaint Mechanisms: Protection against Sexual Exploitation and Abuse*, IASC. https://interagencystandingcommittee.org/system/files/best_practice_guide_inter_agency_community_based_complaint_mechanisms_1.pdf.

38 Para más información, *IASC Standard Operating Procedures on Inter-Agency Cooperation in Community-Based Complaint Mechanisms*, 2016, IASC. <https://interagencystandingcommittee.org/node/17906>.

39 El Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE es un foro en el que participan algunos de los principales proveedores de ayuda humanitaria, incluidos sus 30 miembros. Ha creado su propio grupo de trabajo de protección contra la explotación y los abusos sexuales. Para más información, véase: <https://www.oecd.org/dac>.

2. Ser original

- Incorporar la protección contra la explotación y los abusos sexuales al trabajo de desarrollo: Las organizaciones de desarrollo deben introducir herramientas y programas formativos sobre prevención la explotación y los abusos sexuales en su labor, ya que este problema no es exclusivo de la parte humanitaria del sector. Debe existir un conjunto de normas para todo el sector humanitario.
- Eliminar los discursos que insinúen que todas las personas infractoras son hombres y las supervivientes, mujeres: Aunque es cierto que las mujeres y niñas suelen verse más afectadas, los perfiles de las personas supervivientes difieren. Algunos de ellos corresponden, entre otros, a hombres, al colectivo LGBTQI y a personas que se identifican como no binarias. Si los perfiles solo se centran artificialmente en el género de la persona superviviente y la infractora, el enfoque de la organización en materia de protección y salvaguardia corre el riesgo de ser sesgada, lo que puede dificultar las denuncias de hombres o personas supervivientes no binarias, o aquellos casos en los que las personas infractoras sean mujeres u otros.
- Hay que centrarse en el “cómo” del proceso: Las y los miembros de coaliciones como el Consejo Internacional de Organizaciones Voluntarias e InterAction, junto con plataformas de organismos de la ONU (por ejemplo, el grupo de trabajo de IASC sobre rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas y protección contra la explotación y el abuso sexual) debe participar en conversaciones para ayudar a identificar de qué manera pueden cambiar su método de trabajo con el fin de concentrarse más en *cómo* trabajan y no en *qué* ofrecen. Debe conversar de manera honesta sobre temas como los desequilibrios de poder, el racismo estructural, el comportamiento colonial, la discriminación, el patriarcado y el sexismo dentro del sector humanitario. Estas coaliciones deben compartir sus conocimientos regularmente para mejorar la cultura organizativa e impulsar la conciencia propia del sector.
- Explorar la influencia de las normas: Las partes interesadas del sector humanitario deben explorar de qué manera se puede influir en las normas en contextos humanitarios. Con la ayuda de los donantes, las organizaciones humanitarias deben colaborar con grupos científicos de investigación para llevar a cabo un estudio longitudinal en varios países sobre cómo influir en las normas y lograr cambios de comportamiento entre las personas proveedoras de ayuda local en contextos humanitarios procedentes de las poblaciones afectadas. En este momento, el sector humanitario cuenta con un conocimiento muy limitado sobre cómo los cambios de comportamiento a largo plazo y las intervenciones de comunicación pueden adaptarse para influir en los comportamientos de acuerdo con los requisitos de protección.

- Ampliar las vías para que se haga justicia: Cuando se trata con casos de explotación y abusos sexuales, las organizaciones del sector humanitario deben incrementar sus esfuerzos con el objetivo de aumentar las vías para que se haga justicia de manera legal. En algunas jurisdicciones legales, la denuncia de los casos a nivel local o la garantía de enjuiciamiento pueden ser difíciles de conseguir. En estos lugares, puede que los Estados necesiten echar mano de una jurisdicción extraterritorial para procesar a ciudadanos/as y habitantes cuando comentan delitos en el extranjero. Por ejemplo, las dos normativas siguientes se han utilizado para procesar con éxito a personas infractoras de delitos sexuales: Artículo 44 del *Consejo de Europa sobre prevención y lucha contra la violencia contra las mujeres y la violencia doméstica, 2011 (el Convenio de Estambul)* (en lo que respecta a la violencia sexual), y la sección 72 de la ley británica de delitos sexuales *Sexual Offences Act 2003* (en lo que respecta a los delitos sexuales contra menores).

3. Proporcionar recursos a nivel local y en las sedes

Apoyar a las organizaciones socias es responsabilidad de todo el sector, tanto de donantes como de ONG. Las organizaciones socias pueden estar expuestas a más riesgos y responsabilidades de protección y salvaguardia porque su papel será mayor a la hora de proporcionar asistencia. A medida que aumenta el rigor en torno a las políticas y procedimientos de protección y salvaguardia, también lo hacen los requisitos que se le exigen a las organizaciones para recibir financiación de los donantes.

- Ayudar a las organizaciones a proporcionar protección y salvaguardia: Los actores humanitarios (donantes, ONG y organismos de la ONU) deben ayudar a cumplir de manera segura con la agenda en materia de localización del “Grand Bargain”⁴⁰ a través del trabajo conjunto para ayudar a las organizaciones locales a aumentar su capacidad de protección y salvaguardia. Todas estas organizaciones humanitarias deben trabajar juntas a nivel nacional para desarrollar y acordar los procedimientos que se seguirán en contextos humanitarios y de desarrollo.
- Coordinación del sector humanitario: A menos que el sector acuerde una serie de principios fundamentales y políticas relacionadas, las organizaciones socias se verán bombardeadas con demasiados códigos de conducta, políticas y procedimientos, y expectativas de denuncia diferentes, aumentándose considerablemente los costes y reduciéndose la efectividad.

