



Informe global: Revisión independiente de protección infantil

Contenido

1. Lista de siglas	3
2. Resumen ejecutivo	4
3. Introducción	6
4. Equipo revisor	7
5. Objetivos de la ICSR	7
6. Metodología	8
7. Hallazgos y recomendaciones	11
Avances en la protección de la infancia en Aldeas Infantiles SOS	13
Medidas de protección infantil en Aldeas Infantiles SOS Internacional.....	15
Protección infantil, liderazgo y cultura organizacional.....	19
Supervisión, gobernanza y rendición de cuentas en materia de protección.....	23
Cuidado de calidad y el rol de las cuidadoras y cuidadores primarios	26
Justicia y apoyo para víctimas, sobrevivientes y denunciantes.....	29
8. Conclusión	31
9. Resumen de las recomendaciones	32

1. Lista de siglas

AM	Asociación miembro
AN	Asociación nacional
APA	Asociación promotora y de apoyo
ICSR	Revisión independiente de protección infantil (por sus siglas en inglés)
KCS	<i>Keeping Children Safe</i>
OI	Oficina internacional
OIR	Oficina internacional de región
ON	Oficina nacional
PSEAH	Prevención y protección frente al acoso, explotación y abuso sexuales (por sus siglas en inglés)
ScG	Secretaría General

2. Resumen ejecutivo

El Senado Internacional de Aldeas Infantiles SOS encargó la Revisión independiente de protección infantil (ICSR) para encontrar formas de abordar el complejo tema de los abusos históricos. Como parte de la ICSR, los casos históricos de abuso que tuvieron lugar en las Aldeas Infantiles SOS de cuatro países de distintas regiones y en sus entornos se revisaron durante un periodo de cuatro años. En el presente informe global se presentan los hallazgos y recomendaciones extraídos de las revisiones de casos de cuatro países a fin de contribuir a lograr mejoras en las prácticas de protección.

Es importante destacar que en este informe solo se ofrecen aprendizajes a partir de revisiones de casos de cuatro países en los que ha habido fallos históricos en la protección y no se puede considerar una revisión de la organización en su conjunto, ni en el pasado ni como una evaluación de la situación actual. El equipo de la ICSR conoce las iniciativas excelentes y a menudo pioneras en materia de protección de la infancia que se desarrollan en toda la organización. No obstante, este informe no se centra en dichas iniciativas.

Como prestadores de un servicio de cuidado alternativo, Aldeas Infantiles SOS presenta un perfil de riesgo especialmente alto en cuanto a la protección infantil. Uno de los principales hallazgos de la ICSR es que durante el periodo de tiempo que abarca la revisión, Aldeas Infantiles SOS no consideró y mitigó adecuadamente los riesgos para la protección infantil, de modo que expuso a niñas y niños a padecer abusos. Las brechas considerables en los expedientes disponibles indican que aún quedan muchas preguntas por responder en cuanto a los abusos, por ejemplo, el número total de víctimas y sobrevivientes y el tipo de abusos a que fueron sometidos, o una imagen completa de cómo la organización respondió en cada caso.

Además de abusos infantiles, la revisión obtuvo pruebas de abusos graves contra denunciadores y contra cuidadoras y cuidadores primarios de SOS que alertaron de abusos.

La ICSR halló numerosas pruebas de fallos en la protección en todas las revisiones de casos de los países, así como de intimidación, discriminación, abusos de poder y sospechas de nepotismo que se denunciaron en Aldeas Infantiles SOS y que alcanzaron hasta los niveles más altos de la organización. Una cultura así posibilita los abusos de poder e inhibe con fuerza el reporte de preocupaciones de protección infantil. Lo que las pruebas dejan absolutamente claro es que hubo graves y prolongados fallos en la organización y que, en un número considerable de incidentes, no hay indicios para dudar que las personas abusadoras operaron con total impunidad funcional.

Muchos de los incidentes revisados parecen haber ocurrido antes del lanzamiento de la Política de Protección Infantil de SOS en 2008 o del Código de Conducta en 2011. Esta revisión concluyó que, desde entonces, y en especial desde 2012, cuando se empezaron a desplegar procedimientos prácticos para la protección infantil, se han logrado avances significativos en la protección de la infancia en toda la Federación liderados por profesionales en la materia capacitados y firmes en su propósito, a menudo en circunstancias desafiantes. Los avances

incluyen: más esfuerzos centrados en la prevención, aumentar la capacidad de quienes investigan la protección infantil a nivel interno y mejorar los procedimientos de reporte y respuesta en toda la Federación.

Una de las fortalezas más destacables de Aldeas Infantiles SOS es su voluntad de aprender de los errores del pasado y adaptar sus políticas, procedimientos y prácticas en concordancia, basando muchas de esas nuevas iniciativas en aprendizajes extraídos de los casos estudiados en la ICSR. Este informe propone recomendaciones sobre cómo Aldeas Infantiles SOS puede consolidar estos avances y seguir fortaleciendo la protección de las niñas, niños, adolescentes y las personas jóvenes en toda la organización y mitigando el riesgo de que se repitan los fallos en la protección infantil revisados en los países objeto de la ICSR.

