



# Gestión de la violencia sexual contra el personal humanitario:

prevención, preparación,  
respuesta y atención posterior

## Antecedentes

La presente guía del EISF se desarrolla a partir de una caja de herramientas interna de Voluntary Service Overseas (VSO), Responding to Sexual Violence, escrita inicialmente en 2013 por la doctora Helen Montgomery (VSO) junto con integrantes del equipo médico internacional de VSO. La caja de herramientas de VSO se revisó en los años posteriores con el apoyo de un grupo multidisciplinar proveniente de un consorcio de organizaciones que prestan el Servicio a la Ciudadanía Internacional (ICS, por sus siglas en inglés) encabezado por VSO y con financiación del gobierno de Reino Unido. La caja de herramienta revisada recibió las contribuciones específicas de Gurpreet Dhoot, Eve Marron, Penny Prestage, Leslie Snider y AnnaWatt.

La presente guía del EISF es el resultado de una colaboración entre el EISF y un grupo experto con conocimientos prácticos sobre cómo gestionar incidentes de violencia sexual contra personal humanitario. Las personas que integran este grupo constan más abajo, en agradecimientos.

## Agradecimientos

**Idea original:** Adelia Fairbanks, Eve Marron, Lisa Reilly y Marieke van Weerden

**Coordinadora de proyecto:** Adelia Fairbanks

**Contribuciones:** Gurpreet Dhoot (Tony Blair Institute for Global Change), Adelia Fairbanks (EISF), Scott Grover (Headington Institute), Eve Marron (VSO), Catherine Plumridge, LisaReilly (EISF), Erin Rotich (Thrive Worldwide) y Marieke van Weerden

**Revisión:** Adelia Fairbanks y Tania Inowlocki

**Asesoría experta:** Shaun Bickley, Nora Lietzmann (GIZ), Sarah Martin y Megan Nobert

**Traducción al español:** María José Castro, con el apoyo de Gonzalo de Palacios (Oxfam)

## Sugerencia para citas

EISF (2019). *Gestión de la violencia sexual contra el personal humanitario: prevención, preparación, respuesta y atención posterior*. European Interagency Security Forum (EISF).



# Índice

<b>Introduction</b>	<b>05</b>	<b>Parte 2: Preparación</b>	<b>35</b>
Sobre esta guía	08	2.1. Elaboración de políticas y procedimientos	35
¿Quién debería leer esta guía?	11	2.2. Sesiones informativas y formativas con el personal	38
Definiciones clave	12	2.3. Aclarar funciones y responsabilidades	40
¿Cómo utilizar esta guía?	14	2.3.1. Personas que intervienen en la respuesta inicial	41
<b>Parte 1: Prevención</b>	<b>16</b>	2.3.2. Acompañante de superviviente	42
1.1 Entender los riesgos	16	2.3.3. Referente de seguridad	44
1.1.1. ¿Quiénes son los agresores?	17	2.3.4. Referente de salvaguarda	44
1.1.2. Factores de riesgo individuales ante una agresión	18	2.3.5. Recursos humanos	45
1.1.3. Factores de riesgo externos y organizacionales antes una agresión	19	2.3.6. Testigos fortuitos	46
1.2. ¿Cómo prevenir la violencia sexual?	21	2.3.7. Investigadores internos	47
1.2.1. Diagnósticos inclusivos de riesgos	23	2.3.8. Equipos directivos	47
1.2.2. Bienvenida y formación	24	2.4. Entender el entorno jurídico	48
1.2.3. Reportar y denunciar	27	2.5. Crear una red de proveedores de servicios	50
1.2.4. Acciones disciplinarias, investigaciones y referencias	30	2.5.1. Proveedores de servicios médicos	51
1.2.5. Cultura organizacional	31	2.5.2. Proveedores de servicios psicológicos	52
		2.6. Gestión de la comunicación	54

## **Parte 3: Respuesta** 57

### **3.1. Respuesta inmediata** 61

3.1.1. Visión general de las acciones inmediatas 62

3.1.2. Respuesta médica 67

### **3.2. Acciones necesarias en las primeras 24 horas** 69

3.2.1. Visión general de las acciones que deben realizarse en las primeras 24 horas 70

3.2.2. Respuesta psicológica 73

3.2.3. Denuncia del incidente 75

3.2.4. Cuando el presunto agresor es parte del personal 79

### **3.3. Acciones necesarias en las primeras 24–72 horas** 82

3.3.1. Visión general de las acciones que deben realizarse en las primeras 24-72 horas 82

## **Parte 4: Acciones tras el incidente y atención posterior** 87

4.1. Visión general de las acciones tras el incidente y atención posterior 88

4.2. Plan de apoyo a la superviviente 90

4.3. Realizar una investigación 92

4.4. Revisión tras el incidente 93

## **Herramientas** 95

**Herramienta 1:**  
Escenarios para el personal directivo 97

**Herramienta 2:**  
Intervención de testigos fortuitos 102

**Herramienta 3:**  
Cuestionario sobre el entorno jurídico 104

**Herramienta 4:**  
Lista para responder ante violencia sexual 107

**Herramienta 5:**  
Orientaciones para acompañar a supervivientes 113

**Herramienta 6:**  
Conservar pruebas físicas 122

**Herramienta 7:**  
Realizar una investigación 125

## **Referencias y bibliografía** 135

## **Otras publicaciones del EISF** 140



# Introducción

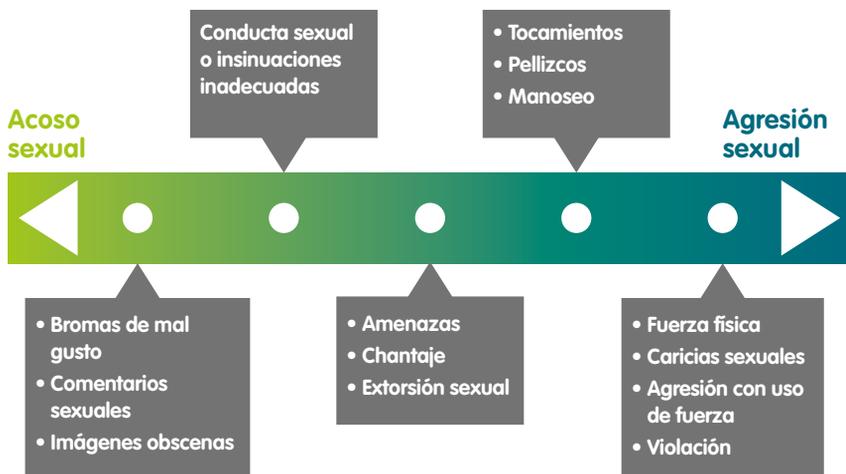
Las agencias humanitarias tienen el deber de cuidado de responder ante incidentes de violencia sexual contra su personal. La violencia sexual, en todas sus formas, vulnera los derechos humanos.

Los incidentes de este tipo afligen profundamente a la persona superviviente, a su familia, a sus compañeros y a toda la comunidad humanitaria. Los incidentes de violencia sexual también pueden provocar problemas de salud física y mental para toda la vida en las personas supervivientes.

Este documento va encaminado a apoyar a las agencias humanitarias en la prevención, la preparación y la respuesta ante incidentes de violencia sexual contra su personal. Pretende ser una guía de buenas prácticas que sirva para reforzar los procesos existentes y respaldar a las organizaciones para que establezcan sus propios protocolos.

Aunque existen muchos términos y definiciones distintos, esta guía se refiere a la violencia sexual como cualquier acto de carácter sexual no deseado o forzado. Incluye todo tipo de incidentes, desde el acoso sexual hasta la violación, incluso acecho, compartir imágenes sexuales sin consentimiento y agresiones sexuales. La escala de la violencia sexual se muestra en la imagen 1.

## Imagen 1: Escala de la violencia sexual



Adaptación de la escala de daños que elaboró el Ejército de EE. UU. (O'Reilly, 2018).



**Aunque muchas organizaciones humanitarias han adoptado unas políticas de tolerancia cero respecto a cualquier forma de violencia sexual, no siempre las aplican en la práctica.**

Cualquier persona puede ser objeto de violencia sexual. Las características particulares del personal humanitario —tales como su sexo, raza, género, orientación sexual, poder relativo y elección— interactúan con su organización y su puesto, así como el contexto en el que trabaja, y afectan a su vulnerabilidad ante la violencia sexual. Todas las personas tienen una vulnerabilidad y un perfil de riesgo particulares dependiendo de quiénes son y de dónde están. Las organizaciones deberían plasmar en sus esfuerzos por prevenir y estar preparadas cómo las características particulares pueden influir en el riesgo que corre su personal de ser objeto de violencia sexual.

Según la Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer de las Naciones Unidas, las mujeres corren especial riesgo de violencia sexual por las relaciones de poder desiguales en términos históricos. Estas afirmaciones se ven respaldadas por recientes estudios realizados en el sector humanitario, como el Feinstein International Center y Report the Abuse. No obstante, cabe recordar que los hombres también pueden ser objeto de violencia sexual.

Debido a que no se denuncian todos los casos de violencia sexual contra hombres y mujeres, es difícil hacerse una imagen clara de la escala del problema. Existen muchas barreras a que se denuncie. Para los hombres y las personas que se identifican como lesbianas, gays, transgénero, bisexuales, intersexuales o queer (LGTBIQ) denunciar incidentes de violencia sexual puede resultar particularmente difícil a causa de un mayor estigma. En algunos países faltan leyes o políticas sobre agresiones sexuales o violaciones a hombres, mientras que en otros países se controla la orientación sexual, la identidad y la expresión de género (OSIEG) de la gente, lo que puede impedir que supervivientes LGTBIQ de violencia sexual accedan a apoyo o a justicia. En sociedades conservadoras, los entornos restrictivos pueden provocar que las mujeres no denuncien incidentes. En algunos casos, las pocas denuncias también pueden derivar de una cultura organizacional y unos procesos relacionados poco afines u hostiles.



*“Es importante recordar que la violencia sexual se puede atribuir a diversos factores —personales, organizacionales y externos— que no están vinculados a la orientación sexual, la identidad y la expresión de género de una persona. Las organizaciones deberían ser cautelosas al abordar solo el género cuando intentan prevenir y prepararse ante incidentes de violencia sexual, ya que eso podría desviar la atención de la amenaza, de quienes comenten agresiones y de quienes podrían estar empoderadas para prevenirla y para intervenir como testigos fortuitos”.*

- Véase el apartado 1.1. Entender los riesgos y el apartado 1.2.1. Diagnósticos inclusivos de riesgos.

## Criterio de cuidado organizacional ante la violencia sexual

Para proporcionar un criterio básico de cuidado para supervivientes de violencia sexual, una organización debería:

- poner a disposición atención médica y psicológica adecuada lo antes posible de forma confidencial o anónima;
- ofrecer opciones que empoderen a las supervivientes y solo intervenir si alguien puede correr mayores riesgos;
- ofrecer respaldo y asesoramiento sobre los procesos jurídicos y legales;
- solo emprender acciones legales con el consentimiento de la superviviente;
- respetar la confidencialidad de la superviviente al seguir los protocolos para compartir información en la medida que se necesite conocerla, al tiempo que permitir que la superviviente manifieste lo que desea;
- seguir protocolos de respuesta claros para identificar y tratar con los presuntos agresores;
- proporcionar un mecanismo de devolución de información para mantener al tanto a las supervivientes de las acciones que se están llevando a cabo; y
- mitigar el riesgo y la exposición a través de la prevención, la preparación y una rápida actuación después del incidente.



### Más información

*"Humanitarian Experiences with Sexual Violence: Compilation of Two Years of Report the Abuse Data Collection"* de Report the Abuse

*"Managing the Security of Aid Workers with Diverse Profiles"* de EISF

*"Stop the Sexual Assault against Humanitarian and Development Aid Workers"* de Feinstein International Center

## Sobre esta guía

Muchos casos de violencia sexual contra personal humanitario quedan sin denunciar y sin abordar. La presente guía pretende proporcionar a las agencias humanitarias las herramientas necesarias para cambiar cómo se percibe y se trata la violencia sexual dentro del sector humanitario.

En particular, esta guía va encaminada a aprovechar la creciente sensibilización sobre la violencia sexual contra personal humanitario para:

- reducir el riesgo de violencia sexual al orientar a las organizaciones humanitarias sobre cómo poner en práctica estrategias de prevención y mitigación;
- aumentar la posibilidad de que se denuncien los incidentes al orientar a las organizaciones humanitarias sobre cómo elaborar unos mejores mecanismos de respuesta y observaciones;
- ayudar a que se recuperen las supervivientes a través de buenas prácticas compartidas sobre la atención y el apoyo inmediatos y continuos;
- influir en la creación de un entorno y una cultura organizacional que consideren inaceptable la violencia sexual; y
- proporcionar pautas a las agencias sobre cómo tratar a los agresores que trabajan en la propia organización.



**La presente guía pretende contribuir a los esfuerzos mundiales de salvaguarda dentro del sector humanitario al proporcionar orientación sobre cómo proteger al personal humanitario ante la violencia sexual.**

Esta guía se centra en un aspecto concreto de la salvaguarda, que es el de proteger al personal humanitario ante incidentes de violencia sexual. Por lo tanto, esta guía no debería utilizarse como un recurso sobre cómo proteger a las personas beneficiarias u otras que no abarque el deber de cuidado de la organización. Sin embargo, la guía aborda brevemente otros aspectos de la salvaguarda, incluso situaciones donde el presunto culpable es miembro de la plantilla y donde los incidentes pueden afectar tanto a personal humanitario como a beneficiarias.

En esta guía se usa expresamente el término “superviviente” para referirse a alguien que ha sido objeto de violencia sexual. Este manual proporciona orientación centrada en las supervivientes, según un planteamiento que también gira en torno a las supervivientes, con lo que se pretende asegurar que se trate con dignidad a toda persona que haya sido objeto de violencia sexual y que se respetan sus derechos, su intimidad, sus necesidades y sus deseos.

El planteamiento centrado en la superviviente sirve como respaldo a las supervivientes en su recuperación al reforzar su capacidad para expresar sus deseos y para tomar decisiones sobre posibles intervenciones. Si no se utiliza un planteamiento centrado en la superviviente, existe un mayor riesgo de:

- vergüenza y estigma para la superviviente,
- sentimientos de impotencia para la superviviente,
- actitudes que culpan a las supervivientes por ser objeto de violencia sexual,
- discriminación por cuestiones de género, grupo étnico y otros factores,
- un perjuicio mayor al bienestar y a la seguridad de la superviviente,
- un mayor número de incidentes, y
- una cultura de impunidad fortalecida y, en consecuencia, un mayor número de incidentes que no se denuncian.

Entre los elementos clave de un planteamiento centrado en la superviviente se incluyen:

- **Seguridad.** La prioridad central de la organización es la seguridad de la superviviente y otras personas, de forma que se pueda reducir el riesgo de más daños o violencia.
- **Confidencialidad.** Al velar por la confidencialidad, una organización puede fomentar la seguridad, la confianza y el empoderamiento. Cualquier información sobre el incidente de violencia sexual o la identidad de la superviviente se desvelará solo en la medida que sea necesario conocerla y se debe informar a la superviviente sobre qué información se comparte y con quién. En última instancia, los deseos de la superviviente deberían ser la pauta sobre la confidencialidad relativa al incidente.
- **Recuperación de la superviviente.** La prestación de cuidados debería diseñarse para ayudar a la superviviente en todo lo posible para que vuelva a un estado funcional y a su vida normal.
- **Inclusión.** Se debe mantener informadas a las supervivientes sobre qué acciones se están llevando a cabo en respuesta a un incidente y contra el presunto culpable. Esta interacción puede ayudar en la recuperación y a mantener o a crear confianza en la organización.
- **Respeto.** Todas las acciones de quienes ayuden se guiarán por el respeto a las elecciones, los deseos y la dignidad de la superviviente. Esas medidas pretenden facilitar la recuperación y proporcionar recursos para la resolución de problemas.
- **No discriminación.** Todas las supervivientes deben recibir un trato justo independientemente de su raza, edad, género, grupo étnico, nacionalidad, religión, orientación sexual, identidad de género o cualquier otra característica.



## Herramienta

### 1

Escenarios  
para el  
personal  
directivo

Solo se contemplará la opción de hacer excepciones al planteamiento centrado en la superviviente si seguir los deseos de la superviviente puede suponer un peligro para ella o para otras personas. Al determinar de antemano el umbral de riesgo, el equipo directivo de una organización puede identificar en qué punto tomaría decisiones que puedan ir en contra de los deseos de la superviviente y puede comunicárselo a su personal.

► Véase la parte 3 con una lista de alertas rojas.

## Un planteamiento centrado en la superviviente frente al dirigido por la superviviente

**Planteamiento centrado en la superviviente:** como parte de este planteamiento, la organización entrega a la superviviente el control sobre los procesos decisorios tras el incidente, le proporciona apoyo interno y dispone el respaldo de los órganos profesionales pertinentes. No obstante, en determinadas circunstancias la organización puede recuperar la autoridad decisoria de la superviviente, como por ejemplo si:

- las supervivientes demandan un grado de confidencialidad que impide una respuesta o una implicación adecuadas de los profesionales; o
- las elecciones de las supervivientes les suponen un riesgo de más daños por lesiones sufridas o las exponen a ellas y a otras al peligro de sufrir más perjuicios por parte de los agresores.

En esos casos, las supervivientes pueden sentir que tienen menos control, pero el planteamiento, en última instancia, se centra en su recuperación y en su salud, así como en la protección de otras personas.

**Planteamiento dirigido por la superviviente:** este planteamiento otorga a la superviviente el control total en la toma de decisiones sobre todos los aspectos del proceso posterior a la agresión. Para cumplir los deseos de la superviviente y así respaldar su recuperación, una organización puede tener que ignorar sus propias políticas o procedimientos. En este contexto, las supervivientes pueden sentir que controlan más. No obstante, existe el riesgo de que la superviviente tome decisiones desinformadas o que puedan ser perjudiciales.

Las organizaciones deberían informar a las supervivientes sobre sus opciones tras un incidente, independientemente del planteamiento que se utilice. Deberían contar con una estructura para garantizar que la superviviente tiene el control pero que no se ve abrumada con la toma de decisiones durante este periodo traumático. También resulta esencial que las organizaciones comuniquen pronto si el apoyo disponible es limitado y los temas referentes a confidencialidad por las circunstancias que rodeen al caso (p. ej., si el presunto agresor pertenece a la plantilla).

Aunque esta guía esté diseñada para respaldar a las agencias humanitarias

en su ayuda a personal nacional e internacional que ha sobrevivido a actos de violencia sexual, reconoce que tales organizaciones también tienen un deber de cuidado para con las personas voluntarias y otras. Las organizaciones deberían adaptar las buenas prácticas que se comparten en el presente documento al perfil de la superviviente.

A pesar de que esta guía va dirigida a que la utilicen organizaciones humanitarias tanto nacionales como internacionales, algunos elementos pueden ser más pertinentes para unas que para otras. Todas las organizaciones deberían utilizar la información que contiene esta guía como recomendación, que tendrá que adaptarse al contexto local, a la organización en concreto, a la persona afectada y en función del incidente de violencia sexual. Las organizaciones siempre deberían procurar un asesoramiento experto al responder a un incidente de violencia sexual.

Esta guía es fruto de la colaboración entre EISF y un grupo experto con conocimientos prácticos sobre cómo manejar incidentes de violencia sexual contra personal humanitario. Esta guía de EISF se desarrolla a partir de una caja de herramientas interna de VSO de respuesta a violencia sexual escrita en 2013.

Para la guía de EISF, las personas expertas hicieron sus contribuciones por escrito para todo el documento, fundamentadas en sus conocimientos prácticos por trabajar en el tema. Un grupo de revisión entre pares compartió consejos y otras recomendaciones para garantizar la precisión y la calidad de las pautas que se difunden en este documento. En el apartado de agradecimiento al principio del documento constan los nombres de dichas personas expertas, sin cuyas contribuciones no hubiera sido posible esta guía.



## Más información

*“Directrices para la integración de las intervenciones contra la violencia de género en la acción humanitaria”, del Comité Permanente entre Organismos (IASC)*

*“Module 2” en “Managing Gender-based Violence Programmes in Emergencies”, del UNFPA*

## ¿Quién debería leer esta guía?

La presente guía va dirigida a cualquier persona que sea responsable del cuidado y la seguridad<sup>1</sup> del personal, así como a toda persona involucrada en procesos encaminados a prevenir o a responder ante incidentes de violencia sexual contra el personal, como serían los referentes locales de seguridad, el personal de recursos humanos (RR. HH.), el personal de

1 N. de la T: “safety and security” en el texto original.

proyectos y programas, y la persona encargada de la respuesta inicial a incidentes de violencia sexual dentro de una organización humanitaria.



**Esta guía no va dirigida a supervivientes de violencia sexual. Ha sido diseñada para ayudar a las organizaciones a mejorar su capacidad a la hora de prevenir, de estar preparadas para incidentes de violencia sexual, y de respuesta ante ellos.**

Esta guía no se centra en la separación de funciones y responsabilidades, sino en las acciones que hay que llevar a cabo. Cada organización enfocará un incidente de violencia sexual de manera distinta, dependiendo de su estructura y sus recursos. Sin embargo, todas las organizaciones deben asegurar que cada tarea la lleve a cabo la persona más adecuada y cualificada. El riesgo de provocar más perjuicios para las supervivientes de violencia sexual es muy alto; una clave para minimizar dicho riesgo es asegurar que cada proceso lo llevan integrantes del personal con formación.

## Definiciones clave

**Abuso sexual:** la amenaza o la intrusión física real de carácter sexual en unas condiciones de desigualdad o coerción o mediante el uso de la fuerza. El abuso sexual implica una diferencia de poder, como entre una persona adulta y una menor o entre supervisor y subordinada.

**Acompañante de superviviente:** una persona cuya función es apoyar a la superviviente de un incidente de violencia sexual. En unas condiciones ideales, dichos acompañantes habrían recibido formación para ser de apoyo a las supervivientes. No obstante, las supervivientes pueden decidirse por acompañantes sin formación en función de sus circunstancias personales.

**Acoso sexual:** insinuaciones sexuales no deseadas que no implican un contacto físico, como peticiones de favores sexuales y otros comportamientos físicos o verbales de carácter sexual que tienden a crear un entorno hostil u ofensivo. El acoso puede darse en persona y a través de comunicaciones indeseadas, como redes sociales o el teléfono.

**Agresión sexual<sup>2</sup>:** cualquier actividad sexual, desde los besos hasta la violación, que se lleve a cabo en contra de la voluntad de una persona a través del uso de la fuerza, la coerción, el alcohol, las drogas o la autoridad. Agresión sexual es un término técnico que se usa en criminología y que es un término paraguas para describir todo el espectro de violencia sexual.

2 N. de la T.: Síntesis de los términos “sexual assault” y “sexual aggression” en el original en inglés

**Agresor(es):** una persona o un grupo de personas que cometen un acto de violencia sexual. No tienen por qué pertenecer a la organización de la superviviente. Esta guía habla de “presuntos agresores” cuando su inocencia o culpabilidad no ha sido confirmada en una investigación.

**Interseccionalidad:** un enfoque holístico que contempla cómo la interacción entre las distintas facetas de las características particulares de una persona —como serían la raza, la orientación sexual, su sexo y su edad— afectan a su identidad en su conjunto.

**Referente de salvaguarda:** una persona dentro de una organización cuya función es ser referente en sede o en las oficinas locales para incidentes relativos a violencia sexual.

**Salvaguarda:** protección ante actos de violencia sexual y otras formas de conducta perjudicial contra personas que participan en la entrega o en la recepción de ayuda humanitaria o al desarrollo.

**Superviviente (o víctima):** una persona que ha vivido violencia sexual. En general, los términos superviviente y víctima se pueden usar indistintamente. En las áreas médica y jurídica, se utiliza a menudo la palabra “víctima”. Normalmente, en las áreas de salud mental y de lo social, se prefiere usar “superviviente” porque implica resiliencia. Las personas afectadas deberían ser las que decidan qué término consideran más adecuado.

**Testigo fortuito:** una persona que presencia un incidente de violencia sexual contra otra persona.

**Violación:** penetración no consentida de cualquier parte del cuerpo de la persona que no consiente con un órgano sexual; o la penetración no consentida de la vagina o el ano mediante cualquier parte del cuerpo u objeto ajeno.

**Violencia sexual:** cualquier acto sexual, intento de acometer un acto sexual, comentarios e insinuaciones sexuales no deseados —incluso actos de comercialización de la sexualidad de una persona— mediante el uso de la fuerza física, la coerción o amenazas de daño por parte de cualquier persona, independientemente de su relación con la superviviente. En violencia sexual se incluyen las situaciones en las que los agresores se aprovechan de un entorno coercitivo o de la incapacidad de una persona para dar consentimiento auténtico. En esta guía, se usa el término violencia sexual como paraguas para referirse a todas las formas de actividad sexual no deseada, incluso el acoso sexual, la violación y otras formas de agresión sexual.



## Más información

*“Glossary on Sexual Exploitation and Abuse” de Naciones Unidas*

## ¿Cómo utilizar esta guía?

La presente guía se divide en dos segmentos principales: directrices y herramientas. El primer apartado se compone de cuatro partes que se centran en: **(1) prevención, (2) preparación, (3) respuesta y (4) acciones tras el incidente y atención posterior**. Se invita a quienes lean esta guía y tengan algún tema concreto que les preocupe a navegar estas cuatro partes con el diagrama que consta a continuación como referencia. Al principio de cada apartado, el tema pertinente aparece resaltado en el diagrama.



### PREPARACIÓN

- Políticas y procedimientos
- Información y formación para el personal
- Funciones y responsabilidades
- Entorno jurídico
- Red de proveedores de servicios
- Comunicación

### PREVENCIÓN

#### Entender el riesgo

- Quiénes son los agresores
- Factores de riesgo individuales
- Factores de riesgo organizacionales
- Factores de riesgo externos

#### Prevenir

- Diagnósticos inclusivos de riesgos
- Bienvenida y formación
- Reportar y denunciar
- Acciones disciplinarias, investigaciones y referencias
- Cultura organizacional

### RESPUESTA

- Acciones de inmediato
- Acciones en las primeras 24 horas
- Acciones en el plazo de 24-72 horas

### ACCIONES TRAS EL INCIDENTE Y ATENCIÓN POSTERIOR

- Apoyo médico, psicológico y jurídico constante
- Investigación
- Plan de apoyo a superviviente
- Revisión tras el incidente

La superviviente ocupa un lugar central en el diagrama para que quienes lean la guía no pierdan de vista el planteamiento centrado en la superviviente que debe orientar cada proceso.

Esta guía incluye:

- actividades y consejos cruciales, que se indican con 
- relatos de voces expertas, que se indican con 
- referencias cruzadas dentro de la guía, que se indican con  ; y
- referencias cruzadas a otros recursos e información de apoyo, incluso publicaciones que están disponibles en [www.eisf.eu](http://www.eisf.eu), que se indican con 

La última parte de esta guía presenta siete herramientas prácticas, que se citan a lo largo del manual con los siguientes símbolos:

-  **Herramienta 1:** Escenarios para el personal directivo
-  **Herramienta 2:** Intervención de testigos fortuitos
-  **Herramienta 3:** Cuestionario sobre el entorno jurídico
-  **Herramienta 4:** Lista para responder ante violencia sexual
-  **Herramienta 5:** Orientaciones para acompañar a supervivientes
-  **Herramienta 6:** Conservar pruebas físicas
-  **Herramienta 7:** Realizar una investigación

Consulte el apartado de referencias al final de la presente guía para ver más detalles y enlaces a los recursos que se citan en el texto.

Se incluyen hipervínculos para facilitar la navegación por el documento

**En 2020, el EISF ha pasado a ser el GISF (Global Interagency Security Forum). Se puede acceder a todos los recursos que se citan en esta guía en nuestra nueva página web: [www.gisf.ngo](http://www.gisf.ngo).**

# 1

# Prevención



*“En general, la violencia sexual es una cuestión de poder, no de sexo”.*

Los esfuerzos de prevención y preparación pretenden reducir la probabilidad de que se produzca un incidente de violencia sexual. Para prevenir la violencia sexual contra personas que trabajan en el ámbito humanitario resulta útil centrarse asimismo en disuadir a potenciales agresores y en abordar las vulnerabilidades y los factores de riesgo de agresión.

## 1.1. Entender los riesgos

Algunos modelos de prevención se centran demasiado en controlar la conducta del personal como forma de prevenir la violencia sexual. Tales planteamientos animan al personal —sobre todo, a las mujeres— a evitar llevar ropa insinuante o a consumir alcohol, entre otras conductas. Estos tipos de tácticas de prevención inferen que las supervivientes podrían haber evitado la violencia sexual si se hubieran comportado de otra forma.

Los planteamientos que solo se centran en controlar la conducta del personal pueden perpetuar de una forma sutil una cultura de culpar a la víctima y crear un entorno organizacional donde se perciba la violencia sexual como permisible en determinadas circunstancias.

Los planteamientos de prevención deberían centrarse tanto en disuadir a agresores potenciales como en minimizar las vulnerabilidades y los factores de riesgo de agresión y de violencia sexual.

Además, todos los esfuerzos preventivos necesitan centrarse de una manera equilibrada en las vulnerabilidades y los factores de riesgo individuales, los externos y los organizacionales (como unos entornos organizacionales laxos).

### 1.1.1. ¿Quiénes son los agresores?

El informe del Feinstein International Center “Stop the Sexual Assault Against Humanitarian and Development Aid Workers” revela que la mayoría de quienes ejercen violencia sexual contra personal humanitario son hombres que trabajan en el sector humanitario u hombres contratados por organizaciones humanitarias como proveedores de seguridad. Los agresores también pueden provenir de las fuerzas armadas, de grupos armados o de las comunidades locales donde opera el personal humanitario. Los incidentes de violencia sexual que se denunciaron ante la ONG Report the Abuse y compartidos en su informe “Humanitarian Experiences of Sexual Violence” indican que el 92% de quienes ejercen violencia sexual contra el personal humanitario son varones. Debido a que no se reportan lo suficiente dichos incidentes, puede que estos porcentajes no reflejen de una manera fiel la ratio real del sexo de los agresores.

#### Romper mitos

- Suele percibirse el “peligro de los extraños” como el mayor riesgo, aunque es más probable que el agresor sea alguien a quien conoce la superviviente.
- Los incidentes de violencia sexual no siempre son actos de violencia extrema y pueden variar mucho de carácter.
- Aunque es más probable que las mujeres sean objeto de violencia sexual, también pueden serlo los hombres; determinadas circunstancias, incluso los rasgos personales y el contexto local, pueden aumentar el riesgo de serlo para los hombres.

Los agresores tienen distintos motivos para cometer actos de violencia sexual y distintas maneras de agredir. Les influye una combinación de factores, como su desarrollo y su historia familiar, su personalidad y factores ambientales y sociales. Tras ejercer violencia sexual, cada agresor también reacciona de una manera distinta.

No existen muchos estudios sobre las características de quienes ejercen violencia sexual, pero uno realizado por RAND Corporation sobre hombres que ejercen violencia sexual contra mujeres destaca algunas características clave:

- abusos durante la infancia;
- una conducta sexual de alto riesgo, como un historial de encuentros sexuales ocasionales o impersonales, varias compañeras sexuales, violencia sexual previa;
- habilidades interpersonales poco desarrolladas, como una falta de empatía o una dificultad para conectar en las relaciones;
- actitudes y cognición agresivas, como hostilidad hacia las mujeres, aceptación del mito de la violación o hipermasculinidad;
- frecuentar la compañía de otras personas agresivas en el ámbito sexual, lo que puede aumentar el riesgo de que cometan delitos sexuales; y
- abuso de sustancias, con un consumo de alcohol o drogas entre moderado y alto, lo que puede representar un factor de riesgo en relación con la violencia sexual, ya que puede desinhibir la función ejecutiva (es decir, los procesos cognitivos que son necesarios para controlar la conducta).

### 1.1.2. Factores de riesgo individuales en una agresión

Cada persona puede intentar reducir el riesgo de ser presa de un depredador al entender y seguir las medidas de mitigación de los riesgos de seguridad organizacionales.



**Por desgracia, a veces una persona no puede hacer nada para mitigar el riesgo de ser objeto de violencia.**

El personal debería estar plenamente informado de que existe un riesgo de violencia sexual al que puede estar expuesto y de que cada persona posee unos atributos que afectan al riesgo que corre de ser objeto de violencia sexual. Como se menciona en la introducción de la presente guía, la interacción entre la identidad interseccional de una persona (quién es la persona), su comportamiento, su ubicación, su función y organización afectará a su vulnerabilidad y a su riesgo individual.

Entre los factores que pueden afectar al riesgo de una persona de sufrir violencia sexual están:

- **la edad:** las personas entre 18 y 25 años corren más riesgo de ser objeto de violencia sexual que las mayores de 50 años;
- **el sexo:** es más probable que sean mujeres quienes la sufren que hombres;
- **la percepción que se tenga de una nacionalidad o de una cultura:** algunos estereotipos culturales pueden afectar a si se ataca a una persona o no;

- **atributos personales:** percepciones y creencias en torno a la identidad pueden provocar la agresión a determinados perfiles, como por ejemplo si se perciben como LGTBIQ.
- **capacidad:** la capacidad o discapacidad que se perciba en una persona puede afectar a su riesgo individual. El capacitismo —la discriminación de personas con discapacidad— también puede desempeñar un papel en quiénes van a sufrir violencia;
- **apariencia:** las personas cuya apariencia es obviamente distinta a la de la comunidad local pueden llamar la atención y, en consecuencia, correr mayores riesgos;
- **alcohol:** un consumo excesivo puede inhibir el juicio de las personas y hacer que parezcan objetivos fáciles, lo que puede atraer la atención de un depredador sexual;
- **comportamiento arriesgado:** una persona que asume riesgos puede parecer un objetivo fácil y llamar la atención de un depredador sexual;
- **acceso:** los agresores necesitan acceso a las personas para colocarlas en una posición vulnerable, ya sea siguiéndolas a casa o administrándoles drogas (las conocidas como drogas de la violación en citas) para incapacitarlas. Es más difícil mitigar dicho acceso si el agresor es un compañero o conocido de la persona a la que quiere agredir;
- **tamaño del grupo:** las personas solas o en pareja tienen más probabilidades de ser un objetivo que si fueran en grupos más grandes;
- **límites personales:** una falta de límites profesionales o claros puede provocar incidentes. Es importante apoyar al personal en su manera de comunicar los límites y en entender los límites de otras personas, sobre todo en ambientes multiculturales;
- **no informar de preocupaciones menores:** pequeños problemas que involucran a personas conocidas pueden ir a más si no se informa de ellos y no se abordan. No informar puede aumentar el riesgo de ser objeto de violencia sexual.

Estos son posibles factores de riesgo individual, que deberían comunicarse al personal y considerarse en los procesos de gestión de riesgos de seguridad de una organización. Sin embargo, aunque se reduzcan estos riesgos, eso no garantiza que una persona sea capaz de evitar un incidente.

### 1.1.3. Factores de riesgo externos y organizacionales ante una agresión

Los factores de riesgo ante una agresión se amparan en un entorno permisivo que consiente que el agresor cometa el delito sin miedo a las consecuencias. Estos factores se pueden categorizar en externos e internos de la organización.



*“Las normas sociales a menudo son más potentes que la personalidad de una persona para predecir el comportamiento. Imagina asistir por primera vez a un partido de fútbol y los hinchas que celebran cuando se marca un gol (de pie y gritando y agitando los brazos). Aunque nunca hayas asistido a un partido de fútbol antes y quizá seas una persona más tranquila, de todas maneras puedes levantarte y celebrar. No se espera que te mantengas sentado y en silencio observando, como sería en un partido de tenis. Se trata de una norma social e, incluso si no te gusta el fútbol, existe una presión social para acatar la norma”*

Aunque los factores externos suelen ser ajenos al control de cualquier institución particular, una organización puede asegurarse de que tales factores no dicten su estructura interna, sistemas, procesos o cultura. La estructura y la cultura organizacionales deberían pretender reconocer y tener en cuenta (así como contrarrestar, cuando sea posible) normas sociales y factores indeseables o con un potencial desestabilizador, como:

- un entorno hostil en términos sexuales;
- niveles altos de agresiones sexuales;
- una tolerancia judicial a la violencia sexual o sesgos favorables a los delincuentes;
- un Estado fallido o frágil;
- quebrantamiento del orden público;
- una sociedad militarizada; y
- una sociedad patriarcal o conservadora.