40 El “Grand Bargain” es un acuerdo entre más de 30 de los mayores donantes y proveedores humanitarios. Busca llevar más recursos a las personas que los necesitan. Incluye una serie de cambios en la forma de trabajo de los donantes y las organizaciones humanitarias que ayudarían a destinar mil millones de dólares más en un plazo de cinco años para aquellas personas que necesitan ayuda humanitaria. Puede ver más en Agenda for Humanity, *Initiative: Grand Bargain*, <https://www.agendaforhumanity.org/initiatives/3861>.

- Teniendo en cuenta el nivel de inversión necesario, la IC entiende que será necesario un cambio en la distribución de los recursos y propone que un porcentaje de lo concedido por los donantes a las ONG internacionales y las ONG se destine a las actividades de protección y salvaguardia en todas las operaciones, desde las oficinas centrales a los programas. La escala y parámetros deben ser acordados entre los donantes y las organizaciones humanitarias. No obstante, aunque no se cuente con contribuciones de los donantes para este objetivo, las organizaciones no están exentas de sus responsabilidades de protección y salvaguardia.

CONCLUSIÓN

La IC considera que Oxfam tiene potencial para transformarse en una organización responsable y que protege a las personas para las que trabaja. Oxfam está comprometida con el cambio y cuenta con potencial para liderar una transformación más amplia de todo el sector.

Esta posibilidad existe porque Oxfam:

Para proteger y rendir cuentas ante las personas y ejercer su liderazgo, Oxfam necesita hacer lo siguiente:

- 1. Reconoce y se compromete públicamente a cambiar.** Oxfam ha demostrado dotes de liderazgo al asumir que existe un problema y aceptar consejo de un órgano independiente.
 - 2. Es transparente en su trabajo a la hora de afrontar las conductas sexuales ilícitas.** El proceso de cambio de Oxfam es uno de los pocos del sector que se está llevando a cabo de manera pública. Es importante reconocer sus méritos.
 - 3. Invierte en políticas y herramientas comunes para afrontar estos problemas en toda la confederación.** Tradicionalmente, las diversas organizaciones afiliadas de Oxfam han tomado sus propias medidas. Esta falta de coherencia resulta problemática. Los esfuerzos para construir un enfoque común son fundamentales si la organización planea hacer frente de manera sistemática a las conductas sexuales ilícitas en toda la confederación en el futuro.
- 1. Afrontar verdades incómodas y tener el valor de realizar cambios fundamentales.** Es esencial que Oxfam reconozca cómo se manifiestan los abusos de poder en la organización. Para ello, debe escuchar al personal, tanto actual como antiguo. Fomentar una cultura de ética que, junto con los esfuerzos actuales para incluir principios de liderazgo feminista en la esencia de Oxfam, pueda servir de impulso para el cambio. Si no se hacen cambios fundamentales en la cultura, el progreso será limitado.
 - 2. Mantener la transparencia y compartir lo aprendido con todo el sector.** Las experiencias de Oxfam a lo largo del año pasado y la labor que está llevando a cabo actualmente pueden servir de guía para otras organizaciones sobre cómo aplicar principios transformadores para prevenir y responder a las conductas ilícitas y los abusos sexuales.
 - 3. Cumplir con sus compromisos a través de la implementación de políticas en toda la confederación y junto a las comunidades y organizaciones socias.** Oxfam está desarrollando numerosas políticas y procedimientos comunes, pero su compleja estructura requiere de una clara urgencia y disciplina, así como de un seguimiento continuo para que estos sean correctamente implementados. Estos cambios deben ser realizados y asumidos por Oxfam al completo, sin importar la organización afiliada, su poder en la confederación o el nivel dentro de la jerarquía del personal. Estos parámetros son fundamentales si Oxfam quiere recuperar la confianza que ha perdido.

Esta posibilidad existe porque Oxfam:

Para proteger y rendir cuentas ante las personas y ejercer su liderazgo, Oxfam necesita hacer lo siguiente:

- 4. Cuenta con un equipo dedicado que desea fervientemente el cambio y que quiere construir asociaciones duraderas con las comunidades.** La mayor fortaleza de Oxfam es su equipo, deseoso de contribuir a construir una Oxfam más segura.
 - 4. Trabajar con las comunidades, las organizaciones socias y el equipo para cumplir con sus compromisos.** Oxfam se ha comprometido a adoptar un liderazgo feminista. Sin embargo, este enfoque todavía no es intrínseco a su labor. Toda la confederación debe aceptar la colaboración y la cocreación junto con las comunidades, las organizaciones socias –sobre todo con las mujeres y líderes y organizaciones feministas– y el personal actual y antiguo para construir sistemas y enfoques que funcionen y marquen la diferencia para las personas que forman Oxfam, aquellas con las que trabaja y aquellas por las que existe.
-

ANEXO A: METODOLOGÍA

El objetivo de la IC era ser un ejemplo de liderazgo que sabe escuchar, es decir, que es capaz de escuchar al personal actual y antiguo, las comunidades, las organizaciones socias, las personas supervivientes, las personas expertas y las personas que trabajan en el sector humanitario. Por eso, ha empleado diversos métodos de investigación, como los encuentros para compartir puntos de vista o la investigación cuantitativa y cualitativa.