Se han identificado mejoras necesarias en las siguientes áreas clave:

1. Medidas de protección infantil en Aldeas Infantiles SOS Internacional
2. Liderazgo y cultura organizacional
3. Supervisión, gobernanza y rendición de cuentas
4. Cuidado de calidad y rol de las cuidadoras y cuidadores primarios
5. Justicia y apoyo para víctimas, sobrevivientes y denunciantes

3. Introducción

El Senado Internacional de Aldeas Infantiles SOS encargó la Revisión independiente de protección infantil (ICSR) para encontrar formas de abordar el complejo tema de los abusos históricos. Entre ellas, se incluyen formas de apoyar a las víctimas en su camino hacia la recuperación y de garantizar el aprendizaje en las organizaciones con miras a introducir mejoras programáticas. Como parte de la ICSR, los casos históricos de abuso que tuvieron lugar dentro de Aldeas Infantiles SOS en cuatro países de distintas regiones del mundo (África, Asia y América Latina) se revisaron durante un periodo de cuatro años.

En el presente informe global se presentan los hallazgos y recomendaciones extraídos de las revisiones de casos de cuatro países que pueden ser relevantes para un público global a fin de contribuir a lograr mejoras en las prácticas de protección dentro de Aldeas Infantiles SOS y, en un sentido más amplio, del sector del cuidado alternativo.

La ICSR tuvo como objetivo comprender las prácticas actuales desde el punto de vista de las personas y las organizaciones implicadas en aquel momento. No constituyó una investigación de las preocupaciones históricas relacionadas con los abusos infantiles, sino una revisión creada para comprender mejor qué factores contribuyeron a que ocurrieran los abusos infantiles denunciados en casos seleccionados, cómo respondió la organización y qué lecciones se pueden aprender de dichos acontecimientos para el conjunto de la organización. Así, el contenido del presente informe no debe tomarse como una implicación o prueba de las acciones de ninguna persona ni de los hechos vinculados a ningún acontecimiento o circunstancia. Su objetivo es seguir reduciendo los riesgos en los programas actuales de Aldeas Infantiles SOS y seguir mejorando la labor actual en protección infantil de cara al futuro.

Es importante destacar que la ICSR solo ofrece aprendizajes a partir de revisiones de casos de cuatro países en los que ha habido fallos históricos en la protección y no se puede considerar una revisión de la organización en su conjunto, ni en el pasado ni como una evaluación de la situación actual. El equipo de la ICSR conoce las iniciativas excelentes y a menudo pioneras en materia de protección de la infancia que se desarrollan en toda la organización, dirigidas por profesionales dedicados y expertos en el cuidado de niñas, niños, adolescentes y personas jóvenes que a menudo trabajan en contextos desafiantes con personas que tienen necesidades complejas en circunstancias extremadamente vulnerables. No obstante, este informe no se centra en dichas iniciativas.

Sí se hace referencia en este informe a los avances globales logrados en toda la Federación de Aldeas Infantiles SOS en materia de protección infantil, gracias, en gran parte, a los aprendizajes extraídos de dichos casos. Con ello se quiere tanto mostrar que ya se han abordado varias brechas en la protección infantil, como formular recomendaciones adecuadas al momento presente.

Confidencialidad

El respeto a la confidencialidad es un principio básico de la protección infantil. La información solo se debe compartir cuando sea imprescindible para: i) proteger de todo riesgo de daños a víctimas y sobrevivientes, así como a personas que hayan sido sujeto de quejas, testigos, investigadores y demás, e ii) impedir que se pongan en peligro investigaciones potenciales. Por ese motivo los detalles de cada incidente se han mantenido anónimos, incluidas las localidades específicas.

Sobre la terminología

Cuando este informe se refiere a Aldeas Infantiles SOS, se refiere a la organización en términos generales; cuando se refiere a Aldeas Infantiles SOS Internacional, puede referirse a la Secretaría General o a los órganos de gobierno de Aldeas Infantiles SOS Internacional, es decir, el Senado Internacional y la Asamblea General.

A menos que se especifique lo contrario, cuando se refiere a la Secretaría General (o ScG), se refiere a la oficina internacional (OI) y a las oficinas internacionales de región (OIR).

Cuando se refiere a una asociación miembro de la Federación de Aldeas Infantiles SOS, se refiere a una asociación miembro o las operaciones en un país (si dichas operaciones están gestionadas por la ScG en vez de por una asociación independiente).

4. Equipo revisor

La Revisión independiente de protección infantil fue realizada por *Keeping Children Safe* (KCS), una organización independiente sin ánimo de lucro. KCS establece unos estándares de protección infantil reconocidos internacionalmente que garantizan que todas las organizaciones que trabajan directamente para y con las niñas y niños cuenten con unas medidas de protección exhaustivas. La independencia de KCS significa que sus estándares y asesoramiento no están influidos por ninguna otra organización ni gobierno. La misión fundamental de *Keeping Children Safe* es asegurar que las niñas y niños de todo el mundo estén fuera de peligro.

5. Objetivos de la ICSR

Los **objetivos** de la ICSR fueron los siguientes:

- 1) Comprender mejor las prácticas pasadas y presentes de protección infantil en Aldeas Infantiles SOS y en su Federación de asociaciones miembro al analizar cuatro casos históricos de desprotección infantil;
- 2) Identificar y promover las lecciones aprendidas a partir de las prácticas históricas y actuales de protección infantil para implementar eficazmente la protección infantil en toda la Federación de Aldeas Infantiles SOS; y

- 3) Apoyar a las asociaciones miembro para que refuercen su capacidad de responder a las acusaciones de abusos históricos y de proteger eficazmente a las niñas y niños a su cuidado en la actualidad.