Dentro de la organización, los factores de riesgo son aquellos relacionados con la estructura, los procesos y los sistemas de la organización, así como con la cultura de la organización. Un entorno y una cultura organizacionales pueden tener muchas repercusiones sobre el comportamiento del personal. Por ejemplo, si las normas sociales de una organización implican la cosificación de la mujer o tratar a subordinados de una forma irrespetuosa, es más probable que el personal se adapte a esta cultura y se comporte conforme a ella.

Una organización debería intentar prevenir o tratar los factores de riesgo internos que están relacionados con su estructura, sus procesos o sistemas, entre ellos:

- una política y una preparación organizacionales débiles sobre violencia sexual;
- procesos y mecanismos de denuncia poco claros;
- que no se apliquen, entiendan o cumplan bien las medidas de gestión de los riesgos de seguridad;

- una falta de claridad respecto a las funciones y a las responsabilidades;
- una falta de transparencia sobre las actuaciones adoptadas por los equipos directivos;
- un historial de escaso seguimiento de las denuncias;
- una falta de formación y de sensibilización para el personal;
- la ausencia de un departamento de ética o de protección, o una falta de protección para quienes denuncian;
- una falta de rendición de cuentas o de actuación por parte de la dirección después de la denuncia;
- una estructura de dirección que no está claramente definida; y
- un velo de silencio en torno a la violencia sexual.

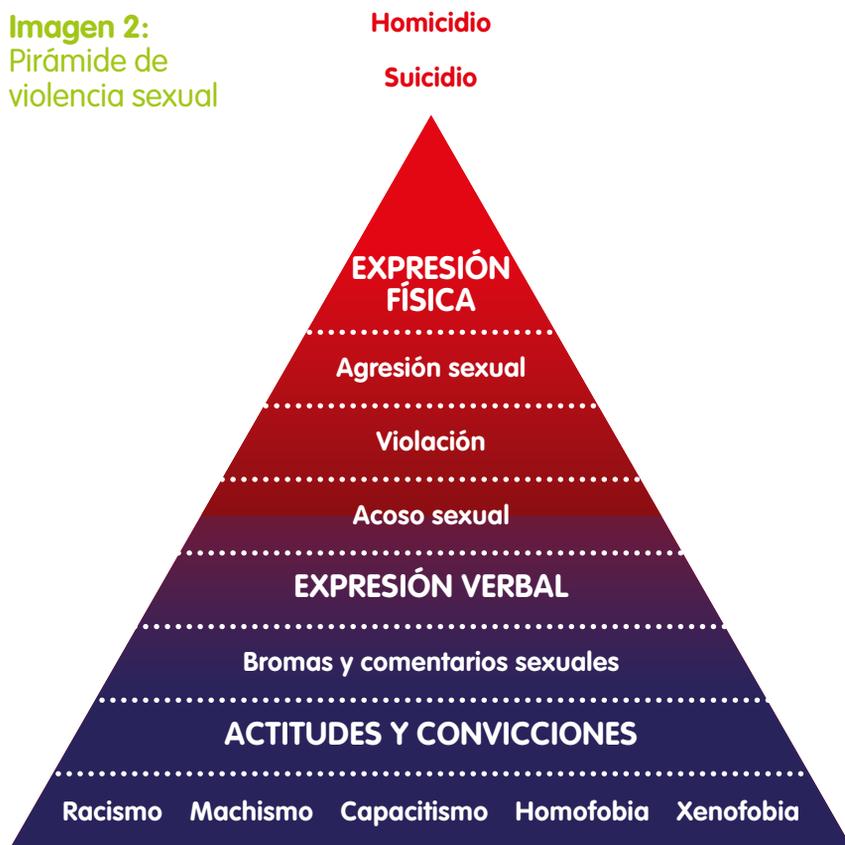
También se aconseja a una organización que mitigue los factores culturales internos que aumentan el riesgo de violencia sexual, tales como:

- una desigualdad dominante, incluso la desigualdad de género o una discriminación contra perfiles diversos;
- aceptación de los mitos sobre la violación (tales como “todos los hombres hacen eso”);
- misoginia;
- una cultura jerárquica;
- la presencia de aliados (tanto masculinos como femeninos) de los agresores;
- abusos de sustancias (tales como un consumo excesivo de alcohol);
- una dirección débil;
- favoritismo por parte del equipo de directivo hacia una persona o un grupo de personas, lo que puede afectar a si se toma en serio una denuncia cuando es contra alguien de este grupo o contra dicha persona; y
- aceptación de otras conductas indebidas, tales como el acoso psicológico y el bullying.

## 1.2. ¿Cómo prevenir la violencia sexual?

Muchas organizaciones tienen una política de tolerancia cero a cualquier manifestación de violencia sexual, acoso sexual incluido. Tales políticas reflejan que se entiende que un entorno donde no se aborda el acoso sexual puede degenerar en un escenario que dé pie a delitos más graves, como la violación y otras formas de violencia. A efectos preventivos, se debería contemplar la interrelación entre distintas formas de violencia sexual y cómo forman una escala de comportamiento (véase Imagen 2).

**Imagen 2:**  
Pirámide de  
violencia sexual



Adaptación de la pirámide de la violencia de CCASA

Si una organización no aborda el acoso sexual ni los comentarios y las bromas ofensivos, puede estar condonando de forma implícita un entorno donde la hostilidad sexual sea la norma. En tal entorno, incidentes menores pueden ir a más y pasar a ser comportamientos sexuales indebidos con mayores repercusiones, como el ciberacoso, tocamientos sin consentimiento y violación. Cuanto más habituales sean el acoso sexual u otras conductas inadecuadas en una organización, mayor es la probabilidad de incidentes de violencia sexual más graves.

Por lo tanto, en sus esfuerzos preventivos, las organizaciones deberían intentar abordar los incidentes menores de una manera tan sistemática como hacen con los incidentes graves.

Para prevenir incidentes de violencia sexual, los equipos directivos deberían tratar de reforzar la estructura, los procesos y los sistemas de su organización. Los esfuerzos por prevenir incidentes de violencia sexual tienen más probabilidades de ser efectivos si una organización cuenta con:

- un equipo directivo con una postura clara y sólida sobre la violencia sexual;
- unas políticas organizacionales sólidas y claras;
- una puesta en marcha coherente de las medidas de gestión de riesgos de seguridad;
- un marco de gestión de riesgos de seguridad inclusivo, que también comprenda la realización de diagnósticos inclusivos de riesgos;
- mecanismos estandarizados y claros para denunciar problemas e incidentes, incluso con marcos temporales para actuar después de una denuncia;
- formación y proceso de bienvenida para todo el personal y para sensibilizar sobre el riesgo de violencia sexual y sobre los mecanismos de denuncia;
- un proceso de investigación independiente;
- un código de conducta organizacional;
- procesos de respuesta claros y efectivos que se centren en la superviviente;
- canales informales para denunciar incidentes que no dependan de las investigaciones del equipo directivo (que pueden estar sesgadas);
- un referente en temas de ética, de salvaguarda o una figura de protección;
- una separación clara entre la estructura jerárquica y la gestión de quejas;
- una rendición de cuentas clara; y
- mecanismos de apoyo y de protección que ayuden a las supervivientes o a otras personas que quieran alzar la voz contra infracciones, como sería una política de denuncia en nombre de otras personas.

### 1.2.1. Diagnósticos inclusivos de riesgos

En el proceso habitual de diagnóstico de riesgos de una organización deben incorporarse los factores individuales, organizacionales y externos de violencia sexual.

Los diagnósticos de riesgos deberían contemplar las amenazas externas e internas, así como su interacción (véase Imagen 3).

### Imagen 3: Amenazas internas y externas relacionadas con la identidad



Reproducción de “Gestión de la seguridad del personal humanitario con perfiles diversos”, del EISF

La identidad interseccional de una persona repercute en la vulnerabilidad de esa persona ante la violencia sexual. Al analizar las amenazas y la vulnerabilidad, se debería tener en cuenta cómo determinados perfiles personales pueden correr más riesgos que otros en el contexto que se está diagnosticando. A veces es la percepción del perfil de una persona, más que el perfil en sí, lo que pone en riesgo a esa persona.

Respecto a los riesgos de violencia sexual, los referentes de seguridad deben adoptar un enfoque de identidad interseccional para entender cómo cambian las dinámicas de poder respecto a la identidad personal de alguien de la plantilla y su función organizacional, y para identificar los riesgos a los que pueden enfrentarse en consecuencia.

#### 1.2.2. Bienvenida y formación

Aunque las organizaciones tienen que impartir una formación especializada a quienes vayan a estar directamente involucrados en la preparación y la respuesta ante un incidente de violencia sexual, también existe la necesidad de formar a todo el personal sobre áreas clave para respaldar los esfuerzos preventivos.

Los planes de bienvenida al personal deberían cubrir las políticas y los

mecanismos de denuncia y de rendición de cuentas relativos a violencia sexual. Los integrantes del personal deben recibir formación sobre cómo garantizar la seguridad personal —según los factores de riesgo individuales y organizacionales, internos y externos, que se mencionan anteriormente (► véanse los apartados 1.1.2. y 1.1.3.)—, así como formación que permita a las personas tener una comprensión básica de los procedimientos y los sistemas de gestión de riesgos de seguridad con los que cuentan para proteger y apoyar al personal.

Las organizaciones deberían incluir mensajes clave sobre riesgos relacionados con la violencia sexual —y sobre cómo la organización responde ante ellos— en las reuniones informativas previas a salidas del personal, en las de seguridad en país y en sesiones formativas.

La formación para toda la plantilla debería entrañar una panorámica de las funciones y responsabilidades del personal dentro de la organización en caso de incidente —ya sea acoso o agresión—, incluso el comportamiento que se espera de los testigos fortuitos y la respuesta que se espera de la dirección.

Se debería celebrar una formación periódica centrada en la violencia sexual en todas las oficinas y de manera transversal a todos los niveles directivos para concienciar no solo de los riesgos, sino también de la función que pueden desempeñar los compañeros en prevenir y en responder ante incidentes para darse apoyo tanto entre ellos como a compañeras (tales como a través de la intervención de testigos fortuitos).



## Herramienta 2

### Intervención de testigos fortuitos



**Según voces expertas, al mejorar la respuesta de testigos fortuitos se apuntalan mecanismos que reducen el acoso sexual en una organización.**

La organización debe velar por que todo el personal asista a estas sesiones de bienvenida y de formación. Cuando acaben, los participantes deberían ser capaces de:

- demostrar concienciación sobre las estadísticas de incidentes de violencia sexual (en términos mundiales y dentro del país donde se está trabajando) y saber dónde obtener dicha información;
- definir los riesgos de violencia sexual y la responsabilidad personal;
- describir el proceso de respuesta de la organización y sus recursos para gestionar los incidentes de violencia sexual;
- identificar maneras de evitar y responder —como individuos y como parte de una organización— a cualquier incidente de violencia sexual, incluso mediante la concienciación sobre los factores de riesgo, como las drogas de violación en citas;

- mostrar que se entiende la importancia de la confidencialidad en las denuncias y cómo informar de los problemas y los incidentes en términos confidenciales; y
- describir los primeros pasos decisivos y el apoyo médico disponible para el personal, como primeros auxilios psicológicos y acceso a servicios médicos.



**No se debe culpar a ninguna superviviente de violencia sexual y es importante asegurarse de que el personal lo entiende.**

En términos específicos, el personal formado debería ser capaz de demostrar que entiende:

- qué formas puede adoptar la violencia sexual, dónde se encuentran en la escala y cómo una forma de violencia puede crear un entorno que abra camino a otra;
- qué significa consentimiento y que siempre hay que solicitarlo antes de emprender un acto sexual;
- que el auténtico consentimiento no se puede conseguir en el contexto de disparidad de poder, como sería entre un jefe y un subordinado;
- que todo el mundo puede ser superviviente de violencia sexual, ya que puede afectar a todo el mundo, independientemente de su orientación sexual, sexo o identidad de género;
- que la organización no tolerará ninguna forma de violencia sexual;
- que la organización respaldará por completo al personal que sufra violencia sexual, sin importar sus atributos personales de identidad;
- cómo poder comunicar y dar testimonio de los esfuerzos por prevenir la violencia sexual;
- cómo gestionar o buscar apoyo si se encuentra ante un caso de violencia sexual, acoso sexual incluido;
- cómo denunciar un incidente de violencia sexual y qué hará la agencia para apoyar a supervivientes y testigos fortuitos;
- cómo la organización va a asegurar la confidencialidad del proceso de denuncia;
- la importancia de la confidencialidad en cada etapa relativa a un incidente de violencia sexual; y
- cómo, cuándo y si se notificará a los presuntos agresores de una denuncia.

## Formación en prevención

La formación que se centra en prevenir la violencia sexual debería tener en cuenta las condiciones de vida y de trabajo de las participantes e ir encaminada a:

- anticipar las necesidades de agresores potenciales y negarles espacio, aliados y oportunidades;
- reforzar la capacidad de las personas para evitar incidentes al aumentar su destreza para reducir la exposición, identificar situaciones e individuos que es preferible evitar, y eliminar las barreras psicológicas que pueden provocar bloqueos durante un ataque; y
- que las personas se empoderen para actuar en caso de que sean testigos fortuitos de una agresión.

## Videos de apoyo en la formación del personal sobre violencia sexual

**"Té y consentimiento"**, de Thames Valley Police

**"The Basics of Sexual Consent"**, de Rise Above

**"Consent vs Rape"**, de Disrespect Nobody

**"How Easy It Is to Slip a Date Rape Drug into a Drink"**, de Security Defense Weapons

*Se pueden encontrar estos vídeos en YouTube.*



### 1.2.3. Reportar y denunciar



**La confianza reside en unos mecanismos eficaces de reporte y denuncia.**

Unos mecanismos sólidos y confidenciales para reportar y denunciar son una parte fundamental de los esfuerzos preventivos. Por un lado, apoyan la denuncia de incidentes menores por parte de las supervivientes como forma de frenar las actitudes sexuales hostiles en el lugar de trabajo, de manera que sea menos probable que se produzcan incidentes de más peso. Por otro lado, unos mecanismos de reporte y denuncia que funcionan bien pueden servir de disuasión para agresores potenciales, sobre todo si estos forman parte del personal. Sin embargo, existen varios obstáculos para reportar y denunciar incidentes de violencia sexual.

Unos mecanismos débiles de reporte y denuncia pueden ser consecuencia de unas políticas y unas aplicaciones frágiles, una falta de transparencia y de accesibilidad, e inquietud sobre la confidencialidad. El acceso es una limitación significativa a la hora de informar sobre violencia sexual. Los mecanismos de información deberían contemplar cómo afecta al acceso la disparidad de poder, que pueden estar relacionada tanto con la identidad como con las funciones organizacionales.

Puede que las supervivientes que quieran denunciar acoso no estén seguras de cómo hacerlo o de si hacerlo, sobre todo si sienten que implica abordar el incidente, pero sin justificar unas medidas disciplinarias formales contra el agresor. Para tratar este tipo de circunstancias, varias organizaciones han identificado a referentes de salvaguarda (o su equivalente) a quienes se pueden presentar quejas informales y que son capaces de abordar con sensibilidad incidentes del extremo de acoso en la escala de la violencia sexual.

### El mecanismo Aid in Danger para denunciar violencia sexual

Insecurity Insight ha desarrollado una herramienta de información que permite al personal humanitario denunciar incidentes de violencia sexual directamente a Insecurity Insight. Las supervivientes pueden informar de su experiencia a Insecurity Insight sin tener que notificar a nadie de manera formal. Insecurity Insight publica cada año las cifras de violencia sexual contra personal humanitario basándose en la información recopilada a través del mecanismo de información.

Este mecanismo de información independiente va dirigido a proporcionar a las supervivientes una plataforma para que se escuche su historia y para velar por que se tienen en cuenta los incidentes denunciados dentro de conversaciones más amplias sobre medidas, así como dentro de las cifras globales sobre violencia sexual en el sector humanitario.



.....

Consulte la página web de Aid in Danger que lleva Insecurity Insight:  
<http://www.insecurityinsight.org/aidindanger/>

Algunas supervivientes pueden sentir que, aunque se denuncie el incidente, no va a suceder nada, en especial si el agresor forma parte del personal o si guarda lazos estrechos con la organización (como donante o integrante de una organización social). Puede que las supervivientes se pregunten qué sentido tiene. Para superar dicha duda, las agencias deben demostrar y explicar con claridad sus mecanismos de rendición de cuentas. En concreto, deberían aclarar:

- qué procesos se seguirán cuando se presente una queja;
- que se aplicarán acciones disciplinarias a equipos directivos que no actúen después de una queja;
- el tiempo que puede llevar el proceso hasta que termine; y
- que se proporciona información a las supervivientes sobre qué acciones se están llevando a cabo y por qué.



**Después de que se denuncie, la superviviente puede asumir erróneamente que no se han adoptado medidas si no se le informa periódicamente sobre la respuesta de la organización, más aún si la superviviente se ha retirado del lugar del incidente.**

Algunas supervivientes pueden decidir no denunciar incidentes si piensan que se les va a sancionar por su comportamiento antes de que se produjera el incidente (por ejemplo, por no respetar el toque de queda). En tales casos, las supervivientes no reciben el apoyo del que precisan y las personas encargadas de la seguridad del personal siguen sin conocer una amenaza que puede afectar a otras.

Como respuesta a estas preocupaciones, algunas organizaciones han incorporado medidas de indulgencia o inmunidad para supervivientes que estuvieran infringiendo las normas cuando se produjeron los incidentes para alentarlas a denunciar los incidentes.

Las organizaciones pueden fomentar que se informe y se denuncie al reforzar los sistemas y los procedimientos internos de denuncia, así como estableciendo mecanismos de información o denuncia que gestionen terceros independientes.

## Denunciar en nombre de otras

Cuando alguien del personal denuncia irregularidades en el lugar de trabajo en nombre de otras personas es distinto de cuando alguien informa de un incidente (por ejemplo, acoso) que le afecta directamente, que se trataría a través de un mecanismo de reporte de incidentes de la organización.

Puede que una superviviente u otra persona quiera alzar la voz por otras personas cuando, por ejemplo, se ha denunciado un incidente de violencia sexual, pero la organización no ha respondido debidamente a dicha denuncia. En este tipo de situaciones, la denuncia en nombre de otras iría encaminada a abordar un punto débil en los sistemas y los procesos generales de la organización para proteger a la plantilla, a los

beneficiarios y a la propia organización de perjuicios.

Las organizaciones deberían reforzar sus mecanismos de denuncia propia y en nombre de otras para apoyar la prevención de violencia sexual y los esfuerzos de respuesta.

Las organizaciones pueden sostener la denuncia en nombre de otras buscando respaldo en proveedores de servicios de denuncia externos, como la organización británica sin ánimo de lucro **Protect**.

► *Para más información sobre la denuncia de incidentes organizacionales, véase el apartado 3.2.3. Denuncia del incidente.*

#### 1.2.4. Acciones disciplinarias, investigaciones y referencias

Los agresores que son personal humanitario pueden moverse con facilidad entre agencias y esto lo propician casos donde se presiona a los departamentos de RR. HH. para que contraten a trabajadores, pero sin que tengan los recursos necesarios para emprender una comprobación de antecedentes adecuada.

Además de llevar a cabo una comprobación de antecedentes exhaustiva frente a posibles trabajadores, las agencias humanitarias deberían introducir políticas que orienten sobre si sus departamentos de RR. HH. van a compartir información con futuros empleadores sobre trabajadores que recibieron medidas disciplinarias por delitos de violencia sexual y sobre cómo hacerlo. Tradicionalmente, las organizaciones han sido reacias a incluir observaciones en las cartas de recomendación para empleados más allá del nombre del puesto que ocupó y las fechas de contratación. Además, las medidas disciplinarias a veces pueden conllevar un acuerdo entre la organización y el trabajador de guardar confidencialidad sobre los resultados. En ocasiones, a los agresores se les da la oportunidad de irse antes de ser echados.



*“Si una organización inicia una investigación a un trabajador, pero el presunto agresor se va de la agencia antes de que termine la investigación, dicha investigación continuará en ausencia del presunto agresor y se guardará un registro de las conclusiones de la investigación si estas demuestran una conducta sancionable, según la legislación de almacenamiento de datos”.*

Tras las acusaciones y la preocupación de los donantes respecto a la salvaguarda a consecuencia del movimiento #AidToo, las organizaciones humanitarias deben contemplar sus responsabilidades éticas en restringir

las oportunidades que tienen los agresores para reincidir y para desmontar la cultura propicia que existe en la actualidad en la sociedad, en general, y en el sector humanitario, en particular.

► Véase el apartado 4.3. Realizar una investigación.

### 1.2.5. Cultura organizacional

Dentro del sector humanitario, no es poco habitual dar con entornos organizacionales que fomentan una cultura machista, lo que puede disuadir a las supervivientes de denunciar incidentes de acoso sexual. En algunas organizaciones puede también darse una falta de directrices claras sobre qué se consideraría un delito que se puede denunciar frente a un comportamiento “aceptable”. Es común que las supervivientes denuncien teniendo el dilema de si hacerlo, sobre todo cuando el agresor es un compañero con un puesto alto, un cliente o un representante de una organización socia, en particular si otros compañeros parecen aceptar la conducta. El tabú del acoso y la violencia sexual dentro de una cultura machista también significa que es menos probable que las supervivientes hablen entre ellas sobre sus preocupaciones. En consecuencia, pueden sentirse solas en esa situación, lo que puede provocar una carga mental adicional.

Cada agencia tiene la responsabilidad de crear una cultura de prácticas de salvaguarda sólidas con las que todo el mundo se sienta seguro, incluido, protegido de daños (incluso de toda forma de violencia sexual) e informado sobre cómo plantear inquietudes y acceder a apoyo cuando sea necesario. A la hora de crear una cultura inclusiva y de respaldo es importante la manera en la que se comunican y presentan en cada oficina estos mensajes.

En la tabla 1 se identifican pasos que pueden dar las organizaciones para abordar una cultura organizacional negativa.

**Tabla 1: Abordar las culturas organizacionales negativas**

<b>Cuestión</b>	<b>Pasos que puede dar una organización</b>
<b>Agresores</b>	Identificar y abordar los factores propicios decisivos, como son los factores externos y organizacionales que se describen en el apartado 1.1.2.
<b>Alianzas con agresores</b>	Identificar y abordar las actitudes organizacionales que hacen que sea aceptable y posible para el personal aliarse con agresores en la comisión de un delito.
<b>Actitudes hostiles</b>	Disuadir de bromas y de un lenguaje que sean ofensivos e inadecuados, y desmontar los mitos de la violación.
<b>Desigualdad</b>	Fomentar un cambio organizacional positivo al tratar el género y otras formas de desigualdad en las sesiones de bienvenida, formación y en los procedimientos organizacionales generales. Esto puede crear una sinergia positiva que serviría para prevenir la violencia sexual. También deben abordarse las disparidades de poder entre compañeros y las relativas a la identidad (incluso la preocupación sobre seguridad laboral).
<b>Confianza</b>	Asegurarse de que cada integrante del personal confía en que puede informar sobre problemas con total confidencialidad, sin importar lo pequeños que puedan parecer en un principio, y en que existe un proceso para tratarlos de una manera eficaz y proporcionada.
<b>Selección</b>	Realizar una comprobación de antecedentes sólida y mostrar claridad respecto a las expectativas sobre las candidaturas antes de la selección.
<b>Sesiones de bienvenida</b>	Incluir ejercicios que ayuden al personal a comunicar con claridad sus límites personales y a identificar y a respetar con eficacia los límites personales de otras personas. Aquí deberían incluirse orientaciones sobre cómo acompañar a una superviviente y cómo intervenir como testigo fortuito.
<b>Políticas</b>	Asegurarse de que el personal es consciente de las políticas organizacionales—incluso de la aplicación práctica de un planteamiento de tolerancia cero—y que su puesta en práctica es transparente y coherente.
<b>Rendición de cuentas</b>	Exigir responsabilidades a los agresores, aliados y propiciadores de violencia sexual, contemplar acciones legales y evitar normalizar los delitos. El incumplimiento de las políticas debería conllevar acciones disciplinarias. Contemplar la posibilidad de enlazar los valores organizacionales con la revisión de desempeño y la seguridad laboral.
<b>Dirección</b>	Asegurarse de que todos los niveles de la dirección son conscientes de sus responsabilidades y de que rinden cuentas. Esto debería incluir mostrar un comportamiento que fomente una cultura positiva alrededor de abordar las cuestiones de violencia sexual en el lugar de trabajo.
<b>Barreras</b>	Identificar obstáculos a que mejore la cultura organizacional y abordarlos.
<b>Accesibilidad</b>	Asegurarse de que el personal siente que se puede acercar a la dirección o a referentes con lo que le preocupe, como supervivientes o testigos involuntarios. Considerar asignar referentes formados para cuestiones de violencia sexual en cada oficina. El referente de seguridad no tiene por qué ser la persona más adecuada para esta función.
<b>Motivación</b>	Recompensar a los integrantes del personal que muestran un comportamiento que fomenta una cultura positiva respecto a abordar cuestiones de violencia sexual en el lugar de trabajo.
<b>Disputas culturales</b>	Evitar disputar convicciones culturales que se identifiquen como factores de riesgo mediante una insistencia en las normas en el lugar de trabajo, el código de conducta y otros mecanismos.
<b>Conversaciones abiertas</b>	Poner en marcha foros abiertos donde el personal pueda hablar de distintas cuestiones, incluso del acoso sexual.

**Tabla 1: continuación**

Cuestión	Pasos que puede dar una organización
Reportar y denunciar	Contar con mecanismos eficaces y de confianza para reportar y denunciar, así como con un sistema para que las supervivientes o testigos fortuitos informen de manera formal o informal de problemas. Esto debería complementarse con una estructura y con procedimientos para proteger a quienes informen o denuncien.
Inclusividad	Involucrar al personal en conversaciones sobre los procesos y, en la medida de lo posible, políticas para asegurar que participa en las mejoras y en los cambios posibles.

### Encuesta sobre el clima en la organización

El “clima” de una organización es lo que se siente al trabajar en esa organización y tiene fuertes vínculos con lo que se percibe como un comportamiento aceptable. Aquí se incluye cómo las personas hablan y se comunican entre sí (con respeto o sin él) y cómo trabajan conjuntamente el personal y la directiva. Los climas organizacionales son decisivos en lo que respecta a fomentar o a desactivar comportamientos relativos a violencia sexual. Por ejemplo, las organizaciones que toleran o permiten formas de acoso sexual están así comunicando que ese comportamiento es aceptable dentro de toda la organización. Mediante encuestas internas, las organizaciones pueden hacerse una idea más fiel de lo que caracteriza su clima. Las organizaciones también pueden contemplar usar una agencia externa para que lleve a cabo una “encuesta del clima en la organización”.



Se puede obtener más información del Headington Institute en [support@headington-institute.org](mailto:support@headington-institute.org).



### Más recursos

*“A Review of the Literature on Sexual Assault Perpetrator Characteristics and Behaviors”, de Rand Corporation*

*“ACT Gender Security Guidelines: threats to men, women and LGBTI staff”, de ACT Alliance*

*Base de datos Aid in Danger, de Insecurity Insight (base de datos de reportes de incidentes, que incluye incidentes de violencia sexual)*

*“CARE International: sexual harassment, exploitation and abuse transparency report”, de CARE International*

*"Eight Principles for Building Trust through Feedback", de Bond*

*Página temática del EISF "Managing Sexual Violence against Aid Workers"*

*"How Identity Affects the Internal Threats Aid Workers Face" en el blog Humanitarian Law and Policy de ICRC*

*"Humanitarian Experiences with Sexual Violence: Compilation of Two Years of Report the Abuse Data Collection", de Report the Abuse*

*"Managing the Security of Aid Workers with Diverse Profiles", del EISF*

*"Online Harassment of Women", de XYZ*

*Protect (una organización británica sin ánimo de lucro que apoya a denunciantes y a organizaciones)*

*"Sexual Harassment in the Humanitarian Context", del Headington Institute (se puede acceder a esto desde la plataforma de aprendizaje DisasterRead)*

*"Stop the Sexual Assault against Humanitarian and Development Aid Workers", del Feinstein International Center*

*"The Violence Pyramid", de CCASA*

# 2

## Preparación



Para responder de una manera eficaz en caso de que se produzca un incidente de violencia sexual es fundamental estar preparada como organización. Dada la gravedad de tales incidentes, una respuesta sin mucha preparación puede tener consecuencias mortales.

Las organizaciones pueden emprender numerosas acciones preventivas en apoyo a la preparación. Este apartado debería consultarse junto con el apartado 1.2., donde también se habla de los pasos que pueden dar las organizaciones para fomentar la preparación.

### 2.1. Elaboración de políticas y procedimientos

En la tabla 2 se proporcionan pasos específicos que puede dar una organización para elaborar políticas y procedimientos pensados para ayudar a dar una respuesta eficaz en caso de que se produzca un incidente de violencia sexual.

**Tabla 2:** Preparar la respuesta a un incidente de violencia sexual

Área	Pasos que puede dar una organización
<p><b>Políticas y procedimientos de salvaguarda y seguridad (planes de contingencia)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar medidas y planes de contingencia claros sobre qué hacer en caso de que se informe de un incidente de violencia sexual, incluso cómo gestionar a presuntos agresores que trabajan dentro de la organización.</li> <li>• Asegurarse de que las medidas y los planes de contingencia contemplan las necesidades y los riesgos adicionales para el personal nacional y el internacional.</li> <li>• Poner en práctica las medidas y los procedimientos específicos de violencia sexual y velar por que todo el personal los conozca.</li> <li>• Manifiestar con claridad qué se considera una conducta inaceptable en el código de conducta de la organización.</li> <li>• Implantar procesos de actuación para empleados que sean agresores, aliados o propiciadores de violencia sexual.</li> <li>• Establecer si la organización puede acceder a los conocimientos o a profesionales que puedan dar asistencia en tales incidentes, como el Alto Comisionado británico para ciudadanos de Reino Unido<sup>3</sup>.</li> <li>• Establecer unos procedimientos operativos estándar (POE) para derivaciones a mecanismos de rendición de cuentas e investigaciones, incluso protocolos para convocar a asesores o investigadores externos.</li> <li>• Aclarar qué apoyo psicológico y médico está disponible para las supervivientes y sus acompañantes, incluso la duración y el grado de tal apoyo.</li> <li>• Asegurarse de que la documentación sobre las medidas manifiesta con claridad quién se responsabiliza de los kits de profilaxis postexposición (PEP). Debería ser fácil acceder a los kits PEP; el personal debería tener la opción de conseguir los kits de la organización sin involucrar a sus superiores. Para el personal que prefiera hacerse con los kits eliminar PEP en otro lugar (o si una organización no cuenta con tales kits), las medidas deberían decir dónde se pueden conseguir los kits en el país (como en centros de salud o de otras organizaciones). Las organizaciones deberían ser claras con lo que contienen los kits PEP e informar a las supervivientes de dicho contenido.</li> </ul> <p>► Véase el apartado 3.1.2. <i>Respuesta médica.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar con regularidad los datos de contacto adecuados —como los de la policía y de profesionales médicos y psicológicos locales e internacionales— e intentar reunirse con los proveedores médicos y con otros proveedores de servicios clave cada año para comprobar los acuerdos y las disposiciones en cada oficina.</li> <li>• Aclarar qué pólizas de seguros se aplican a cada grupo del personal —por ejemplo, nacionales o internacionales— y qué tratamientos cubren, incluso de atención a largo plazo. Todo el personal debería saber la cobertura del seguro en caso de que pase algo. Aclarar qué se cubre y qué no aporta transparencia y fomenta que se informe.</li> <li>• Dar información y formación a organizaciones socias locales sobre protocolos en caso de que alguien de su personal a quien estén acogiendo sufra o cometa un acto de violencia. Las organizaciones deberían considerar incluir expectativas en torno a la violencia sexual en sus acuerdos de colaboración.</li> <li>• Establecer una revisión anual para velar por que cada programa en país cuente con políticas, procedimientos y mecanismos de derivación actualizados para responder a incidentes de violencia sexual</li> <li>• Contemplar la posibilidad de llevar a cabo pruebas de estrés y simulaciones para asegurarse de que funcionan los procesos.</li> </ul>

3 Conviene que cada país busque el equivalente a esta figura.

**Tabla 2: continuación**

Área	Pasos que puede dar una organización
<b>Mecanismos de reporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procedimientos de denuncia que identifiquen quién debe saber del incidente para proteger la confidencialidad de la superviviente y cómo debe almacenarse con seguridad la información.</li> <li>• Elaborar un protocolo que identifique con claridad quién se responsabiliza del seguimiento de los informes, qué pasos dar si no se procesa correctamente un caso, y quién lleva a cabo las investigaciones y forma parte del comité de arbitraje (si se forma uno).</li> <li>• Poner en marcha un sistema de acceso público a través del cual las personas tanto de dentro como de fuera de la agencia pueden plantear preocupaciones—de forma confidencial, si es preciso— sobre conductas inaceptables.</li> <li>• Hacer que los mecanismos de quejas sean accesibles para todo el personal. El procedimiento de denuncia debería ser anónimo y confidencial para quienes quieran presentar quejas sobre incidentes de violencia sexual actuales o pasados.</li> </ul> <p>▶ Véase el apartado 3.2.3. <i>Denuncia de incidentes.</i></p>
<b>Información y formación del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de que reciben formación todas las personas que puedan tener que intervenir en la respuesta inicial a un incidente.</li> <li>• Incluir mensajes clave sobre la respuesta de la organización a incidentes de violencia sexual en todas las sesiones de bienvenida.</li> <li>• Velar por que las herramientas y las directrices de apoyo a quienes intervienen en la respuesta estén actualizadas, accesibles y listas para distribuirse.</li> <li>• Cerciorarse de que la información sobre los procedimientos médicos, forenses y jurídicos—incluso los requisitos para denunciar y los protocolos locales— está documentada, accesible y actualizada.</li> <li>• Formar a todo el personal sobre los riesgos en el contexto local y cómo prevenir incidentes y mitigar riesgos, incluyendo los incidentes de violencia sexual.</li> <li>• Formar a todo el personal sobre sus funciones y responsabilidades, así como sobre sus límites, en la respuesta a la violencia sexual, incluso como testigos fortuitos.</li> <li>• Cerciorarse de que todo el personal sabe cómo y cuándo denunciar un incidente y cómo proteger la confidencialidad.</li> </ul>
<b>Funciones y responsabilidades claras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por que alguien del personal con formación esté disponible 24 horas al día para la plantilla en cada oficina con el fin de responder a incidentes graves como la violación. Esta responsabilidad podría ser rotativa de forma periódica entre personal con formación. Las personas trabajadoras que quieran denunciar ante alguien de inmediato tras un incidente deberían poder elegir entre, al menos, dos personas.</li> <li>• Determinar si el referente de seguridad en un programa en país tiene la capacidad y la formación necesarias para tratar casos de violencia sexual. Aunque estas son las personas que manejan las cuestiones de seguridad operacional, no siempre son los referentes más adecuados para incidentes de violencia sexual.</li> </ul>
<b>Documentación, seguimiento y evaluación de incidentes graves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un proceso de documentación para la denuncia de incidentes de violencia sexual coherente con las políticas organizacionales—salvo que tales medidas sean incompatibles con los requisitos de confidencialidad o los deseos de la superviviente— Los procedimientos para denunciar incidentes deberán de contar con cierta flexibilidad para adaptarse a estos tipos de incidentes.</li> <li>• Implantar un proceso de revisión tras el incidente para reflexionar sobre los incidentes con el equipo directivo y con el personal pertinente (local e internacional) para así mejorar respuestas futuras, incluyendo diagnóstico de riesgos y estrategias de mitigación, respuestas y procesos de comunicación.</li> <li>• Implantar procedimientos de gestión de casos para rastrear a los agresores, las actuaciones realizadas en apoyo a las supervivientes, las estadísticas de incidentes y las cuestiones relativas a los incidentes de los que se ha informado. Incluir protocolos sobre almacenamiento de datos, inserción de información sobre incidentes en archivos de RR. HH. y la comunicación de dicha información en el ámbito interno y a futuros empleadores.</li> </ul>

**Tabla 2: continuación**

Área	Pasos que puede dar una organización
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el acceso a varios alojamientos seguros y aprobados con baños individuales.</li> <li>• Asegurarse de que están disponibles servicios de transporte privado de confianza para la superviviente y una persona que la acompañe.</li> <li>• Tener concertada la repatriación confidencial para supervivientes internacionales que la soliciten o la necesiten.</li> <li>• Asegurarse de que hay fondos accesibles para cubrir gastos, dar asistencia a las supervivientes y respaldar su reinserción en los procesos de la vida cotidiana. Las pólizas de seguros no siempre cubren todos estos gastos.</li> </ul>

## 2.2. Sesiones informativas y formativas con el personal

Capacitar a todo el personal sirve para crear una comunidad cohesionada y de apoyo que contribuye a los esfuerzos preventivos. Al aclarar las funciones y las responsabilidades de todo el mundo, este planteamiento también aumenta las probabilidades de una respuesta adecuada a incidentes de violencia sexual. Todo el personal debería recibir formación al ser contratado —o, en el caso del personal internacional, antes ir a destino— sobre el contexto y la cultura locales respecto a la violencia sexual, la salvaguarda y las cuestiones de seguridad que estén relacionadas con el riesgo de violencia sexual. Dicha formación debería incluir los principios, las políticas y los procedimientos organizacionales referentes a todas las formas de violencia sexual, incluso cómo reportar un incidente de forma confidencial.