En total, los equipos de la IC han visitado 19 países, realizado más de 700 entrevistas a miembros del personal actual y antiguo, mantenido conversaciones con más de 240 miembros de las comunidades y personas integrantes de la Comisión o personal investigador que trabajase en nombre de la Comisión, y organizado cuatro mesas redondas con personas expertas del sector.

La IC no ha incluido en su mandato la investigación de la división comercial de Oxfam (sus tiendas) situadas en países afiliados. La IC ha tomado esta decisión estratégica para tener una carga de trabajo más manejable y porque las oficinas de Oxfam en países en los que ejecuta programas y de organizaciones afiliadas reciben la mayor parte de la inversión de la organización.

La IC ha incorporado consideraciones éticas y de seguridad y realizado todas las entrevistas tras recibir el consentimiento escrito de las personas entrevistadas. La IC también ha dejado claro al personal actual y antiguo que no estaba realizando investigaciones sobre casos presentes o pasados. No obstante, si las personas integrantes de la Comisión Independiente consideraban que un incidente o patrón de comportamiento requería acción inmediata (con el consentimiento informado del personal pertinente), la IC enviaba cartas expresando su preocupación al personal responsable sénior de Oxfam Internacional para que siguiesen investigando y tomasen más medidas. Sin embargo, en el caso de investigaciones con participantes de programas en contextos humanitarios y de desarrollo, la IC ha compartido información de manera bilateral con el personal directivo de la organización en cuestión cuando se realizaban alegaciones específicas, se conocía la organización de la presunta persona infractora y la persona superviviente daba su consentimiento informado. Siempre se ha respetado el derecho al anonimato de la persona superviviente/informante.

El personal directivo que escucha es aquel que responde y actúa, que muestra compasión y sabiduría; es aquel que está al servicio de la misión y se muestra humilde con las personas que la conforman – poniéndolas siempre por delante.

Extraído de la estrategia de comunicación de la IC

Los siguientes materiales describen los métodos de investigación de la IC:

1. INFORMACIÓN A PARTIR DE LOS EXÁMENES DOCUMENTALES

- Información sobre el caso: las visitas de la IC a los países se coordinaban de acuerdo con la información proporcionada por Oxfam sobre casos de acoso, explotación y abusos sexuales.
- La IC ha revisado numerosas políticas y procedimientos actuales y en desarrollo sobre protección y salvaguardia y de apoyo a las personas supervivientes.
- La IC no ha podido revisar la investigación de la Charity Commission de Reino Unido sobre las prácticas de Oxfam Gran Bretaña en Haití y los compromisos posteriores de mejora porque su informe todavía no ha sido publicado. La IC ha revisado un informe externo de investigación encargado por Oxfam sobre su sistema de gestión de casos. Se ha prestado especial atención a la naturaleza de los casos denunciados, la calidad de las investigaciones y los sistemas de protección y salvaguardia que la confederación tiene en funcionamiento entre las diferentes organizaciones afiliadas. Esta información ha servido para orientar el análisis y las recomendaciones de la IC. También ha revisado la evaluación realizada por la Humanitarian Quality Accountability Initiative (HQAI) sobre los programas de Oxfam en Uganda, Etiopía y Bangladesh, así como sobre otras iniciativas y buenas prácticas del sector.
- La IC ha evaluado otra documentación pertinente del sector, como el informe de la comisión investigadora del Parlamento del Reino Unido.

2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

- La IC ha encargado al Proteknôn Consulting Group que realizase una encuesta sobre protección, salvaguardia y conductas sexuales ilícitas en cada una de las nueve oficinas de país visitadas por las personas integrantes de la Comisión Independiente antes de su llegada. La encuesta ha sido diseñada para evaluar el entorno de trabajo, la familiaridad del personal con las políticas de protección y salvaguardia de Oxfam, sus percepciones sobre las conductas sexuales ilícitas, la probabilidad de recurrir a los mecanismos de denuncia existentes para sospechas o casos reales de conductas sexuales ilícitas y los esfuerzos de Oxfam para sensibilizar y/o formar a las organizaciones socias. La encuesta se ha realizado tanto en inglés como en la(s) lengua(s) nacional(es) del país. Además, se ha llevado a cabo de forma electrónica y se les ha pedido a los equipos de país que pusieran la encuesta a disposición del personal sin acceso a internet. En total 142 personas han participado en la encuesta, lo que equivale a un 31%. Sin embargo, en algunos países este porcentaje es mucho mayor y en otros mucho menor. La IC se ha valido de los resultados obtenidos para orientar tanto

las entrevistas de las personas integrantes de la Comisión Independiente en el país como las recomendaciones de los informes de la IC.

- La IC también ha estudiado los resultados de tres encuestas realizadas en toda la confederación: una encuesta global de personal de 2017 en todos los países con operaciones de programa (67) y las sedes de cinco organizaciones afiliadas; una encuesta sobre cultura en 2018 para toda la confederación en la que participaron 3.771 miembros del equipo (de 10.000), y una investigación sobre organizaciones socias también en 2018 a la que respondieron 447 organizaciones socias (de 3.600).

3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

■ Contribuciones de las personas supervivientes

- a. Una de las personas integrantes de la Comisión Independiente es una superviviente que ha ayudado a mejorar los sistemas de apoyo para las personas supervivientes. Ha dirigido todas las recomendaciones relacionadas con el liderazgo centrado en las personas supervivientes y las políticas de apoyo a las personas supervivientes.
- b. La IC también ha creado un grupo de referencia compuesto por diez personas supervivientes que se ha reunido cuatro veces a lo largo de la investigación para ofrecer contribuciones en temas clave, como el apoyo a las víctimas, y para asegurarse de que sus recomendaciones estén basadas en experiencias reales. Varios miembros del grupo de referencia pertenecen al personal actual o antiguo de Oxfam que ha tenido experiencia directa con su sistema de protección y salvaguardia.