6. Metodología

La principal pregunta de la investigación práctica es: "*¿Qué puede aprender Aldeas Infantiles SOS de cuatro casos históricos de desprotección infantil para prevenir, reportar y responder mejor al abuso de niñas, niños, adolescentes y jóvenes a su cuidado?*".

Los resultados de la ICSR se basaron en las siguientes cuatro subpreguntas de la investigación:

1. ¿Qué abuso sufrieron las niñas, niños, adolescentes y jóvenes? ¿Cómo se denunció? ¿Cómo se respondió? ¿Cambió algo como consecuencia?
2. ¿De qué maneras el entorno en el que vivían las niñas, niños, adolescentes y jóvenes les expuso a un mayor riesgo de sufrir abusos?
3. ¿Qué factores influyeron en la decisión de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes, personal de SOS y otras personas de reportar o no los incidentes de abusos y en el modo en que los reportaron (si lo reportaron) en el país revisado?
4. ¿Qué factores influyeron en el modo en que Aldeas Infantiles SOS respondió a los incidentes de abuso? ¿Directamente o de modo más estructural?

Se emplearon seis categorías de información:

1. Entorno físico de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes: la proximidad de la violencia a las familias SOS; la ubicación física de las familias SOS respecto de la comunidad;
2. Entorno sociocultural de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes: la autonomía de las madres SOS en la toma de decisiones que conciernen a la familia SOS; la participación infantil en las familias SOS; el papel de las niñas, niños y mujeres en la comunidad; los tabúes sociales/culturales asociados a la violencia infantil;
3. Entorno legislativo y político del país: los cambios en la legislación pertinente durante el período de revisión; estado de derecho;
4. Políticas y prácticas (formales e informales) de las asociaciones miembro (AM): la relevancia de las políticas y prácticas en las AM y los programas a la hora de abordar los riesgos existentes para la protección infantil;
5. Responsabilidades de protección infantil en las AM: la supervisión de programas por la Junta Directiva nacional; la disponibilidad de capacitaciones relevantes; personas de confianza para niñas y niños; y
6. Responsabilidades de protección infantil en la Secretaría General (ScG) y con otros actores de la Federación: la supervisión de programas y operaciones por parte de la ScG; la cooperación entre la ScG y la AM.

Se aplicó un enfoque multimétodo que empezó con una revisión de la documentación de casos de abusos históricos, seguida de intercambios con informantes clave de la época.

Examen documental

El equipo de la ICSR revisó la documentación relacionada con cada caso de país usando el marco de investigación y la matriz de subpreguntas de investigación y seis categorías para garantizar que los resultados fuesen comparables y medibles en las cuatro revisiones.

La documentación incluyó:

- documentación relacionada con una serie de incidentes concretos de desprotección infantil que ocurrieron en Aldeas Infantiles SOS;
- documentación relacionada con la respuesta de la organización a diferentes niveles organizativos y con las intervenciones gubernamentales ante dichos incidentes concretos de desprotección infantil, además de otras cuestiones;
- una revisión de la legislación y las prácticas en materia de protección infantil en cada país.

El examen documental constituyó la base del enfoque y la dirección de la investigación en general. Identificó cuestiones clave y áreas que requerían un examen más a fondo y permitió extraer una lista de actores involucrados e informantes pertinentes. Durante todo el proceso se observaron protocolos estrictos en cuanto a confidencialidad, almacenamiento de los datos e intercambio de documentos.

Investigación con actores clave

El equipo de la ICSR esbozó una serie de preguntas de sondeo y una guía para entrevistas específica, principalmente con preguntas abiertas para cada entrevista (semiestructurada), que también se usó en entrevistas no estructuradas en las que la persona que entrevista empieza con una idea general de los temas que se tratarán y crea preguntas a medida que avanza la interacción. Las personas que entrevistan usaron preguntas que permitían a las personas participantes elaborar sus comentarios con más profundidad.

Se seleccionó a los encuestados apropiadamente de entre todos los niveles y áreas funcionales de la organización para permitir al equipo de la ICSR recoger información con rapidez de aquellas personas que se sabe que conocen historias sobre supuestos incidentes de abuso, quizá los presenciaron o se los contaron, sin las complicaciones de usar muestreos aleatorios. La información se analizó utilizando un método de análisis del contenido para identificar tendencias, patrones y relaciones entre los temas que emergían de los casos históricos de desprotección infantil. Este análisis se presentó en un informe preliminar.

Los comentarios recibidos sobre los informes preliminares se recopilaron por escrito, así como en un taller de aprendizaje presencial celebrado en dos países. Para los otros dos, la investigación sobre el terreno no fue posible debido a la pandemia de COVID-19, por lo que se empleó una metodología adaptada. Se desarrolló una encuesta en línea exhaustiva dirigida a una amplia gama de actores, seguida de entrevistas individuales virtuales y, cuando procedió, entrevistas en grupos focales de naturaleza estructurada o semiestructurada.

A partir de los casos de país, se consolidaron los hallazgos y recomendaciones que se consideraron pertinentes para un público global, junto con información complementaria adicional procedente de actores involucrados clave, para producir el informe global de la ICSR.