**La organización debe enviar un mensaje claro al personal de que la violencia sexual nunca es aceptable y de que nunca ha de culparse a una persona por ser objeto de violencia sexual.**

Al cubrir cómo debería responder el personal en caso de incidente, la formación debería considerar las distintas “funciones” de supervivientes, testigos fortuitos, compañeras/os a quienes se pide ayuda, personas que intervienen en la respuesta inicial, acompañantes de supervivientes, referentes de seguridad y responsables.



### Herramienta 2

Intervención de testigos fortuitos

El personal debería estar empoderado para intervenir como testigos fortuitos, y así evitar que se agraven los incidentes, responder a una agresión y también para proporcionar apoyo inmediato a la superviviente tras un incidente, por ejemplo, involucrando a los referentes organizacionales adecuados.

► Véase el apartado 2.3.6. Testigos fortuitos.

La formación sobre violencia sexual para el personal debería incluir no solo qué hacer si se produce un incidente, sino también cómo debe responder la organización en esas situaciones, qué debe hacerse si la persona responsable no actúa, y qué se puede esperar si el agresor forma parte del personal. La formación también debería tratar de cubrir información sobre cómo recopilar y conservar pruebas por si la superviviente desea presentar el caso ante los tribunales de inmediato o posteriormente.

### Caso práctico

Una organización se ha percatado de los comentarios positivos de su personal sobre la formación en seguridad interna, que cubre los factores de riesgo y el proceso de respuesta para tratar los incidentes de violencia sexual. El personal comunicó que se había sentido empoderado al conocer que existía un proceso y expresó cuánto valoraba el alto grado de apoyo y confidencialidad. En consecuencia, la organización ha ampliado la conversación para abarcar el acoso sexual que se vive cotidianamente en distintos entornos, cómo informar de asuntos de menos gravedad, maneras de respaldar al personal y mecanismos para tratar con partes interesadas externas involucradas en el acoso.

Las organizaciones deberían asegurar que todo el personal y las formadoras externas que imparten sesiones informativas o de formación están cómodas presentando la materia y que son capaces de plasmar con claridad los principios que guían el planteamiento de tolerancia cero hacia la violencia sexual de la organización ante diversos públicos. Las sesiones informativas y de formación sobre estos temas deben, por lo tanto, combinar una sensibilidad hacia el contexto y la cultura con una revisión paso a paso de los principios que guían la prevención y la respuesta de la organización ante toda forma de violencia sexual.

Para respetar las normas y las convicciones culturales, la organización puede contemplar la posibilidad de impartir sesiones informativas y de formación en grupos no mixtos (de mujeres o de hombres) para proporcionar un espacio cómodo en el que todas las personas que participen puedan preguntar, plantear preocupaciones e involucrarse en el diálogo de una manera activa. Las visiones y las normas sobre género, identidad de género, sexualidad y violencia sexual difieren de un contexto cultural a otro.



*“A veces las conversaciones en un grupo no mixto pueden crear un pequeño gueto, así que es mejor usarlas con moderación o junto con otros métodos”.*

Los conceptos de género y sexualidad varían, y a lo mejor no es habitual hablar abiertamente sobre temas relacionados con violencia sexual en todos

los escenarios. En lugar de limitar la conversación, las actitudes del lugar pueden servir para modelar el enfoque de la formación.

Las organizaciones deberían considerar formar a una parte seleccionada del personal —como referentes de seguridad, representantes del personal, quienes intervienen en la respuesta inicial y acompañantes de supervivientes (cuando sea posible)— en cómo prestar primeros auxilios psicológicos.

### Primeros auxilios psicológicos

Aquellos integrantes del personal que no hayan recibido formación sobre salud mental pueden utilizar los primeros auxilios psicológicos (PAP) para apoyar a las personas con dificultades que hayan vivido una experiencia traumática. Los primeros auxilios psicológicos no son una entrevista psicológica, ya que no incluyen una conversación minuciosa sobre el incidente, sino que se centran en respaldar la recuperación a largo plazo de la superviviente.

En los principios clave de los PAP se incluyen:

- la escucha activa,
- la sensibilidad cultural y
- la compasión.

Los PAP entrañan respuestas como:

- atención y apoyo prácticos,
- diagnóstico de necesidades y preocupaciones, y respuesta a ellas,
- protección ante mayores perjuicios,
- escuchar y calmar, y
- derivación para un mayor apoyo.

### 2.3. Aclarar funciones y responsabilidades

Determinados integrantes del personal pueden tener obligaciones particulares en la prevención o en la respuesta ante violencia sexual. La dirección en país, RR.HH. y los referentes de seguridad pueden ser los primeros a los que se demande actuar si se denuncia violencia sexual contra el personal para asegurar que tanto la superviviente como otras personas están a salvo y seguras.

Es importante que todos los integrantes del personal entiendan sus funciones y sus responsabilidades individuales, así como los límites de dichas funciones y en qué punto derivar a profesionales especializadas.

Las funciones clave que hay que cubrir en cada oficina —de sede, país y terreno— se deben definir con claridad respecto a:

- gestión médica y de seguridad,
- gestión de la información,
- gestión de las comunicaciones y los medios,
- respuestas a violencia sexual,
- apoyo psicosocial, e
- investigaciones y análisis.

Cualquiera con una función específica, incluso quienes acompañan a supervivientes, precisa de formación (incluso una formación para refrescar conocimientos de forma regular), supervisión y apoyo para crear aptitudes, confianza y eficacia para resolver situaciones difíciles o complejas, así como respuesta ante traumas. La supervisión y el apoyo también son importantes para asegurar el bienestar del personal que asume estas responsabilidades y que puede estar expuesto a historias o situaciones perturbadoras.

Las organizaciones deberían proporcionar orientaciones claras sobre las responsabilidades relacionadas con incidentes de violencia sexual para las funciones que se tratan del apartado 2.3.1. al 2.3.8.

### **2.3.1. Personas que intervienen en la respuesta inicial**

Si se denuncia formalmente un incidente de violencia sexual a través de los protocolos de información establecidos, entonces la primera persona en intervenir en la respuesta debería ser un integrante del personal con el conocimiento y las competencias para responder de inmediato al incidente siguiendo los protocolos organizacionales establecidos. Podría ser, por ejemplo, un referente de salvaguarda.

Sin embargo, puede que la superviviente primero se lo cuente en confidencia a una amiga o a una compañera cercana. Con el consentimiento de la superviviente, dicha persona debería intentar buscar el apoyo de un referente designado, como sería una persona que interviene en la respuesta inicial con formación, para orientar a la superviviente en los primeros pasos de una respuesta. Si la superviviente no da su consentimiento a involucrar a otras personas, su confidente puede necesitar tomar la iniciativa de informar a la superviviente de los pasos de respuesta recomendados de la organización y, con el consentimiento de la superviviente, orientarla en este proceso. Las organizaciones deberían estar preparadas para esta eventualidad y permitir que quienes intervienen en la respuesta inicial tengan acceso a la orientación, la información y los recursos necesarios para apoyar el proceso de respuesta, sin romper el anonimato de la superviviente.

► Véase el apartado 3.1.1. *Visión general de acciones inmediatas.*

### 2.3.2. Acompañante de superviviente

En función de la situación y de la relación con la superviviente, puede que se le pida a una de las personas que intervienen en la respuesta inicial que pase a ser “acompañante de la superviviente”, es decir, la persona con quien la superviviente tendrá más contacto tras el incidente y cuya tarea es apoyar a la superviviente y actuar como enlace entre la superviviente y la organización.

Se suele identificar a alguien que acompañe a la superviviente en caso de incidentes graves de violencia sexual, como la violación u otras formas de agresión sexual. Sin embargo, cada incidente es único y puede resultar beneficioso identificar a quien va a acompañar a una superviviente para otros incidentes de violencia sexual, como el acoso sexual, en función de las necesidades de la superviviente.

Las organizaciones pueden alentar a las supervivientes a elegir a una persona que las acompañe o las ayude después de un incidente. En algunos casos, las organizaciones pueden asignar la función de acompañar a la superviviente a alguien del personal si la superviviente lo acepta. Esto puede ser beneficioso ya que estas personas estarán familiarizadas con los protocolos de respuesta de la organización y habrán recibido la formación necesaria para acompañar adecuadamente a la superviviente; por ejemplo, formación en primeros auxilios psicológicos.

Debería estar permitido que la superviviente elija a su acompañante, que puede ser una compañera en la que confíe, alguien con formación, o un familiar o una amiga.

Dado que varían las circunstancias de los incidentes, es importante mantener una flexibilidad respecto a quienes acompañan a supervivientes. El equipo directivo debería contemplar la posibilidad de formar a todo el personal como acompañantes de supervivientes, ya que la responsabilidad puede recaer en cualquiera como una parte central de su trabajo. Si la superviviente elige a una amiga o a alguien de su familia como acompañante, la organización debería proporcionar una orientación adecuada y, si fuera posible, formación para apoyar a esa persona que desempeña la función de acompañante de superviviente.



**Todo el personal debería saber qué hacer si una compañera o amiga le confía que ha sufrido un incidente.**

Se aconseja a las organizaciones que proporcionen unas pautas por escrito para quienes acompañan a supervivientes, sobre, entre otras cosas:



**Herramienta  
5**  
**Orientaciones  
para  
acompañar a  
supervivientes**

- estar a disposición de la superviviente;
- proporcionar apoyo básico;
- escuchar a la superviviente;
- mantener la confidencialidad y la privacidad;
- proporcionar primeros auxilios psicológicos a la superviviente; y
- su papel y su relación respecto a otras personas en la organización y cómo su involucración dependerá de lo que desee la superviviente.



*“Asegúrese de que deja clara la necesidad de que quien acompaña a la superviviente mantenga la privacidad y la confidencialidad. ¿Cuándo tiene que informar? ¿Sería solo en momentos en los que el resto del personal pueda correr algún riesgo? ¿Cómo se determina eso? ¿Cuál es el umbral de “riesgo” para el resto del personal en su organización?”*



**Quien acompaña a supervivientes puede experimentar fatiga y esto puede requerirle muchos recursos emocionales. Puede que las organizaciones tengan que ofrecer una persona acompañante alternativa a la superviviente si la acompañante de la superviviente necesita un respiro.**

Se anima a las organizaciones a responder a las siguientes preguntas clave respecto a quienes acompañan a las supervivientes:

- Si la organización asigna a alguien para acompañar a una superviviente, ¿esa persona debería ser alguien de la plantilla en la oficina local, regional o de la sede?
- ¿Qué otros criterios deberían influir en la selección?
- ¿Qué información y formación necesita quien acompaña a una superviviente antes y después de que se produzca un incidente?
- ¿En qué circunstancias la acompañante de superviviente debe procurar apoyo externo de parte de referentes formados de la organización?
- ¿Qué debería hacer la organización si se percibe que la acompañante de superviviente formada guarda relación con el presunto agresor?



*“Sea clara y transparente sobre a quién debe ser leal el personal. Alguien de la directiva al que se acuse o que esté siendo investigado no debería estar al mismo tiempo acompañando a la superviviente. Existe un conflicto inherente entre ambas figuras”.*

### 2.3.3. Referente de seguridad

La involucración de los referentes de seguridad en un incidente de violencia sexual variará de una organización a otra. Su participación será más palpable en el apoyo a los esfuerzos de prevención y preparación a través de diagnósticos de riesgos, estrategias de mitigación de riesgos, políticas y procesos de puesta en práctica, formación y participación en los procesos de contratación de RR.HH. cuando sea conveniente.

El personal de seguridad debe, respecto a la violencia sexual, ser capaz de:

- identificar y analizar los factores de riesgo relacionados con agresiones sexuales (mediante un enfoque inclusivo de identidades);
- concebir y poner en práctica medidas para mitigar riesgos de una manera consensuada y respetuosa con todos los perfiles del personal;
- llevar a cabo una reunión informativa donde se comunique la amenaza, en proporción con el riesgo, y las medidas de reducción del riesgo;
- detener conversaciones, comportamientos y chistes inapropiados, así como abusos en línea;
- estar alerta a los marcadores sociales que indican lugares de trabajo que son hostiles en términos sexuales;
- actuar como testigo fortuito empoderado en todos los entornos y animar a otras personas a hacer lo mismo a través de unas habilidades comunicativas sólidas y dando ejemplo; y
- crear un plan de contingencia específico para el contexto y centrado en la superviviente cuyos principios rectores sean la seguridad, la confidencialidad, el respeto y la no discriminación.

### 2.3.4. Referente de salvaguarda

Algunas organizaciones han introducido la figura del referente de salvaguarda, mediador o similar para conseguir que se reporten más los incidentes de violencia sexual. La finalidad de esta figura es proporcionar al personal una manera confidencial de informar de incidentes o de plantear preocupaciones. Estas personas pueden convertirse en quienes intervienen en la respuesta inicial en determinadas circunstancias y requieren una formación adecuada como apoyo en este puesto.

La presencia de un referente de salvaguarda puede facilitar que el personal plantee sus preocupaciones aun cuando carezcan de la gravedad necesaria para una denuncia formal. Resulta esencial entender si el entorno de un lugar de trabajo propicia violaciones más graves del código de conducta.



**No debería darse por sentado que el referente de seguridad, la persona encargada de recursos humanos o quien asesore en cuestiones de género es el referente de salvaguarda. Esta figura precisa de unas destrezas, unas competencias y una formación concretas para que el personal sienta confianza en que dicha persona va a manejar los problemas graves de una manera confidencial y eficaz.**

Un referente de salvaguarda debería tener autonomía para recibir y dar respuesta a denuncias de una manera confidencial, sin la obligación de dar parte de los incidentes al equipo directivo. Esta persona debería actuar como vía de comunicación entre la superviviente y la organización hasta que se identifique a una acompañante formal de superviviente.

Los referentes de salvaguarda deben ser:

- personas con formación,
- personas con una sensibilidad cultural,
- accesibles,
- abiertas y con compasión hacia todos los perfiles de identidad;
- conscientes de los protocolos para reportar;
- respetuosas con la confidencialidad y la privacidad; y
- estar empoderados para responder a preocupaciones e incidentes de los que se haya informado, siguiendo los deseos de la superviviente.



**Algunas organizaciones cuentan con un equipo de salvaguarda en la sede y referentes en cada oficina en país. Se aconseja contar con dos referentes de salvaguarda en cada oficina (un hombre y una mujer).**

### 2.3.5. Recursos humanos

El personal de recursos humanos desempeña una función importante al influir en las políticas y en las prácticas respecto a la violencia sexual. Se le puede pedir que:

- apoye o encabece la elaboración y la difusión del código de conducta;
- elabore políticas relacionadas con el deber de cuidado hacia la superviviente, la acompañante de la superviviente, sus compañeros y los agresores (que sean parte del personal);
- realice contribuciones a la gestión de la información referente a incidentes;

- oriente el proceso; y
- encabece o apoye la investigación interna del incidente.

El papel que desempeña el personal de RR.HH. respecto a un incidente de violencia sexual tiene que quedar muy claro en las políticas y en los planes de contingencia de la organización.



**El personal de RR.HH. desempeña un papel de gran importancia en, primero, asegurar que no se contrata a depredadores sexuales gracias a una comprobación de antecedentes adecuada y, en segundo lugar, en prevenir que los depredadores sexuales se trasladen a otra organización al velar por unas políticas y unos procedimientos internos adecuados en referencia a acciones disciplinarias, investigaciones y referencias.**

### 2.3.6. Testigos fortuitos

Los testigos fortuitos son personas que presencian un incidente de violencia sexual y pueden desempeñar un papel importante en el apoyo a supervivientes y en el fomento de entornos de trabajo positivos. Por el contrario, cuando los compañeros de trabajo no alzan la voz al ser testigos de situaciones incómodas en el trabajo, esto puede provocar que las supervivientes duden de sí mismas y que no denuncien este tipo de incidentes.

El grado de intervención por parte de un testigo fortuito varía en función de la situación y de la capacidad de cada persona. En caso de que el incidente sea grave o si existe un desequilibrio de poder manifiesto, podría ser peligroso que intervengan los testigos fortuitos.

Sin embargo, en la mayoría de los casos relativos a incidentes menores de violencia sexual, los testigos fortuitos pueden realizar una gran contribución positiva simplemente con detener el acoso o reprobar las conversaciones que no corresponden en el lugar de trabajo.

*“Cada vez se entiende más la importancia de que haya testigos fortuitos empoderados para que eviten, se preparen y respondan ante incidentes de violencia sexual, que es el motivo por el que este tema ha salido del papel y ha entrado en las salas de formación”.*



#### Herramienta 2

#### Intervención de testigos fortuitos

### 2.3.7. Investigadores internos

La persona o el comité que se dedique a hacer la investigación interna precisa de absoluta independencia de:

- la superviviente;
- el presunto agresor; y
- la línea jerárquica de ambas personas.

El departamento de RR.HH. debería tener la capacidad de proporcionar apoyo a una investigación interna.

► Véase el apartado 4.3. Realizar una investigación.

### 2.3.8. Equipos directivos

Los equipos directivos pueden desempeñar un papel importante en la prevención y en la capacidad de preparación al encabezar un planteamiento sólido y realista de tolerancia cero y al fundamentar políticas y procesos clave. Los equipos directivos no deberían involucrarse directamente en la respuesta a un incidente de violencia sexual, sino mejor centrarse en velar por que el proceso pone a la víctima en el centro en la medida de lo posible, que cada puesto está empoderado para seguir las políticas y el procedimiento, y la independencia del proceso de investigación.

Para asegurar la capacidad de preparación y acelerar el proceso de respuesta, el equipo directivo de una organización debería tratar de responder a las siguientes preguntas clave antes de que se produzca un incidente:

- ¿Qué significa “tolerancia cero” para la organización?
- ¿Cuenta la organización con la pericia interna como para tratar incidentes en todas sus ubicaciones?
- ¿El personal sabe que existen procesos de respuesta y tiene confianza en ellos y en que reciban el apoyo necesario?
- ¿Podría abordar ahora la organización un incidente grave y utilizar sus recursos, ambas cosas con eficacia?
- ¿Cómo abordaría la organización un incidente en el que tanto la superviviente como el presunto agresor formen parte del personal?
- ¿Está la organización preparada para cerrar proyectos o reducir presupuestos o programas para apoyar a alguien del personal que haya sobrevivido a violencia sexual si es necesario?
- ¿Está la organización preparada para cerrar proyectos o reducir presupuestos o programas si el agresor es parte del personal, un socio o un donante?



## Herramienta 1

Escenarios  
para el  
personal  
directivo

Las organizaciones deberían contemplar la opción de organizar talleres para planificar escenarios con los equipos directivos para respaldar las actividades de preparación. Estos talleres pueden servir para asegurar que quienes dirigen la organización están bien informados y con confianza en la preparación de la organización para responder ante todo un abanico de incidentes de violencia sexual.

### 2.4. Entender el entorno jurídico

Las organizaciones deberían velar por entender en profundidad el entorno jurídico en el que están operando, sobre todo respecto a incidentes de violencia sexual. No olvidemos que además pueden darse casos extraterritoriales por violencia sexual cometida contra alguien del personal internacional o por esa persona.



**En los requisitos legales de un plan de contingencia debería contemplarse la respuesta tanto para personal nacional como internacional.**

En la preparación para un incidente potencial de violencia sexual, la organización debería:

- saber si existe un requisito legal de denunciar un incidente de violencia sexual ante la policía;
- saber si una superviviente o un presunto agresor deberían o tienen que permanecer en el país en caso de que una superviviente denuncie ante la policía;
- determinar hasta qué punto es seguro para una superviviente denunciar ante la policía;
- evaluar hasta qué punto es seguro para un supuesto agresor (sobre todo si forma parte del personal) denunciar ante la policía;
- tener el contacto de un/a abogado/a penal de confianza —e, idóneamente, un contrato de prestación de servicios profesionales con esa persona— en cada uno de los países en los que opere, alguien que pueda estar disponible sin mucho previo aviso si una superviviente decide involucrar al sistema judicial o si algún integrante del personal es detenido por un delito;
- entender la situación jurídica si el presunto agresor o la superviviente forman parte de la plantilla internacional;
- entender las implicaciones jurídicas y de confidencialidad relacionadas con las opciones de tratamiento médico, como el acceso a anticonceptivos

de emergencia o la PEP, que pueden estar restringidas a centros de salud u hospitales públicos concretos y a veces es imposible acceder a ellas en determinados contextos; y

- entender la situación jurídica si las supervivientes quieren llevar el caso ante los tribunales en sus países de origen o en el país donde la organización tiene su sede.



**Las principales embajadas guardan una lista de profesionales jurídicos de confianza que pueden ayudar a entender mejor el panorama jurídico del lugar.**

Cuando se ha producido un incidente, la organización debe ser capaz de asesorar a la superviviente sobre las opciones que tiene y, entre ellas, explicarle:

- las consecuencias potenciales de denunciar un incidente ante la policía del lugar;
- cómo se tratan los incidentes de violencia sexual en el Derecho civil y penal y en la práctica jurídica del país; y
- qué se considera delito en ese contexto determinado, a quién se considera culpable y qué requisitos hay que cumplir para abrir una causa judicial.



**En algunos lugares, las supervivientes pueden enfrentarse a mayores perjuicios si denuncian un incidente de violencia sexual ante la policía del lugar, ya que las podrían atacar o castigar por mantener relaciones extramatrimoniales. En algunos países, les pueden pedir que lleven a alguien de testigo para poder denunciar un incidente de violencia sexual.**

Las organizaciones deberían entender las consecuencias de que una superviviente decida presentar una denuncia ante la policía y se pueden preparar respondiendo a las siguientes preguntas clave para cada oficina y para cada país en el que operen:

- ¿Qué comisaría se encarga de esto y dónde debería presentarse la denuncia?
- ¿Se puede pedir a la policía que se desplace a donde se encuentra la superviviente?
- ¿Cuál es el periodo de tiempo para presentar la denuncia?
- ¿Existen restricciones respecto a la recogida de pruebas médicas forenses?
- ¿Cuánto tiempo lleva la denuncia?

- ¿Cuántas veces se va a pedir a la superviviente que repita el relato de lo sucedido?
- ¿En qué idiomas se puede presentar la denuncia y cómo la organización puede acceder a servicios de traducción?
- Si es la superviviente la que debe realizar la denuncia personalmente, ¿qué examen médico (centro de salud incluido) admite la policía?
- ¿La policía exige sus propios reconocimientos médicos? Si es así, ¿dónde y cómo se realizarían?
- ¿Qué exige el proceso penal de una superviviente y qué obligaciones pueden llevar a cabo otros, como la organización o un abogado, en nombre de la superviviente?



**Denunciar un incidente de violencia sexual y seguir el proceso jurídico puede resultar muy angustiante para la superviviente. La persona puede necesitar un gran apoyo psicosocial para llevar a cabo cualquier acción donde esté involucrada la policía o el sistema judicial.**



### Herramienta 3

**Cuestionario  
sobre el  
entorno  
jurídico**

La organización también debería plantearse las repercusiones de los procedimientos jurídicos para el presunto agresor, en particular cuando la organización tenga un deber de cuidado hacia el presunto agresor (por ejemplo, si este es parte del personal). También deberían contemplarse las repercusiones de los procedimientos jurídicos para los presuntos agresores en contextos donde el presunto agresor corra un riesgo muy elevado de sufrir perjuicios, lo que podría suponer una violación de la legislación sobre derechos humanos o un conflicto con los valores de la organización.

La justicia no siempre ha de buscarse en el sistema jurídico. Con el consentimiento de la superviviente, la justicia se puede mediar con los líderes comunitarios del lugar. No obstante, en esos casos, es importante contemplar si el hecho de denunciar el incidente ante una persona responsable en la comunidad, como un/a anciano/a, pondría a la superviviente o al presunto agresor en peligro.

## 2.5. Crear una red de proveedores de servicios

Las organizaciones deberían establecer una red de proveedores de servicios competentes en todos los países en los que operen para que le proporcionen servicios en caso de un incidente de violencia sexual. En la red debería haber proveedores de servicios médicos y psicológicos.



*“Al evaluar qué proveedor de servicios puede encajar mejor, vean si se pueden comprometer a responder y a ver a la superviviente en un plazo definido de tiempo; por ejemplo, sin que pasen más de 24 horas. No es deseable tener a supervivientes de violencia sexual esperando una semana a que las atiendan. Los proveedores deberían entender que es una situación urgente y estar dispuestos a dar prioridad a estas pacientes”.*

### 2.5.1. Proveedores de servicios médicos

Se aconseja identificar a un proveedor de servicios médicos profesionales en el país donde se opera para apoyar al personal internacional y nacional en caso de que se produzca un incidente de violencia sexual. Antes de hacerlo, las organizaciones deberían comprobar qué apoyo puede proporcionar la aseguradora en ese caso y qué tratamientos cubre, incluso si cubre la evacuación médica de la superviviente si existen daños físicos limitados. Es importante determinar qué condiciones médicas requerirían un apoyo desde fuera del país y si existen políticas distintas para el personal internacional y el nacional.

Las organizaciones también deberían identificar a proveedores de servicios médicos que puedan proporcionar kits PEP a los que se pueda acceder de una manera rápida y confidencial si se produce un incidente. Al evaluar las instalaciones médicas para acceder a la PEP, se aconseja preguntar si se dispensarán las PEP en las instalaciones a las supervivientes que no quieran pasar un examen médico para reunir pruebas forenses o que no sean partidarias de una investigación policial.

De igual manera, las organizaciones deberían informarse con antelación a que se produzca un incidente de violencia sexual sobre las opciones y las limitaciones de las investigaciones forenses en el país y a dónde acudir para un marco más sólido, si fuera preciso. Las organizaciones deberían intentar identificar previamente lugares seguros en cada país donde operen para poder llevar a cabo un examen médico si así lo desea la superviviente. Las instalaciones médicas del lugar pueden no ser adecuadas para tales exámenes y puede merecer la pena hablar con otras organizaciones que también trabajen en la zona para ver qué opciones existen.

Las organizaciones deberían establecer procedimientos para derivar a profesionales médicos internacionales que sean competentes y atentos, cuando sea recomendable. En esos procedimientos se deberían contemplar cuestiones técnicas que pueden ser un obstáculo a determinados tipos de apoyo, incluso una mala conexión para el apoyo a distancia.

► Véase el apartado 3.1.2. Respuesta médica.

### 2.5.2. Proveedores de servicios psicológicos

Las organizaciones deberían establecer procedimientos para derivar a profesionales de psicología locales o internacionales que sean competentes y atentos, y que entiendan la cultura y el trabajo de la organización. En apoyo a esas derivaciones, las organizaciones deberían contar con un proceso para validar a terapeutas y a otros profesionales de salud mental para así asegurar que tienen las credenciales y la experiencia necesarias para ser de ayuda a una superviviente en su recuperación durante un momento crítico.

En la tabla 3 se presentan unos principios rectores que las organizaciones pueden utilizar al entrevistar o seleccionar a un/a profesional de salud mental para su respuesta ante violencia sexual y su red de apoyo. Los principios constan por orden de importancia. Cabe percatarse de que dichos principios solo son orientativos, ya que puede ser complicado —en función del contexto en el que se produzca el incidente— encontrar a personas con las credenciales, la experiencia y la formación específicas.

Algunas organizaciones han descubierto que contar con un proveedor aparte que conozca el idioma del lugar y que entienda la cultura y las costumbres puede hacer que el proceso de recuperación sea más fluido para el personal nacional. Puede resultar útil establecer acuerdos con proveedores en distintas regiones. Lo idóneo es que el contrato o el acuerdo especifique que el proveedor conviene en responder en un plazo de 24 horas y en dar cita y ver a la paciente lo antes posible.

En los contratos con cualquiera de las partes deberían constar el alcance, el número y el tipo de sesiones que la organización desea cubrir y cómo va a pagar por ellas. Esta claridad puede ser útil para las supervivientes de traumas, quienes se enfrentan a un alto grado de incertidumbre y esto puede hacer de detonante de respuestas emotivas. Se aconseja a las organizaciones que expliquen las políticas y los procedimientos a las supervivientes y a los profesionales de salud mental. El número de sesiones autorizadas directamente afecta a la intervención que hace el profesional de salud mental con la superviviente.

*“En general, dos sesiones de terapia solo permiten una estabilización y unos consejos básicos y la derivación. Entre cuatro y seis sesiones pueden permitir más tiempo para tratar los síntomas del trauma y ayudar de forma más directa a que se recupere la superviviente”.*

Las organizaciones también deberían contemplar la posibilidad de establecer un contrato con una organización que cuente con profesionales de salud mental con experiencia que puedan prestar servicios

competentes en el ámbito internacional. Algunas organizaciones pueden proporcionar asistencia médica telemática u orientación a distancia a supervivientes a través de un software de videoconferencia seguro para el personal humanitario que está en lugares remotos.

► Véase el apartado 3.2.2. *Respuesta psicológica*.

**Tabla 3: Principios rectores para seleccionar a proveedores de servicios de salud mental**

Principio rector	Consideraciones
<b>Credenciales</b>	En general, un requisito mínimo es un máster en psicología, orientación o un área relacionada. También podría aceptarse a alguien con psiquiatría. Es importante ser consciente de que las personas con formación médica —en contraste con profesionales de los campos de la psicología, el trabajo social y la orientación— pueden centrarse más en los síntomas o en la enfermedad psiquiátrica, lo que puede resultar menos útil para tratar condiciones postraumáticas agudas o de larga duración. La psiquiatría suele centrarse en medicamentos psiquiátricos en lugar de en una terapia conversacional. La terapia conversacional es muy beneficiosa para las supervivientes de traumas —supervivientes de violencia sexual incluidas— en su proceso de recuperación.
<b>Experiencia</b>	Un facultativo “generalista” de salud mental avezado, habilidoso y compasivo puede ser muy útil para proporcionar evaluaciones y tratamiento al personal que sufra dificultades a consecuencia de estar expuesto a algo traumático. Sin embargo, se recomienda encarecidamente que tenga experiencia en trabajar con supervivientes de traumas —y, en especial, supervivientes de violencia sexual—. Trabajar con supervivientes de violencia sexual es una empresa delicada y sensible, y es preciso tener sentido común, formación y experiencia. Al entrevistar a profesionales de salud mental, resulta útil preguntar sobre su experiencia en tratar a supervivientes de violencia sexual y cuáles son sus métodos.
<b>Formación</b>	El escollo más habitual a identificar a proveedores locales es confiar en la “formación” como cualificación primordial para este tipo de trabajo. Muchos profesionales de salud mental en Estados Unidos, los países de la Commonwealth y, en cierta medida, Europa han recibido algún tipo de formación, normalmente, en “ayuda para superar el estrés que sigue a incidentes críticos”. Es importante tener en cuenta que el nivel y la intensidad de la formación varían, así como la pericia y la experiencia de quienes imparten la formación. En general, el currículo de formación y los modelos en los que se basa pueden ser formulistas y estrechos. Lo idóneo sería que una organización identificase a un/a profesional de salud mental cualificado/a con formación en primeros auxilios psicológicos y en terapias de base empírica y eficaces habituales para tratar traumas, entre ellas la terapia de procesamiento cognitivo (TPC) y la terapia de exposición prolongada. Los/as psicoterapeutas que cuentan con formación en psicoterapias de base empírica suelen estar más equipados/as para tratar a supervivientes de traumas, pero encontrar a alguien con esta formación puede resultar complicado en algunos contextos.

## 2.6. Gestión de la comunicación

En caso de que se produzca un incidente de violencia sexual grave, las organizaciones tienen que tomar algunas decisiones importantes sobre la comunicación. Es mejor planificarlas de antemano.

Entre las preguntas clave que cabe contemplar y para las que prepararse están:

- ¿Qué protocolo de comunicación interna se va a seguir en caso de incidente?
- ¿Qué protocolo de comunicación externa se va a seguir en caso de incidente?
- ¿La organización va a compartir información con otras organizaciones para evitar incidentes parecidos en un futuro?
- ¿Qué información sobre el agresor se puede compartir con otras organizaciones?

Al compartir información sobre el incidente con personas e instituciones externas, una organización puede aumentar el riesgo de que:

- la superviviente experimente aún más trauma;
- peligre la confidencialidad de la información respectiva a la superviviente;
- la superviviente quede expuesta a una atención no deseada o incluso peligro (por parte del presunto agresor, por ejemplo);
- periodistas contacten con el personal buscando más información;
- la policía use los comentarios en redes sociales o estos obstaculicen las investigaciones internas y policiales; y
- los comentarios del personal, la superviviente o el presunto agresor en redes sociales se puedan utilizar como pruebas en un procedimiento civil.

*“Si bien las organizaciones deberían respetar el deseo de confidencialidad de la superviviente, deberían evitar enviar el mensaje de que las supervivientes deberían avergonzarse de lo vivido e impedir que otras personas lo sepan. Una superviviente dijo que, aunque su organización fue muy estricta en lo respectivo a mantener la confidencialidad creyendo que protegía su intimidad, las instrucciones de que ella no podía decir nada a sus compañeras le hicieron sentir que había hecho algo mal”.*



**Las organizaciones deben estar preparadas en caso de que la superviviente desee expresarse sobre el incidente.**

Las supervivientes tienen derecho a expresarse sobre el incidente si así lo deciden y las organizaciones deberían estar preparadas para dicha posibilidad. El personal afectado puede querer contactar con sus amistades y familiares después de un incidente. Ese contacto puede aumentar el riesgo de que personas ajenas —periodistas incluidos— consigan encontrar, copiar y quizás publicar la información, sobre todo si el contacto se produce a través de las redes sociales.

Las organizaciones deberían desarrollar unas pautas para respaldar a las supervivientes que quieran contar su experiencia. Las supervivientes deberían sentirse empoderadas para tomar sus propias decisiones al tiempo que tener la opción de hablar en términos confidenciales con un referente cualificado en la organización sobre los posibles motivos y las posibles consecuencias de alzar la voz. Dentro de las actividades de preparación, debería identificarse a un referente de salvaguarda formado o a un referente de comunicación para estos casos.



**Nadie salvo la superviviente debería compartir información de ningún tipo sobre un incidente de violencia sexual en redes sociales.**



### Más recursos

*"Crisis Management of Critical Incidents", del EISF*

*"Critical Incident Protocol", de CARE*

*"Gender and Security: guidelines for mainstreaming gender and security risk management", del EISF*

*Good Practice Tools de Report the Abuse (para abordar la violencia sexual en las organizaciones humanitarias)*

*"Managing the Message", del EISF*

*Online training overview, del Headington Institute*

*"Peace Corps Manual", de Peace Corps (para recursos sobre la preparación y la respuesta ante violencia sexual)*

*"Prevention, Policy and Procedure Checklist", de Report the Abuse*

*"Protection from Sexual Exploitation and Abuse by Our Own Staff", del grupo de trabajo IASC PSEA*

*"PSEA Basics Training Guide", de InterAction*

*"Primera ayuda psicológica: Guía para trabajadores de campo" de la OMS, War Trauma Foundation y World Vision*

*RAINN (Rape, Abuse & Incest National Network)*

*"Rape and Sexual Assault Abroad: returning to the UK", del Ministerio de Asuntos Exteriores del Reino Unido*

*Página de recursos en la página web de Thrive Worldwide*

*"Manual de Gestión de la Información sobre Incidentes de Seguridad", de RedR UK, Insecurity Insight y el EISF*

*"Trauma & Critical Incidents", del Headington Institute*

# 3

## Respuesta



Este apartado cubre los principales pasos que debe contemplar dar una organización en respuesta a un incidente de violencia sexual, sobre todo en caso de violación u otras formas de agresión sexual. Para incidentes más leves de violencia sexual, como acoso sexual, deberán adaptarse las pautas de este apartado a las circunstancias del incidente.