■ Entrevistas al personal

- a. La IC ha visitado nueve oficinas de Oxfam en países en los que ejecuta programas para realizar entrevistas semiestructuradas con el equipo sobre las percepciones y los procedimientos de protección y salvaguardia. Las personas integrantes de la Comisión Independiente han entrevistado personalmente sobre el terreno a unos 520 miembros del personal actual y antiguo de todos los niveles profesionales, desde el personal de apoyo administrativo al responsable sénior. Los siguientes países seleccionados pertenecen a diversas regiones, están gestionados por distintas organizaciones afiliadas, y cuentan tanto con programas de desarrollo como humanitarios, así como con tasas de denuncia altas y bajas: Haití, Perú, Papúa Nueva Guinea, Filipinas, Jordania, Zimbabue, Kenia, Nigeria y Benín. Mientras se encontraba en Kenia y Jordania, la IC también se ha encontrado con equipos regionales del Cuerno de África, de África Central y del Este, así como de Oriente Próximo y el norte de África.

- b. La IC ha visitado tres oficinas del secretariado Oxfam Internacional y seis organizaciones afiliadas (de mayor y menor tamaño, y tanto del Sur como del Norte global). Se visitaron las organizaciones afiliadas de Oxfam en Italia, México, Países Bajos (Oxfam Novib) y Gran Bretaña (oficina de Oxford), así como brevemente Oxfam Intermón (en España) y Oxfam Quebec. Las oficinas del secretariado visitadas han sido Oxford, Bruselas y Nairobi. La IC ha hablado con un total de 140 personas de estas oficinas.
- c. Las personas integrantes de la Comisión Independiente han mantenido conversaciones por teléfono y videollamada con personal actual y antiguo de todo el mundo. Las peticiones del equipo han llegado a través de la página web de la Comisión Independiente, correos electrónicos directos y de boca en boca.

■ **Entrevistas a informantes clave**

- a. En cada una de las visitas a las nueve oficinas de Oxfam en países en los que ejecuta programas, las personas integrantes de la Comisión Independiente o consultoras de la IC han llevado a cabo entrevistas semiestructuradas con oficiales del Gobierno, pares de la ONU y ONG internacionales, organizaciones sociales locales, participantes de programas y otros/as informantes clave, como miembros de las comunidades. Las personas integrantes de la Comisión Independiente buscaban comprender sus percepciones y recopilar recomendaciones para Oxfam y el conjunto del sector.
- b. Las personas integrantes de la Comisión Independiente y el personal de apoyo de la IC han realizado entrevistas individuales con donantes y personal directivo de la industria sobre protección, justicia de género, salvaguardia y apoyo para las personas supervivientes. El objetivo era extraer lecciones y buenas prácticas para entender los desafíos que las personas integrantes de la Comisión Independiente deberían tener en cuenta a la hora de elaborar sus recomendaciones.
- c. La IC ha organizado cuatro mesas redondas con personas expertas en diversos temas relacionados con el respeto de los derechos de las mujeres, las conductas ilícitas, el cambio organizativo y los sistemas de rendición de cuentas, además de diversas consultas con el sector privado.

■ **Investigación en profundidad sobre las comunidades y las personas supervivientes**

- a. La IC ha encargado al Proteknôn Consulting Group que realizase una investigación en profundidad sobre la protección y salvaguardia en comunidades de tres países con los que trabaja Oxfam en África y Asia. Estos países han sido seleccionados con base en su distribución geográfica, para garantizar la combinación de programas de desarrollo y humanitarios en países que cuentan con una protección activa y/o programas sobre violencia de género y sistemas de derivación que podrían ser empleados en caso de que las personas participantes

necesitasen apoyo. Las personas consultoras han realizado 21 debates en grupos focales separados en función del sexo y de la edad formados por 168 mujeres, niñas, niños y hombres en campos de personas refugiadas, comunidades de acogida de personas refugiadas y una comunidad en la que Oxfam está realizando un proyecto de desarrollo. En estos debates han participado personas supervivientes, personas que conocían a supervivientes y otros miembros de la comunidad. Proteknôn se ha valido de las siguientes preguntas de investigación:

- ¿De qué naturaleza y cuál es el nivel de la explotación y los abusos sexuales en contextos humanitarios y de desarrollo?
- ¿Qué sistemas existen para prevenir, denunciar y responder a las alegaciones de explotación y abusos sexuales?
- ¿En qué medida conocen estos sistemas las comunidades beneficiarias?
- ¿A qué barreras o desafíos se enfrentan a la hora de denunciar explotación y abusos sexuales?
- ¿Qué recomendaciones ofrecen las personas beneficiarias para reforzar los mecanismos de prevención, denuncia y respuesta ante la explotación y los abusos sexuales?