7. Hallazgos y recomendaciones

Los colaboradores de cuidado directo y atención juvenil de Aldeas Infantiles SOS trabajan con casi 65.000 niñas, niños, adolescentes y jóvenes en programas de cuidado alternativo y 1.112.600 niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos en otros programas en 126 países y territorios de todo el mundo. Si bien hay niñas y niños que sufren abusos en toda clase de contextos, incluidas las familias biológicas, como proveedora de servicios de cuidado alternativo, a menudo para niñas y niños en circunstancias muy vulnerables, la organización tiene un perfil de riesgo especialmente alto en cuanto a la protección infantil. Uno de los principales hallazgos de la ICSR es que, durante el periodo de tiempo que abarca la revisión, Aldeas Infantiles SOS no consideró y mitigó adecuadamente los riesgos para la protección infantil, de modo que expuso a niñas y niños a padecer abusos y violaciones de sus derechos en los casos objeto de la ICSR.

Concretamente, la ICSR encontró evidencias de que se abusó de niñas y niños al cuidado de Aldeas Infantiles SOS en las revisiones de casos de cuatro países. Los incidentes incluían toda clase de abusos físicos, sexuales y emocionales (como resultado, hubo niñas que quedaron embarazadas), explotación sexual, captación con fines sexuales, negligencia (incluido el retraso en comunicar la desaparición de niñas o niños o no comunicarla), abuso entre pares y otras violaciones de derechos, como no proporcionar una educación o unos estándares adecuados de cuidado (por ejemplo, un entorno seguro con agua y saneamiento adecuados), el despido de cuidadoras y cuidadores, la retirada del cuidado a jóvenes embarazadas, o "sacar" a personas jóvenes de un programa sin prestarles el apoyo adecuado, a menudo como castigo o represalia por reportar abusos.

Las brechas considerables en los expedientes disponibles indican que aún quedan muchas preguntas por responder en cuanto a los abusos. Por ejemplo, el número y la situación de las víctimas y sobrevivientes y el tipo de abusos a los que fueron sometidos, o una imagen completa de cómo la organización respondió a cada caso. Cuando se reportaron abusos, en muchos casos hubo pocos indicios de que se adoptase un enfoque centrado en la víctima/sobreviviente, de que las niñas y niños recibiesen un apoyo adecuado o de que la organización rindiese cuentas. Una recomendación prioritaria de esta revisión es que:

7.1 Aldeas Infantiles SOS y las asociaciones miembro priorizarán el interés superior de las víctimas y sobrevivientes de abusos, incluidos los abusos históricos, y garantizarán un apoyo adecuado y de gran calidad y recuperación a todos ellos sin excepciones.

Al reportar abusos, las niñas y niños corrían el riesgo de represalias y de perder sus hogares y familias SOS. Las niñas, niños, adolescentes y personas jóvenes corrían un riesgo especialmente alto en países con sistemas de protección infantil y social débiles, en países en conflicto o en situaciones de crisis, al no tener otras fuentes de apoyo.

Además de abusos infantiles, la revisión obtuvo pruebas de abusos graves contra denunciadores y contra cuidadoras y cuidadores primarios de SOS que alertaron de abusos.

Muchas de estas personas perdieron sus hogares, sus familias SOS y sus medios de subsistencia al intentar proteger a las niñas y niños. Esto parece haber sido posible gracias a una cultura organizativa jerárquica y patriarcal que toleraba el desprecio hacia los derechos de la infancia, la atribución de la culpa a las víctimas, la intimidación, el nepotismo, los encubrimientos y la confabulación en todos los niveles de la organización. Los informantes de las revisiones nacionales describieron una falta grave de supervisión y gobernanza en materia de protección como parte de un sistema de "feudos y cacicazgos" sin ley dirigidos por personas poderosas de las que pocos se atrevían a quejarse.

La revisión concluyó que esos factores, combinados con un mecanismo inadecuado de reporte y respuesta, tuvo un impacto profundo sobre cómo reportaban los abusos las niñas y niños y los testigos adultos, y también sobre cómo Aldeas Infantiles SOS respondió a los abusos. Lo que las pruebas dejan absolutamente claro es que hubo graves y prolongados fallos en la organización y que, en un número considerable de incidentes, no hay indicios para dudar que los abusadores operaron con total impunidad funcional.

La justicia y la rendición de cuentas son aspectos esenciales de los derechos humanos y de los derechos de la infancia. Es fundamental reconocer y aceptar que ha habido abusos y que se requieren esfuerzos restaurativos para que las personas jóvenes con historias de abuso logren alcanzar un cierre emocional. Las recomendaciones prioritarias de esta revisión son las siguientes:

7.2 Aldeas Infantiles SOS llevará a cabo una investigación exhaustiva, transparente e independiente con carácter de urgencia allí donde existan indicios de irregularidades, sin temor ni favoritismo.

7.3 Habrá un enfoque de cero tolerancia respecto al abuso, con sanciones rápidas y proporcionadas para los abusadores siempre que se produzca un abuso.

7.4 Para garantizar la integridad de la investigación, toda persona que tenga un conflicto de interés en el incidente quedará al margen del proceso de investigación y de las decisiones en materia de rendición de cuentas. Los indicios de irregularidades por parte de personas que aún trabajen en Aldeas Infantiles SOS tendrán prioridad en la investigación, en especial si se trata de personas que tienen contacto directo con niñas y niños o que ocupan cargos de poder y autoridad.