### Herramienta 4

Lista para responder ante violencia sexual

Este apartado de la guía cubre las tres etapas iniciales de una respuesta ante un incidente de violencia sexual (véase Imagen 4). Las acciones de seguimiento tras el incidente y la atención posterior se tratan en más profundidad en la Parte 4.

Los marcos temporales y las actuaciones que se proponen en este apartado están diseñados para velar por la seguridad y el bienestar de la superviviente, la conservación de las pruebas físicas (si existieran) y la prestación de atención médica y psicológica adecuada y a tiempo justo después de un incidente. Cabe apuntar que estas pautas deberán ajustarse a las circunstancias específicas de cada caso.



*“Los consejos que se compartan deberán tener en cuenta el perfil de la superviviente (como por ejemplo si es del lugar) y el contexto local, incluso si el hecho de iniciar un procedimiento jurídico puede suponer más perjuicios para la superviviente. En Oriente Medio, por ejemplo, la denuncia llevaría a que se procese a la superviviente por mantener relaciones sexuales*

*extramatrimoniales o adulterio. En Pakistán y en partes de la India, la denuncia podría llevar a que violen a la superviviente de nuevo como castigo. No conviene alentar a las supervivientes a conservar pruebas si esto no les va a servir a fin de cuentas”.*

Este apartado también abarca actuaciones clave en caso de que se conozca la identidad del presunto agresor y sobre todo qué debería considerar hacer una organización en caso de que el presunto agresor forme parte del personal.

La distribución de acciones concretas entre el personal variará de una organización a otra. Sin embargo, es importante que las personas más cualificadas para realizar cada una de las tareas reciban apoyo para asumir esas funciones y que el núcleo de la respuesta sea la seguridad y el bienestar de la superviviente.



**La respuesta de la organización siempre debe poner a la superviviente en el centro.**

Todas las actuaciones en respuesta a un incidente deberían respetar las necesidades de confidencialidad de la superviviente y de otras personas afectadas por el incidente, incluso del presunto agresor.



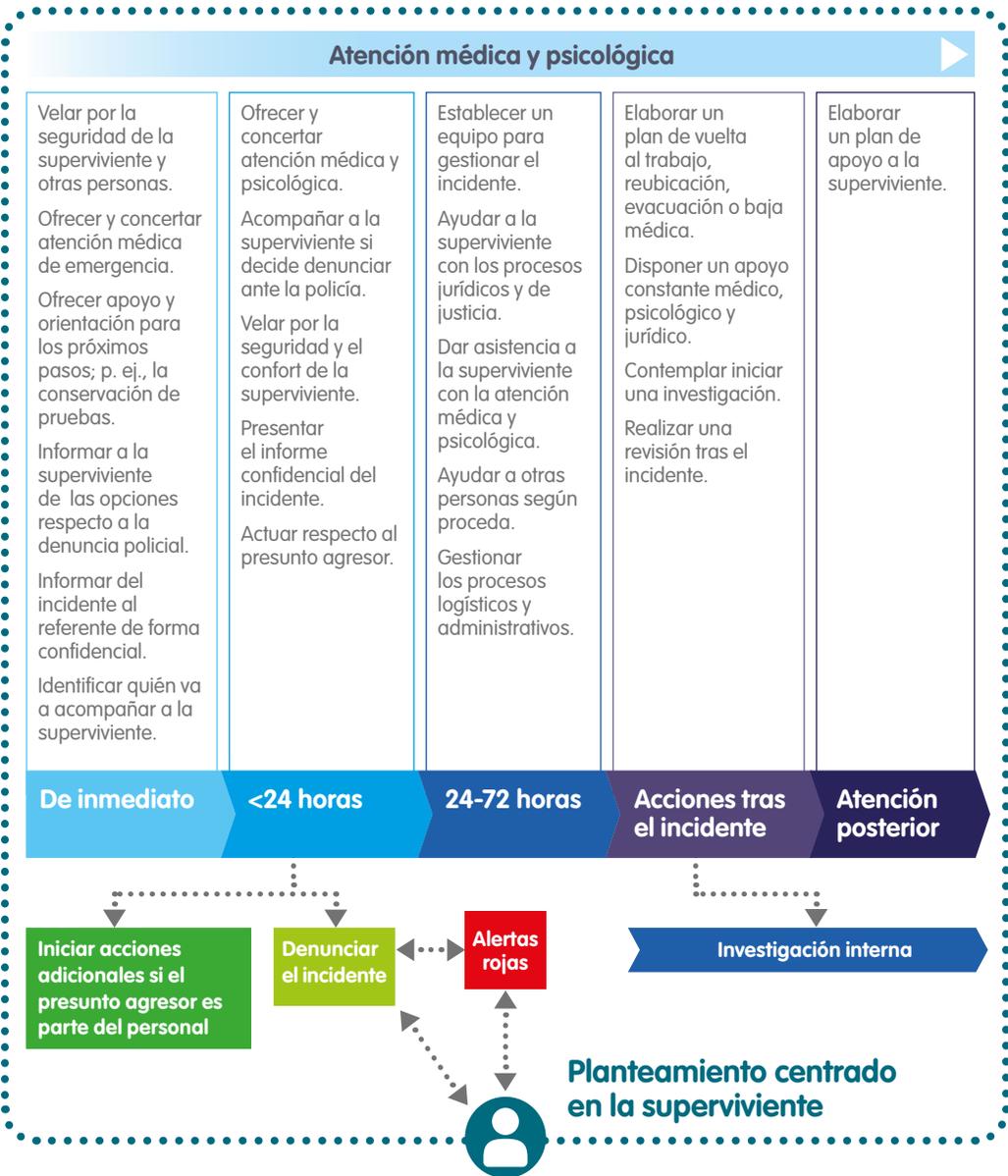
*“Si la superviviente y otras personas afectadas no reciben atención confidencial, existe el riesgo de que se autolesionen o se suiciden. Es fundamental mantener la confidencialidad”.*

El empoderamiento de las supervivientes después de incidentes de violencia sexual, donde no se respetó su derecho a decidir, puede facilitar la curación y transformar el proceso de denuncia y de búsqueda de ayuda en algo menos traumático.



**Respetar los deseos de las supervivientes, sobre todo en la fase inicial de la respuesta, es fundamental.**

## Imagen 4: Línea temporal de una respuesta a un incidente de violencia sexual



Si han de tomarse decisiones en contra de los deseos de la superviviente —como la de trasladarla a un lugar más seguro para evitar mayores daños—, se le deben explicar dichas decisiones con claridad y atención, ya que lo que se pretende es que recupere toda la autonomía posible. Formar a quienes acompañan a supervivientes en cómo identificar las “alertas rojas” puede asegurar que las supervivientes reciban atención urgente cuando más la necesiten.

### Alertas rojas

Las “alertas rojas” son indicios de que una persona (por ejemplo, la superviviente, quien la acompaña o el presunto agresor) necesita derivación inmediata a profesionales especializados, incluso aunque haya dicho que no quiere buscar apoyo médico y psicológico de profesionales.

Se debe prestar atención y apoyo urgente a personas que sean o estén:

- con lesiones físicas y que necesiten atención médica urgente;
- en riesgo de dañar a otras personas;
- en riesgo de lesionarse a sí mismas, con cortes, quemaduras o por otros medios;
- incapaces de cuidarse a sí mismas o de mantenerse a salvo (por ejemplo, si no consiguen ser constantes en la alimentación, en ducharse o en mantener una mínima higiene personal, o si se ponen a sí mismas en situaciones de riesgo elevado);
- mostrando síntomas de disociación, incluso la sensación de estar fuera de su cuerpo, un estado de consciencia limitada o visión borrosa, desconexión o la mirada fija durante periodos largos;
- mostrando una rabia intensa o una violencia amenazante;
- hablando de suicidio o de cómo estarían “mejor muertas”;
- sin parar de llorar o con las emociones a flor de piel;
- mostrando temeridad, imprudencia o una conducta impulsiva;
- abusando de sustancias (como las drogas o el alcohol); por ejemplo, si beben hasta desmayarse; y
- con paranoias o mostrando una conducta medrosa en ámbitos profesionales.

### 3.1. Respuesta inmediata

#### ACCIONES CLAVE

En caso de que se produzca un incidente de violencia sexual, la organización debería de inmediato:

- velar por la seguridad de la superviviente y de quienes forman el equipo;
- ofrecerse a concertar la atención médica de urgencias en términos confidenciales, con el consentimiento de la superviviente;
- ofrecerse a disponer el transporte a un lugar seguro si existe peligro inminente o si la superviviente quiere trasladarse;
- cerciorarse de que la superviviente sabe que la organización la cree cuando cuenta lo que ha sucedido;
- asegurar a la superviviente que se cubrirán sus necesidades en la medida de lo posible y que la organización está ahí para ofrecer orientación y apoyo, no para decidir en su nombre;
- ofrecerse para poner a la superviviente en contacto con sus amistades y familiares, si así lo desea;
- averiguar de boca de la superviviente quién quiere que sea su acompañante y ofrecerle que la acompañe alguien con formación de dentro de la organización si la superviviente está abierta a considerar esta opción;
- ofrecer otros apoyos que puedan ser necesarios y orientación en los siguientes pasos;
- aconsejar a la superviviente sobre opciones para la conservación de pruebas físicas y apoyar a la superviviente si quiere conservar las pruebas;
- seguir el protocolo de información adecuado al tiempo que se mantiene la confidencialidad y se limita la información a la que es necesario conocer;
- informar a la superviviente sobre el protocolo de información; y
- empezar un diario confidencial de todas las comunicaciones y de las decisiones respecto al proceso de respuesta con el consentimiento de la superviviente.

### 3.1.1. Visión general de acciones inmediatas

Un aspecto clave de la respuesta inicial es proporcionar a la superviviente toda la información y el apoyo que necesita para tomar decisiones informadas.



*“Las supervivientes a menudo bregan con el sentimiento de pérdida de control. Darles una idea de certidumbre y expectativas sobre los siguientes pasos puede reducir su sensación de pérdida de control o de impotencia”*

La imagen 5 cubre las acciones inmediatas que deberían llevarse a cabo después de que se produzca un incidente. La mayoría de ellas es probable que las encabece una de las personas que intervengan en la respuesta inicial.

Es importante recordar que quien interviene en la respuesta inicial puede ser un/a amigo/a o compañero/a y no alguien del personal con formación y preparación para responder ante este tipo de incidentes. La tabla 4 puede servir a quienes intervengan en la respuesta inicial de todos los niveles, incluso a aquellos que no hayan recibido ninguna formación previa en esta área.

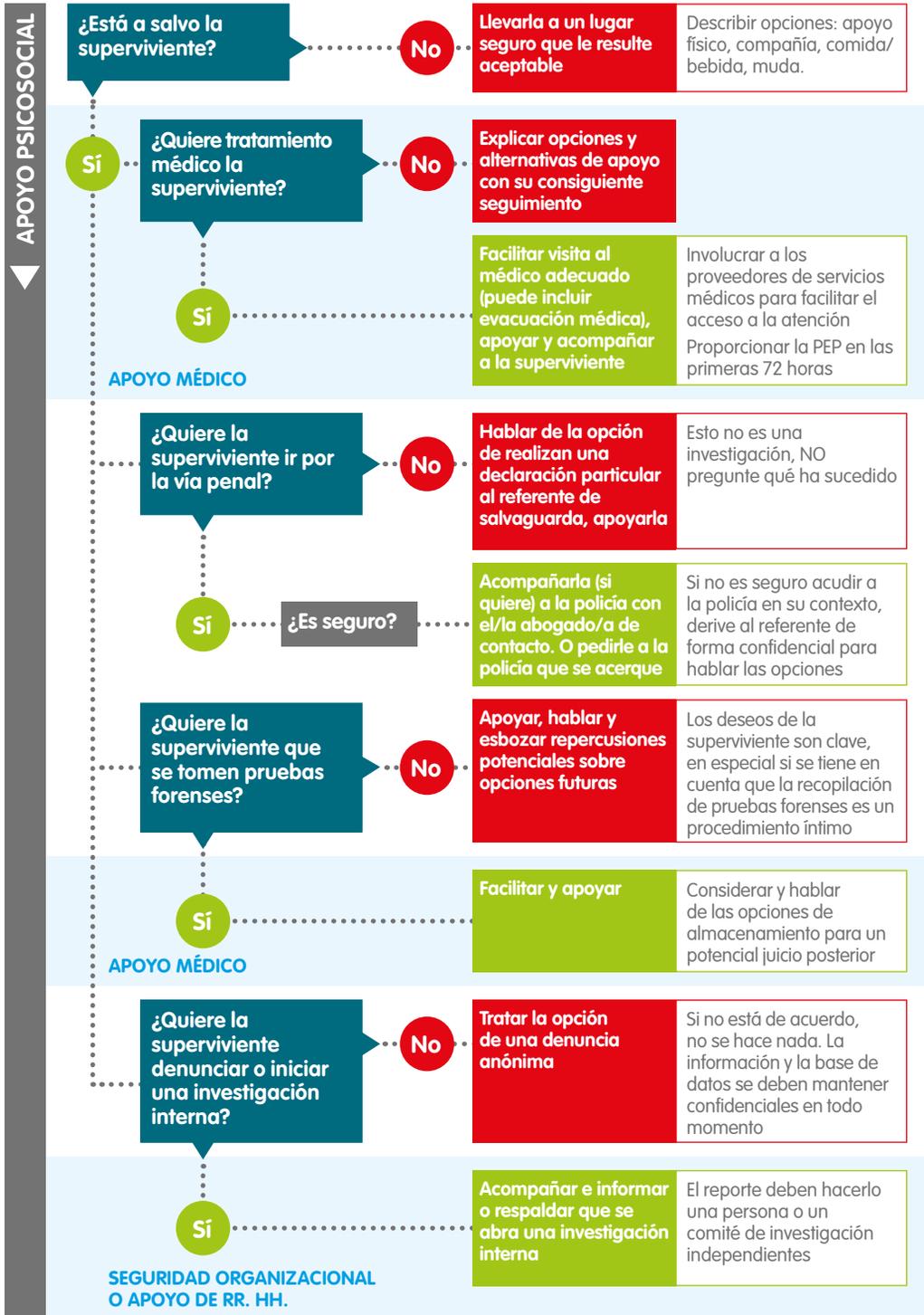


#### Herramienta 5

Orientaciones  
para  
acompañar a  
supervivientes

Quien intervenga en la respuesta inicial puede convertirse en acompañante de la superviviente o trasladar a dicha figura las responsabilidades durante estos pasos iniciales o después de ellos. Quienes acompañen a supervivientes necesitarán entonces dar una serie de pasos concretos para proporcionar una asistencia adecuada a las supervivientes.

## Imagen 5: Pasos de la respuesta inicial



**Tabla 4: Consejos generales para personas que hacen la primera intervención**

Meta	Cosas que hacer	Cosas que puede decir	Cosas que NO conviene decir ni hacer
<p><b>Velar por la seguridad de la superviviente y sus necesidades iniciales de apoyo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar empatía y trasladar a la superviviente que cree su historia.</li> <li>• Velar por su seguridad como primer paso. Si la denuncia es por teléfono, preguntar si está a salvo y quién está con ella, si está con alguien. Si decide que la superviviente no está en un lugar seguro, ayudarla a ponerse a salvo encargándose de organizar el transporte, llamar a los servicios de emergencia (si existen en ese lugar) o a un contacto local de confianza y adecuado que la superviviente conozca y apruebe.</li> <li>• Averiguar si la superviviente está herida o si necesita atención médica urgente. Se recomienda encarecidamente una atención médica urgente cuando haya existido un potencial intercambio de fluidos corporales (sangre o semen). Informar a la superviviente sobre la importancia de recibir atención urgente de inmediato y luego concertarla como sea preciso. Esto debe hacerse de acuerdo con los deseos de la superviviente.</li> <li>• Si la superviviente es reacia a procurar la atención médica necesaria, pero existen preocupaciones claras sobre la seguridad médica, considerar la posibilidad de buscar ayuda de forma confidencial de parte de un referente organizacional o un proveedor adecuado de servicios médicos que pueda hablar directamente con la víctima sobre los riesgos. Es necesario el consentimiento de la superviviente para recibir atención médica o que tome una decisión informada sobre rechazar atención médica.</li> <li>• Respetar los deseos de la superviviente en todo lo posible, siempre que dichos deseos no la expongan a mayores riesgos.</li> <li>• Contemplar si otras personas de la plantilla corren peligro y asegurarse de que se adoptan medidas para mitigar dicho peligro y para velar por su seguridad. Involucrar al referente de seguridad de la organización si todavía no lo está, pero sin compartir más información sobre el incidente de violencia sexual de la que sea estrictamente necesaria.</li> </ul>	<p><i>“Siento tanto que te haya pasado esto. No estás sola y estamos aquí para ayudarte.”</i></p> <p><i>“¿Dónde estás?”</i></p> <p><i>“¿Estás herida?”</i></p> <p><i>“¿Qué necesitas/quieres ahora mismo?”</i></p> <p><i>“No me tienes que contar los detalles.”</i></p> <p><i>“¿Sabes dónde está ahora el agresor?”</i></p> <p><i>“¿Qué podemos hacer para que te sientas más segura?”</i></p> <p><i>“¿Qué crees que necesitas?”</i></p> <p><i>“¿Tienes un plan para cuidarte durante las próximas 24 horas?”</i></p> <p><i>¿Hay alguien que pueda estar contigo?”</i></p> <p><i>“¿Qué información te resultaría más útil ahora mismo?”</i></p> <p><b>Si la denuncia fue por teléfono:</b></p> <p><i>“Por si se corta la conexión, ¿cómo te puedo contactar?”</i></p> <p><i>“¿Estás a salvo allá donde estás?”</i></p> <p><i>“¿Estás sola o con alguien en quien confías?”</i></p>	<p><b>NO culpe a la superviviente por lo que ha sucedido.</b></p> <p><b>NO diga:</b></p> <p><i>“¿Por qué estabas en aquella zona?”</i></p> <p><i>“¿Habías bebido?”</i></p> <p><i>“¿Qué ropa llevabas puesta?”</i></p> <p><i>“¿Cómo te estabas comportando?”</i></p> <p><i>“¿Fue culpa tuya?”</i></p> <p><i>“¿Lo estabas pidiendo?”</i></p> <p><i>“¿En qué estabas pensando?”</i></p> <p><i>“¿Estás segura de que no pasó nada más?” (mostrando desconfianza)</i></p> <p><i>“¿Qué ha sucedido?”</i></p>

**Tabla 4:** *continuación*

Meta	Cosas que hacer	Cosas que puede decir	Cosas que NO conviene decir ni hacer
<p><b>Ofrecer apoyo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En función de las circunstancias, ofrecer apoyo telefónico o, si fuera posible, presencial.</li> <li>• Si usted es el referente organizacional para este tipo de incidentes, pregúntele a la superviviente si quiere que llame a alguien para estar con ella, como a una amiga o a compañera de confianza o a alguien de su familia que pueda actuar como acompañante de superviviente.</li> <li>• Permitir a la superviviente elegir a la persona que le va a proporcionar apoyo y compañía.</li> </ul> <p> Véase la herramienta 5: Orientaciones para acompañar a supervivientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer saber a la superviviente que usted tiene la voluntad y la disponibilidad para escucharla, sin forzarla a hablar de detalles escabrosos.</li> <li>• Comprobar que la superviviente entiende los próximos pasos rutinarios de la organización en el proceso (como organizar el traslado a un lugar seguro, pedir cita para una evaluación médica y psicológica, informar a otras personas y crear un equipo de apoyo a la superviviente).</li> <li>• Ser consciente de que la superviviente se puede sentir abrumada y ansiosa, y de que puede resultarle complicado recordar los siguientes pasos.</li> <li>• Intentar que los mensajes sean claros y sencillos, repetir información que ya se ha proporcionado, si es necesario, y mantener la calma y la paciencia.</li> <li>• Mantener un tono de voz tranquilo y trasladar a la superviviente que usted y su organización la apoyan y que pueden ayudarla a reducir sus miedos.</li> </ul>	<p><i>“Estaré en contacto contigo por teléfono y siempre puedes hablar conmigo o con otra persona de apoyo en este número”.</i></p> <p><b>[Si está en contacto por teléfono, si se puede]</b></p> <p><i>“¿Quieres que vaya a estar contigo?”</i></p> <p><i>“¿Quieres que llame a alguien para que esté contigo (una amiga, compañera o familiar)?”</i></p> <p><i>“¿Quieres que llame a [XYZ] para que esté contigo?” (recomiende a una acompañante de superviviente si a la superviviente no le viene nadie a la mente.)</i></p> <p><i>“Por lo que dices, estaría bien recibir atención médica y te recomendamos que acudas a [XYZ] para recibir tratamiento” (Si no existe apoyo médico en el lugar, deje claro que, cuanto antes se administre la PEP, mejor.)</i></p> <p><i>“¿Sabes qué esperar ahora? ¿Tienes claros los siguientes pasos?”</i></p> <p><i>“¿Hay algo más que te preocupe ahora de lo que no hayamos hablado?”</i></p>	<p><b>NO fuerce a la superviviente a recibir apoyo o compañía.</b></p> <p><b>NO fuerce a la superviviente a hablar de detalles morbosos del incidente.</b></p> <p><b>NO diga:</b></p> <p><i>“Estás traumatizada y no deberías estar sola”.</i></p> <p><i>“Puede que te hagas daño o que se lo hagas a alguien si estás sola”.</i></p> <p><i>“Tenemos que mandar a un trabajador para que te evalúe y para que sea testigo de tu examen médico”.</i></p>

**Tabla 4: continuación**

Meta	Cosas que hacer	Cosas que puede decir	Cosas que NO conviene decir ni hacer
<p><b>Aconsejar a la superviviente sobre la conservación de pruebas físicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar que, si la superviviente quiere ir a juicio contra el agresor sexual, deben reunirse pruebas forenses —por ejemplo, documentación de las lesiones y muestras de ADN— a su debido tiempo.</li> <li>• Asesorar a la superviviente sobre sus derechos legales en el país donde se ha producido el incidente y sobre cómo conservar pruebas físicas si quiere emprender acciones legales (de inmediato o quizás un poco más tarde).</li> <li>• Explicar que la recopilación de pruebas no obliga a la superviviente a ir a juicio, sino que le permite mantener abierta la posibilidad de hacerlo.</li> <li>• Asegurarse de que los consejos se ajustan a los deseos de la superviviente y a la legislación del lugar.</li> </ul> <p>▶ Véase el apartado 2.4. Entender el entorno jurídico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en mente que puede ser muy angustiante no poder lavarse, ir al baño o cambiarse de ropa después de una agresión sexual hasta que no se realice el examen médico para conservar las pruebas.</li> <li>• Ser consciente de que un examen puede provocar más angustia a la superviviente.</li> <li>• Si la superviviente está preparada para que le realicen el examen, proporcionar apoyo durante todo el proceso.</li> <li>• Tener en cuenta (e informar a la superviviente) de que en algunos contextos puede que los únicos médicos disponibles sean hombres.</li> </ul> <p> Véase la herramienta 6: Conservar pruebas físicas.</p>	<p><i>“No tienes que decidir ahora mismo si quieres denunciar ante la policía, pero hay algunas cosas que puedes hacer ahora para asegurarte de poder denunciar luego si quieres”.</i></p> <p><i>“Si todavía no te has duchado, lavado los dientes, cambiado de ropa, lavado la vagina, limpiado las uñas ni has ido al baño, puede que quieras sopesar esperar a después del examen médico para hacerlo”.</i></p> <p><i>“Intenta no mover, lavar ni tirar nada donde se produjo el incidente. Intenta guardar compresas, tampones o anticonceptivos”.</i></p> <p><i>“Si tienes que orinar, intenta hacerlo en un vaso o en una jarra transparentes”.</i></p>	<p><b>NO fuerce a la superviviente a ir a juicio si no quiere hacerlo. Solo aconséjele cómo dejar abierta la posibilidad de hacerlo.</b></p> <p><b>NO diga:</b></p> <p><i>“Es tu obligación ir a juicio para proteger a otras personas de este delincuente”.</i></p>
<p><b>Informar a otras personas según el protocolo de información y los deseos de la superviviente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir el proceso de denuncia de incidentes de violencia sexual de la organización para informar a los referentes correspondientes del incidente.</li> <li>• Proporcionar los informes que se soliciten sobre el incidente de manera confidencial.</li> <li>• Explicar con claridad y de manera práctica a la superviviente qué información se va a compartir y con quién.</li> <li>• Asegurar a la superviviente que se van a tomar todas las medidas para proteger su intimidad y su confidencialidad.</li> <li>• Si está proporcionando apoyo telefónico, explique que va a colgar el teléfono para informar a los referentes adecuados y dígame a la superviviente cuándo la volverá a llamar.</li> </ul>	<p><i>“Haremos todo lo que podamos para proteger tu intimidad, pero queremos proporcionarte el mejor apoyo posible. Por eso, puede que tenga que informar a un par de personas de dentro de la organización (por ejemplo, a RR. HH. y al referente de salvaguarda) para establecer la mejor manera de ayudarte”.</i></p>	<p><b>NO comparta información con nadie que no tenga que saber del incidente, tampoco los detalles que la superviviente haya compartido con usted ni información que permita identificar a la superviviente.</b></p>

**Tabla 4: continuación**

Meta	Cosas que hacer	Cosas que puede decir	Cosas que NO conviene decir ni hacer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a la superviviente una lista con todo el personal que está al tanto del incidente, especificando quiénes conocen la identidad de las personas involucradas y los detalles de lo ocurrido.</li> <li>• Ser consciente de a quién informa sobre el incidente, sobre todo si conoce al presunto agresor y si tiene relación con las personas a las que usted va a informar. En esas circunstancias, considere si cabe informar a dichas personas.</li> <li>• Evitar que la superviviente corra más peligro a causa del reporte que usted hace.</li> <li>• Iniciar un diario confidencial con todas las comunicaciones y las decisiones sobre el proceso de respuesta con el consentimiento de la superviviente.</li> </ul>	<p><i>“Informamos de todos los incidentes graves a personas concretas del equipo directivo como parte de nuestro protocolo de respuesta ante crisis. Sin embargo, en dichos informes no constará tu nombre para proteger tu confidencialidad.</i></p> <p><i>Los detalles sobre lo ocurrido y tu nombre solo se comparten con las personas que necesitan conocer la información, que serán las menos posibles”.</i></p> <p><i>“Tú decides con quién de tu vida privada quieres compartir esta información”.</i></p>	<p><b>NO diga:</b></p> <p><i>“Prometo no contárselo a nadie”.</i></p>

### 3.1.2. Respuesta médica

En la tabla 5 aparece una lista de actuaciones de respuesta médica que la Organización Mundial de la Salud y otras directrices europeas recomiendan seguir después de un incidente de violencia sexual.

Las organizaciones deberían buscar asesoramiento médico profesional para orientar la respuesta médica, ya que las acciones pueden tener que adaptarse al incidente de violencia sexual, al perfil de la superviviente y al contexto en el que se ha producido el incidente.



**Todas las decisiones y las acciones relativas al tratamiento médico deben contar con el consentimiento de la superviviente.**

**Tabla 5: Actuaciones de respuesta médica**

Área	Acciones
<b>Lesiones físicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertar que un profesional médico lleve a cabo un examen y que proporcione primeros auxilios de inmediato, incluido el tratamiento de cualquier lesión física.</li> </ul>
<b>Medicina forense</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tras consultar con la superviviente y el profesional médico, considerar si es preciso un procedimiento, examen, prueba o informe de medicina legal en caso de que la superviviente piense involucrar a la policía.</li> <li>• Disponer que la superviviente vea a un médico forense para que la examine si esto es un requisito legal específico, si la superviviente piensa involucrar a la policía o si la organización no puede prestar dicho servicio.</li> </ul>
<b>Riesgo de transmisión de enfermedades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tras consultar con la superviviente, concertar que un profesional médico diagnostique la necesidad de recibir tratamiento preventivo contra el VIH, la profilaxis postexposición (PEP), tratamiento contra las infecciones de transmisión sexual (ITS), como la clamidia o la gonorrea, y tratamiento para otras enfermedades, como la hepatitis B.</li> <li>• Velar por que la superviviente entienda que la PEP y otros medicamentos preventivos no afectan a un posible embarazo.</li> <li>• Con el consentimiento de la superviviente, disponer que un profesional médico le proporcione el tratamiento necesario para reducir el riesgo de enfermedades.</li> </ul>
<b>Embarazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer a la superviviente la opción de hacerse una prueba de embarazo.</li> <li>• Si la superviviente quiere tomar un anticonceptivo de urgencia para evitar un potencial embarazo producto del incidente de violencia sexual, ofrecer acceso a medicamentos y a servicios, asesoramiento incluido si es preciso. Sin embargo, debe contemplarse:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• el entorno jurídico local;</li> <li>• cualquier postura ética por parte de la superviviente o de la organización.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Salud mental y adaptación psicológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer a la superviviente acceso a profesionales de salud mental.</li> <li>• Con el consentimiento de la superviviente, disponer que profesionales de salud mental diagnostiquen el estado psicológico de la superviviente.</li> <li>• Si es necesario, ofrecer orientación, ya sea en el lugar, si es posible, o a distancia.</li> <li>• Avisar a las supervivientes de que en la orientación no se les va a exigir hablar del incidente si no están preparadas o si no les resulta útil. Explicar que se supone que la terapia es un apoyo y que sirve para ofrecer a la superviviente información sobre traumas y sobre conductas positivas para lidiar con ellos.</li> </ul>
<b>Atención y supervisión médica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer a la superviviente atención médica constante hasta terminar el tratamiento o hasta que sea posible (hablar de fechas de un posible fin con la superviviente).</li> <li>• Proporcionar a la superviviente acceso a una supervisión médica constante para velar por su bienestar físico y psicológico.</li> <li>• Si no se puede acceder en el lugar a una atención médica y psicológica y a apoyo, tratar con la superviviente las opciones de apoyo a distancia, repatriación o reubicación.</li> </ul>



**Todo tratamiento médico y psicológico deberá realizarlo un profesional cualificado.**

## Profilaxis postexposición (PEP) contra el VIH

La PEP es un medicamento que puede reducir el riesgo de que una superviviente de violencia sexual contraiga VIH. Aunque la PEP reduce el riesgo de infección por VIH, no funciona en todos los casos y es poco probable que funcione si se toma más de 72 horas después de la exposición al VIH. Lo idóneo sería tomar la PEP antes de que pasen 24 horas del incidente. El tratamiento dura varias semanas.

El medicamento puede hacer que la paciente se sienta muy mal. Entre los posibles efectos secundarios están la fatiga, dolores de cabeza, náuseas, diarrea y vómitos. Las personas que tomen la PEP deberían acudir a supervisión médica habitual con un profesional sanitario. Por lo tanto, la organización debe asegurarse de la involucración de médicos y enfermeros cualificados.

Velar por que los kits de PEP sean de acceso fácil y rápido para las supervivientes es fundamental dentro de los esfuerzos de la organización para estar preparada ante la violencia sexual.

### 3.2. Acciones necesarias en las primeras 24 horas

#### ACCIONES CLAVE

En las primeras 24 horas después de recibir noticias de que se ha producido violencia sexual, se alienta al personal de apoyo de una organización a:

- concertar el diagnóstico y la atención médicos y psicológicos, con el consentimiento de la superviviente;
- acompañar a la superviviente en su decisión de denunciar el incidente ante la policía;
- velar por la seguridad y el confort de la superviviente;
- recordar a la superviviente y a la acompañante de la superviviente sobre la conservación de pruebas, en caso de que quieran reunir dichas pruebas;
- actuar respecto al presunto agresor (si se conoce su identidad); y
- presentar un informe del incidente en coherencia con la política interna e informar a quienes deban saberlo conforme a las peticiones de confidencialidad que haya hecho la superviviente.

### 3.2.1. Visión general de las acciones que deben realizarse en las primeras 24 horas

La tabla 6 proporciona una visión general de las acciones que conviene realizar en las primeras 24 horas del incidente.