- b. Además de los debates en grupos focales, los grupos de investigación han realizado 21 entrevistas a personas clave, entre ellas oficiales del Gobierno local y personal de otras organizaciones humanitarias cuyos roles abarcan todo el sector de los lugares visitados.
- c. Al equipo de investigación no se le ha encargado la investigación o verificación de las presuntas experiencias de conductas sexuales ilícitas. De acuerdo con los enfoques de investigación ética, cuando han surgido casos de conductas ilícitas durante estos debates, los equipos de investigación se han valido de canales de derivación para informar del suceso a la organización correspondiente tras recibir el consentimiento de la persona implicada. Dado que este equipo de investigación ha celebrado reuniones en contextos donde trabajaban diversas organizaciones humanitarias y de desarrollo, cualquiera de los incidentes de presuntas conductas sexuales ilícitas compartidos pueden haber sido perpetrados por trabajadores/as o personal asociado de cualquiera de las muchas organizaciones de la ONU, ONG internacionales u ONG locales. Del mismo modo, las recomendaciones sugeridas por las personas participantes abarcaban a todas las personas que trabajaban en su comunidad y, por ende, al conjunto de los sectores humanitario y de desarrollo.

LIMITACIONES

- La labor de la IC ha sido principalmente cualitativa, sin representatividad estadística. Parte del equipo se ha presentado voluntario y ha contactado con la IC para responder a los cuestionarios. Además, la IC solo ha podido visitar 19 de los 90 países con oficinas de Oxfam (un 21%). Con todo, ha tratado de seleccionar programas humanitarios y de desarrollo representativos y transversales de entre varias regiones gestionadas por organizaciones afiliadas de Oxfam diferentes, así como organizaciones afiliadas consolidadas y nuevas, de mayor y menor tamaño, entre otras. Asimismo, las conversaciones con el personal actual y antiguo tampoco se han limitado a estos 19 países.
- Como se señaló en el informe de progreso de abril de 2019 del plan de acción de 10 medidas, Oxfam tomó medidas específicas para hacer cambios en sus políticas y prácticas de protección y salvaguardia y en su cultura a lo largo de 2018. Puede que el equipo tarde en percibir o beneficiarse de estos cambios (por ejemplo, en lo que respecta a la eficacia de las nuevas políticas de protección y salvaguardia). Asimismo, puede que el personal responsable no vea inmediatamente que las nuevas políticas tienen el efecto positivo esperado. Inevitablemente, siempre existe un lapso de tiempo entre la implementación de cambios en procesos, políticas y cultura, y la percepción de sus frutos.
- La IC lamenta que su trabajo cuente con una perspectiva juvenil menor de la prevista. Por desgracia, la persona integrante de la Comisión Independiente especialista en juventud no pudo continuar su labor. A modo de compensación, la IC ha realizado una mesa redonda con mujeres jóvenes activistas de derechos humanos y ha intentado considerar aquellas dinámicas de poder que afectan principalmente a las personas jóvenes. No obstante, la IC señala esto como una carencia.
- El personal investigador externo solicitado por Oxfam ha afirmado tener un acceso al nivel de información sobre casos más limitado del deseado. Esto ha afectado a la exhaustividad de su evaluación, ya que la ha limitado a exámenes documentales y entrevistas concretas con organizaciones afiliadas importantes. Esta limitación ha supuesto un problema técnico bastante importante para la IC. En consecuencia, esta ha considerado los hallazgos encontrados y ponderado los problemas presentados por el personal investigador externo a través de su propia investigación cualitativa.

ANEXO B: DESARROLLO DE UN MODELO DE MADUREZ BASADO EN ESTÁNDARES

Existen varios ejemplos en las organizaciones internacionales, las ONG, las empresas privadas y públicas y otros organismos que pueden proporcionar muestras definitivas, concretas y satisfactorias de enfoques basados en estándares y modelos de madurez.⁴¹ Más abajo se presentan una serie de opciones ya ensayadas sobre cómo Oxfam puede aplicar estos enfoques en toda la confederación.

ESTÁNDARES DE DESARROLLO

Oxfam debe implementar estándares acordados en toda la confederación que sirvan de apoyo para su búsqueda común de la excelencia en su labor de protección y salvaguardia. Estos estándares deben enfatizar las responsabilidades fundamentales necesarias de cada organización afiliada para proteger e impulsar de manera constante las prácticas feministas éticas de Oxfam, la prestación de servicios y el cuidado de su equipo, organizaciones socias y personas para las que trabaja –tanto a nivel global como de cada organización afiliada.

Estos estándares deben basarse en principios. Además, deben describir los resultados esperados en lugar de especificar en detalle las políticas y procesos necesarios para alcanzarlos. Por lo tanto, la evaluación e interpretación del grado de cumplimiento de las organizaciones afiliadas de estos estándares es un proceso subjetivo que depende de la valoración del personal directivo. Estos estándares deben basarse en un marco de cumplimiento y un proceso de gobernanza que presente las medidas de acción a las que pueden recurrir el personal directivo sénior de Oxfam y el/la responsable de Ética para hacer frente a cualquier incumplimiento que se detecte.

- Una vez hayan sido debidamente elaborados e implementados, estos estándares pueden permitir alcanzar los siguientes objetivos:
- Una mayor convergencia, cooperación y cohesión internacional en materia de protección y salvaguardia entre las organizaciones afiliadas, como parte de la visión estratégica de Oxfam.
- Asistencia a las organizaciones afiliadas a la hora de cumplir con unos estándares de la mayor calidad homogénea.

⁴¹ Resumen, plantilla y algunos criterios de enfoque sugeridos empleados, con el permiso de la firma Deloitte Touche Tohmatsu. Otro ejemplo es el programa de ética y cumplimiento de alta calidad *Ethics Compliance Initiative*: <https://www.ethics.org/resources/high-quality-ec-programs-hqp-standards>.