Avances en la protección de la infancia en Aldeas Infantiles SOS

Muchos de los incidentes revisados, aunque no todos, parecen haber ocurrido antes del lanzamiento de la Política de Protección Infantil de SOS en 2008 y de la elaboración del Código de Conducta en 2011. Esta revisión concluyó que desde entonces se han producido avances significativos en la protección de la infancia en toda la Federación, gracias al desarrollo de muchas iniciativas similares basadas en los aprendizajes extraídos de los casos analizados en la ICSR.

Una de las fortalezas más destacables de Aldeas Infantiles SOS es su voluntad de aprender de los errores del pasado y adaptar sus políticas y procedimientos en concordancia. El proceso de desarrollo del marco para la protección infantil ha estado liderado por los profesionales comprometidos, expertos y sumamente tenaces del Equipo de Protección y Cuidado Infantil y de toda la Federación, y la ICSR es parte de ese desarrollo.

En 2010, se desarrollaron y publicaron los primeros documentos rectores sobre la gestión de los incidentes y preocupaciones relacionados con la protección infantil, los Procedimientos de denuncia y respuesta para la protección infantil de Aldeas Infantiles SOS y las herramientas y recursos afines. Las asociaciones miembro formaron equipos de protección infantil en todos los continentes y se centraron en capacitar al personal nacional clave que se encargaría de supervisar la implementación de la Política de Protección Infantil. Se han emprendido tareas de concienciación y desarrollo de capacidades, incluido el despliegue y fortalecimiento de redes de protección infantil regionales y globales.

Desde 2013, el Equipo de Protección y Cuidado Infantil reporta con regularidad al Director o Directora de Operaciones (COO) sobre los incidentes de protección infantil en los que se involucra la Secretaría General (ScG) de Aldeas Infantiles SOS. La ScG se involucra en los incidentes de protección infantil cuando las asociaciones miembro requieren apoyo adicional para gestionar el incidente, cuando la ScG quiere supervisar la respuesta al caso (por ejemplo, un abuso sexual) y cuando hay un posible conflicto de interés que requiere que el incidente se gestione desde fuera de la asociación miembro. En las oficinas regionales existen líneas similares de reporte. Estos informes se comparten con el Consejo de Gerencia y con el Comité de Auditoría Programática del Senado Internacional, donde la protección infantil es un punto estándar en el orden del día.

En marzo de 2015, el Consejo de Gerencia aprobó el documento de apoyo a la política "Trabajando juntos por la protección infantil. Roles y responsabilidades de la ScG en la denuncia y respuesta a incidentes de desprotección infantil" que define los roles y responsabilidades de las áreas funcionales concretas de la ScG en el proceso de reporte y respuesta. En marzo de 2016, el Consejo de Gerencia aprobó un nuevo documento de apoyo a la política titulado "La seguridad de los niños y las niñas nos concierne a todos. Procedimientos para reportar y responder sobre asuntos de protección infantil en las asociaciones miembro". En marzo de 2016, el Consejo de Gerencia aprobó un nuevo documento de apoyo a la política titulado "Investigaciones de Aldeas Infantiles SOS sobre

protección infantil". Ese mismo año se introdujeron evaluaciones del riesgo aplicadas a la protección infantil como requisito mínimo en toda la Federación.

En 2017, Aldeas Infantiles SOS obtuvo la Certificación de nivel 1¹ de *Keeping Children Safe*. El proceso de certificación consiste en una auditoría externa que mide en qué grado existe un determinado marco de protección infantil.

Las auditorías de protección infantil se introdujeron como herramienta para monitorear el cumplimiento de la Política de Protección Infantil y sus documentos de apoyo, y así determinar si existen los procedimientos pertinentes y si se aplican adecuadamente. El Equipo de Protección y Cuidado Infantil prepara un informe anual sobre protección infantil para el Consejo de Gerencia y el Comité de Auditoría Programática. El informe se basa en los resultados de la encuesta anual sobre protección infantil y en un análisis de las acciones y desarrollos en materia de protección infantil de ese año. Desde 2018, los informes anuales sobre protección infantil se publican externamente.

En 2019 se creó la Plataforma de incidentes de protección infantil para proporcionar actualizaciones anónimas sobre los incidentes de protección infantil en los que se involucra la ScG. Además, Aldeas Infantiles SOS ha establecido un equipo global de 20 investigadoras e investigadores certificados procedentes de todas las regiones que trabajan en la protección de la infancia. Todos ellos reciben una formación ampliada cada año para garantizar que puedan liderar investigaciones complejas en contextos a menudo desafiantes en los que las autoridades no pueden o no quieren encargarse de esas investigaciones. Se han hecho grandes esfuerzos para reforzar las iniciativas de prevención en todas las regiones mediante redes de cuidado activas en África, Asia, Medio Oriente, Europa Central y del Este y la Comunidad de Estados Independientes (CEE/CEI) y América Latina y el Caribe. Incluyen capacitación en temas como:

- Comportamientos protectores
- Cuidado informado sobre el trauma
- Crianza positiva y disciplina
- Cómo hacer realidad los derechos de la niñez
- Guía sobre Conductas Sexuales Problemáticas y Prácticas Abusivas Sexuales
- *Star C*, una iniciativa que crea oportunidades para que las niñas y niños se capaciten a sí mismos sobre los derechos de la infancia mediante juegos

En la siguiente sección se plantea cómo Aldeas Infantiles SOS puede consolidar estos avances y seguir fortaleciendo la protección de las niñas, niños, adolescentes y las personas jóvenes en toda la organización y mitigando el riesgo de que se repitan los fallos en la protección infantil revisados en los países objeto de la ICSR.