**Respetar los deseos de la superviviente, siempre que no supongan riesgos adicionales para ella. Involucrar a la superviviente y cooperar con ella en todas las decisiones y proporcionarle información y apoyo en el proceso de toma de decisiones.**

**Tabla 6:** Acciones que una organización debe realizar en las primeras 24 horas desde que se informa de violencia sexual

Acción	Pauta	Recordar
<b>Concertar el diagnóstico y la atención médicos y psicológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que la superviviente tiene la opción de recibir diagnóstico médico y psicológico y atención lo antes posible (lo ideal sería que no pasaran más de unas horas y sin duda antes de que pasen 24h) de profesionales competentes y empáticos. En este paso se debería incluir la PEP, que ha de administrarse en un plazo de 72 horas tras el incidente.</li> <li>▶ Véase el apartado 3.1.2. Respuesta médica.</li> <li>• Con el consentimiento de la superviviente, contactar con profesionales médicos y psicológicos que se hayan identificado previamente y con los que la organización ya tenga acuerdos.</li> <li>▶ Véase el apartado 2.5. Crear una red de proveedores de servicios.</li> <li>• Organizar el transporte de la superviviente si es necesario que viaje para recibir diagnóstico y atención médicos.</li> <li>• Ayudar a la superviviente a tomar decisiones informadas sobre qué tratamiento médico quiere recibir y en qué centro de salud quiere hacerlo.</li> <li>• Con el consentimiento de la superviviente, disponer que la acompañante de la superviviente esté en contacto con el médico que la atiende y con el proveedor de servicios de salud mental para asegurar que se presta una atención adecuada y que están claros los siguientes pasos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo y la atención psicosociales (como serían los primeros auxilios psicológicos) de personal designado, una acompañante de superviviente con formación o alguien que decida la superviviente pueden ser de gran ayuda en la recuperación.</li> <li>• Si se dispone de servicios de orientación psicológica de calidad en el lugar, ofrérselos a la superviviente.</li> <li>• Ofrecer consulta para diagnóstico de traumas a la superviviente, pero NO forzar a la superviviente a acceder a la orientación ni a la atención médica.</li> <li>• La superviviente debería de poder acceder a tratamiento médico y psicológico sin complicaciones indebidas ni obstáculos logísticos.</li> <li>• Puede que las supervivientes que sean personal internacional accedan a servicios, apoyo y asistencia a través su embajada.</li> </ul>

**Tabla 6: continuación**

Acción	Pauta	Recordar
<p><b>Acompañar a la superviviente en su decisión de denunciar el incidente ante la policía</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a la superviviente del entorno jurídico y hablar de los requisitos legales para abrir un posible procedimiento.</li> <li>• Acompañar a la superviviente y proporcionarle apoyo si decide denunciar lo sucedido ante la policía.</li> <li>• Utilizar la información obtenida previamente sobre el entorno jurídico del lugar para orientar la interacción de la superviviente y de la organización con la policía.</li> <li>• Para los exámenes médicos, utilizar centros de salud privados que sean conocidos y de confianza para evitar que se reúnan pruebas o que se denuncie de forma automática ante las autoridades si la superviviente decide no denunciar.</li> <li>• Si es necesario un interrogatorio policial, asegurar que la superviviente recibe un apoyo impecable.</li> <li>• Si es posible, retrasar cualquier interrogatorio hasta que la superviviente esté dispuesta y preparada para denunciar y ser interrogada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal internacional puede decidir no denunciar ante la policía, ya que significaría quedarse en el país hasta el juicio, lo que podría llevar años.</li> <li>• Ser consciente de que denunciar un incidente de agresión sexual ante la policía puede ser una experiencia traumática en sí y que es una elección que debería concernir solo a la superviviente.</li> <li>• Percatarse de que en algunos países puede que se obligue a las organizaciones a presentar una denuncia conforme a los acuerdos jurídicos locales o a la legislación nacional y de que algunos centros de salud que tratan a supervivientes denuncian directamente ante la policía.</li> <li>• La organización debería haber reunido información sobre el entorno jurídico como preparación para aligerar el proceso de denuncia ante la policía y orientar dicho proceso.</li> <li>• En los interrogatorios, puede que sea posible que estén presentes dos acompañantes, quien acompañe principalmente a la superviviente y otro referente. Considerar preguntar a profesionales externos que tengan experiencia en este proceso en el entorno local.</li> </ul> <p>► Véase el apartado 2.4. Entender el entorno jurídico.</p>
<p><b>Velar por la seguridad y el confort de la superviviente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por que la superviviente reciba alojamiento seguro y cómodo. Dicho alojamiento deberá ser mejor que el que se suele considerar adecuado para el personal de la organización y debe contar con una habitación y un baño privados. Puede que la superviviente quiera quedarse en un hotel.</li> <li>• Ofrecer la opción de una habitación compartida a quien acompañe a la superviviente o de habitaciones separadas pero contiguas.</li> <li>• Velar por una seguridad adecuada, como al mantener confidencial la ubicación de la superviviente para protegerla de mayores perjuicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo trasladar a la superviviente si esta quiere o si corre el riesgo de sufrir más violencia en su ubicación actual.</li> <li>• Proporcionar servicios en el alojamiento de la superviviente para que esté más cómoda, como el servicio de habitaciones y acceso a entretenimiento.</li> </ul>

**Tabla 6: continuación**

Acción	Pauta	Recordar
<p><b>Velar por la seguridad y el confort de la superviviente</b> <i>(continuación)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Albergar a la superviviente en un lugar cercano a personas que puedan proporcionar apoyo, entre ellas los proveedores subsistentes de servicios médicos y asesoría jurídica.</li> <li>• Si la superviviente no se siente segura, disponer el traslado sin debatirlo.</li> <li>• Comenzar a hablar con la superviviente, cuando esté preparada, sobre si prefiere quedarse en ese lugar, que la trasladen o la evacuen (para el personal internacional) y sobre si quiere tomarse una baja médica.</li> </ul>	
<p><b>Recordar a la superviviente y a quien la acompañe sobre la conservación de pruebas</b></p>	 <p>Véase la herramienta 6: <i>Conservar pruebas físicas.</i></p>	
<p><b>Realizar un informe del incidente e informar a quienes deban saberlo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenir con la superviviente en qué información se puede trasladar a personal directivo seleccionado o referentes para acceder a servicios de apoyo adicionales.</li> <li>• Con el consentimiento de la superviviente, rellenar un informe sobre el incidente conforme al proceso de reporte de incidentes de violencia sexual de la organización, que deberá contar con unas mayores salvaguardas de confidencialidad que el proceso habitual de información sobre incidentes.</li> <li>• Escuchar la narración de la superviviente sobre el incidente si esta quiere compartir información. Puede resultar inadecuado tomar nota durante esta declaración inicial, pero con el consentimiento de la superviviente se debería elaborar una relación por escrito en un momento adecuado y compartirla con la superviviente para verificar su fidelidad.</li> </ul> <p>▶ Véase el apartado 3.2.3. <i>Denunciar el incidente.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener siempre al tanto a la superviviente sobre a quién se va a informar de qué respecto al incidente.</li> <li>• Seguir las directrices de confidencialidad y los deseos de la superviviente todo lo posible.</li> <li>• No poner a la superviviente en riesgo de sufrir más violencias a causa de la denuncia o de la información que se comparte.</li> <li>• Utilizar un criterio profesional al denunciar el incidente, sobre todo si el presunto agresor forma parte del personal y tiene acceso a los informes del incidente o guarda vínculos cercanos con alguien que lo tenga.</li> <li>• No presionar a la superviviente para que proporcione detalles o relea el relato por escrito del incidente si no quiere hacerlo.</li> <li>• Evitar retraumatizar a la superviviente al pedirle información que no está preparada para compartir.</li> <li>• La recopilación inicial de información para denunciar el incidente no es lo mismo que una investigación y no debería tratarse como si lo fuera.</li> <li>• Lo idóneo sería que los servicios de apoyo fundamentales estuvieran a disposición de la superviviente sin precisar que el equipo directivo tenga que saberlo ni aprobarlo.</li> </ul>

**Tabla 6:** *continuación*

Acción	Pauta	Recordar
<p><b>Actuar respecto al presunto agresor (si se conoce su identidad)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intentar establecer si la superviviente conocía al agresor y si esa persona forma parte del personal o si guarda alguna relación con la organización.</li> <li>• Si el presunto agresor pertenece a una organización socia o a otra agencia humanitaria, dar los pasos precisos para informar al equipo directivo y tomar las precauciones necesarias para proteger al personal y a otras personas de cualquier daño.</li> <li>• Si el presunto agresor es parte del personal, organizar su retirada de cualquier entorno donde pueda suponer un peligro para la superviviente o para cualquier otra persona (p. ej., asegurar que se aloja en un lugar distinto y que está acompañando en todo momento).</li> <li>• Si el presunto agresor forma parte del personal, suspender todas sus actividades/ metas laborales si la acusación es grave.</li> <li>• Asegurar que se trata al presunto agresor de una manera neutral y, si es parte del personal, disponer que un referente independiente y con formación le pregunte por el incidente. Anotar su narración sobre lo sucedido y pedir al presunto agresor que revise si el escrito es fiel.</li> <li>• Si el presunto agresor es parte del personal y precisa de apoyo jurídico, hacer las disposiciones necesarias para que se le proporcione.</li> <li>• Revisar las consecuencias posibles para el presunto agresor, incluso el resultado y la sentencia de un proceso jurídico y el riesgo de violencia, violencia sexual incluida, que puede correr en la cárcel. La organización puede optar por revisar las consecuencias incluso si el presunto agresor no forma parte del personal.</li> </ul> <p>► Véase el apartado 3.2.4. Cuando el presunto agresor forma parte del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recordar que la organización puede tener un deber de cuidado respecto al presunto agresor y, por lo tanto, tendría que revisar las acciones antes de emprenderlas para velar por el bienestar y la seguridad del presunto agresor.</li> <li>• Interactuar con el presunto agresor puede suponer que la superviviente corra el riesgo de mayores perjuicios.</li> <li>• Asegurarse de que hay salvaguardas que protegen a la superviviente o a quien denuncie antes de emprender ninguna acción que implique al presunto agresor.</li> <li>• Lo ideal sería no interactuar con el presunto agresor sin el consentimiento de la superviviente, salvo que exista un riesgo significativo de mayores perjuicios para la superviviente u otras personas.</li> </ul>

**3.2.2. Respuesta psicológica**

Una organización debe contar con políticas claras sobre cómo ofrecer apoyo psicológico a supervivientes y hacer que dichos recursos sean de fácil acceso. Lo idóneo es que el acceso a apoyo psicológico no dependa de si la superviviente denuncia un incidente. Su disponibilidad debería comunicarse en las sesiones de bienvenida y de forma habitual mientras dure la relación laboral, para que el personal pueda acceder al apoyo de manera directa y confidencial.



**A las supervivientes les puede resultar complicado pedir ayuda a causa de la vergüenza y otros factores y, por lo tanto, se pueden ver desalentadas de buscar tratamiento, tan necesario, si se añaden capas de burocracia y pasos para acceder a la atención psicológica.**

Al decidir si cubrir el apoyo psicológico en todos los casos o solo en caso de que se denuncie un incidente grave, una organización debería considerar que las reacciones ante el trauma pueden variar mucho y lo que puede parecer un incidente menor a una persona ajena puede haber sido una experiencia muy traumática para la superviviente y le puede llevar mucho tiempo recuperarse.

En las políticas de la organización debería especificarse cuánto apoyo se puede ofrecer a las supervivientes, desde una perspectiva realista, incluyendo los costes y el periodo de tiempo (como un determinado número de sesiones por incidente o por año). No se debería decir a las supervivientes que pueden recibir apoyo durante el tiempo que necesiten si ese no es el caso.

► Véase el apartado 4.2. *Plan de apoyo a supervivientes.*

Las organizaciones también deberían estar preparadas para prestar apoyo psicológico a otras personas que se puedan haber visto afectadas por incidentes de violencia sexual. Quienes acompañan a supervivientes, quienes intervienen en la respuesta inicial, los testigos fortuitos, amistades cercanas y compañeros de la superviviente pueden correr el riesgo de experimentar trauma secundario.

### Trauma indirecto

**Estrés traumático secundario:** toda una serie de síntomas, como pesadillas o ansiedad, causados por la exposición indirecta al trauma de una superviviente que recibe una persona que habla o que ayuda a la superviviente.

**Trauma vicario:** un cambio profundo en la manera de ver el mundo que proviene de la exposición repetida e indirecta al trauma de otras personas, que suelen sufrir quienes intervienen en la respuesta inicial, como los paramédicos.



**Recordar que los presuntos agresores que entren dentro del deber de cuidado de la organización también pueden precisar de apoyo psicológico.**

### 3.2.3. Denuncia del incidente

Cada organización tiene su propio enfoque sobre la denuncia de un incidente de violencia sexual. Se aconseja que las organizaciones establezcan y usen un proceso de reporte de incidentes aparte para los de violencia sexual, en lugar de confiar en un único proceso para todo tipo de incidentes. Dado que un incidente de violencia sexual puede provocar que las supervivientes sientan que se ha violado su intimidad, su seguridad y su bienestar, es fundamental que la respuesta de la organización no viole aún más su intimidad. Todo el personal debería conocer y seguir los protocolos para informar de incidentes de violencia sexual para mantener la confidencialidad de las supervivientes.



**Para proteger la confidencialidad, las organizaciones deben asegurarse de que el número de personas a las que se informa sobre el incidente sea el mínimo posible.**

En lo respectivo a la información, la organización debería sopesar la necesidad de privacidad con la necesidad de informar a las personas que pueden:

- velar por la seguridad de la superviviente;
- dar apoyo para conseguir los mejores resultados en términos de salud (tanto física como mental); y
- asegurarse de que no hay otras personas que corran un peligro parecido por el mismo agresor.

La imagen 6 presenta un modelo que puede servir como punto de partida para elaborar un protocolo de reporte.

#### Imagen 6: Modelo de protocolo de reporte

Deberían informar de modo confidencial al referente designado	Deben investigar	Deben mantener la confidencialidad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personas que intervienen en la respuesta inicial</li><li>• Acompañantes de supervivientes (en unas circunstancias predeterminadas)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Referente de salvaguarda</li><li>• Recursos humanos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionales médicos y de salud mental</li><li>• Otros</li></ul>



**La organización no tiene que informar a las personas que proporcionan servicios médicos o psicológicos sobre un incidente. Deberían ser las supervivientes las que decidan si quieren compartir información sobre el incidente con dichas personas.**

El personal debería ser consciente de que una respuesta adecuada a un incidente grave de violencia sexual requiere que se informe a determinadas personas sobre el hecho. Sin embargo, solo el médico que trate a la superviviente y el referente designado necesitan saber el nombre de la superviviente y los detalles de las lesiones. Otras personas de la organización que intervengan primero pueden saber del incidente, pero no deberían saber el nombre de la superviviente. El personal de comunicación debería supervisar las redes sociales sin conocer el nombre de la superviviente.

Al proporcionar detalles sobre un incidente, una organización o una persona pueden identificar sin querer a la superviviente, sobre todo en comunidades pequeñas y cerradas. Los riesgos inherentes a una comunicación de este tipo deberían formar parte del proceso de toma de decisiones.

Al decidir a quién debería proporcionarse información sobre el incidente —y cómo debería compartirse la información—, las personas que intervengan primero deberían considerar también la identidad del presunto agresor. En algunos casos, los presuntos agresores tienen aliados dentro de la organización que pueden ayudarles y causar mayores perjuicios a la superviviente.

La tabla 7 explora preguntas clave que deben contemplarse al gestionar la comunicación relativa a incidentes de violencia sexual.

**Tabla 7: Preguntas relativas a informar sobre incidentes de violencia sexual**

Pregunta	Pauta
<p><b>¿Quién tiene que saber del incidente?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo aquellas personas que tengan que ser informadas deberán conocer detalles pertinentes, como el nombre de la superviviente o su estado físico o emocional, y cualquier plan de atención y apoyo inmediato y a más largo plazo.</li> <li>• Se debería informar a la superviviente de a quién se le ha contado el incidente de violencia sexual y qué información ha recibido. Cuando sea posible, debe pedirle permiso a la superviviente para trasladar la información.</li> <li>• Si hay establecido un equipo de gestión del incidente, sus integrantes deberían conocer la ubicación y una descripción a grandes trazos del incidente. No deberían saber el nombre de la superviviente ni más detalles de los necesarios.</li> <li>• Puede que haya que informar a los donantes sobre el incidente, según los acuerdos de financiación, pero dicha información puede reducirse al mínimo y no incluir el nombre ni otros datos identificativos de la superviviente. Las organizaciones deberían procurar contar con acuerdos de confidencialidad muy estrictos con los donantes donde quede claro qué hará el donante en cuestión con esa información.</li> <li>• Guardar la confidencialidad no significa que una sola persona de la plantilla gestione todo el incidente y no se lo cuente a nadie. Otras personas dentro de la organización deberían conocer unos datos anónimos básicos sobre el incidente para que puedan asegurar a la superviviente el mejor apoyo posible.</li> <li>• Si no se informa a otras personas de que ha sucedido un incidente grave, la plantilla puede correr peligro. Las decisiones sobre cómo compartir información son extremadamente delicadas y entrañan un equilibrio entre la seguridad y la confidencialidad. Ha de hacerse un diagnóstico de riesgos de seguridad para orientar el proceso.</li> </ul> <p>► Véase la tabla 8 para obtener más ejemplos de quién tiene que conocer la información.</p>
<p><b>Si otras personas saben del incidente de violencia sexual, ¿qué responsabilidades tienen respecto a la confidencialidad?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda persona que sepa del incidente tiene la responsabilidad de proteger la confidencialidad y la intimidad de la superviviente. La identidad de la superviviente y los detalles del incidente no se deben revelar a nadie que no los conozca ya o que no necesite conocerlos.</li> <li>• No se debe compartir ningún tipo de información sobre el incidente de violencia sexual en las redes sociales. Solo la superviviente puede decidir compartir dicha información; lo idóneo sería que lo hiciera después de que alguien la oriente y le explique lo que conlleva realizar declaraciones públicas.</li> <li>• Debería explicarse a todo el personal la importancia de mantener la confidencialidad y de no compartir en redes sociales.</li> </ul> <p>► Véase el apartado 2.6. Gestionar la comunicación.</p>
<p><b>¿Cuáles son los requisitos legales para la denuncia?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En algunos países, la legislación exige que se denuncien incidentes graves de violencia sexual, como una violación.</li> <li>• Una organización debería conocer y contemplar los requisitos legales del país. En sus políticas de denuncia externa también debería contemplar si la policía, el personal médico o el sistema jurídico son hostiles hacia las supervivientes de violencia sexual.</li> </ul> <p>► Véase el apartado 2.4. Entender el entorno jurídico.</p>

**Tabla 7: continuación**

Pregunta	Pauta
<p><b>¿Cómo y por qué han de documentarse los incidentes de violencia sexual?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aconseja documentar la violencia sexual desde el primer aviso hasta que se cierre el caso. A menudo es buena idea documentar literalmente (palabra por palabra) lo que dice la superviviente sobre el incidente. No obstante, puede que no sea adecuado tomar notas durante una primera declaración.</li> <li>• Al documentar el incidente, la organización vela por que exista un registro fiable por escrito de los detalles para recuperarlos más tarde. Además, permite informar adecuadamente a quienes deban conocerlos, como la parte del personal que tenga que asumir la atención y el apoyo a la superviviente o su seguimiento.</li> <li>• Las personas que intervengan primero y que documenten los incidentes deberían evitar interpretar sentimientos, dar su opinión o añadir comentarios personales. Se limitarán a registrar la información que se exponga, como la hora, la fecha y los nombres de las personas presentes. Algunas supervivientes pueden preferir escribir su narración, en lugar de contársela a alguien; debería ofrecérseles dicha opción.</li> </ul>
<p><b>¿Cómo puede asegurarse una organización de que la documentación de violencia sexual se guarda de forma segura y confidencial?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la documentación por escrito debe guardarse de manera segura y confidencial en todo momento. Se puede guardar en un armario con llave o en una parte segura (protegida con contraseña) de un servidor a la que solo tengan acceso quienes necesiten conocerla.</li> <li>• Si un caso va a juicio, es probable que se le pidan a la organización registros claros que no hayan sido alterados.</li> </ul>
<p><b>¿El proceso de denuncia es distinto para incidentes de acoso sexual?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las pautas en esta tabla se aplican a todos los incidentes de violencia sexual, incluso el acoso sexual.</li> <li>• Es importante recordar que la percepción que tenga una organización sobre la gravedad de un incidente no tiene por qué coincidir con cuán traumático fue el incidente para una persona. Por lo tanto, todos los incidentes de violencia sexual deben tratarse como graves.</li> <li>• Puede que el personal no esté seguro sobre qué constituye un incidente de acoso sexual que debería denunciarse. Se proporcionarán orientaciones claras para apoyar a supervivientes y testigos fortuitos en la denuncia.</li> <li>• Puede que algunas personas deseen denunciar un incidente de acoso sexual aunque no lo consideren lo suficientemente grave como para merecer una respuesta plena ante el incidente. El personal nacional, en concreto, puede querer hablar de un incidente, pero sin que se tomen más medidas, ya que esto le puede poner en peligro dentro de su comunidad. Los testigos fortuitos pueden querer denunciar una conducta inadecuada, aunque no crean que el culpable merezca un castigo formal.</li> <li>• El sistema de reporte debería ser flexible y permitir que los referentes respondan ante incidentes de manera informal, como convenga.</li> </ul>

Las organizaciones deberían elaborar una lista de quién necesita saber sobre el incidente para guiar la denuncia de incidente. Se hablará con la superviviente de toda la información que se va a compartir y se hará con su consentimiento. Puede resultar útil revisar dichas listas con la superviviente para asegurar que tiene claro y está satisfecha con a quién se va a informar y de qué. En la tabla 8 se identifican los tipos de persona que pueden incluirse en tales listas.

**Tabla 8:** Personas que pueden incluirse en una lista de quién necesita saber sobre el incidente

Tipo de información que trasladar	Datos completos (identidad, lesiones, etc.)	Ubicación del incidente y repercusiones en la superviviente y en el programa (no incluye los datos identificativos de la superviviente)	Descripción del incidente, pero sin información que identifique a la superviviente	Descripción del incidente solo con el consentimiento explícito de la superviviente
<p><b>Personas que deben saberlo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El médico que la trate (solo en la medida que sean necesarios para el tratamiento)</li> <li>• Si le informa la superviviente, quien acompañe a la superviviente</li> <li>• Referente de salvaguarda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección país</li> <li>• Acompañante de la superviviente</li> <li>• Otras integrantes del personal directivo (que se elegirán a instancias de la superviviente) a quienes se les puede pedir que asuman la gestión del incidente o que la apoyen en una situación prolongada (si se considera que su involucración mejora el apoyo que recibe la superviviente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referente de seguridad en sede</li> <li>• Equipo de gestión del incidente</li> <li>• Donante (solo si existe el requisito por parte de un donante y si se cuenta con un proceso confidencial muy estricto sobre qué va a hacer el donante con la información)</li> <li>• Otras organizaciones en el lugar donde se ha producido el incidente si genera peligro para su personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades locales, policía incluida</li> <li>• La familia de la superviviente</li> <li>• Otras personas de la organización que intervengan primero</li> <li>• Proveedores de servicios médicos, de salud mental o jurídicos</li> </ul>

De una organización a otra variará lo que incluye una descripción del incidente y lo que se comparte con partes interesadas clave. Dentro de la fase de preparación de una organización, el personal directivo debería aclarar qué información debería contener esta descripción para evitar malentendidos durante una respuesta ante un incidente.

**3.2.4. Cuando el presunto agresor es parte del personal**

Puede que la superviviente identifique a alguien del personal como agresor en un incidente de violencia sexual. En tales situaciones, la organización tiene un deber de cuidado tanto con la superviviente como con el presunto

agresor. Las actuaciones en respuesta al presunto agresor deberían emprenderse dentro del plazo de 24 horas tras la denuncia del incidente. Cuando el presunto agresor forma parte del personal, entonces las actuaciones deberán llevarse a cabo de inmediato o lo antes posible.



**Existe un mayor riesgo de que las denuncias no se aborden correctamente cuando el presunto agresor forma parte del personal. Dicho riesgo deberá tenerse en cuenta en el proceso de respuesta al incidente.**

Si se identifica a alguien del personal como agresor, se aconseja a las organizaciones que consideren lo siguiente:

### **Proteger a la superviviente y a otras personas**

- Si las acusaciones son graves, disponer para que el presunto agresor quede suspendido o se le dé una baja administrativa del programa durante la investigación, pero intentar mantener confidenciales los motivos de su ausencia.
- Considerar trasladar al presunto agresor a un lugar seguro si supone un riesgo para alguien en su alojamiento actual. Puede que necesite estar acompañado durante su estancia hasta que se realice una investigación interna o externa de las acusaciones.
- Velar por que el presunto agresor y la superviviente no entren en contacto si las acusaciones son de carácter grave. En el caso de quejas por acoso, las restricciones sobre un contacto potencial deberán tratarse con la superviviente.

### **Proteger al presunto agresor**

- Determinar qué entraña el deber de cuidado de la organización para con el presunto agresor, incluyendo apoyo jurídico, médico y psicológico.
- Asegurar que el equipo directivo ha hablado sobre en qué punto debe acabar su deber de cuidado hacia presuntos agresores o agresores condenados. Tal decisión debería adoptarse antes de que se produzca un incidente.
- Contemplar cómo pueden afectar las acciones de la organización en apoyo a la superviviente al bienestar del presunto agresor.
- Si se abre una investigación penal, velar por la protección del presunto agresor. Conseguir asesoramiento profesional sobre cómo protegerle si lo detienen y lo meten en la cárcel.
- En algunos países, los procedimientos jurídicos pueden ser tan frágiles o el castigo por agresión sexual puede ser tan grave que tal vez convenga que

la organización tome medidas adicionales para proteger a un presunto agresor.

- Ofrecer apoyo psicológico confidencial a presuntos agresores. Cabe recordar que pueden sentir angustia durante el proceso de investigación, lo que puede provocar enfado, depresión, ansiedad y —en ciertos casos— autolesiones o pensamientos y comportamientos suicidas.
- Proporcionar atención médica urgente e inmediata a presuntos agresores que muestren alertas rojas.



**Herramienta**  
**7**  
**Realizar una investigación**

► Véase la caja sobre alertas rojas en la Parte 3.

### **Proceso de respuesta e investigación interna**

- Asegurar neutralidad. En las etapas de respuesta inicial, puede que no haya pruebas para confirmar o descartar las acusaciones. Determinarlo corresponde al equipo de investigación o a las fuerzas del orden, si están involucradas.
- Intentar velar por que no se difundan rumores sobre la superviviente y el presunto agresor.
- Establecer una oficina de mediación o un equipo de investigación independiente con personal que no pertenezca a la misma estructura jerárquica que la superviviente o el presunto agresor. La supervisión por parte de puestos superiores de la organización puede ayudar a prevenir conflictos de interés.
- Informar tanto a la superviviente como al presunto agresor sobre cómo va a producirse la investigación, el marco temporal y la importancia de la confidencialidad para todas las personas involucradas durante y después de la investigación.
- Si el presunto agresor quiere pasar un proceso de reunión de pruebas que sirva para establecer su inocencia, determinar si permitir dicho proceso podrían provocar mayores perjuicios antes de tomar la decisión.
- Considerar si elaborar unos procedimientos operativos estándar (POE) como orientación en caso de que haya que llamar a investigadores externos. Tales procedimientos ayudan a prevenir percepciones y acusaciones de sesgos en los procesos de investigación.

### **Resultados de una investigación interna**

- Establecer un plan de apoyo al presunto agresor para facilitar la recuperación y los siguientes pasos, como convenga, después de una investigación.
- Si se despide al agresor después de una investigación interna, considerar manifestar el motivo de despido de tal manera que sirva para proteger la confidencialidad de la superviviente y también del agresor.

- Conforme a las obligaciones sobre privacidad, asegurar que se comparte la información adecuada a efectos de referencia para evitar que los agresores reincidan.

### 3.3. Acciones necesarias en las primeras 24–72 horas

#### ACCIONES CLAVE

En las primeras 24–72 horas después de que se avise a una organización de un incidente de violencia sexual, debe procurarse:

- establecer un equipo de gestión del incidente, que incluya las funciones de apoyo a familiares y en comunicación;
- dar asistencia a la superviviente con los procesos jurídicos y de justicia;
- dar asistencia a la superviviente con un apoyo constante en las áreas médica y psicológica;
- dar asistencia a la acompañante de la superviviente y a otras como convenga;
- gestionar el apoyo logístico y administrativo; e
- informar a las aseguradoras.

#### 3. Respuesta

#### 3.3.1. Visión general de las acciones que deben realizarse en las primeras 24 -72 horas

En la tabla 9 se muestran unas pautas sobre cómo proporcionar apoyo en el periodo de 24-72 horas posteriores a un incidente. La superviviente y su acompañante pueden tener unas necesidades logísticas adicionales que una organización deberían intentar cubrir.

**Tabla 9:** Acciones que una organización debe emprender en las 24–72 horas posteriores a que se denuncie violencia sexual

Acción	Pautas	Recordar
<p><b>Establecer un equipo de gestión del incidente, que incluya las funciones de apoyo a familiares y en comunicación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir el protocolo de respuesta organizacional, que puede incluir el establecimiento de un equipo de gestión del incidente (EGI) en función de la gravedad del incidente.</li> <li>• A través del EGI, establecer un mecanismo de apoyo a familiares con la superviviente. Asignar a una persona como encargada de apoyo a familiares para que sea el contacto para la familia y la pareja de la superviviente. Proporcionar el apoyo y la logística que sean necesarios.</li> <li>• A través del EGI, establecer una respuesta comunicativa al incidente, incluso una respuesta preparada para cualquier demanda de los medios.</li> <li>• Revisar las redes sociales y otros canales de comunicación para asegurar la confidencialidad en torno al incidente y para abordar cualquier brecha informativa.</li> </ul> <p>▶ Véase el apartado 2.6. <i>Gestionar la comunicación.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si ya está circulando información sobre el incidente entre el personal, intentar hacer una sesión informativa con estas personas sobre la necesidad de guardar la confidencialidad.</li> <li>• Con el consentimiento de la superviviente, asegurar que haya una línea telefónica para que la familia, la pareja y otras personas (p. ej., representantes legales y médicos) contacten con la organización.</li> </ul>
<p><b>Dar asistencia a la superviviente con los procesos jurídicos y de justicia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar el proceso jurídico con la superviviente para apoyarla en una toma de decisión informada sobre su involucración en cualquier procedimiento jurídico.</li> <li>• Proporcionar apoyo constante con cualquier proceso jurídico o de justicia según los deseos de la superviviente y los marcos jurídicos pertinentes (locales e internacionales).</li> <li>• Velar por que la superviviente tenga una representación legal de calidad si es necesaria para ir a juicio y dar asistencia sobre la legislación, las costumbres y los procedimientos del lugar.</li> <li>• Contemplar obtener representación legal para el presunto agresor si entra dentro del deber de cuidado de la organización.</li> </ul> <p>▶ Véase el apartado 3.2.4. <i>Cuando el presunto agresor forma parte del personal.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar los conocimientos jurídicos que tenga en el país.</li> <li>• Proporcionar asistencia con la traducción cuando sea necesario.</li> <li>• El proceso jurídico puede alterar mucho a la superviviente y al presunto agresor.</li> <li>• Durante todo el proceso jurídico puede ser necesario apoyo psicológico adicional.</li> </ul>

**Tabla 9: continuación**

Acción	Pautas	Recordar
<p><b>Dar asistencia a la superviviente con un apoyo constante en las áreas médica y psicológica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar apoyo tanto práctico (como sería el logístico, por ejemplo) como emocional a la superviviente con atención médica y psicológica.</li> <li>• Ofrecer orientación psicológica a la superviviente en el país donde se encuentre, si existe una atención de calidad. Dicha atención pueden prestarla profesionales locales, a través de una embajada (dependiendo de la nacionalidad de la superviviente) o mediante otras redes de apoyo.</li> <li>▶ Véase el apartado 2.5. <i>Crear una red de proveedores de servicios.</i></li> <li>• Si no está disponible una atención psicológica de calidad —adecuada para la cultura de la superviviente— en el país donde se encuentra la superviviente, ofrecer orientación a distancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuerde avisar a su aseguradora conforme a los acuerdos preexistentes para que la superviviente pueda acceder a apoyo médico y psicológico.</li> <li>• Permanezca atento a cualquier indicio preocupante (“alerta roja”) que demande la derivación inmediata de la superviviente a atención profesional especializada.</li> <li>▶ Véase la caja sobre alertas rojas en la Parte 3.</li> </ul>
<p><b>Dar asistencia a la acompañante de la superviviente y a otras como convenga</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las necesidades de apoyo de otros integrantes del personal y ofrecer apoyo (como apoyo general, formación, supervisión por parte de la dirección o apoyo profesional).</li> <li>• Proporcionar una supervisión periódica para la acompañante de la superviviente y ofrecerle servicios de apoyo opcionales, confidenciales y psicológicos.</li> <li>• Ofrecer formación a la acompañante de la superviviente sobre cómo serlo y en primeros auxilios psicológicos, si es viable.</li> <li>• Ofrecer apoyo psicológico a la familia y a la pareja de la superviviente si se considera adecuado.</li> <li>• Contemplar las necesidades y ofrecer apoyo, incluso atención psicológica, al presunto agresor si la persona entra dentro del deber de cuidado de la organización.</li> <li>• Ofrecer acceso a servicios de apoyo psicológico al personal afectado o involucrado en la respuesta al incidente.</li> <li>• Si el personal es muy consciente de que se ha producido un incidente de violencia sexual, considerar proporcionar apoyo e información limitada en sesiones en grupo, tras consultar a la superviviente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los incidentes de violencia sexual pueden causar angustia en otras personas que no sean la superviviente, como en el personal que haya estado expuesto antes a violencia sexual.</li> <li>• Algunas integrantes del personal pueden sentir especial preocupación sobre su seguridad en la zona y el personal que no sea local puede preguntarse si debería seguir en el país.</li> <li>• Quien acompañe a la superviviente corre un alto riesgo de trauma secundario.</li> <li>• Ser conscientes de que todas las personas que proporcionan apoyo a la superviviente pueden sentir angustia por lo que ven y escuchan.</li> <li>• Unas sesiones grupales para personal que sepa del incidente pueden servir para desmentir rumores, ofrecer un espacio donde plantear preocupaciones, reconfortar y permitir que los referentes con formación o el equipo de gerencia expliquen qué se está haciendo para velar por la seguridad y el bienestar de todo el personal.</li> </ul>

**Tabla 9:** *continuación*

Acción	Pautas	Recordar
<p><b>Gestionar el apoyo logístico y administrativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar las dietas para la superviviente y su acompañante, al igual que posibles actividades para que se distraigan y así reducir los niveles de estrés.</li> <li>• Organizar la logística, como el transporte privado, para la superviviente, su acompañante y otro personal que responda al incidente para facilitar el proceso de respuesta.</li> <li>• Suspender todas las actividades/ metas laborales que correspondan a la superviviente, su acompañante y otras personas involucradas en la respuesta, según convenga.</li> <li>• Acordar con la superviviente el motivo que se dará a sus compañeros para su ausencia del trabajo y sobre el medio de comunicación que se va a utilizar para ello.</li> <li>• Establecer un calendario para verificaciones periódicas con la superviviente o su acompañante para hablar de necesidades, preocupaciones y otra información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de que la superviviente está cómoda con lo que se ha dispuesto.</li> <li>• Mantener informada a la superviviente con regularidad de las acciones que está emprendiendo la organización en respuesta al incidente.</li> </ul>
<p><b>Informar a las aseguradoras</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si es preciso, y con el consentimiento de la superviviente, informar a las aseguradoras de que ha sucedido un incidente para permitir que la superviviente acceda al apoyo médico y psicológico necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar acuerdos sobre la cantidad mínima de información que debe compartirse con las aseguradoras para que inicien su apoyo en caso de que haya un incidente de violencia sexual.</li> <li>• Esto puede suceder antes o después en el proceso de respuesta en función de los acuerdos vigentes con la aseguradora.</li> </ul>



## Más recursos

---

*"Guidelines for Medico-legal Care for Victims of Sexual Violence", de la OMS*

*[próximamente] "Guidelines for Private Security Providers on Preventing and Addressing Sexual Exploitation and Abuse", de la International Code of Conduct Association (ICoCA)*

*Gynopedia (un recurso sobre la salud sexual y reproductiva de las mujeres)*

*"Peace Corps Manual", de Peace Corps*

*Rape Crisis Counseling Platform (directrices sobre cómo acompañar a una superviviente)*

*"Resources: Kate Puzey Volunteer Protection Act of 2011", de Peace Corps*

*"Responding to Intimate Partner Violence and Sexual Violence against Women", de la OMS*

*"UK National Guidelines on the Management of Adult and Adolescent Complainants of Sexual Assault 2011", de la British Association of Sexual Health and HIV*

# 4

## Acciones tras el incidente y atención posterior



4. Acciones tras el incidente y atención posterior

Se aconseja a las organizaciones que elaboren un plan para proporcionar apoyo a largo plazo a la superviviente en lo relativo a atención médica y psicológica y apoyo jurídico, y sus opciones sobre volver al trabajo, reubicación, evacuación o baja médica. Cabe considerar emprender una investigación sobre el incidente, organizar la atención posterior para la superviviente y otras personas, y llevar a cabo una revisión tras el incidente.

## 4.1. Visión general de las acciones tras el incidente y la atención posterior

### ACCIONES CLAVE

Deberían realizarse varias acciones tras el incidente y de atención posterior una vez terminada la respuesta inicial al incidente de violencia sexual. Algunas fundamentales serían:

- elaborar un plan con la superviviente sobre su vuelta al trabajo, reubicación, evacuación o baja médica;
- concertar la atención médica, psicológica o jurídica de seguimiento y el apoyo en dichas áreas;
- disponer la atención posterior para la superviviente y otras personas;
- considerar emprender una investigación; y
- llevar a cabo una revisión tras el incidente.