- Promoción del liderazgo internacional y nacional de las organizaciones afiliadas a la hora de prestar servicios a las partes interesadas.
- Fomento de los valores compartidos, los principios feministas éticos, la misión y la visión de “una sola Oxfam”.

MODELO DE MADUREZ BASADO EN ESTÁNDARES

Este modelo permite evaluar y comparar las capacidades actuales de las organizaciones afiliadas. Debe diseñarse con el objetivo de “subir el listón” del comportamiento en materia de protección, salvaguardia y ética de las organizaciones afiliadas en todos los programas de la confederación. Este objetivo se lograría asistiendo al personal directivo de las organizaciones afiliadas para que pueda identificar sus puntos fuertes y áreas de desarrollo e imaginar qué puede hacer en el siguiente nivel para mejorar aún más sus programas.

El modelo debe dividirse de acuerdo con las áreas de responsabilidad establecidas. Las descripciones para cada categoría se desglosarían en una escala de madurez (comúnmente se acepta que consta de cinco niveles: *ad hoc*, en desarrollo, general, integral y estratégico) en la cual el nivel tres (general) cumpliría con las políticas comunes de Oxfam. Se espera que con el tiempo las organizaciones afiliadas vayan subiendo en la escala del modelo de cada área. La IC recomienda que el modelo concuerde con las directrices o requisitos de las jurisdicciones de los lugares donde trabajan las organizaciones afiliadas y que refleje el umbral común más elevado.

A continuación, se pueden ver tipos de categorías para las áreas de responsabilidad:

- A. Políticas, procedimientos y directrices
- B. Formación y comunicaciones
- C. Efectividad y eficacia de los programas de protección y salvaguardia
- D. Evaluación de riesgos
- E. Ensayo y seguimiento de programas
- F. Consultas y respuestas ante incidentes
- G. Gobernanza
- H. Contratación y Recursos Humanos

ANEXO C: TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL FORO DE ASESORAMIENTO DE PERSONAS SUPERVIVIENTES PARA SU INVOLUCRAMIENTO

ANTECEDENTES

Como parte de su plan de acción de 10 medidas para reforzar sus políticas y prácticas de protección y salvaguardia y cambiar su cultura organizativa, en febrero de 2018 Oxfam creó una Comisión Independiente sobre Conductas Sexuales Ilícitas, Rendición de Cuentas y Cambio Cultural (IC, por sus siglas en inglés). A esta se le encomendó llevar a cabo una revisión de la cultura organizativa, los sistemas de rendición de cuentas y las políticas y procedimientos de protección y salvaguardia de Oxfam.

La IC ha señalado en sus recomendaciones que las personas supervivientes deben participar en la creación de las políticas y procedimientos de protección y salvaguardia que Oxfam ponga en marcha. El objetivo es que las personas supervivientes de Oxfam puedan influir en sus políticas y procedimientos presentes y futuros para que estos resulten eficaces para las personas supervivientes y se centren en sus necesidades. Los siguientes términos de referencia (ToR, por sus siglas en inglés) resumen las funciones y responsabilidades del foro de asesoramiento de personas supervivientes para su involucramiento (*Survivor Advisory Forum for Engagement; SAFE*).

OBJETIVOS PRINCIPALES

- Revisar y mejorar las políticas y prácticas de protección y salvaguardia, rendición de cuentas y cultura actuales.
- Colaborar con el personal responsable sénior de Oxfam y el equipo para desarrollar nuevas políticas y procedimientos de protección, salvaguardia y rendición de cuentas.
- Hacer un seguimiento de la implementación de estas nuevas políticas y procedimientos y proporcionar *feedback* al personal responsable sénior de Oxfam sobre aquellas cuestiones que requieran atención.
- Proporcionar apoyo informal a las y los miembros de la comunidad y al personal superviviente de incidentes para seguir adelante, a petición específica de la persona superviviente.

- Fomentar, ya sea indirecta o directamente, los programas formativos en materia de protección y salvaguardia en los que las personas supervivientes tengan experiencias formativas de primera mano y que ofrezcan un valor añadido.

GESTIÓN

La persona experta en supervivientes se coordinará con SAFE y sus miembros para 1) identificar aquellas políticas, procedimientos, prácticas y materiales de formación que necesitan mejorar; 2) identificar personas supervivientes que necesitan apoyo de la organización y/o de sus pares; 3) impulsar las recomendaciones y defenderlas ante el personal responsable sénior para que se mejoren tanto la prevención del acoso, la explotación y los abusos sexuales como el apoyo para las personas supervivientes.

ESTRUCTURA

SAFE estará formado por un grupo reducido de personas supervivientes (8-10 aproximadamente), inclusive miembros de la comunidad, del personal actual y antiguo de Oxfam y del de las organizaciones socias. Se espera que las personas interesadas se pongan en contacto con la persona experta en supervivientes para expresar su interés por unirse a SAFE. Estas serán seleccionadas con base en 1) cualquier experiencia en política y procedimientos en materia de acoso, explotación y abusos sexuales y 2) su motivación para apoyar a Oxfam en su empeño por prevenir y responder ante los incidentes de acoso, explotación y abusos sexuales, así como por crear un modelo de liderazgo que permita prevenir el acoso, la explotación y los abusos sexuales en los sectores humanitario y de desarrollo.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE SAFE

Desarrollo y mejora de políticas

- Identificar qué políticas necesitan desarrollarse o qué políticas existentes precisan mejorar.
- Defender el desarrollo/mejora de políticas.
- Apoyar a Oxfam para garantizar que las perspectivas y experiencias del personal superviviente, así como de las personas supervivientes de las comunidades en las que trabaja Oxfam, se integran en todas sus políticas, incluso en aquellas no relacionadas con el acoso, la explotación y los abusos sexuales.