¹ La Certificación de nivel 1 no evalúa la implementación de ese marco.

Medidas de protección infantil en Aldeas Infantiles SOS Internacional

En la actualidad se asignan unos recursos a todas luces insuficientes para supervisar la protección infantil (desarrollar capacidades, establecer normativas y proporcionar un marco para que la línea de gerencia pueda rendir cuentas sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en materia de protección), responder a incidentes o hacer trabajo de prevención, tratándose de una organización que atiende directamente a 65.600 niñas, niños adolescentes y personas jóvenes en programas de cuidado alternativo, a otros 347.000 niñas, niños, adolescentes y personas jóvenes y adultas en programas para prevenir la separación familiar, 525.600 niñas, niños, adolescentes y personas jóvenes y adultas en programas de educación, salud y otros programas, y cerca de 240.000 niñas, niños, adolescentes y personas jóvenes y adultas en programas de atención a emergencias.

Los niveles de personal de la Secretaría General, que es la responsable de implementar las decisiones estratégicas adoptadas por la Asamblea General y el Senado Internacional de Aldeas Infantiles SOS y de desarrollar y monitorear los estándares de calidad de la Federación, ofrecen algunas ideas. Por ejemplo, hay en estos momentos 11 personas ETC de perfil técnico dedicadas a protección infantil en la OI y en las IOR. El personal de protección infantil se encarga de llevar a cabo las auditorías internas de protección infantil. Se identificó la capacidad limitada de trabajar en distintos idiomas como una preocupación particular del equipo de la OI, así como la capacidad de auditar y responder a los casos graves que se les derivaban.

Se dedican muchos más recursos a proteger el dinero. Hay 7,3 personas ETC en la OI y en las IOR dedicadas a tratar los casos de corrupción, incluidos el reporte y la gestión de incidentes, y diez personas ETC para las auditorías internas, que incluyen las auditorías financieras y las interdisciplinarias. De las auditorías financieras anuales, se encargan empresas externas.

La protección de la infancia es un trabajo especializado y emocionalmente exigente; requiere tomar decisiones con cuidado y base empírica y audacia para denunciar la verdad ante la autoridad. Además de los desafíos que plantea tratar con incidentes de abusos que pueden resultar inquietantes, las y los profesionales de protección infantil de Aldeas Infantiles SOS se han enfrentado al acoso y la intimidación. En algunos casos, la carga de trabajo del personal ha sido insosteniblemente alta, su trabajo ha sido obstruido y su asesoramiento, ignorado. Si no se abordan estas cuestiones, se corre el riesgo de que el personal de protección infantil padezca traumas indirectos y agotamiento, sobre todo teniendo en cuenta que no se les ofrece supervisión profesional relevante o apoyo psicosocial de manera sistemática.

Recomendaciones:

7.5 En toda la Federación se dedicarán los recursos adecuados a una protección infantil adaptada al contexto y con sensibilidad cultural. En la ScG (tanto la OI como las IOR). Dichos recursos se asignarán en función de las necesidades identificadas en una evaluación del riesgo exhaustiva. Como mínimo absoluto, Aldeas Infantiles SOS dará

al menos la misma prioridad a la protección de la infancia que a proteger los recursos financieros.

7.6 Garantizar que todo el personal de las asociaciones miembro y de la ScG involucrado en la gestión de incidentes reciba una capacitación específica en gestión de incidentes.

7.7 Garantizar que se ofrezca a todo el personal de protección de Aldeas Infantiles SOS la supervisión profesional y/o el apoyo psicosocial pertinentes.

La revisión concluyó que hubo personas en todos los niveles de la organización, incluidos en muchos casos los más altos, que no cooperaron con las investigaciones de protección infantil, que las socavaron o incluso intervinieron activamente para impedir las. Sus acciones incluyeron la intimidación, el descrédito y el abuso de los denunciantes, investigadoras e investigadores y personal de protección infantil.

Recomendación:

7.8 La Política de Protección Infantil y el Código de Conducta de Aldeas Infantiles SOS requiere una revisión urgente para incorporar funciones y responsabilidades específicas a todos los niveles, así como para incluir una disposición por la que toda persona que no haya denunciado una preocupación relacionada con protección infantil, no haya cooperado plenamente o haya obstaculizado de algún modo una investigación se enfrente a sanciones.

Dos brechas especialmente graves son que no todo el personal que gestiona incidentes haya recibido una capacitación específica en gestión de casos y que no haya un sistema consistente para gestionar los casos y llevar registros en todas las asociaciones miembro y la ScG. Sin unos registros claros y completos, resulta imposible garantizar la calidad de la respuesta a los incidentes. Puede ocurrir que no se aborden adecuadamente los reportes, que se deniegue a víctimas y sobrevivientes el acceso a la justicia y el apoyo, que el personal que encubre reportes o que no denuncia los abusos eluda las sanciones y que los abusadores sigan impunes y abusen de otras niñas y niños.