**Tabla 10:** Acciones posteriores al incidente que debe realizar una organización tras un incidente de violencia sexual

Acción	Pautas	Recordar
Elaborar un plan con la superviviente sobre su vuelta al trabajo, reubicación, evacuación o baja médica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunirse con la superviviente para trazar un plan para su reincorporación al trabajo, reubicación, evacuación o baja médica.</li> <li>• Asegurarse de que la superviviente sabe que puede ser trasladada o evacuada de inmediato para recibir atención, en función de sus necesidades médicas, psicológicas, de seguridad y personales.</li> <li>• Asegurarse de que las supervivientes a quienes no se evacúa o traslada pueden acceder a atención médica de calidad en el lugar hasta que hayan finalizado las primeras etapas de diagnóstico, pruebas y tratamiento.</li> <li>• Ser consciente de que se recomienda encarecidamente evacuar o trasladar a personal nacional e internacional si: <ul style="list-style-type: none"> <li>• en el lugar no se dispone de atención médica de ayuda y de conocimientos psicológicos adecuados;</li> <li>• no se dispone de PEP en el lugar;</li> <li>• el entorno local puede resultar estresante, propiciatorio u hostil;</li> <li>• la red de apoyo local está formada por profesionales en activo que solo están disponibles un breve periodo de tiempo al día (por otros compromisos laborales);</li> <li>• el equipo o la oficina en país no es capaz de mantener la imparcialidad y la equidad sobre lo sucedido; y</li> <li>• el equipo y la dirección no han conseguido abordar con éxito la culpabilización de la víctima.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar cuáles son las opciones disponibles según las políticas de la organización para el personal nacional e internacional.</li> <li>• Estar preparados para participar en un largo proceso cooperativo con la superviviente y la oficina local, ya que puede llevar un tiempo que la superviviente decida si volver al trabajo, ser repatriada o ser reubicada.</li> <li>• Reconocer que las decisiones sobre reubicación y evacuación dependen principalmente de la salud y de las necesidades de seguridad de la superviviente, y de sus deseos, siempre que su elección no la exponga a riesgos de mayores perjuicios.</li> <li>• La decisión de volver a casa depende principalmente de las necesidades y de los deseos de la superviviente, junto con lo aconsejado y lo que se aporte desde una perspectiva médica y de seguridad.</li> </ul>

**Tabla 10: continuación**

Acción	Pautas	Recordar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de reincorporación si la superviviente desea volver al trabajo y tanto quienes proporcionan los servicios médicos como el referente organizacional están de acuerdo con la superviviente en que esto es adecuado.</li> <li>• Si la superviviente ha vuelto a su trabajo, establecer las disposiciones posibles (p. ej., transporte privado, un espacio de trabajo alternativo y jornadas laborales más breves, si fuera necesario).</li> <li>• Mantener contacto periódico con la superviviente si decide volver a casa y velar por que allí pueda acceder a los servicios adecuados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces la organización determina que la decisión de la superviviente de volver al trabajo conlleva problemas de seguridad o psicológicos que pesan más que los intereses de la superviviente o de la organización. La organización necesita estar preparada para abordar este tipo de situación.</li> </ul>
<p><b>Concertar la atención médica, psicológica o jurídica de seguimiento y el apoyo en dichas áreas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar a la superviviente que una atención médica continuada puede llevar entre tres semanas y un año, en función de la gravedad de la agresión y de si se ha administrado la PEP.</li> <li>• Disponer que la superviviente acceda a una atención médica continua, según convenga.</li> <li>• Velar por que la superviviente tenga acceso a apoyo psicológico durante al menos un año después del incidente de violencia sexual.</li> <li>• Asegurarse de que las supervivientes saben que pueden buscar apoyo varios meses después del incidente. También velar por que conozcan las fechas límite de estos servicios de apoyo, si existen.</li> <li>• Informar a la superviviente de cómo puede acceder a apoyo psicológico directamente, ya que es posible que ya no trabaje para la misma organización cuando decida buscar atención psicológica.</li> <li>• Proporcionar apoyo a la superviviente en el proceso jurídico. Los procedimientos jurídicos pueden extenderse en el tiempo y resultar estresantes para la superviviente. Estudiar proporcionar asistencia y apoyo durante todo el proceso, hasta su fin, si es posible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un apoyo y una atención psicológicos permiten diagnosticar a las supervivientes y tratar sus síntomas postraumáticos potenciales y sus dificultades de adaptación tras un incidente de violencia sexual.</li> <li>• Algunas supervivientes de violencia sexual pueden desarrollar síntomas de estrés postraumático mucho después de que se haya producido el incidente. Estos síntomas son muy angustiosos y pueden llegar a ser un impedimento para que la persona consiga funcionar en su vida cotidiana y en su trabajo.</li> </ul>
<p><b>Disponer la atención posterior</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de apoyo con la superviviente para aclarar necesidades a largo plazo y el apoyo que proporciona la organización.</li> <li>• Ofrecer y organizar el apoyo a largo plazo (p. ej., atención psicológica) para otras personas involucradas en el incidente, según convenga, como quien acompaña a la superviviente, sus familiares, las personas intervinientes de la organización y el presunto agresor.</li> </ul> <p>► Véase el apartado 4.2. Plan de apoyo a supervivientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos directivos tendrán que ser claros con la superviviente y con las demás personas sobre en qué medida puede proporcionar atención posterior la organización.</li> </ul>
<p><b>Considerar emprender una investigación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar emprender una investigación interna o contribuir a una investigación externa.</li> </ul> <p>► Véase el apartado 4.3. Realizar una investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las investigaciones internas solo las deberían realizar personas independientes y formadas.</li> </ul>

**Tabla 10: continuación**

Acción	Pautas	Recordar
<p><b>Llevar a cabo una revisión tras el incidente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo una revisión tras el incidente con aquellas personas involucradas en su respuesta, según los deseos de la superviviente respecto a la confidencialidad.</li> <li>• Conocer las repercusiones que el incidente ha tenido en las personas, la oficina local y la comunidad del lugar.</li> <li>• Explorar factores que puedan reducir la probabilidad de que se produzcan incidentes parecidos en un futuro.</li> <li>• Diagnosticar qué se hizo correctamente y qué se puede mejorar en futuras respuestas.</li> <li>• Traducir las lecciones aprendidas en acciones concretas para informar y para mejorar la prevención, la preparación y la respuesta ante la violencia sexual.</li> <li>• Evaluar las repercusiones del incidente sobre programas futuros.</li> </ul> <p>▶ Véase el apartado 4.4. <i>Revisión tras el incidente.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos incidentes pueden tener repercusiones significativas sobre programas futuros.</li> </ul> <p> Véase la herramienta 1: <i>Escenarios para el personal directivo</i></p>

## 4.2. Plan de apoyo a la superviviente

Después de un incidente de violencia sexual, debería elaborarse un plan de apoyo a la superviviente a largo plazo, con ella y con quienes proporcionan los servicios médicos y psicológicos. El grado de atención posterior necesaria depende del grado de trauma que haya vivido la persona. El plan de apoyo permite a la superviviente tener cierta comprensión y control sobre los planes futuros.

El plan de apoyo debería cubrir:

- los diagnósticos necesarios (tanto psicológicos como físicos);
- las terapias y los tratamientos físicos, médicos y psicológicos necesarios;
- los procesos logísticos necesarios en respaldo de la atención posterior;
- una evaluación de las opciones de la superviviente en el ámbito laboral (como trabajar en el mismo lugar o en el mismo programa, o trabajar en un lugar, un programa o una organización distintos, o cambiar de profesión);
- un plan de reincorporación laboral según los planes de futuro de la superviviente;
- el traspaso de la gestión de los servicios de apoyo médico y psicológico a largo plazo directamente a la superviviente;
- un calendario de comunicación y verificación acordado con la superviviente (aunque deje la organización); y
- horizontes establecidos y acordados de apoyo e inversión en planes futuros.

El plan de apoyo debería ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios en la situación de la superviviente. Hay detonantes del trauma

que pueden salir meses o años después del incidente y puede resultar imposible predecir si se van a manifestar o su causa. Por ejemplo, si la superviviente siente ansiedad hacia ciertos alimentos, puede estar vinculado a recuerdos de lo que comió el día del incidente.



**El índice de estrés postraumático es mucho más alto entre supervivientes de violaciones que entre personas que hayan vivido otro tipo de trauma a raíz de un acontecimiento.**



*“Puede que las supervivientes se sientan obligadas a volver al trabajo o a empezar un nuevo trabajo antes de estar preparadas porque, desgraciadamente, es habitual que la cobertura sanitaria acabe el día que finalice el contrato. Esta vuelta forzada al trabajo terminará mal para la mayoría de las supervivientes con necesidades en ese momento”.*

Si la superviviente es parte del personal internacional o alguien del personal nacional deslocalizado que decide volver a casa después del incidente, derivar a la superviviente a los servicios adecuados en su país de origen, si es posible. Remarcar la importancia de acceder pronto a servicios médicos y de otro tipo después del regreso o la repatriación. Si existe preocupación por la seguridad de la superviviente, entonces la organización debería contactar directamente con estos proveedores de servicios para velar por que reciba la atención adecuada.

Las organizaciones deberían asegurarse de que las supervivientes son conscientes de cómo acceder a atención y recursos psicológicos incluso si precisan de este apoyo varios meses después de que se haya producido el incidente o después de que acabe su contrato. Lo idóneo sería que les resultara fácil solicitar apoyo psicológico sin tener que conseguir primero la aprobación de su organización.

La capacidad de la organización para intervenir y apoyar disminuye con el tiempo y, por lo tanto, las políticas de la organización deberían ser claras sobre hasta cuándo puede proporcionar apoyo la organización. Se debe comunicar con claridad dicha fecha límite a la superviviente.

Si se ha abierto una causa judicial contra el presunto agresor, el plan de apoyo también debería plasmar el apoyo necesario desde una perspectiva jurídica y psicológica. Los procedimientos judiciales pueden llevar mucho tiempo y pueden suponer una gran angustia para la superviviente; esto debe tenerse en cuenta en el plan de apoyo de la superviviente.



**Además de ayudar a las supervivientes de violencia sexual, las organizaciones deberían contemplar proporcionar un apoyo continuo a otras personas que se vean afectadas por el incidente, como las amistades de la superviviente, sus compañeros y su acompañante.**

### 4.3. Realizar una investigación

Si el presunto agresor forma parte del personal, la organización debería montar una investigación interna para examinar los hechos y las lecciones aprendidas y para que sirva para determinar si se le deben imponer sanciones a dicha persona. Puede que la organización quiera llevar a cabo una investigación interna para incidentes que cometan personas que no formen parte del personal, pero que tengan una fuerte conexión con la organización, como parte de la población beneficiaria, de la comunidad, de los liderazgos, socios o donantes.

Las pautas siguientes están pensadas para ayudar a las organizaciones a la hora de realizar investigaciones internas y se deberían adaptar al incidente en cuestión, la organización y el contexto.

Existe una diferencia entre una investigación penal y la investigación de una organización. Difiere el grado de pruebas necesarias para condenar a alguien de las pruebas necesarias para despedirle. Se espera que las investigaciones internas sean rigurosas, pero por regla general no se realizan siguiendo las normas policiales.

Un investigador independiente puede decidir llevar el asunto a un procedimiento disciplinario si al sopesar las posibilidades resulta que es más probable que las acusaciones de la queja sean ciertas. Este planteamiento difiere de un intento de demostrar las acusaciones “más allá de toda duda razonable”, que solo es pertinente para causas penales.



**Toda investigación interna debe desarrollarla una persona o un comité independientes y con formación sobre cómo llevar a cabo una investigación.**



*“Cuando la persona equivocada —es decir, alguien que no es independiente o que carece de la formación adecuada— realiza una investigación, el riesgo de retraumatizar a la superviviente aumenta significativamente. Además, los presuntos agresores pueden correr más peligro de sufrir lesiones físicas o psicológicas, ya sea a manos de terceros o autolesionarse”.*

Al elegir investigadores o integrantes de un comité de investigación, una organización debería asegurarse de que:

- tienen formación sobre la realización de investigaciones en respuesta a una acusación de violencia sexual;
- no están involucrados/as en el incidente (como por ejemplo integrantes del personal que pueden haber dado pie a un entorno proclive o haber sido testigos del incidente);
- no son las mismas personas que llevarán a cabo cualquier procedimiento disciplinario necesario sobre el incumplimiento del código de conducta o

las audiencias sobre la queja tras la investigación.



**Mientras se esté realizando la investigación, a un presunto agresor que forme parte del personal se le debe el mismo deber de cuidado que a cualquier otra persona empleada.**

Aunque los investigadores deberían tener un contacto limitado con las personas que hayan estado involucradas en el incidente que estén investigando, es necesario que mantengan informadas a las personas a quienes afecta la investigación del proceso, los hallazgos, los resultados y los motivos de los resultados. Ha de establecerse un sistema que permita este tipo de comunicación al tiempo que mantenga la distancia entre los investigadores y las personas a las que están informando.

Algunas de las quejas habituales sobre las investigaciones son las siguientes:

- No se ha seguido el procedimiento o es injusto.
- La investigación cuenta con poca documentación.
- La(s) persona(s) que realizan la investigación han mostrado sesgos.
- Quien se encarga de investigar no ha valorado todas las pruebas.
- Las recomendaciones tras la investigación no han sido realistas.
- Ha llevado demasiado tiempo la investigación y faltó transparencia sobre los plazos.



## Herramienta 7

Realizar una  
investigación

Una investigación deficiente puede causar mucho daño a la superviviente, al presunto agresor y a otras personas afectadas por el incidente. Una inacción ante una acusación tendrá un efecto parecido. Una organización debería tratar una queja o una denuncia invirtiendo el tiempo y los recursos necesarios para una investigación exhaustiva.

### 4.4. Revisión tras el incidente

Las organizaciones deberían considerar emprender revisiones internas de su respuesta ante incidentes de violencia sexual. Estas revisiones tras el incidente deben seguir los mismos protocolos de confidencialidad que se aplican durante la respuesta al incidente.

Una revisión tras el incidente es la mejor manera de calibrar si el incidente surgió por una cultura negativa en el lugar de trabajo que propició la acción del agresor. Si cabe la menor sospecha de que este sea el caso, se debería abordar de inmediato para evitar otros incidentes de violencia sexual.

El proceso de revisión y reflexión puede servir a la dirección de una organización y a quienes tengan la tarea de prevenir un incidente de violencia sexual, prepararse para él o darle respuesta a:

- entender las repercusiones del incidente para cada una de las personas involucradas (como la superviviente, aquellas que proporcionan asistencia, amistades y compañeros) y para la comunidad organizacional en su conjunto;
- examinar desde una perspectiva honesta y crítica cómo se ha llevado el incidente e identificar factores de riesgo que se puedan prevenir;
- relatar qué se ha hecho bien y qué se podría mejorar en un futuro;
- revisar políticas y procedimientos para la respuesta a la violencia sexual, incluso la parte de reporte y gestión de la información;
- revisar la eficacia y la adecuación de los esfuerzos preventivos existentes;
- revisar la eficacia y la adecuación de los esfuerzos en la preparación, incluso en el proceso de bienvenida y en la formación;
- determinar las necesidades de apoyo presentes para el personal involucrado en el incidente; y
- determinar cómo mejorar los esfuerzos por prevenir, prepararse y responder.



**Las organizaciones deberían establecer mecanismos de comentarios para permitir al personal involucrado en un incidente evaluar y criticar la respuesta institucional, el proceso de investigación y otros aspectos pertinentes. Las lecciones aprendidas deberían nutrir los esfuerzos de prevención y preparación.**

Puede ser útil realizar una reunión informativa de devolución de la organización a todas aquellas personas involucradas en el incidente, incluyendo a la superviviente, si no existe el riesgo de retraumatizarla.

Si alguien demanda una revisión —tal vez la superviviente o el presunto agresor—, los referentes adecuados deberían dar seguimiento a la petición lo antes posible. Puede que la superviviente reaccione con intensidad ante la posibilidad de una revisión externa; en la medida de lo posible, deberán respetarse sus deseos al respecto.

Las recomendaciones que emanen de una revisión interna o externa deberían considerarse sin demora y realizar los cambios que convenga también sin demora para prevenir futuros incidentes y prepararse ante ellos.



### Más recursos

*“Guidelines for Investigations”, de CHS Alliance*

*Recursos de apoyo psicológico, de Thrive Worldwide (disponibles en su página web)*

*“Herramienta VI: Cómo llevar a cabo una reunión informativa sobre los hechos”, en “Manual de gestión de la información sobre incidentes de seguridad”, de RedR UK, Insecurity Insight y el EISF*



# Herramientas

Se pueden descargar y editar  
desde **[www.gisf.ngo](http://www.gisf.ngo)**



# Herramientas

Esta parte proporciona las herramientas siguientes para que las utilicen organizaciones con la intención de prevenir incidentes de violencia sexual, prepararse ante ellos y darles respuesta:

**Herramienta 1:** Escenarios para el personal directivo

**Herramienta 2:** Intervención de testigos fortuitos

**Herramienta 3:** Cuestionario sobre el entorno jurídico

**Herramienta 4:** Lista para responder ante violencia sexual

**Herramienta 5:** Orientaciones para acompañar a supervivientes

**Herramienta 6:** Conservar pruebas físicas

**Herramienta 7:** Realizar una investigación



# Herramienta 1

## Escenarios para el personal directivo

**Esta herramienta presenta cuatro escenarios que el equipo directivo de una organización puede utilizar como ejercicios que orienten una conversación en la que se pregunten “¿y si...?” y “¿qué haría?” respecto a incidentes de violencia sexual que afecten al personal.**

Si la dirección de una organización no está plenamente de acuerdo en las acciones que han de llevarse a cabo en respuesta a incidentes graves, sobre todo si dichas acciones entran en conflicto con los objetivos del personal directivo, puede que no baste con contar con políticas y procesos al respecto. Una consciencia extendida en toda la organización de que la dirección respalda por completo las políticas establecidas puede servir para conducir el proceso de respuesta y mejorar la confianza en que la dirección adoptará la postura moral adecuada en situaciones complicadas. También es beneficioso si la dirección entiende que los incidentes no siempre son sencillos.

### Escenario 1

Se le ha informado de que uno de los ancianos del pueblo ha violado a una empleada recién incorporada y sin experiencia que trabaja en un proyecto emblemático con una financiación institucional considerable durante una reunión de colaboración a la que asistieron solo ellos dos. Los ancianos del pueblo no muestran el menor arrepentimiento y acusan a la empleada de ser una prostituta.

Elementos clave que recordar en este escenario:

- El país en el que opera la organización es una pieza central en la visión geográfica y estratégica de esta en la región.
  - El trabajo con los ancianos del pueblo es un elemento central del proyecto y sin su aceptación se desmoronará todo el proyecto.
  - El fracaso o el cierre del proyecto significaría que hay que devolver los fondos a los donantes, pero ya se ha gastado el dinero en la puesta en marcha (esa devolución supondría unos gastos sustanciales para la organización).
- continuación*

- Devolver el dinero podría suponer un retroceso de años para la organización en lo que respecta a su estrategia a largo plazo.
- Los donantes y otras organizaciones que hacen un trabajo parecido se han interesado por la ubicación y los ancianos.
- La superviviente espera que la dirección de la organización haga algo.
- El director en país ha manifestado que la empleada recién incorporada actuó de una manera inconsciente y que se puso en peligro a sí misma.
- También ha salido a la luz que este tipo de incidente se ha producido en el pasado con algunos ancianos, pero que la organización previamente afectada no hizo nada y así los donantes siguen interesados en trabajar con los ancianos.
- El estado del sistema jurídico y de orden público en el país impide que se pueda hacer algo para llevar a juicio a los ancianos.
- El director en país también ha declarado que hablar con los donantes o con otras organizaciones para intentar disuadir a los ancianos pondría al personal local en peligro de sufrir represalias.

### **Preguntas principales:**

- ¿Qué actuaciones debería emprender el equipo directivo?
- ¿Está preparado el equipo directivo para dejar el programa o el lugar?
- ¿Qué va a hacer el equipo directivo para apoyar a la superviviente del incidente?
- ¿Qué acciones han de llevarse a cabo respecto a la comunicación?

## Escenario 2

Su organización tiene varios proyectos que suman un total de 18 millones de euros en financiación en cinco ubicaciones distintas en el país. Le han contado que uno de los principales ministros del Gobierno ha violado a una de sus voluntarias internacionales durante un evento de *networking*. La voluntaria ha quedado gravemente traumatizada por lo que ha sucedido.

Elementos clave que recordar en este escenario:

- El ministro goza de un gran apoyo gubernamental y público y protege su reputación con vehemencia.
- Por el puesto que ocupa, podría cerrar gran parte del acceso que tiene la organización e incrementar sus costes operativos.
- El poder del que goza el ministro hace que sea casi imposible emprender acciones legales o penales contra él.
- Al director en país le preocupa que enfrentarse al ministro o intentar actuar contra él pueda llevar a la expulsión del personal del país o a que los detengan y arresten por cargos dudosos.
- Un socio local ha dicho que mucha gente no va a creer la historia porque el ministro tiene poder y se le ve como “de buen porte”, así que no tendría por qué obligar por la fuerza a nadie.
- Los donantes tienen una buena relación con el ministro y han llevado a cabo actividades publicitarias con él. Estas acusaciones podrían ponerles en evidencia.
- La financiación proveniente del proyecto en este país es una parte considerable de los ingresos de la organización; perder esta financiación obligaría a reducir los equipos internacionales y en la sede.
- La voluntaria ha perdido toda la confianza en el director en país y espera que sea el equipo directivo de la organización el que haga algo. La familia de la voluntaria está contemplando hacer públicos el incidente y la respuesta de la organización.

### Preguntas principales:

- ¿Qué actuaciones debería emprender el equipo directivo?
- ¿Está preparado el equipo directivo para dejar el programa o el lugar?
- ¿Qué va a hacer el equipo directivo para apoyar a la superviviente del incidente?
- ¿Qué acciones han de llevarse a cabo respecto a la comunicación?

## Escenario 3

Se le informa de que alguien del personal ha cometido una agresión sexual grave contra otra persona de la plantilla. La superviviente quiere ir a la policía y presentar cargos. La dirección en país le ha informado a usted de que existe un riesgo elevado de que el presunto agresor reciba agresiones, se convierta en superviviente de violencia sexual o sea asesinado mientras esté detenido, ya que se sabe que los sospechosos de delitos sexuales reciben agresiones por parte de la policía y de otros detenidos.

Elementos clave que recordar en este escenario:

- La organización tiene el mismo deber de cuidado hacia el presunto agresor que hacia la superviviente.
- El presunto agresor es personal internacional y quiere dejar el país antes de que lo puedan detener.
- Al director en país le preocupa que, si esta persona deja el país, detengan a otro integrante del personal por ayudar a un presunto agresor sexual a huir del país.
- La superviviente sabe cuáles son las consecuencias potenciales si detienen al presunto agresor, pero insiste en involucrar a la policía local.

### Preguntas principales:

- ¿Qué actuaciones debería emprender el equipo directivo?
- ¿Está preparado el equipo directivo para seguir los deseos de la superviviente aunque esto conlleve que otro empleado corra un riesgo muy alto de sufrir daños?
- ¿Qué va a hacer el equipo directivo para apoyar a la superviviente y al presunto agresor del incidente?
- ¿Qué acciones han de llevarse a cabo respecto a la comunicación tanto interna como externa?

## Escenario 4

Una trabajadora en un programa en país ha informado de que ha recibido insinuaciones sexuales inadecuadas de un empleado con responsabilidad y de alto perfil a quien se suele ver como la cara pública de la organización. Una investigación informal sobre la situación ha suscitado inquietud sobre la relación entre ese mismo empleado y varias beneficiarias. Las principales beneficiarias de los proyectos de la organización en el país son chicas adolescentes. El empleado en cuestión tiene contacto periódico con dichas beneficiarias. Los progenitores de varias adolescentes que participan en los proyectos de la organización han informado de que sus hijas han mostrado síntomas de trauma psicológico después de pasar un tiempo con ese empleado.

Elementos clave que recordar en este escenario:

- Aunque existan salvaguardas dentro de la organización para evitar que el personal esté a solas con menores de edad y personas adultas vulnerables, parece que el empleado con responsabilidad estaba dando clases particulares a las chicas en su tiempo libre.
- Una de las adolescentes le ha contado a sus progenitores que el empleado la obligó a mantener relaciones sexuales y le dijo que obedeciese si quería que la ayudase.
- La familia quiere recibir una indemnización y que se actúe contra el presunto agresor.
- La familia no tiene mucha influencia y no sabe qué canales utilizar para denunciar el incidente.
- La imagen de la organización podría verse muy dañada si se acusa a un empleado de perfil tan alto de violencia sexual.
- La trabajadora que presentó la queja por acoso inicial ya no quiere verse involucrada en la respuesta.
- También ha salido a la luz que hubo quejas parecidas de acoso en los últimos tres años en otros destinos del empleado en cuestión.

### Preguntas principales:

- ¿Qué actuaciones debería emprender el equipo directivo?
- ¿Está preparado el equipo directivo para condenar públicamente las acciones del empleado que tiene un puesto alto?
- ¿Qué va a hacer el equipo directivo para apoyar a la superviviente en la ubicación actual y a aquellas que han presentado quejas parecidas en los últimos tres años?
- ¿Qué acciones han de llevarse a cabo respecto a la comunicación tanto interna como externa?



## Herramienta 2

# Intervención de testigos fortuitos

**Mejorar la respuesta de quienes son testigos fortuitos puede reducir los incidentes de violencia sexual en una organización.**

Es improbable que haya testigos fortuitos cuando se produzcan las violencias más atroces. Sin embargo, si intervienen y responden a tocamientos o comentarios inadecuados, los testigos fortuitos reducen la probabilidad de que ocurran incidentes más graves de violencia sexual.

La siguiente respuesta en cinco pasos puede servir como pauta básica para la intervención de testigos fortuitos:

- 1. percatarse de lo que sucede;**
- 2. interpretar si es adecuado intervenir en esa situación;**
- 3. responsabilizarse;**
- 4. decidir cómo ayudar; e**
- 5. intervenir.**

La formación sobre intervención de testigos fortuitos ayuda a las personas a entender los cinco pasos. En la tabla 11 aparecen elementos clave de cada paso.

**Tabla 11: Los cinco pasos de la intervención de testigos fortuitos**

Paso	Recordar
<b>1</b> Percatarse de lo que sucede	Los testigos fortuitos necesitan entender qué factores de riesgo buscar. Entre ellos, los factores de riesgo de agresión personales, organizacionales y externos. Es improbable que alguien que sea objeto de violencia sexual le pida ayuda a nadie, pero los testigos fortuitos pueden ser capaces de identificar si una conversación está incomodando a esa persona. Los testigos fortuitos deben prestar atención a estos indicadores.
<b>2</b> Interpretar si es adecuado intervenir en esa situación	Considerar los factores de riesgo de agresión y decidir si se trata de una situación en la que haya que intervenir. Si está sucediendo algo que justifique la intervención, evalúe la situación preguntándose lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Corre usted el riesgo de sufrir violencia sexual o de otro tipo si interviene?</li></ul>

**Tabla 11: continuación**

Paso	Recordar
<p><b>2</b> <i>continuación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La intervención va a provocar que la superviviente sufra más violencia?</li> <li>• ¿Hay alguien cerca que pueda apoyar en la intervención?</li> <li>• ¿Es más eficaz huir y denunciar el incidente que enfrentarse de inmediato al agresor?</li> </ul> <p>Cada situación es única. Puede ser importante intervenir si una compañera o amiga está en una situación vulnerable o si no es capaz de tomar decisiones claras (como bajo la influencia del alcohol o las drogas). Es importante intervenir cuando exista un alto riesgo de violencia sexual grave, si es posible.</p>
<p><b>3</b> Responsabilizarse</p>	<p>Una vez se interpreta que es adecuado intervenir en un suceso, el testigo fortuito debe responsabilizarse de ayudar de alguna manera.</p> <p>Es más probable que los testigos fortuitos intervengan si son los únicos testigos de un incidente. Si hay otras personas presentes que puedan intervenir, es menos probable que los testigos fortuitos actúen. Por lo tanto, el riesgo de que nadie se responsabilice es mayor cuando hay varios testigos y por eso es importante que los testigos fortuitos se responsabilicen incluso cuando estén presentes otras personas que también podrían intervenir. Las sesiones de formación sobre intervención de testigos fortuitos irán dirigidas al empoderamiento de testigos fortuitos potenciales para que sientan que pueden tomar la decisión de intervenir.</p>
<p><b>4</b> Decidir cómo ayudar</p>	<p>El grado de intervención por parte de un testigo fortuito variará mucho de una persona a otra, en función de la situación, la capacidad, el poder y la fuerza del testigo fortuito, o cómo sea probable que responda el agresor.</p> <p>Los testigos fortuitos pueden ayudar de manera directa o indirecta, en el momento o después. Por ejemplo, pueden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hablar con el agresor en el momento, para disuadirle de continuar el acoso u otros, o para distraerle;</li> <li>• hablar con quien es objeto de violencia sexual en ese momento, para cerciorarse de su bienestar y tal vez animarle a dejar el lugar con alguien en quien confie;</li> <li>• denunciar el incidente de inmediato a alguien con autoridad, como una persona de seguridad o policía;</li> <li>• hablar con la superviviente en una fecha posterior y animarla a denunciar el incidente a un referente;</li> <li>• denunciar el incidente directamente más tarde, ya sea al referente de seguridad o al de salvaguarda; o</li> <li>• hablar con el agresor más tarde e iniciar una conversación sobre el incidente y por qué esa persona debería intentar evitar dar pie a incidentes parecidos en un futuro. Los testigos fortuitos deberían dar este paso solo si perciben el incidente como menor y se sienten seguros al acercarse directamente al agresor (por ejemplo, si son sus amigos).</li> </ul>
<p><b>5</b> Intervenir</p>	<p>Al intervenir, es importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hacerlo de la manera más segura para usted y para otras personas;</li> <li>• buscar ayuda si es posible, como al hacer una intervención conjunta o al encontrar a alguien con más capacidad para intervenir; y</li> <li>• encaminarse a desactivar la situación, en lugar de avivarla.</li> </ul>



Véase *“What Is Bystander Intervention”*, de Lehigh University.



# Herramienta 3

## Cuestionario sobre el entorno jurídico

**Esta herramienta proporciona una lista de preguntas clave que una organización debería esforzarse por responder sobre el entorno jurídico de los países en los que opera para respaldar sus esfuerzos por estar preparada frente a la violencia sexual.**

Las siguientes preguntas deberían adaptarse para reflejar los posibles ámbitos legales en los que se puede producir un procedimiento. Una superviviente puede presentar cargos en el país donde se produjo el incidente, su país de origen, el país del presunto agresor o en el país donde tenga la sede la organización. Las siguientes preguntas se ofrecen a modo orientativo, no forman una lista exhaustiva.

### Generales

- ¿Cuáles son las definiciones legales y el sentido jurídico de agresión sexual/ violación en el país donde se van a emprender acciones legales?
- ¿Cuál es el proceso jurídico en un caso de violación/ agresión sexual de principio a fin?
- ¿Cómo presenta una denuncia la superviviente?
- ¿Dónde se realiza la denuncia?
- ¿La denuncia debería ser escrita u oral?
- ¿Ante quién se presenta una denuncia?
- ¿Con qué premura ha de realizarse el informe tras el incidente?
- ¿Prescriben los cargos de violación/ agresión sexual?
- ¿Se encarga el gobierno de emprender acciones legales?
- ¿Puede la superviviente presionar para ir a juicio?
- ¿En qué punto el informe o los procedimientos pasan a ser de dominio público?
- ¿Protege la legislación la identidad de la superviviente?

## Pruebas forenses

- ¿Qué pruebas forenses son precisas para conseguir emprender acciones legales?
- ¿Cuál es la capacidad local para reunir pruebas y analizarlas?
- ¿Qué requisitos impone la ley respecto a la recopilación de dichas pruebas?
- ¿Las pruebas debe recopilarlas una persona concreta (como un ginecólogo con licencia) o deben recopilarse en presencia de una persona concreta?
- ¿Cómo han de manejarse y justificarse las pruebas una vez recopiladas?  
¿Deben tener garantías? ¿Cómo se realiza el trabajo de laboratorio?  
¿Quién mantiene la “cadena de custodia”?

## Detención y actuaciones judiciales

Si el presunto agresor forma parte del personal, deben plantearse las siguientes preguntas también desde su punto de vista. Cabe percatarse de que la organización tiene un deber de cuidado hacia la superviviente y hacia el presunto agresor en estas circunstancias.

- Si se produce una detención, ¿puede el acusado salir bajo fianza después de tener cargos en su contra?
- ¿Qué cargos se pueden presentar contra el presunto agresor?
- ¿Cuenta la policía con una unidad o un departamento específicos para tratar los delitos sexuales violentos?
- ¿Debe la superviviente identificar al presunto agresor antes de que se le acuse de un delito?
- ¿Qué entraña la identificación? ¿Es una rueda de reconocimiento? ¿Se protege la identidad de la superviviente?
- ¿Puede estar la superviviente siempre acompañada por un abogado u otro representante?
- ¿Qué tipo de proceso judicial se usa (con o sin jurado, u otros)?
- ¿La superviviente tiene que testificar en el juicio o en presencia del acusado (es decir, del presunto agresor)?
- ¿El acusado tiene derecho a interrogar a la superviviente?
- ¿Existe algún tema sobre el que el acusado no pueda preguntar de la superviviente?
- ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrenta el acusado si lo detienen (como que le agredan en la cárcel)?
- ¿Cuáles son las sanciones si es condenado el acusado?
- ¿Puede continuar el procedimiento si la superviviente ya no vive en el país?

- Si la superviviente no quiere continuar, ¿se pueden emprender acciones legales contra ella?
- ¿Cuál es el historial reciente de procesos de este carácter? ¿Tuvieron éxito?
- ¿Cuáles son las posibilidades de condena en esta causa concreta?
- ¿Respaldará el gobierno una causa de este tipo?
- ¿Cuán traumático puede ser el proceso jurídico en esta jurisdicción para la superviviente y el presunto agresor?
- ¿Cuáles son las implicaciones culturales de esta causa? Por ejemplo, si la acusación proviene de un hombre, si una mujer acusa a un hombre o si una visitante en el país acusa a alguien que tiene la nacionalidad de dicho país.
- ¿Cuáles son las implicaciones culturales y jurídicas de casos de violencia sexual entre personas del mismo sexo?
- ¿Existen implicaciones potenciales en la seguridad de la superviviente que decide ir a juicio?
- ¿La decisión de ir a juicio puede poner en peligro a otras personas de la plantilla?
- ¿Cuáles son las repercusiones potenciales si la superviviente decide no ir a juicio?
- ¿Cuál suele ser la relación entre la superviviente, la abogada de la superviviente y la fiscalía?
- ¿Cuáles son las implicaciones jurídicas de trasladar a un presunto agresor que forma parte del personal fuera del país donde se ha producido el incidente por motivos de seguridad/ deber de cuidado?



## Herramienta 4

# Lista para responder ante violencia sexual

La tabla siguiente resume las pautas ofrecidas en las partes 3 y 4 de esta guía. Se aconseja a las organizaciones que consulten la tabla durante las cuatro etapas primordiales tras un incidente de violencia sexual —justo después del incidente, en las primeras 24 horas, entre las 24 y las 72 horas, y la fase tras el incidente y de atención posterior—. Cabe percatarse de que esta herramienta no es exhaustiva y que puede que sean distintos referentes quienes deban dar los pasos, posiblemente en otro orden.

Todas las tareas de respuesta deberían emprenderse con el consentimiento informado de la superviviente. Una excepción podría ser si las políticas de la organización hacen que sea necesario denunciar el incidente ante personas concretas dentro de los servicios médicos y psicológicos de la organización o externos para velar por la seguridad de la superviviente y otras personas.

**Tabla 12:** Lista de respuesta ante violencia sexual

Marco temporal de las tareas	Tareas	✓
De inmediato	Confirmar la ubicación y la situación de la superviviente y verificar su seguridad. Proporcionarle opciones y aconsejarle sobre cómo puede acceder a una ubicación o situación seguras si el peligro es inminente o si quiere moverse. Ofrecerle transporte a una localización segura.	
	Descubrir si está herida y si necesita atención médica.	
	Informar a la superviviente de las instalaciones médicas disponibles, remarcar la importancia de recibir atención de urgencia sin demora y ofrecerse a disponer dicha atención médica de urgencia con el consentimiento de la superviviente.	
	Determinar si otras personas están en riesgo por la amenaza actual (tanto integrantes del personal como personas externas). Si así es, actuar de inmediato para garantizar su seguridad al tiempo que se respeta la confidencialidad de la superviviente y de otras afectadas.	
	Asegurarse de que la superviviente sabe que la organización cree su versión de lo sucedido y que está abierta y deseosa de apoyarla. Asegurar a la superviviente que se cubrirán sus necesidades al máximo posible.	