Seguimiento de la implementación de políticas y programas y del cambio de cultura

- Supervisar desde el punto de vista de las personas supervivientes la implementación que hace Oxfam de sus políticas, prácticas y programas, así como sus esfuerzos para mejorar la cultura organizativa tras la crisis de Haití.
- Documentar los hallazgos y garantizar que estos sean incluidos en los informes periódicos y las medidas de apoyo.

Programas formativos y sensibilización

- Contribuir al desarrollo y realización de sesiones de sensibilización y programas formativos sobre el acoso, la explotación y los abusos sexuales y otros temas relacionados centrados en las personas supervivientes.
- Ayudar a la defensa y apoyo de los cambios en cultura organizativa en relación con el acoso, la explotación y los abusos sexuales; contribuir a dotar al personal individual de Oxfam, las organizaciones socias y las y los miembros de las comunidades de conocimientos y capacidades que les permitan detectar riesgos y casos con tacto y empatía; identificar posibles mejoras de los programas de prevención y respuesta; y crear una cultura de rendición de cuentas.

Apoyo informal entre pares

- Funcionar como un foro donde las personas supervivientes busquen apoyo, información, consejo y acceso a otros servicios pertinentes (administrativos, médicos, terapéuticos, de recursos humanos, de seguridad, legales, etc.).

Relaciones

- Trabajar de cerca con la persona experta en supervivientes a través de reuniones mensuales o en línea para intercambiar información periódicamente.
- Colaborar estrechamente con la IC hasta que esta complete su labor y continuar esta colaboración con el organismo de seguimiento que se instaure después.
- Coordinarse con el personal responsable sénior y otras partes del equipo según sea necesario.

COMPROMISO DE ASISTENCIA A SAFE

Oxfam proporcionará a las y los miembros de SAFE asesoramiento y ayuda profesional y, cuando así se solicite, apoyo ante traumas directos e indirectos.

ELABORACIÓN DE INFORMES

La persona experta en supervivientes será la encargada de elaborar informes trimestrales sobre el cumplimiento de estos ToR por parte de SAFE y el compromiso de Oxfam para con las recomendaciones de la IC, inclusive la recomendación de que todas las medidas de Oxfam estén centradas en las personas supervivientes.

CONFIDENCIALIDAD

La persona experta en supervivientes y cada miembro de SAFE firmarán una carta en la que se comprometerán a respetar la confidencialidad de todas las personas supervivientes de SAFE, Oxfam y las comunidades, entre otras. Cualquier incumplimiento de este compromiso se considerará como un incumplimiento del Código de Conducta de Oxfam y se tomarán medidas, inclusive la expulsión del grupo.

ANEXO D: MARCO DE PROTECCIÓN Y SALVAGUARDIA

Una propuesta de marco para conseguir una organización más fuerte, global y con políticas y prácticas de protección y salvaguardia centradas en las personas supervivientes

Oxfam debe optar por un enfoque exhaustivo a la hora de crear sus sistemas de protección y salvaguardia, lo que incluye los componentes externos e internos de este marco.

Es fundamental que la estructura organizativa incluya los siguientes aspectos:

- Un **patronato** y un **comité ejecutivo** reformados y basados en el liderazgo feminista ético, como se ha señalado en este informe.
- **Un/a responsable de Ética:** Esta nueva figura a nivel directivo contribuirá al fomento de los esfuerzos del equipo directivo para introducir y aplicar las políticas de protección y salvaguardia que constituirán una parte fundamental de las operaciones y cultura de Oxfam. El objetivo es reforzar sus sistemas de rendición de cuentas ante las comunidades, establecer unas expectativas y apoyo claros para las organizaciones socias y crear las condiciones adecuadas para un entorno de trabajo seguro y respetuoso. Esta línea de trabajo formará parte de un marco general de ética institucional basado y en apoyo de las buenas prácticas que ya establecidas en algunas partes de la comunidad de Oxfam.

El/la responsable dirigirá al personal encargado de la elaboración de políticas globales, entre ellas el código de conducta y las políticas y procedimientos de protección y salvaguardia centrados en las personas supervivientes; de los aspectos relacionados con la cultura y el aprendizaje, especialmente de la introducción de comportamientos éticos y del código de conducta en toda la cadena de aprendizaje; de la gestión de información e informes, sobre todo de la implementación y mantenimiento de los sistemas; y del desarrollo y elaboración de informes públicos de progresos cada seis meses sobre las actividades de prevención y respuesta de protección y salvaguardia, así como sobre la gestión de casos.

Incorporará las contribuciones del personal de sindicatos y asociaciones en la fase de desarrollo de las políticas. También incluirá sistemáticamente a un grupo diagonal de personal de distintos niveles y partes de la organización. El desarrollo de políticas centrado en la protección y salvaguardia de las comunidades se

beneficiará de otros grupos consultivos, inclusive el grupo asesor de personas supervivientes, lo que permitirá incorporar la perspectiva de las comunidades y las organizaciones socias.