Otra consecuencia es que la organización no podrá revisar adecuadamente cómo se gestionaron los casos para identificar fallos y mejorar las prácticas. En una de las revisiones de casos de países de la ICSR, el equipo solicitó repetidamente los expedientes del incidente que correspondían a un periodo de más de dos años y medio. Durante ese tiempo, se proporcionaron más de 3.000 documentos y 30 horas de archivos de sonido en dos idiomas. Ninguno de esos materiales se había organizado por expedientes y algunos solo se recibieron cuando el borrador del informe ya se había compartido para recibir comentarios. Tal era la escala y complejidad de las pruebas y la falta de consistencia en los registros, que la revisión no pudo identificar de manera concluyente el número total de víctimas ni formarse una imagen clara de la respuesta que dio la organización. En las otras revisiones de casos de países se observaron brechas similares en los registros.

Recomendación:

7.9 Con carácter de urgencia, la ScG desarrollará un sistema detallado para la gestión de los casos y las asociaciones miembro lo implementarán. Se mantendrá un registro detallado de cada incidente y de la respuesta de Aldeas Infantiles SOS sin excepción. La ScG se asegurará de que se lleven a cabo auditorías regulares para garantizar el cumplimiento de las normativas.

Si no se consulta sistemáticamente a las niñas y niños sobre el desarrollo y evaluación de las medidas de protección infantil, estas serán menos eficaces. Por ejemplo, en un caso de país de la ICSR no se proporcionó información a los niñas y niños sobre su derecho a reportar, y el principal mecanismo de reporte, un buzón de quejas, se situó en un lugar prominente a la vista de la oficina del presunto abusador, con lo que se garantizaba que las niñas y niños no podían presentar quejas de forma anónima. Según la encuesta anual de protección infantil de 2019, 49 asociaciones miembro cumplían por completo con el requisito de consultar a niñas, niños, adolescentes, personas jóvenes, cuidadoras y cuidadores primarios y comunidades sobre el desarrollo y la evaluación de las medidas de protección de la infancia, y otras 57 asociaciones miembro lo cumplían solo en parte.

Recomendación:

7.10 Las asociaciones miembro, con el apoyo y la supervisión de la ScG, garantizarán que las comunidades, los niños y niñas y las víctimas/sobrevivientes participen sistemáticamente en la creación, implementación y monitoreo de medidas de protección, estructuras de rendición de cuentas y programas de mayor alcance para garantizar que todo ello sea específico al contexto, adecuado a las necesidades de las niñas y niños y accesible para todas y todos.

La protección infantil no se menciona en la política global y los procedimientos de recursos humanos (RRHH). No existe un documento global que detalle las funciones y responsabilidades específicas que tendrá el personal a todos los niveles en materia de protección infantil, y las responsabilidades individuales no se tienen en cuenta sistemáticamente como parte de los procesos de contratación y de gestión y evaluación del desempeño.

Recomendaciones:

7.11 Se revisarán con urgencia e independencia la política y los procedimientos globales de RRHH para garantizar que se incorpore una protección adecuada y que esta sea obligatoria en toda la Federación. Dicho proceso incluirá procedimientos estrictos para impedir los conflictos de interés. Toda persona con un conflicto de interés en una investigación relacionada con la protección quedará descalificada para tomar decisiones sobre las medidas de rendición de cuentas. Esto incluirá a los miembros de la Junta de las asociaciones miembro y de Aldeas Infantiles SOS Internacional.

7.12 La ScG y las asociaciones miembro garantizarán la valoración de las responsabilidades individuales en materia de protección como parte de los procesos de contratación y de gestión y evaluación del desempeño, y se exigirá al personal que comprenda y observe los valores de la organización y un comportamiento apropiado en todo momento.

7.13 Se exigirá tanto a la alta gerencia de Aldeas Infantiles SOS Internacional como a los miembros de las Juntas y de las asociaciones miembro que completen un formulario sobre conflictos de interés en el momento de la contratación y anualmente. No hacerlo o no declarar cualquier conflicto de interés que exista conllevará una acción disciplinaria que podrá incluir el cese del cargo. Se desarrollarán procedimientos específicos para gestionar los conflictos de interés de conformidad con la legislación local.

Protección infantil, liderazgo y cultura organizacional

La cultura organizacional y el liderazgo son fundamentales para una protección de la infancia eficaz, y esta revisión concluyó que la mayor parte del personal involucrado en las revisiones de caso de países de la ICSR se comportó con dedicación, cuidado, respeto e integridad, a menudo en circunstancias desafiantes.

Sin embargo, la ICSR halló numerosas pruebas de intimidación, abusos de poder y sospechas de nepotismo que se denunciaron dentro de Aldeas Infantiles SOS y alcanzaron hasta los niveles más altos de la organización. Las personas informantes describieron una discriminación generalizada hacia las mujeres y las niñas, una cultura en la que se culpabiliza a las víctimas y en algunos casos "actitudes y enfoques colonialistas", tanto en el momento que ocurrieron los incidentes como en la actualidad. Esa clase de cultura posibilita los abusos de poder e inhibe con fuerza el reporte de preocupaciones de protección infantil.

Por ejemplo, en uno de los países se describió la cultura organizativa como "un reino y una familia", y la mayoría de las personas entrevistadas expresaron emociones muy intensas de miedo, ansiedad, silencio, temor por perder el empleo si denunciaban las irregularidades y sensación de indefensión. En otro país, las personas entrevistadas describieron a algunos miembros del personal como "intocables" y reportaron una cultura de "encubrimiento y confabulación". Una persona de la alta gerencia regional, según una de las personas entrevistadas, había sido "elegida por el fundador, era intocable".