**Tabla 12: continuación**

<b>Marco temporal de las tareas</b>	<b>Tareas</b>	
<b>De inmediato</b> <i>continuación</i>	Ofrecer poner en contacto a la superviviente con sus amistades y familiares, si así lo desea.	
	Averiguar de boca de la superviviente qué apoyo le gustaría recibir. Ofrecer a alguien con formación de dentro de la organización que acompañe a la superviviente, si fuera una opción que la superviviente esté dispuesta a considerar.	
	Ofrecer otro apoyo que sea necesario y orientación sobre los próximos pasos. Explicar a la superviviente el proceso de recogida de pruebas, que requiere actuar sin demora y cómo es esencial para llevarlo a juicio (de inmediato o en una fecha posible posterior). Describir los pasos del proceso de recogida de pruebas y su examen, pero resaltando que es decisión de la superviviente si se recogen pruebas o no.	
	Asesorar a la superviviente sobre las opciones para conservar las pruebas físicas y apoyar a la superviviente en ello si desea conservar pruebas.	
	Seguir el protocolo de denuncia adecuado sin romper la confidencialidad ni compartir más información que la que sea necesario saber. Informar a la superviviente de este protocolo de denuncia y disipar dudas antes de compartir información alguna.	
	Empezar a mantener un diario confidencial de todas las comunicaciones y las decisiones respecto al proceso de respuesta con el consentimiento de la superviviente.	
<b>Primeras 24 horas</b>	Asegurar que la superviviente tiene la opción de recibir evaluación médica y psicológica y atención lo antes posible (lo ideal sería que no pasaran más de unas horas y sin duda antes de que pasen 24h) de mano de profesionales competentes y empáticos. En este paso se debería incluir la PEP, que ha de administrarse en un plazo de 72 horas tras el incidente.	
	Con el consentimiento de la superviviente, contactar con profesionales médicos y psicológicos que se hayan identificado previamente y con quienes la organización ya tenga acuerdos.	
	Organizar el transporte para la superviviente si es necesario que viaje para recibir diagnóstico y atención médica.	
	Ayudar a la superviviente a tomar decisiones informadas sobre qué tratamiento médico quiere recibir y en qué centro de salud quiere hacerlo.	
	Con el consentimiento de la superviviente, disponer que la acompañante de la superviviente esté en contacto con el médico que la atiende y con el proveedor de servicios de salud mental para asegurar que se presta una atención adecuada y que están claros los siguientes pasos.	
	Informar a la superviviente del entorno jurídico y hablar de los requisitos jurídicos para abrir un posible procedimiento.	
	Acompañar a la superviviente y proporcionarle apoyo si decide denunciar lo sucedido ante la policía.	
	Utilizar la información obtenida previamente sobre el entorno jurídico del lugar para orientar la interacción de la superviviente y de la organización con la policía.	

**Tabla 12: continuación**

Marco temporal de las tareas	Tareas	✓
<p><b>Primeras 24 horas</b> <i>continuación</i></p>	<p>Para los exámenes médicos, utilizar centros de salud privados que sean conocidos y de confianza para evitar que se reúnan pruebas o que se denuncie de forma automática ante las autoridades si la superviviente decide no denunciar.</p>	
	<p>Si es necesario un interrogatorio policial, asegurar que la superviviente recibe un apoyo impecable.</p>	
	<p>Si es posible, retrasar cualquier interrogatorio hasta que la superviviente esté dispuesta y preparada para denunciar y ser interrogada.</p>	
	<p>Velar por que la superviviente reciba alojamiento seguro y cómodo. Dicho alojamiento deberá ser mejor que el que se suele considerar adecuado para el personal de la organización y debe contar con una habitación y un baño privados. Puede que la superviviente quiera quedarse en un hotel.</p>	
	<p>Ofrecer la opción de una habitación compartida a quien acompañe a la superviviente o de habitaciones separadas pero contiguas.</p>	
	<p>Velar por una seguridad adecuada, como al mantener confidencial la ubicación de la superviviente para protegerla de mayores perjuicios.</p>	
	<p>Albergar a la superviviente en un lugar cercano a personas que puedan proporcionar apoyo, entre ellas los proveedores subsistentes de servicios médicos y asesoría jurídica.</p>	
	<p>Si la superviviente no se siente segura, disponer el traslado sin debatirlo.</p>	
	<p>Comenzar a hablar con la superviviente, cuando esté preparada, sobre si prefiere quedarse en ese lugar, que la trasladen o la evacuen (para el personal internacional) y sobre si quiere tomarse una baja médica.</p>	
	<p>Recordar la conservación de pruebas a la superviviente y a su acompañante.</p>	
	<p>Convenir con la superviviente en qué información se puede trasladar a personal directivo seleccionado o referentes para acceder a servicios de apoyo adicionales.</p>	
	<p>Con el consentimiento de la superviviente, rellenar un informe sobre el incidente conforme al proceso de reporte sobre incidentes de violencia sexual de la organización, que deberá contar con unas mayores salvaguardas de confidencialidad que el proceso habitual de información sobre incidentes.</p>	
	<p>Escuchar la narración de la superviviente sobre el incidente si esta quiere compartir información. Puede resultar inadecuado tomar nota durante esta declaración inicial, pero con el consentimiento de la superviviente se debería elaborar una relación por escrito en un momento adecuado y compartirla con la superviviente para verificar su fidelidad.</p>	
	<p>Intentar establecer si la superviviente conocía al agresor y si esa persona forma parte del personal o si guarda alguna relación con la organización.</p>	
<p>Si el presunto agresor pertenece a una organización socia o a otra agencia humanitaria, dar los pasos precisos para informar al equipo directivo y tomar las precauciones necesarias para proteger al personal y a otras personas de cualquier daño.</p>		

**Tabla 12: continuación**

Marco temporal de las tareas	Tareas	✓
<b>Primeras 24 horas</b> <i>continuación</i>	Si el presunto agresor es parte del personal, organizar su retirada de cualquier entorno donde pueda suponer un peligro para la superviviente o para cualquier otra persona (p. ej., asegurar que se aloja en un lugar distinto y que está acompañando en todo momento).	
	Si el presunto agresor forma parte del personal, suspender todas sus actividades/ metas laborales si la acusación es grave.	
	Asegurar que se trata al presunto agresor de una manera neutral y, si es parte del personal, disponer que un referente independiente y con formación le pregunte por el incidente. Anotar su narración sobre lo sucedido y pedir al presunto agresor que revise si el escrito es fiel.	
	Si el presunto agresor es parte del personal y precisa de apoyo jurídico, hacer las disposiciones necesarias para que se le proporcione.	
	Revisar las consecuencias posibles para el presunto agresor, incluso el resultado y la sentencia de un proceso jurídico y el riesgo de violencia, violencia sexual incluida, que puede correr en la cárcel. La organización puede optar por revisar las consecuencias incluso si el presunto agresor no forma parte del personal.	
<b>24–72 horas</b>	Seguir el protocolo de respuesta organizacional, que puede incluir el establecimiento de un equipo de gestión del incidente (EGI) en función de la gravedad del incidente.	
	A través del EGI, establecer un mecanismo de apoyo a familiares con la superviviente. Asignar a una persona como encargada de apoyo a familiares para que sea el contacto para la familia y la pareja de la superviviente. Proporcionar el apoyo y la logística que sean necesarios.	
	A través del EGI, establecer una respuesta comunicativa al incidente, incluso una respuesta preparada para cualquier demanda de los medios.	
	Revisar las redes sociales y otros canales de comunicación para asegurar la confidencialidad entorno al incidente y para abordar cualquier brecha informativa.	
	Tratar el proceso legal con la superviviente para apoyarla en una toma de decisión informada sobre su involucración en cualquier procedimiento jurídico.	
	Proporcionar apoyo constante con cualquier proceso jurídico o de justicia según los deseos de la superviviente y los marcos jurídicos pertinentes (locales e internacionales).	
	Velar por que la superviviente tenga una representación legal de calidad si es necesaria para ir a juicio y dar asistencia sobre la legislación, las costumbres y los procedimientos del lugar.	
	Contemplar obtener representación legal para el presunto agresor si entra dentro del deber de cuidado de la organización.	
	Proporcionar apoyo tanto práctico (como sería el logístico, por ejemplo) como emocional a la superviviente con una atención médica y psicológica.	
Ofrecer orientación psicológica a la superviviente en el país donde se encuentra, si existe una atención de calidad. Dicha atención pueden prestarla profesionales locales, a través de una embajada (dependiendo de la nacionalidad de la superviviente) o mediante otras redes de apoyo.		

**Tabla 12: continuación**

Marco temporal de las tareas	Tareas	✓
24–72 horas <i>continuación</i>	Si no está disponible una atención psicológica de calidad —adecuada dentro de la cultura de la superviviente— en el país donde se encuentra la superviviente, ofrecer orientación a distancia.	
	Evaluar las necesidades de apoyo de otros integrantes del personal y ofrecer apoyo (como apoyo general, formación, supervisión por parte de la dirección o apoyo profesional).	
	Proporcionar una supervisión periódica para la acompañante de la superviviente y ofrecerle servicios de apoyo opcionales, confidenciales y psicológicos.	
	Ofrecer formación a la acompañante de la superviviente sobre cómo serlo y en primeros auxilios psicológicos, si es viable.	
	Ofrecer apoyo psicológico a la familia y a la pareja de la superviviente si se considera adecuado.	
	Contemplar las necesidades y ofrecer apoyo, incluso atención psicológica, al presunto agresor si la persona entra dentro del deber de cuidado de la organización.	
	Ofrecer acceso a servicios de apoyo psicológico al personal afectado o involucrado en la respuesta al incidente.	
	Si el personal es muy consciente de que se ha producido un incidente de violencia sexual, considerar proporcionar apoyo e información limitada en sesiones en grupo, tras consultar a la superviviente.	
	Organizar las dietas para la superviviente y su acompañante, al igual que posibles actividades para que se distraiga y así reducir los niveles de estrés.	
	Organizar la logística, como su transporte privado, para la superviviente, su acompañante y otro personal que responda al incidente para facilitar el proceso de respuesta.	
	Suspender todas las actividades/ metas laborales que correspondan a la superviviente, su acompañante y otras personas involucradas en la respuesta, según convenga.	
	Acordar con la superviviente el motivo que se dará a sus compañeros para su ausencia del trabajo y sobre el medio de comunicación que se va a utilizar para ello.	
	Establecer un calendario para verificaciones periódicas con la superviviente o su acompañante para hablar de necesidades, preocupaciones y otra información.	
Si es preciso, y con el consentimiento de la superviviente, informar a los proveedores de seguros de que ha sucedido un incidente para permitir que la superviviente acceda al apoyo médico y psicológico necesario.		
Acciones tras el incidente y atención posterior	Reunirse con la superviviente para trazar un plan para su reincorporación al trabajo, traslado, evacuación o baja médica.	
	Asegurarse de que la superviviente sabe que se le puede trasladar o evacuar de inmediato para recibir atención, en función de sus necesidades médicas, psicológicas, de seguridad y personales.	
	Asegurarse de que las supervivientes a quienes no se evacúa o traslada pueden acceder a atención médica de calidad en el lugar hasta que hayan finalizado las primeras etapas de diagnóstico, pruebas y tratamiento.	

**Tabla 12: continuación**

Marco temporal de las tareas	Tareas	✓
<b>Acciones tras el incidente y atención posterior</b> <i>continuación</i>	Establecer un plan de reincorporación si la superviviente desea volver al trabajo y tanto el proveedor de servicios médicos como el referente organizacional están de acuerdo con la superviviente en que esto es adecuado.	
	Establecer un plan de reincorporación si la superviviente desea volver al trabajo y tanto el proveedor de servicios médicos como el referente organizacional están de acuerdo con la superviviente en que esto es adecuado.	
	Mantener contacto periódico con la superviviente si decide volver a casa y velar por que pueda acceder a los servicios adecuados allí.	
	Explicar a la superviviente que una atención médica continuada puede llevar entre tres semanas y un año, en función de la gravedad de la agresión y de si se ha administrado la PEP.	
	Disponer que la superviviente acceda a una atención médica continua, según convenga.	
	Velar por que la superviviente tenga acceso a apoyo psicológico durante al menos un año después del incidente de violencia sexual.	
	Asegurarse de que las supervivientes saben que pueden buscar apoyo varios meses después del incidente. También velar por que conozcan las fechas límite de estos servicios de apoyo.	
	Informar a la superviviente de cómo puede acceder a apoyo psicológico directamente, ya que es posible que ya no trabaje para la misma organización cuando decida buscar atención psicológica.	
	Proporcionar apoyo a la superviviente en el proceso jurídico. Los procedimientos jurídicos pueden extenderse en el tiempo y resultar estresantes para la superviviente. Contemplar proporcionar asistencia y apoyo durante todo el proceso, hasta su fin, si es posible.	
	Contemplar emprender una investigación interna o contribuir a una investigación externa.	
	Desarrollar un plan de apoyo con la superviviente para aclarar necesidades a largo plazo y el apoyo que proporciona la organización.	
	Ofrecer y disponer el apoyo a largo plazo (p. ej., atención psicológica) para otras personas involucradas en el incidente, según convenga, como la acompañante de la superviviente, sus familiares, las personas intervinientes de la organización y el presunto agresor.	
	Llevar a cabo una revisión tras el incidente con aquellas personas involucradas en su respuesta, según los deseos de la superviviente sobre confidencialidad.	
	Conocer las repercusiones que el incidente ha tenido en las personas, la oficina local y la comunidad del lugar.	
	Explorar factores que pueden reducir la probabilidad de que se produzcan incidentes parecidos en un futuro.	
	Diagnosticar qué se hizo correctamente y qué se puede mejorar en futuras respuestas.	
Traducir las lecciones aprendidas en acciones concretas para informar y para mejorar la prevención, la preparación y la respuesta ante la violencia sexual.		
Evaluar las repercusiones del incidente sobre programas futuros.		



# Herramienta 5

## Orientaciones para acompañar a una superviviente

La presente herramienta proporciona orientaciones para quienes acompañan a las supervivientes. Este recurso puede ir con una formación estructurada y un programa de apoyo, no sustituirlos. Esta herramienta puede servir de apoyo temporal a una acompañante de superviviente que haya sido elegida por una superviviente (en lugar de asignada por una organización) mientras que la organización dispone la formación adecuada para dicha persona, si es posible.

Se aconseja a las organizaciones que nombren a alguien para que se reúna con la acompañante para repasar los pasos detallados que se esbozan en las pautas de este apartado. La persona designada debería rellenar los nombres y los datos de contacto que falten en estas orientaciones antes de la reunión y debería proporcionar a la acompañante de la superviviente un ejemplar impreso y uno virtual de las orientaciones al final de la reunión.

Las orientaciones incluyen una introducción y siete apartados principales. En la introducción aparece un agradecimiento de parte de la organización, comentarios breves sobre la impartición de formación y elementos clave sobre lo que se espera de quien acompaña a una superviviente. En los siete apartados principales se proporcionan consejos más minuciosos:

- I. Elementos clave que recordar**
- II. Seguir las políticas y los procedimientos, y orientar a la superviviente sobre sus próximos pasos**
- III. Cuidarse a una misma/ uno mismo**
- IV. Entender las reacciones ante la violencia sexual**
- V. Saber qué hacer y qué no hacer**
- VI. Recuerde que no está sola/o**
- VII. Datos de contacto**

## Orientaciones para quienes acompañan a supervivientes

Gracias por convenir en apoyar a su compañera en estos momentos tan complicados. Le pedimos que nos ayude escuchándola y estando ahí como acompañante durante las próximas horas, días, semanas y meses. Creemos que uno de los pasos más importantes en la recuperación de un acontecimiento como este es sentirse cómoda con la compañía. Un entorno seguro y una compañía que preste apoyo son importantes en esta etapa porque puede que la superviviente se sienta vulnerable, sola, confundida, angustiada o enfadada. Si una superviviente ha decidido confiar en usted y le ha pedido que la apoye, recuerde que este es un gran paso para ella y que se ha puesto una gran confianza en su apoyo y en que mantenga la confidencialidad.

Si ha recibido formación sobre cómo acompañar a una superviviente, entonces siga lo que le indicaba su formación. Si no ha recibido formación sobre cómo acompañar a una superviviente, entonces la organización procurará proporcionarle formación lo antes posible para orientarle en esta función durante los próximos días, semanas y meses.

Le pedimos que esté con la superviviente, la escuche y la ayude todo lo posible, sin juzgarla. Puede que también tenga que acompañarla a ver a la policía o a someterse a un examen forense. Es importante que se sienta segura y apoyada, y que pueda sentir que tiene más control y que decide. Si acompañarla le causa algún problema (en el trabajo o en su vida), comuníquesele a

*[Introducir el referente organizacional para este tipo de incidente]*

---

de inmediato y la organización le apoyará.

### I. Elementos clave que recordar

- Su principal responsabilidad es apoyar a la superviviente.
- Su principal punto de contacto dentro de la organización es

*[Introducir el referente organizacional para este tipo de incidente (como el referente de salvaguarda)]*

---

- Debería estar con la superviviente, escucharla y ayudarla todo lo posible, sin juzgarla.
- Su función es orientar a la superviviente sobre los distintos pasos en respuesta y proporcionarle todo el apoyo y la información que necesitará para tomar por sí misma una decisión informada.
- No deberá intentar influir en las decisiones de la superviviente ni tomar decisiones en su nombre.

- La organización intentará proporcionarle formación sobre cómo acompañar a una superviviente y sobre primeros auxilios psicológicos lo antes posible si no ha recibido usted formación.

## II. Seguir las políticas y los procedimientos, y orientar a la superviviente sobre sus próximos pasos

**Políticas y procedimientos.** Siga las políticas organizacionales y los procedimientos relativos a violencia sexual. Si no los recuerda, pregunte y vuelva a familiarizarse con ellos. Si hay algo en lo que tenga dudas, pregunte.

**Formación.** Si no ha recibido formación sobre primeros auxilios psicológicos, se le dará información y formación sobre qué debería buscar en términos de trauma y otros síntomas tanto en la superviviente como en usted.

**Confidencialidad.** Puede que escuche detalles sobre el incidente de violencia sexual de boca de la superviviente durante el tiempo que la esté acompañando. No es necesario contarle a la dirección detalles íntimos de la historia que la superviviente le ha contado en confidencialidad. No obstante, si cree que lo que le ha contado es importante para la seguridad y el bienestar de la superviviente o para la seguridad de otras personas (por ejemplo, si la superviviente expresa pensamientos suicidas o si usted escucha algo que sugiera que otras personas pueden estar en peligro), dígaselo a

*[introducir el referente organizacional para este tipo de incidente]*

.....

en términos confidenciales.

**Tratamiento médico y psicológico.** Respalde a la superviviente cuando busque el tratamiento médico necesario, según lo que recomiende el proveedor de servicios médicos. Si tiene dudas o preguntas sobre el tratamiento, compártalas con

*[introducir el referente organizacional para este tipo de incidente]*,

.....

pero evite confundir a la superviviente con sus opiniones propias. Puede ser difícil tomar la profilaxis postexposición, un medicamento que reduce las posibilidades de que la superviviente contraiga VIH. El medicamento puede indisponer a las personas. En los efectos secundarios están la fatiga, el cansancio, dolores de cabeza, náuseas, diarrea y vómitos. Las personas que tomen la profilaxis deben tener la supervisión periódica de un profesional sanitario.

*[introducir el nombre de la organización]*

.....

no insiste en que la superviviente reciba orientación ni ningún otro tipo de apoyo psicológico profesional salvo que ella quiera, en cuyo caso estaremos más que encantados de organizarlo.

**Conservación de pruebas.** Puede que tenga que acompañar a la superviviente en la decisión de si quiere conservar pruebas para posibles procedimientos jurídicos en un futuro. Esto puede incluir un examen médico. Pídale a

*[introducir el referente organizacional para este tipo de incidente]*

---

información y apoyo para ayudar a la superviviente a tomar la decisión.

**Sus prioridades.** Durante este periodo, si usted forma parte de la organización, quedarán suspendidos sus flujos y metas de trabajo para que no tenga que preocuparse por su trabajo o sus fechas de entrega. Nuestra prioridad en este momento es que se recupere la superviviente y su figura es una parte importante en ello. Como organización, proporcionaremos opiniones estructuradas y decisiones pendientes a la superviviente. Su función no es tomar dichas decisiones en nombre de la superviviente, sino crear un entorno propicio para que ella tome sus propias decisiones.

### III. Cuidarse a una misma/ uno mismo

**Su propia salud mental y física.** Está ayudando a que alguien se sobreponga del trauma de una experiencia reciente y usted es muy importante para esa persona. Es fundamental que se cuide a sí misma/o y sus necesidades. La superviviente va a necesitar tiempo para recuperarse, así que usted tiene que marcarse el ritmo y considerar cuánto tiempo y energía puede dedicar de una manera realista a la persona a la que está acompañando. No dude en hablar con

*[introducir el referente organizacional para este tipo de incidente]*

---

sobre cómo se siente y si necesita ayuda.

**Trauma secundario.** Algunas personas acompañantes pueden verse afectadas por el trauma sobre el que están escuchando y pueden empezar a tener algunos de los síntomas de la superviviente. Puede que esté experimentando trauma secundario si usted:

- tiene pesadillas sobre el trauma de la superviviente;
- imagina con detalles gráficos el dolor de la superviviente, su miedo y el propio trauma;
- está más en guardia o con ansiedad en situaciones en las que normalmente no se siente así;
- desarrolla unas actitudes o unos sentimientos enconados hacia personas que sean parecidas al agresor;
- no concilia el sueño por la noche pensando en la superviviente y sus experiencias;
- padece una mayor ansiedad;

- se siente muy desamparado;
- siente más presión por resolver o arreglar el problema para la superviviente; o
- se siente demasiado responsable de la recuperación de la superviviente o siente una fuerte necesidad de intervenir en el proceso de investigación o de la organización.

Estos indicios pueden señalar que necesita un descanso o distanciarse de la historia de la superviviente. Se le ofrecerá asesoría en cuestiones de traumas u otros servicios que están diseñados para apoyarle en estos momentos tan estresantes. Le recomendamos encarecidamente que asista a alguna de estas sesiones para ver si le resultan útiles. Si prefiere hablar de esto directamente con

*[Introducir su proveedor de servicios de salud mental],*

..... ,  
póngase en contacto en confianza (véanse los datos de contacto más abajo).

#### **IV. Entender las reacciones ante la violencia sexual**

**Reacciones habituales ante la violencia sexual.** Recuerde que cada persona es única y que las reacciones ante la violencia sexual pueden variar mucho. El efecto más significativo suelen ser las repercusiones psicológicas. Las supervivientes reaccionan de distintas maneras, pero, sea cual sea su experiencia, todas ellas seguramente han temido por su vida en algún punto. En respuesta a incidentes de violencia sexual, es habitual que las supervivientes:

- se sientan aletargadas, aisladas o en shock después de la agresión;
- parezcan tranquilas e indiferentes;
- teman estarse volviendo locas;
- tengan la sensación de que el trauma se está repitiendo;
- experimenten periodos de mucha ansiedad (palpitaciones, mareos, problemas para respirar, náuseas, sentirse morir);
- tengan recuerdos intrusivos (recuerdos inesperados del trauma);
- se sientan irritables o enfadadas;
- padezcan de baja autoestima;
- se culpen a sí mismas;
- tengan unos comportamientos inusuales en ellas;
- alteren sus hábitos alimentarios;
- sientan la necesidad de lavarse una y otra vez;
- vomiten o muestren otros síntomas físicos; o
- experimenten un abanico de emociones distintas y cambiantes (como

ansiedad, negación, culparse a sí mismas, temor a que no las crean o a las repercusiones, sentirse sucias, avergonzadas, culpables o retraídas).

Es normal que alguien que haya vivido una agresión sexual atraviese dichas reacciones. Con tiempo, cuidado y apoyo —su acompañamiento incluido—, la mayoría de las supervivientes de violencia sexual se recuperarán.

**Cuándo buscar apoyo adicional.** En determinadas circunstancias, puede sentir que la superviviente necesita un apoyo adicional o más asistencia que la que usted puede proporcionarle. Si siente preocupación por la superviviente, hágale saber que quiere conseguir más apoyo para ella y que va a tener que avisar al referente adecuado. Puede querer hacerlo si observa indicios de que la superviviente no lo está llevando bien, por ejemplo si está:

- muy afligida, irritable o enfadada;
- llorando todo el tiempo durante más de una semana;
- aletargada o sin hablar con nadie;
- sin poder dormir o con pesadillas recurrentes;
- sin comer;
- sin salir de la cama;
- con mucha ansiedad, miedo y sobresalto;
- con el ánimo muy bajo o con un ánimo fuera de lugar (que sea incongruente con las circunstancias);
- mostrando comportamientos incongruentes con lo que ha sucedido;
- con alucinaciones o experiencias extracorpóreas;
- padeciendo varias dolencias físicas;
- aumentando su consumo de alcohol o de drogas;
- pensando en autolesionarse o en suicidio; o
- teniendo pensamientos homicidas o planes para hacerle daño al agresor o a otra persona.

**Por favor, hable con**

***[introducir el referente organizacional para este tipo de incidente]***

**si percibe alguno de los síntomas anteriores o si le preocupa otra cosa mientras está acompañando a la superviviente.**

Si le produce mucha inquietud el bienestar de la superviviente —por ejemplo, si teme que pueda correr un gran peligro de sufrir más daños—, puede hablar de todas maneras con

*[introducir el referente organizacional para este tipo de incidente]*

en confidencialidad, aunque la superviviente haya rechazado apoyo externo.

El referente le dará consejo. Los datos de contacto están al final de este documento. La evaluación del trauma y la recopilación de información pueden resultar de utilidad para la superviviente y para usted, como principal acompañante. La organización puede concertar ambas cosas en el lugar, ya sea por teléfono o mediante una llamada virtual.

## V. Saber qué hacer y qué no

Las supervivientes pueden recuperarse más rápido si recobran la sensación de control sobre su vida y son capaces de tomar decisiones. Como acompañante, es importante que usted no tome las riendas, sino que le pregunte a la persona qué necesita. Puede ayudarle a explorar las opciones de las que disponga.

No pierda de vista que las personas pueden bloquearse ante una situación aterradora. A menudo tienen miedo de cómo otras personas van a reaccionar ante lo que les ha sucedido. Puede que tengan temor a que no las crean, que las rechacen y que minimicen o banalicen lo que han vivido. A menudo temen las preguntas bienintencionadas, pero necias.

Puede que no entienda por qué la superviviente ha reaccionado cómo lo ha hecho durante el incidente o cómo se siente en este momento, pero intente ser paciente y comprensiva. No se olvide de que la superviviente puede tener sus propias preguntas sobre lo que ha sucedido y puede querer explorarlas con usted. Es muy importante que lleguen a sus propias conclusiones, se hagan su propia explicación de lo que les ha sucedido y que tomen sus propias decisiones según vayan avanzando.

La mejor ayuda que les puede prestar es escucharlas y preguntarles qué quieren. En lugar de decirles lo que usted cree que tienen que hacer, explore opciones con ellas, muestre respeto y evite juzgar. Los siguientes indicadores están pensados para ayudarle a adoptar el enfoque que resulte más útil.

### **Muestre su escucha activa al:**

- hacer de espejo a la superviviente en lo que le cuente, por ejemplo al decir: "Parece que estás diciendo...";
- aclarar lo que le está diciendo mediante la repetición para asegurarse de que lo entiende bien;
- validar cómo se siente, por ejemplo al decir: "Es de esperar que te sientas así" o "puedo entender que te sientas así";
- empatizar con ella, por ejemplo al decir: "Siento que te haya sucedido esto. No está bien que esto te haya sucedido";
- reforzar el mensaje de que no tiene por qué sentirse avergonzada ni culpable;
- invitarla a contar más si quiere; o al
- resumir lo que haya dicho.

**Muestre compromiso y proporcione apoyo, por ejemplo al:**

- ayudar a que la superviviente satisfaga sus necesidades inmediatas y al centrarse en algo práctico para gestionar mejor la situación;
- estar preparada para pasar largos periodos de tiempo con la superviviente y tal vez compartir alojamiento con ella, si resulta conveniente;
- darle a elegir para que pueda retomar el control;
- asegurarse de que puede contactar con usted con facilidad y al estar ahí para hablar si así lo desea;
- gestionar cuestiones administrativas y logísticas por ella y hacer de enlace con el personal designado para coordinar;
- hablarle con tranquilidad y con compasión, utilizando un lenguaje positivo como: "Estoy de acuerdo";
- suponer que está capacitada y que se recuperará;
- reconocer sus fortalezas y proporcionándole refuerzo positivo;
- si conviene, derivarla a otro apoyo o persona con la que pueda querer hablar;
- proponer o participar en actividades positivas de distracción, como deporte, lectura o aficiones;
- sugerir que la superviviente reciba un descanso adecuado y que coma saludable; y
- ayudar a fomentar un entorno positivo y favorable para la superviviente.

**QUÉ NO HACER:**

- culpar a la superviviente de lo que ha sucedido;
- abrumarla con preguntas;
- juzgar lo que hizo o lo que no hizo o cómo se siente;
- decirle qué hacer o suponer que usted sabe lo que ella necesita; y
- presionarla para que haga algo o para que hable de cosas a las que no está preparada para enfrentarse.

**NO haga comentarios inadecuados, como:**

- "Sé cómo te sientes".
- "A mí me pasó algo parecido".
- "Creo que necesitas...".
- "Tienes suerte de que no haya sido peor".
- "Fue culpa de [la organización o de la persona X]".
- "De esto puede salir algo bueno".
- "No es tan terrible".

### **NO ofrezca falsas garantías, como:**

- “Va a estar todo bien”.
- “Sin duda vas a volver a tu trabajo”.
- “Van a atrapar al agresor”.
- “Se hará justicia”.

### **NO efectúe preguntas inadecuadas, como:**

- “¿Por qué no te defendiste?”.
- “¿Por qué no me lo dijiste antes?”.
- “¿Por qué gritaste?”.
- “¿Por qué no se lo contaste a alguien?”.
- “¿Por qué no lo denunciaste ante la policía?”.
- “¿Por qué animaste [al agresor]?”.
- “¿Por qué llevabas eso puesto?”.
- “¿Por qué fuiste por ese camino?”.

## **VI. Recuerde que usted no está sola/o**

No es fácil la función que va a desempeñar, pero es importante. Gracias por el apoyo que está dando. Por favor, cuídese a sí mismo/a y siga los consejos que se proporcionan en esta guía y los provenientes de la organización. No dude en ponerse en contacto con

*[Introducir el referente organizacional para este tipo de incidente]*

.....

si hay algo que quiera tratar de forma confidencial o si necesita acceder a apoyo adicional. La superviviente confía en usted, pero recuerde que usted puede confiar en que la organización les ayude, a usted y a la superviviente, en esto.

## **VII. Datos de contacto**

Añada los datos de contacto:

- del referente organizacional para este tipo de incidente (como un referente de salvaguarda),
- del proveedor médico,
- del proveedor de servicios de salud mental,
- de alguien del personal en un puesto alto que sepa del incidente.



## Herramienta 6

# Conservar pruebas físicas

**Si la superviviente denuncia el incidente ante alguien de inmediato o poco después del incidente, entonces estaría en condiciones de decidir sobre si conservar pruebas físicas que respalden una potencial causa jurídica contra el agresor.**

Las supervivientes deben recibir asesoramiento sobre sus opciones legales según lo estipulado en la legislación del lugar lo antes posible para que puedan tomar decisiones informadas. La nacionalidad de una superviviente y sus rasgos identitarios pueden intervenir en el proceso de toma de decisiones.

La organización debería dar asistencia a las supervivientes que estén decidiendo si iniciar un procedimiento jurídico al asegurarse de que:

- saben que es su decisión y solo suya;
- han contemplado todas las opciones de las que disponían;
- entienden qué pruebas se pueden reunir teniendo en cuenta los marcos temporales; y
- son plenamente conscientes de las ramificaciones legales de su decisión.

La salud física y mental de la superviviente debería ser la prioridad para la organización y las pruebas deberían recopilarse solo si la superviviente da su consentimiento.

Aun si la superviviente no está segura de si presentar una denuncia ante las fuerzas del orden (en términos locales o internacionales), se pueden tomar medidas previas que permitirían mantener abierta la posibilidad de presentar una denuncia más tarde. Por ejemplo, las supervivientes pueden estar de acuerdo en pasar el examen médico que se hace en caso de agresión sexual o violación sin comprometerse formalmente a adoptar medidas legales; las pruebas recopiladas durante tales procedimientos se pueden utilizar ante un tribunal si la superviviente decide presentar cargos. Es importante velar por que se reúnan pruebas, se almacenen y se analicen conforme a la legislación aplicable (como sería la legislación penal del lugar, la del país de origen y la legislación sobre el deber de cuidado).

En algunos casos, la mejor opción para la superviviente es reunir pruebas y presentar una denuncia. Sin embargo, en otros casos hacerlo puede causar mayores daños psicológicos a la superviviente.

A veces, quienes ayudan a la superviviente pueden “meterle prisa” de una manera inconsciente o sin saberlo para que denuncie o guarde pruebas forenses cuando esta puede no querer hacerlo. Quienes acompañen a la superviviente deben ser conscientes de su influencia social y no permitir que sus opiniones personales, por muy bienintencionadas que sean, interfieran en las decisiones de la superviviente.

Las acompañantes deberían presentar las opciones que tiene la superviviente sin mostrar sus emociones y con el fin de validar la sensación de autodeterminación en el proceso de la superviviente.

Las supervivientes deberían entender los procedimientos a los que tendrán que someterse si deciden presentar una denuncia ante la policía. Dichos procedimientos los debería esbozar de antemano la oficina en país o la sede y deben entenderlos quienes acompañen a la superviviente. El personal pertinente proporcionará información y apoyo a la superviviente antes, durante y después del proceso de denuncia. La organización debe estar preparada para apoyar a la superviviente independientemente de lo que decida.

### Conservar pruebas

Las supervivientes no deberían:

- beber ni comer nada, ni siquiera los medicamentos que estén tomando y que no sean vitales;
- ducharse ni lavarse los dientes;
- cepillarse ni peinarse el cabello;
- fumar;
- ir al baño (si no pueden esperar, las supervivientes deberían utilizar un vaso o una jarra y guardarlo de forma segura);
- desechar tampones o compresas; ni
- lavar las prendas de ropa o sábanas que se utilizaron en el momento del incidente. Es importante mantenerlas secas y guardarlas en bolsas de papel (en lugar de en bolsas de plástico) para evitar contaminación o pérdida, si es posible.

Debería aconsejarse a las supervivientes que identifiquen y conserven todas las demás pruebas que puedan resultar útiles, lo que respaldaría una causa jurídica si la superviviente no denuncia el incidente de

inmediato o no conservó las pruebas de medicina forense. En este tipo de pruebas se incluyen:

- pruebas del teléfono móvil, como la lista de llamadas, mensajes de texto y audios;
- fotos;
- correos electrónicos; y
- mensajes en redes sociales, como Facebook y Twitter.

El lugar donde se produjo violencia sexual es la escena del crimen. Si es posible, eviten alterar, mover, lavar o destruir nada que pueda ser una fuente de pruebas útil. Eso puede incluir prendas de ropa, ropa de cama, vasos o tazas de los que bebió el agresor, colillas de cigarrillos, condones o cualquier otro objeto que tocara el agresor.

Tras incidentes traumáticos, las supervivientes pueden sentir el impulso de actuar de maneras que supondrían destruir pruebas, como sería ducharse o tirar las prendas a la basura. Es importante que las supervivientes se sientan respaldadas y, por lo tanto, no deberían sentir que se las juzga por eliminar o destruir pruebas sin querer.

En ningún caso debería obligarse a la superviviente a realizar el proceso de reunir pruebas ni debería hacérsele sentir culpable por no denunciar antes.



# Herramienta 7

## Realizar una investigación

**Las orientaciones en este apartado están pensadas como recordatorio para personas que ya hayan recibido formación oficial sobre cómo realizar una investigación interna. Las pautas no son lo suficientemente exhaustivas como para que se usen como único recurso y deben usarse junto con la formación oficial y los procedimientos organizacionales.**

Las investigaciones internas suelen realizarse si el presunto agresor forma parte del personal. Una organización también puede decidir realizar una investigación si un presunto agresor mantiene fuertes vínculos con la organización, como si fuera un socio, un líder comunitario o un donante. Los procedimientos de investigación han de adaptarse a las circunstancias concretas de cada caso.

### I. ¿Quién debería llevar a cabo la investigación?

Una investigación interna deberían realizarla investigadores con formación o comités investigadores con el apoyo de los departamentos pertinentes, entre ellos RR. HH., seguridad y el equipo directivo, siguiendo los requisitos y protocolos de confidencialidad.

Las investigaciones precisan de unas destrezas y una mentalidad apropiadas. No se deberían tratar como añadidos a un puesto ni se deberían delegar a departamentos en los que falte personal formado para realizar este tipo de trabajo. Asignar a personal sin formación a la realización de una investigación aumenta el riesgo de retraumatizar sin querer a la superviviente y de provocar daños al presunto agresor. Las consecuencias de unas investigaciones mal desarrolladas pueden ser graves e incluso mortales.

Unos investigadores con una correcta formación no se atascan intentando probar la culpa; en lugar de eso, se concentran en reunir los hechos que rodean una acusación para reconstruir lo que ha sucedido.