- **Una persona experta en supervivientes:** la persona experta en supervivientes, que dependerá del/de la responsable de Ética, coordinará el trabajo del grupo asesor de personas supervivientes. Así se garantizará la incorporación de la perspectiva de las personas supervivientes en toda la organización y se impulsará una línea de trabajo que permita apoyarlas. También colaborará con el/la responsable de Ética para hacer un seguimiento del compromiso de Oxfam para con las recomendaciones de la IC.
- **Un equipo y una red globales de protección y salvaguardia:** un equipo central dirigido por un/a director/a adjunto/a de Protección y Salvaguardia estará formado por un/a responsable de Políticas Globales que supervisará las políticas y procedimientos de protección y salvaguardia, un/a responsable de Cultura y Aprendizaje para reforzar la cultura organizativa y un/a responsable de Gestión de Datos e Informes que supervise la gestión de los casos. Estos cuatro puestos, que dependerán del/la responsable de Ética, formarán un equipo multidisciplinar que representará al personal encargado de la protección, salvaguardia, cultura, formación y aprendizaje. Se encargarán de implementar las políticas y estrategias de protección y salvaguardia, supervisar al personal investigador de los casos de protección y salvaguardia, proporcionar el apoyo necesario a los/las asesores/as regionales en protección y salvaguardia, garantizar la incorporación de las políticas de protección y salvaguardia en toda la confederación y colaborar con SAFE para desarrollar políticas y procedimientos centrados en las personas supervivientes.
 - **Personal investigador de incidentes de protección y salvaguardia:** cada miembro del personal investigador podría ser ubicado en distintas oficinas afiliadas y regionales, y dependería parcialmente del personal responsable de dicha oficina. No obstante, debe estar disponible para trabajar a nivel global según lo requiera la cantidad de casos. Trabajará de acuerdo con un único procedimiento de investigación. Dicho procedimiento podría verse complementado para cumplir con algún requisito o medida legal adicional de cualquier país.
 - **Asesores/as en protección y salvaguardia:** los/as asesores/as en protección y salvaguardia regionales a tiempo completo, que dependerán del/de la director/a adjunto/a de Protección y Salvaguardia, se encargarán de desarrollar las capacidades de protección y salvaguardia, de supervisar las cuestiones de calidad del programa en cuestión de protección y salvaguardia y la introducción de las políticas de protección y salvaguardia en sus regiones, y de ofrecer apoyo a las personas de referencia (*focal points*) en materia de protección y salvaguardia. Si no es posible encontrar personas candidatas con las cualificaciones adecuadas y la experiencia regional necesaria, la confederación debe invertir en formar al personal que desee asumir esta función.

- **Personas de referencia (*focal points*) de protección y salvaguardia:** las personas de referencia en materia de protección y salvaguardia permanecerán en las oficinas afiliadas/regionales/de país. Su función se limitará a guiar a las personas a través del proceso de denuncia y los mecanismos de derivación. No se encargarán de labores de investigación, formación o elaboración del programa de protección y salvaguardia de la oficina de país.⁴²

Para asegurar que esta estructura responde ante el equipo, Oxfam debe desarrollar y apoyar sus estructuras internas para que el personal responsable pueda escuchar y aprender de las percepciones, tendencias y preocupaciones a las que la organización pueda responder. Deben incluirse los siguientes aspectos:

- Un **sistema de defensoría** interno: un sistema de defensoría interno permite abrir espacios donde las personas pueden hablar sobre cuestiones sensibles, plantear preocupaciones y recibir consejos sobre cómo acceder a los sistemas formales de denuncia. También puede proporcionar un análisis de los principales problemas que el personal responsable necesita afrontar estratégicamente.
- **SAFE:** El foro de asesoramiento de personas supervivientes para su involucramiento (*Survivor Advisory Forum for Engagement; SAFE*) es un grupo de personas supervivientes formado por personal a tiempo parcial y *ad honorem*, organizaciones socias y miembros de las comunidades. Su labor consiste en asesorar a Oxfam a medida que esta perfecciona, desarrolla e implementa políticas y procedimientos.
- **Grupo de trabajo sobre cultura** interno de Oxfam: este grupo, que ya ha sido creado, está formado por empleados y empleadas que trabajan juntos para contribuir activamente en la creación de una cultura de Oxfam cohesionada y empoderadora.

Para garantizar que esta estructura responde antes las personas para las que la organización trabaja, sus organizaciones socias y otras partes interesadas, Oxfam también necesita introducir en este enfoque un componente externo de rendición de cuentas sólido, que debería incluir a:

- **Organismos nacionales reguladores:** Oxfam trabajar conforme a aquellos reglamentos que está obligada a cumplir.
- **Procesos de revisión externos** para mostrar sus progresos: estos procesos incluirían la auditoría de la Norma Humanitaria Esencial, las evaluaciones por parte de un organismo de revisión independiente (como se ha recomendado en este informe) y una auditoría de ejecución de sus progresos con respecto al plan de acción de 10 medidas y las recomendaciones de la IC.

⁴² Su labor como personas de referencia (*focal points*) será evaluada por el/la director/a adjunto/a de Protección y Salvaguardia como parte de sus evaluaciones de desempeño. Además de cubrir los costes asociados con el tiempo que dedican a este trabajo, sería una manera de reconocer adecuadamente sus contribuciones.

- **Grupos de consulta de partes interesadas:** la unidad de protección y salvaguardia y los programas de Oxfam deben consultar continuamente a las personas expertas disponibles entre las principales partes interesadas para asegurar que sus sistemas responden a sus necesidades y al contexto. En concreto, Oxfam debe crear grupos de consulta con organizaciones socias y comunidades, y organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres.