Si se deriva un caso a la policía, la investigación de una organización podría convertirse en materia de procedimientos jurídicos. Por lo tanto, las personas

a cargo de las investigaciones internas deberían contar con la formación y las competencias adecuadas.

## II. Seis pasos para llevar a cabo una investigación

### Paso 1: Evaluación

Después de que se denuncie un incidente, el referente organizacional —como sería el referente de salvaguarda o alguien del equipo directivo con información— debería documentar los motivos que llevan a tomar la decisión de realizar una investigación o no. Cualquiera de los siguientes asuntos podría llevar a una investigación:

- una acusación de violencia sexual (como acoso, violación u otra forma de agresión sexual);
- la posibilidad de que el presunto delito tenga carácter penal o de que perjudique la reputación de la organización; y
- una queja o reclamación de alguien del personal.

### Paso 2: Plan de investigación

Antes de iniciar una investigación, los/ las investigadores/as independientes deberían preparar un plan de investigación, que consultarán con alguien del personal con experiencia en RR. HH. Dentro de este plan, deberían considerar y documentar:

- la acusación;
- apartados pertinentes del código de conducta, las medidas disciplinarias y todo requisito relacionado;
- a qué otros órganos o autoridades se avisa, según convenga;
- testigos que pueden respaldar, corroborar o refutar la acusación;
- qué pruebas son necesarias y cómo recopilar pruebas;
- marcos temporales (el ámbito y el alcance de una investigación dependerá del carácter y de la gravedad de la acusación, y variará entre un caso y otro);
- la disponibilidad de testigos;
- confidencialidad (quién debería saber qué y cuándo);
- el abanico de posibles consecuencias; y
- una revisión de los procedimientos de investigación.

Si los/as investigadores/as independientes necesitan ayuda para trazar un plan, procurarán la asistencia de profesionales cualificados, ya sea en la organización o fuera.

### Paso 3: Proceso de investigación

La organización debería enviar sin demora notificaciones por escrito a la superviviente y al presunto agresor, si este último también forma parte del personal, para decirles:

- los motivos por los que ha presentado una queja o una acusación;
- que se está realizando una investigación;
- quién va a llevar a cabo la investigación; y
- el probable marco temporal de la investigación.

**Suspensión del trabajo.** Si el presunto agresor forma parte del personal, puede que sea necesaria la suspensión o la baja administrativa hasta que se resuelva la investigación si:

- el presunto agresor ha sido acusado de una falta de conducta grave, que, si se demostrase, acabaría en despido sin preaviso;
- existen motivos para creer que el presunto agresor puede suponer una amenaza en el lugar de trabajo;
- la presencia continuada del presunto agresor en el trabajo puede perjudicar la investigación de alguna manera; por ejemplo, si existe riesgo de que intimide a los testigos;
- el presunto agresor ha actuado de una manera violenta o ha amenazado con usar la violencia;
- el presunto agresor ha sido acusado de intimidación o acoso; o
- la cuestión que se está tratando es de carácter muy delicado, como un incidente de agresión sexual.

Una suspensión no es una declaración de culpa. En caso de que se suspenda al presunto agresor, la organización debería comunicar dicho mensaje con claridad a la persona en cuestión y a otros integrantes del personal que sepan de la suspensión.

**Recopilación de pruebas.** Los investigadores recopilan los hechos relativos a una acusación. La mayor parte de su trabajo suele ser cotejar y revisar documentación. Pueden necesitar reunir información o documentos como:

- documentación de una falta de conducta grave, como cartas de queja, advertencias previas en el expediente e informes policiales;
- registros de CCTV, ordenador y teléfono que se puedan reunir según las políticas vigentes de informática y la legislación sobre protección de datos (ya sea dentro del marco jurídico local o internacional) que requiere que se informe al personal de los motivos de la vigilancia;
- declaraciones de la superviviente, el presunto agresor, testigos y otras personas; y
- pruebas físicas, si fuera posible.

**Negativa a divulgar pruebas.** En algunos casos, alguien del personal puede negarse a divulgar pruebas como documentos, cartas o correos electrónicos. Los/las investigadores/as no deberían obligar a nadie a revelar documentos o datos personales, como mensajes de texto de sus teléfonos móviles personales.

Sin embargo, quienes investiguen pueden solicitar que se divulguen los correos electrónicos y cartas de trabajo que pertenezcan al empleador. Esto incluye archivos de trabajo ya sean impresos o virtuales que estén en los sistemas informáticos de la organización o en los teléfonos móviles de trabajo. El personal puede enfrentarse a medidas disciplinarias por negarse a obedecer una petición razonable y por guardarse la propiedad de la organización.

**Régimen probatorio.** Quienes investiguen deberían centrarse en pedir a la gente que comunique lo que sabe, en lugar de lo que ha escuchado de boca de otra persona. Deberían intentar verificar las habladurías contactando con la fuente principal —es decir, con la persona que estuvo directamente involucrada— y deberían realizar anotaciones exhaustivas de los relatos de primera y de segunda mano.

**Mantener la confidencialidad.** Quienes investiguen deben asegurarse de que la investigación se lleva a cabo en confidencialidad. La confidencialidad protege a la superviviente, al presunto agresor y a los testigos. Además, alienta a otras personas a dar el paso y a responder a las preguntas con sinceridad.

Para mantener la confidencialidad, quienes investiguen deberían:

- hablar en privado y en confidencialidad con cualquier integrante del personal que pueda tener pruebas relativas a una falta de conducta por parte del presunto agresor o que pueda haber sido testigo de cualquier incidente pertinente;
- generar unos resúmenes fieles por escrito de tales pruebas;
- pedir al personal entrevistado su consentimiento para utilizar tales resúmenes (mediante una declaración escrita y firmada); y
- advertir a los testigos de que no deben hablar del tema fuera de la entrevista.

Quienes investiguen NO deberían:

- compartir la declaración de un testigo con otro testigo;
- contarle a un testigo lo que ha dicho otro; ni
- compartir hallazgos u opiniones con nadie que no esté en el comité de investigación.

Las personas involucradas en una investigación deberían entender que se puede romper la confidencialidad si se trata alguna cuestión grave

de salvaguarda. Se les debería informar de que la organización puede emprender acciones en tales casos. El equipo directivo debería debatir qué se considera una cuestión grave de protección en las labores preparatorias de la organización.

**Equidad procesal.** Es responsabilidad de quienes investigan velar por que la investigación sea justa objetivamente y percibida como tal. Deberían documentar todas las declaraciones, actuaciones y motivos de cada decisión adoptada en el transcurso de la investigación. Se les aconseja verificar los hechos con personas a las que hayan entrevistado para asegurar el rigor en el proceso de investigación. Visiones enfrentadas servirán para exponer cualquier posible punto débil de la investigación y para identificar otras cuestiones de importancia.

Para que exista equidad procesal, los investigadores deberían:

- informar a la persona si alguien ha presentado una queja o una reclamación contra ella, especificando los motivos;
- proporcionar a las personas una oportunidad razonable para presentar sus argumentos, ya sea por escrito o durante una entrevista como parte de la investigación;
- escuchar a todas las partes;
- llevar a cabo una indagación o una investigación antes de tomar una decisión;
- velar por que las partes con intereses directos en el caso no influyan en el proceso de investigación ni tomen decisiones sobre el resultado;
- actuar sin sesgos; y
- llevar a cabo la investigación sin retrasos indebidos.

Es probable que las investigaciones en el país impliquen cuestiones lingüísticas. Debe prestarse especial atención a seleccionar a quien traduzca, si fuera preciso. Las diferencias y las percepciones culturales —sobre todo en torno al acoso sexual, la violación y otras formas de agresión sexual— pueden afectar a cómo se traducen las preguntas y las respuestas.

**Gestión de la información.** Quienes investiguen deberían guardar un expediente de la investigación. Tal expediente contendrá un registro íntegro de la investigación, con documentación de cada paso, las principales conversaciones, las llamadas telefónicas pertinentes, entrevistas, decisiones y conclusiones. Estos expedientes se almacenarán en un lugar seguro durante el tiempo necesario y conforme a la legislación vigente. Las políticas organizacionales deberían informar a quienes investiguen sobre el tipo de información que deben trasladar a RR. HH. para que se incluya en el expediente de RR. HH. de un trabajador.

## Paso 4: Entrevistas y declaraciones de testigos

**Preparación y planificación.** Quienes se encarguen de investigar deberán preparar cada entrevista y tener claro qué quieren conseguir. En la planificación de las entrevistas, se aconseja que:

- redacten una lista de preguntas clave de respuesta tanto abierta como cerrada;
- mantengan la suficiente flexibilidad como para plantear preguntas adicionales o modificar las preguntas preparadas según vaya saliendo a la luz nueva información; y
- conozcan bien los principales elementos del caso y la secuencia de eventos.

Primero se entrevistará a la persona que presentó la queja o la reclamación y al presunto agresor. Estas entrevistas ayudan a establecer hechos clave y a indicar qué otras pruebas deberían reunirse; también son útiles para identificar o confirmar qué otras personas pueden haber sido testigos del incidente y, por lo tanto, quizás puedan proporcionar información relacionada con el caso.

Antes de realizar las entrevistas, quienes investiguen deberían ponerse en contacto con las personas seleccionadas para informarlas de que las van a entrevistar y para concretar el carácter, la hora, la fecha y el lugar de la entrevista, así como quién va a realizarla.

Al personal al que se entreviste se le contará que los temas que se hablen durante las entrevistas son confidenciales y que no deben hablar del tema en cuestión con nadie más. Se pueden hacer excepciones a esto para quien acompañe a la superviviente.

**Llevar a cabo la entrevista.** Durante las entrevistas, los investigadores deberían intentar que las personas entrevistadas, incluido el presunto agresor, se sientan tranquilas y relajadas. Deberían alentarlas a hablar libremente y a expresar su propia versión de lo sucedido. Sin embargo, los investigadores deberían emplear una serie de preguntas con respuestas tanto abiertas como cerradas para llevar a la persona entrevistada a centrarse en la materia en cuestión.

En casos de conductas indebidas quienes investiguen prestarán mucha atención a que las entrevistas no acaben siendo audiencias disciplinarias. Una entrevista de investigación no es lo mismo que una entrevista disciplinaria. La finalidad de una entrevista de investigación es establecer qué ha sucedido, mientras que la finalidad de una entrevista disciplinaria es decidir qué hacer al respecto.

## Pautas para quienes investiguen

Quienes investiguen deberían:

- permitir a las personas entrevistadas consultar documentos para refrescar sus recuerdos;
- hacer una pausa en la reunión si una persona entrevistada necesita un descanso o posponerla si dicha persona está muy disgustada;
- registrar todos los hechos pertinentes, como las fechas y las horas, los nombres y el contexto de la conducta, o solicitar que otra persona asista a la entrevista para tomar notas;
- mantener la calma y la concentración;
- recordar a la persona entrevistada que mantenga la confidencialidad en el tema y que la organización va a hacer lo mismo;
- ser sensibles y buscar asesoramiento si lo precisan.

Las personas que investiguen NO deberían:

- entrar en culpar a la víctima;
- fomentar que la persona entrevistada dé su opinión;
- dar su propia opinión, juzgar o especular sobre el resultado de la investigación;
- sacar conclusiones precipitadas;
- revelar información confidencial; o
- continuar la entrevista sin considerar la respuesta de la persona entrevistada.

Al terminar una entrevista, quienes investiguen deberían generar una declaración por escrito donde resuman la información que haya proporcionado la persona entrevistada y pedirle a esta que la lea y confirme si es fiel a los hechos al firmar la declaración.

Las personas entrevistadas no suelen tener derecho a llevar a nadie a una entrevista de investigación; sin embargo, si esta norma entra en conflicto con los requisitos jurídicos del lugar, los investigadores seguirán la legislación local. Puede ser recomendable permitir que un acompañante esté presente si esa persona puede ayudar a la persona entrevistada a superar una dificultad provocada por su diversidad funcional o a entender el lenguaje de trabajo del contexto.

Deben realizarse disposiciones especiales para la superviviente, incluso respecto al perfil de la persona que lleva a cabo la entrevista. Se debe ofrecer la posibilidad a la superviviente de llevar a su acompañante a la entrevista.



Véase "Herramienta VI: Cómo llevar a cargo una reunión informativa sobre los hechos" en el *"Manual de Gestión de la Información sobre Incidentes de Seguridad"* de RedR UK, *Insecurity Insight* y el EISF.

**Cuestiones de confidencialidad.** En ocasiones, los testigos piden permanecer en el anonimato y tienen derecho a ello. No obstante, los presuntos agresores pueden alegar que tienen derecho a conocer la identidad de los testigos, ya que hay complejidades que llevan a las personas a contar lo que cuentan. Los investigadores deberían intentar no revelar la identidad de un testigo a un presunto agresor, según los requisitos jurídicos vigentes.

Los presuntos agresores deberían tener acceso a las declaraciones de los testigos, siempre que se proteja su anonimato (es decir, que se hayan eliminado los nombres y toda información identificativa). Si no se pueden revelar las declaraciones por algún motivo concreto, la organización debe, como mínimo, dar a conocer al acusado el contenido de las declaraciones. Si el presunto agresor pide conocer la identidad de un testigo anónimo, la organización debería:

- conseguir una declaración minuciosa por escrito del testigo anónimo;
- investigar más e intentar corroborar lo que consta en la declaración;
- indagar con tacto los antecedentes de la persona confidente;
- decidir, tras los pasos anteriores, si proceder basándose en las pruebas aportadas por la confidente;
- preguntar al equipo directivo quién es responsable de la audiencia para entrevistar a la confidente por separado, si el caso avanza; y
- mantener actas completas del procedimiento.

Aunque deben contemplarse las características de cada caso en sí, puede que sea complicado probar acusaciones de falta de conducta si la única prueba es el testimonio sin corroborar de un testigo que no quiere que se le identifique.

### **Paso 5: El informe de la investigación**

**Formato del informe.** Después de que quienes investigan hayan reunido toda la información y hayan terminado todas las entrevistas, consideran toda la documentación y los hallazgos y elaboran un informe para el referente organizacional adecuado.

El informe debería elaborarse según una plantilla e interpretarse de manera que una persona que no esté involucrada en el proceso pueda entenderlo. El informe debería incluir los elementos siguientes:

- la queja;
- antecedentes;
- el plan de investigación;
- las personas entrevistadas y sus declaraciones firmadas;

- cualquier otra prueba documental (como los procedimientos organizacionales);
- evaluación de las pruebas;
- hallazgos; y
- recomendaciones.

**Acceso a la información.** Con sujeción a la legislación vigente, debe considerarse con atención qué información se proporcionará al acusado. Esa decisión depende en gran medida de las recomendaciones de los investigadores y se trata básicamente de una cuestión de criterio.

Para llegar a una decisión, se aconseja que una organización tenga en cuenta los siguientes intereses enfrentados:

- el derecho del acusado a conocer la causa en su contra;
- los deseos de terceros de mantener su identidad confidencial;
- el derecho del acusado a acceder a las declaraciones de testigos anónimas o a resúmenes de las mismas si se emprende un procedimiento disciplinario tras una investigación; y
- el derecho de la organización de ocultar la identidad de algunas o todas las partes involucradas si existen motivos legítimos para hacerlo, como si puede suponer un riesgo para la seguridad de otras personas si se revela la identidad de los testigos. En tales circunstancias, la organización debería proporcionar un resumen de la información al integrante del personal acusado.

## Paso 6: Finalizar la investigación

**Terminar la investigación.** Quienes investigan deberían reunirse con el referente organizacional adecuado y un profesional de RR. HH. para responder a preguntas adicionales, aclarar puntos y establecer si existe algún vacío informativo.

En casos de conducta indebida los/las investigadores/as deberían presentar todas las pruebas a los referentes encargados de llevar a cabo las audiencias disciplinarias formales. Le presentarán una recomendación a los referentes, quienes luego decidirán si es pertinente una acción disciplinaria.

**Resultados de la investigación.** Una investigación brindará uno de los siguientes resultados:

- una recomendación de acción disciplinaria, si se corroboran los hechos;
- desestimación de la denuncia, si no se corroboran los hechos; o
- desestimación de la denuncia y presentación de un registro de la acusación, que se guardará conforme a los requisitos jurídicos, si no existe información suficiente como para corroborar las acusaciones.

Si se van a adoptar medidas disciplinarias, el referente organizacional debería proporcionar copias de las pruebas (incluso de todas las declaraciones de testigos, sin olvidarse de los compromisos de guardar su anonimato) al agresor y pedirle que asista a una audiencia disciplinaria formal.

Por otro lado, si la persona a quien se han presentado las pruebas llega a la conclusión de que no es pertinente una acción disciplinaria, informará al integrante del personal acusado por escrito. Si el empleado había sido suspendido o estaba de baja administrativa, debería permitírsele volver a trabajar.

Si la investigación es consecuencia de una inquietud expresada en términos informales, el referente organizacional debería reunirse con la empleada que haya expresado la inquietud y hablar de los resultados.

Si no se corrobora una acusación de violencia sexual, debe aplicarse un plan para apoyar a la superviviente antes de que se comunique la decisión a las personas involucradas.

Quien investiga puede enfrentarse a amenazas de seguridad si una investigación lleva a una acción disciplinaria. Estos riesgos deben tenerse en cuenta en la planificación de los procedimientos disciplinarios.

Independientemente del resultado, siempre es útil hacer una sesión informativa posterior para aterrizar el aprendizaje.

**Autoridades externas.** Si las acusaciones son graves y una investigación interna corrobora los hechos, el equipo directivo de la organización debería reunirse para decidir si involucrar a las autoridades pertinentes, locales o internacionales, para abordar futuros problemas de salvaguarda. Esta derivación a autoridades externas debería realizarse consultando con la superviviente, cuando sea posible. Sin embargo, si existe un riesgo grave de daños para otras personas, puede que la organización tenga que involucrar a autoridades externas aunque esto vaya en contra de los deseos de la superviviente.

**Registros.** El equipo de RR. HH. mantendrá registros confidenciales de la investigación mientras dure algún procedimiento disciplinario, conforme a las políticas disciplinarias de la organización.

Si no se adopta ninguna medida disciplinaria porque se decide que las acusaciones no han sido corroboradas, entonces se destruirán los registros. Sin embargo, si no se adopta ninguna medida disciplinaria por falta de pruebas en lugar de que sea una decisión clara sobre los hechos, entonces puede tener que guardarse el expediente del incidente en caso de futuras acusaciones de conducta indebida. Tal decisión se tomará según las políticas disciplinarias de la organización y las obligaciones jurídicas sobre almacenamiento de datos.



# Referencias y bibliografía

Banyard, V.L., Plante, E.G., y Moynihan, M.M.(2004). Bystander Education: bringing a broader community perspective to sexual violence prevention. *Journal of Community Psychology*. 32, pp. 61–79. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jcop.10078>

Buth, P. (2010). *Crisis Management of Critical Incidents*. EISF.

CARE (2009). *Critical Incident Protocol*. Disponible en: [https://cdn.ymaws.com/carealumninow.site-ym.com/resource/dynamic/blogs/20100623\\_151536\\_30176.pdf](https://cdn.ymaws.com/carealumninow.site-ym.com/resource/dynamic/blogs/20100623_151536_30176.pdf)

CARE International (2019). CARE International: sexual harassment, exploitation and abuse transparency report. Disponible en: <https://reliefweb.int/report/world/care-international-sexual-harassment-exploitation-and-abuse-transparency-report>

CCASA (sin fecha). The Violence Pyramid. Disponible en: [http://ccasayourworld.com/get\\_the\\_facts/violence\\_pyramid/](http://ccasayourworld.com/get_the_facts/violence_pyramid/)

*Consent vs Rape*, 2016, vídeo en línea, <https://www.youtube.com/watch?v=yuRPCc-C-u0>

Cybulska, B. et al. (2011). *UK National Guidelines on the Management of Adult and Adolescent Complainants of Sexual Assault 2011*. British Association of Sexual Health and HIV. Disponible en: <https://www.bashh.org/documents/4450.pdf>

Davidson, S. (2013). *Managing the Message: Communication and media management in a security crisis*. EISF. Disponible en: <https://www.eisf.eu/library/managing-the-message-communication-and-media-management-in-a-security-crisis/>

Davis, J., Sheppey, A. & Linderman, G. (2017). *ACT Gender Security Guidelines: threats to men, women and LGBTI staff*. ACT Alliance. Disponible en: <https://www.christianaid.org.uk/resources/about-us/act-gender-security-guidelines-threats-men-women-and-lgbti-staff>

EISF (2018). *Gestión de la seguridad de personal humanitario con perfiles diversos*. EISF.

EISF (2019). *Gestión de la violencia sexual contra el personal humanitario*.

Fairbanks, A. (2018). How Identity Affects the Internal Threats Aid Workers Face. *ICRC Humanitarian Law and Policy blog*. Disponible en: <https://blogs.icrc.org/law-and-policy/2018/10/18/how-identity-affects-internal-threats-aid-workers-face/>

Francis, D. (2013). *PSEA Basics Training Guide*. InterAction. Disponible en: <https://www.interaction.org/document/interaction-psea-basics-training-guide>

Greathouse, S.M., Saunders, J., Matthews, M., Keller, K.M. y Miller, L.L.(2015). *A Review of the Literature on Sexual Assault Perpetrator Characteristics and Behaviors*. Rand Corporation. Disponible en: [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research\\_reports/RR1000/RR1082/RAND\\_RR1082.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR1000/RR1082/RAND_RR1082.pdf)

Gynopedia (sin fecha). Welcome to Gynopedia. Disponible en: [https://gynopedia.org/Welcome\\_to\\_Gynopedia](https://gynopedia.org/Welcome_to_Gynopedia)

Headington Institute (2018). Sexual Harassment in the Humanitarian Context. DisasterReady. Disponible en: [https://ready.csod.com/LMS/LoDetails/DetailsLo.aspx?loid=637c5d73-ff7d-403d-88a7-cf7089a14117&utm\\_source=DisasterReady%20Subscriber%20List&utm\\_campaign=d912ab6992-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2018\\_08\\_13\\_06\\_20\\_COPY\\_01&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_78ae7a6641-d912ab6992-173381173#t=1](https://ready.csod.com/LMS/LoDetails/DetailsLo.aspx?loid=637c5d73-ff7d-403d-88a7-cf7089a14117&utm_source=DisasterReady%20Subscriber%20List&utm_campaign=d912ab6992-EMAIL_CAMPAIGN_2018_08_13_06_20_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_78ae7a6641-d912ab6992-173381173#t=1)

Headington Institute (sin fecha). Trauma & Critical Incidents. Disponible en: <https://headington-institute.org/topic-areas/125/trauma/245/trauma-and-critical-incidents>

Headington Institute (sin fecha). Presentación de la formación virtual. Disponible en: <https://www.headington-institute.org/overview>

*How easy it is to slip a date rape drug into a drink*, 2016, vídeo en línea, <https://www.youtube.com/watch?v=EaVmBFjS3s&t=3s>

Humanitrain (2017). Algorithm for Post-assault Management in the Field. *GIZ*.

IASC. *Directrices para la integración de las intervenciones contra la violencia de género en la acción humanitaria*, Comité Permanente entre Organismos (IASC), 2005. Disponible en: [https://gbvguidelines.org/wp/wp-content/uploads/2016/03/2015-IASC-Directrices-VG\\_version-espanol.pdf](https://gbvguidelines.org/wp/wp-content/uploads/2016/03/2015-IASC-Directrices-VG_version-espanol.pdf)

IASC PSEA Task Force (sin fecha). Protection from Sexual Exploitation and Abuse by Our Own Staff. Disponible en: <http://www.pseataaskforce.org/>

Insecurity Insight (sin fecha). Aid in Danger. Disponible en: <http://www.insecurityinsight.org/aidindanger/>

Lehigh University (sin fecha). What Is Bystander Intervention. Disponible en: <https://studentaffairs.lehigh.edu/content/what-bystander-intervention>

Lisak, D. & Miller, P. M. (2002). Repeat Rape and Multiple Offending among Undetected Rapists. *Violence and Victims*. 17(1), 73–84. Disponible en: <https://www.davidlisak.com/wp-content/uploads/pdf/RepeatRapeinUndetectedRapists.pdf>

Mazurana, D. & Donnelly, P. (2017). *STOP the Sexual Assault against Humanitarian and Development Aid Workers*. Feinstein International Center. Disponible en: <http://fic.tufts.edu/publication-item/stop-sexual-assault-against-aid-workers/>

McMahon, S. & Banyard, V. L. (2012) When Can I Help? A conceptual framework for the prevention of sexual violence through bystander intervention. *Trauma, Violence, & Abuse*. 13(1), 3–14. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1524838011426015#articleCitationDownloadContainer>

Miller, C.C. (2017). Sexual Harassment Training Doesn't Work. But Some Things Do. *The New York Times*. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2017/12/11/upshot/sexual-harassment-workplace-prevention-effective.html>

Nobert, M. (2016). *Prevention, Policy and Procedure Checklist*. Report the Abuse.

Nobert, M. (2017). *Humanitarian Experiences with Sexual Violence: Compilation of Two Years of Report the Abuse Data Collection*. Report the Abuse. EISF.

O'Reilly, H. (2018). Treating Males who Disclose Sexual Assault: A Primer for Providers. *Psychological Health Center of Excellence*. Disponible en: <https://www.pdhealth.mil/news/blog/treating-males-who-disclose-sexual-assault-primer-providers>

Peace Corps (sin fecha). Peace Corps Manual. Disponible en: <https://www.peacecorps.gov/about/open-government/peace-corps-manual/>

Peace Corps (sin fecha). Resources: Kate Puzey Volunteer Protection Act of 2011. Disponible en: <https://www.peacecorps.gov/about/inspector-general/kate-puzey-act-resources/>

Persaud, C., *Género y seguridad: Directrices para la transversalización del género en la gestión de riesgos de seguridad*, EISF, 2012.

Protect (sin fecha). Our Story Timeline. Disponible en: <https://www.pcaw.org.uk/our-story/>

RAINN (sin fecha). About RAINN. Disponible en: <https://www.rainn.org/about-rainn>

Rape Crisis Counseling Platform (sin fecha). About the App. Disponible en: <https://www.rapecrisiscounseling.org>

RedR UK, Insecurity Insight y EISF (2017). *Manual de Gestión de la Información sobre Incidentes de Seguridad*. Disponible en: [https://www.redr.org.uk/getattachment/Our-Work/Key-Projects/Security-Incident-Information-Management-\(SIIM\)/The-Security-Incident-Information-Management-Handb/1-GIIS-Manual-Jan2018\\_ES.pdf?lang=en-GB](https://www.redr.org.uk/getattachment/Our-Work/Key-Projects/Security-Incident-Information-Management-(SIIM)/The-Security-Incident-Information-Management-Handb/1-GIIS-Manual-Jan2018_ES.pdf?lang=en-GB)

Samara-Wickrama, K., Heemskerk, C. y Ivory, R. (2015). *Guidelines for Investigations: a guide for humanitarian organisations on receiving and investigating allegations of abuse, exploitation, fraud or corruption by their own staff*. CHS Alliance. Disponible en: [https://www.chsalliance.org/files/files/Investigation-Guidelines-2015\\_English.pdf](https://www.chsalliance.org/files/files/Investigation-Guidelines-2015_English.pdf)

Skehan, C. y Hughston, L. (2018). *Eight Principles for Building Trust through Feedback*. Bond. Disponible en: [https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/eight\\_principles\\_for\\_building\\_trust\\_through\\_feedback.pdf](https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/eight_principles_for_building_trust_through_feedback.pdf)

*Tea and Consent*, 2015, vídeo en línea con subtítulos en español, <https://www.youtube.com/watch?v=NPD31qh2570>

*The Basics of Sexual Consent*, 2016, vídeo en línea, <https://www.youtube.com/watch?v=V5DecVLCjWY&t=3s>

Thompson, M. (2014). 'Military's War on Sexual Assault Proves Slow Going', *Time*. Disponible en: <http://time.com/3618348/pentagon-sexual-assault-military/>

Thrive Worldwide (sin fecha). Resources. Disponible en: <https://www.thrive-worldwide.org/resources>

Ministerio de Asuntos Exteriores de Reino Unido, Rape and Sexual Assault Abroad: returning to the UK, 2018. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/rape-and-sexual-assault-abroad-returning-to-the-uk>

UNFPA (2012). *Gestión de programas contra la violencia de género en situaciones de emergencia: guía complementaria de aprendizaje virtual*. Disponible en: [https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/GBV%20E-Learning%20Companion%20Guide\\_SPANISH.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/GBV%20E-Learning%20Companion%20Guide_SPANISH.pdf)

Naciones Unidas. *Glossary on Sexual Exploitation and Abuse*, 2007 Disponible en: [https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/SEA%20Glossary%20%20%5BSecond%20Edition%20-%202017%5D%20-%20English\\_0.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/SEA%20Glossary%20%20%5BSecond%20Edition%20-%202017%5D%20-%20English_0.pdf)

[sin publicar] VSO (2016). *Responding to Sexual Violence: A Toolkit for VSO Country Offices*. VSO.

[sin publicar] VSO (2017). *Toolkit: Responding to sexual violence: Part A: Preparation Resource for ICS Agencies; Part B: A Practical guide to incident response*. VSO.

OMS (2003). *Guidelines for Medico-legal Care for Victims of Sexual Violence*. Disponible en: [https://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/publications/violence/med\\_leg\\_guidelines/en/](https://www.who.int/violence_injury_prevention/publications/violence/med_leg_guidelines/en/)

OMS (2013). *Respuesta a la violencia de pareja y a la violencia sexual contra las mujeres: directrices de la OMS para la práctica clínica y las políticas*. Disponible en: <https://www.who.int/reproductivehealth/publications/violence/9789241548595/es/>

OMS, War Trauma Foundation & World Vision International (2011). *Primera ayuda psicológica: Guía para trabajadores de campo*. Disponible en: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44837/9789243548203\\_spa.pdf;jsessionid=6CCIBAD1F33F547CE41FD8670AC99216?sequence=1](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44837/9789243548203_spa.pdf;jsessionid=6CCIBAD1F33F547CE41FD8670AC99216?sequence=1)

XYZ (sin fecha). *Online Harassment of Politically-Active Women: an overview*. Disponible en: <https://xyz.informationactivism.org/en/online-harassment-of-politically-active-women-overview>

**Nota: Referencias consultadas el 20 de febrero de 2020.**



# Otras publicaciones del EISF

Si le interesa contribuir en próximos proyectos de investigación o quiere proponer temas para investigar en un futuro, póngase en contacto con [gisf-research@gisf.ngo](mailto:gisf-research@gisf.ngo).

**En 2020, el EISF ha pasado a ser el GISF (Global Interagency Security Forum). Se puede acceder a todos los recursos que se citan en esta guía en nuestra nueva página web: [www.gisf.ngo](http://www.gisf.ngo).**

## Documentos informativos e informes

### **Duty of Care under Swiss law: how to improve your safety and security risk management processes**

Octubre de 2018  
Fairbanks, A.  
cinfo y el EISF

### **Managing the Security of Aid Workers with Diverse Profiles**

Septiembre de 2018  
Jones, E. *et al.*

### **Communications Technology and Humanitarian Delivery: Challenges and Opportunities for Security Risk Management – 2nd edition**

Diciembre de 2016  
Vazquez Llorente, R. y Wall, I. (ed.)

### **Security Risk Management and Religion: Faith and Secularism in Humanitarian Assistance**

Agosto de 2014  
Hodgson, L. *et al.* Edición de Vazquez, R.

### **The Future of Humanitarian Security in Fragile Contexts**

Marzo de 2014  
Armstrong, J. Con el apoyo del Secretariado del EISF

### **The Cost of Security Risk Management for NGOs**

Febrero de 2013  
Finucane, C. Edición de Zumkehr, H. J. – Secretariado del EISF

### **Security Management and Capacity Development: International Agencies Working with Local Partners**

Diciembre de 2012  
Singh, I. y el Secretariado del EISF

### **Género y seguridad: Directrices para la transversalización del género en la gestión de riesgos de seguridad**

Septiembre de 2012 – *Disponible en español, francés e inglés*  
Persaud, C. Edición de Zumkehr, H. J. – Secretariado del EISF

### **Engaging Private Security Providers: A Guideline for Non-Governmental Organisations**

Diciembre de 2011 – *Disponible en francés*  
Glaser, M. Con el apoyo del Secretariado del EISF (edición)

### **Risk Thresholds in Humanitarian Assistance**

Octubre de 2010  
Kingston, M. y Behn O.

### **Abduction Management**

Mayo de 2010  
Buth, P. Con el apoyo del Secretariado del EISF (edición)

### **Crisis Management of Critical Incidents**

Abril de 2010  
Buth, P. Con el apoyo del Secretariado del EISF (edición)

### **The Information Management Challenge**

Marzo de 2010  
Ayre, R. Con el apoyo del Secretariado del EISF (edición)

## Joint NGO Safety and Security Training

Enero de 2010  
Kingston, M. Con el apoyo del Grupo de Trabajo de Formación del EISF

## Humanitarian Risk Initiatives: 2009 Index Report

Diciembre 2009  
Finucane, C. Edited by Kingston, M.

## Artículos

### Managing security-related information: a closer look at incident reporting systems and software

Diciembre de 2018  
de Palacios, G.

### Digital Security for LGBTQI Aid Workers: Awareness and Response

Diciembre de 2017  
Kumar, M.

### Demystifying Security Risk Management

Febrero de 2017, (en *PEAR Insights Magazine*)  
Fairbanks, A.

### Duty of Care: A Review of the Dennis v Norwegian Refugee Council Ruling and its Implications

Septiembre de 2016  
Kemp, E. y Merkelbach, M. Edición de Fairbanks, A.

### Organisational Risk Management in High-risk Programmes: The Non-medical Response to the Ebola Outbreak

Julio 2015, (en *Humanitarian Exchange*, nº 64)  
Reilly, L. y Vazquez Llorente, R.

### Incident Statistics in Aid Worker Safety and Security Management: Using and Producing Them

Marzo de 2012  
Van Brabant, K.

### Managing Aid Agency Security in an Evolving World: The Larger Challenge

Diciembre de 2010  
Van Brabant, K.

### Whose Risk Is it Anyway? Linking Operational Risk Thresholds and Organisational Risk Management

Junio de 2010, (en *Humanitarian Exchange*, número 47)  
Behn, O. y Kingston, M.

### Risk Transfer through Hardening Mentalities?

Noviembre de 2009  
Behn, O. y Kingston, M.

## Guías

### Abduction and Kidnap Risk Management

Noviembre de 2017  
EISF

### Manual de Gestión de la Información sobre Incidentes de Seguridad

Septiembre de 2017  
Insecurity Insight, Redr UK, EISF

### Gestión de riesgos de seguridad: una guía básica para las ONG pequeñas

Junio de 2017 – *Disponible en español e inglés*  
Bickley, S.

### Seguridad en práctica: herramientas de gestión de riesgos para organizaciones de ayuda humanitaria. Segunda edición

Marzo de 2017 – *Disponible en español, francés e inglés*  
Davis, J. *et al.*

### Office Opening

Marzo de 2015 – *Disponible en francés*  
Source8

### Auditorías de seguridad

Septiembre de 2013 – *Disponible en español, francés e inglés*  
Finucane C. Edición de French, E. y Vazquez Llorente, R. (ES y FR) – Secretariado del EISF

### Managing the Message: Communication and Media Management in a Crisis

Septiembre de 2013 – *Disponible en francés*  
Davidson, S. Edición de French, E. – Secretariado del EISF

### Family First: Liaison and Support During a Crisis

Febrero de 2013 – *Disponible en francés*  
Davidson, S. Edición de French, E. – Secretariado del EISF

### Office Closure

Febrero de 2013  
Safer Edge. Edición de French, E. y Reilly, L. – Secretariado del EISF

eisf



Dirección

T: +44 (0) 203 195 1360

M: +44 (0) 77 6099 2239

[gisf-director@gisf.ngo](mailto:gisf-director@gisf.ngo)

Investigación

T: +44 (0) 203 195 1362

M: +44 (0) 77 6099 2240

[gisf-research@gisf.ngo](mailto:gisf-research@gisf.ngo)

[www.gisf.ngo](http://www.gisf.ngo)

Edición en inglés: primera publicación en marzo de 2019

Edición en español: primera publicación en julio de 2020