En otro ejemplo, parece que un alto directivo nacional había usado sus contactos con la policía y las autoridades nacionales para intimidar a las niñas, niños, adolescentes y las personas jóvenes y al personal que trataron de sacar a la luz los abusos que se daban dentro de la organización. No solo se concentraba el poder en una persona y sus aliados más cercanos, sino que este directivo utilizaba sus poderes administrativos para administrar recompensas y castigos, como dinero de padrinazgos, acuerdos económicos, empleo, alojamiento y capacitación u oportunidades educativas, entre otros. Además, trató de afianzar su poder asegurándose de que el personal que alzaba la voz en su contra o se resistía a sus abusos perdía el empleo, o que las niñas, niños, adolescentes y personas jóvenes que hacían lo mismo perdían su alojamiento.

Aldeas Infantiles SOS Internacional carece de una política contra la intimidación. No hay indicios de que los procesos de contratación y evaluación del personal a todos los niveles, incluida la alta gerencia, prioricen las competencias en materia de protección, como demostrar valores y actitudes que sustenten una cultura de protección y respeto.

Recomendaciones:

- 7.14 El liderazgo a todos los niveles de la Federación fomentará una cultura organizativa de protección mediante el desarrollo de iniciativas proactivas de perfil alto que estén dotadas con los recursos adecuados a fin de transformar las normas, valores y actitudes que socavan una cultura de protección. Esto incluye la falta de**

respeto hacia los derechos de las mujeres y de las niñas y niños o hacia los derechos de otros grupos en circunstancias vulnerables, el racismo, la intimidación o usar un lenguaje abusivo y discriminatorio. Se establecerán indicadores del cambio específicos y medibles y se revisarán de un modo independiente con regularidad. La información sobre el impacto de dichas iniciativas será transparente y accesible en toda la Federación. La presidencia y la dirección ejecutiva serán personalmente responsables de liderar esta iniciativa.

7.15 Como primer paso, se desarrollará y se implantará en toda la Federación con urgencia una política y unos procedimientos robustos contra la intimidación y se actualizará el Código de Conducta.

7.16 Todas las y los líderes deberán rendir cuentas formalmente mediante el proceso de evaluación para crear una cultura de protección abierta y transparente, y deberán dar ejemplo personalmente en todo momento de los comportamientos y valores organizativos apropiados, así como garantizar que todo el personal de la organización haga lo mismo.

7.17 La contratación de personal de liderazgo en las asociaciones miembro, la ScG y los órganos de gobierno de Aldeas Infantiles SOS Internacional priorizarán las competencias en materia de protección, como demostrar valores y actitudes que sustenten una cultura de protección y respeto.

7.18 Los y las líderes se responsabilizarán personalmente de garantizar que todos y cada uno de los incidentes relacionados con la protección, incluidos los históricos, se investiguen a fondo y con transparencia por investigadores adecuadamente capacitados.

Asegurarse de que las niñas y los niños conozcan su derecho a estar protegidos de los abusos y de que el personal comprenda su responsabilidad de protegerles es fundamental. Sin embargo, no se ha desarrollado ninguna iniciativa que abarque a toda la organización para garantizar que las niñas, niños, adolescentes y personas jóvenes comprendan sus derechos y tampoco se ha llevado a cabo ningún estudio exhaustivo global de referencia para entender este asunto.

Recomendaciones:

7.19 Llevar a cabo un estudio exhaustivo global de referencia para ver en qué medida las niñas y niños al cuidado de Aldeas Infantiles SOS comprenden sus derechos y la responsabilidad que tiene Aldeas Infantiles SOS de protegerles de cualquier abuso.

7.20 El derecho de las niñas, niños, adolescentes y las personas jóvenes a estar protegidos del abuso ocupará el primer plano en la cultura y los programas de toda la organización. Las niñas, niños, adolescentes y las personas jóvenes serán informados de su derecho a estar protegidos del abuso y comprenderán los

estándares de comportamiento que deberían esperar de las personas y organizaciones que tienen un deber de cuidado respecto a ellas y ellos, así como qué hacer si se produce un abuso. Cada AM desarrollará e implementará un plan de acción para abordar este aspecto fundamental de la prevención del abuso, que incluirá especificar los recursos, calendarios y rendiciones de cuentas.

La mayoría de las personas participantes en la revisión describieron a Aldeas Infantiles SOS como una "organización patriarcal". Nunca se ha realizado una investigación sistemática e independiente sobre la igualdad de género ni sobre el liderazgo femenino dentro de SOS que incluya cuestiones como las actitudes y creencias en torno al género y los derechos de las mujeres, las experiencias de discriminación, las diferencias en el salario y las condiciones laborales, el equilibrio de género en los puestos de liderazgo y la Prevención y protección frente al acoso, explotación y abuso sexuales (PSEAH, por sus siglas en inglés). Durante 2016 y 2019 se llevaron a cabo las Auditorías de género en 31 países (de un total de 135), pero el puesto de dirección global de género se encuentra actualmente vacante, por lo que la labor de las auditorías se ha interrumpido. No está claro en qué medida se aplicaron las recomendaciones de las auditorías. Para abordar esta brecha, hay un proceso de contratación abierto para el puesto de dirección de género y está prevista una iniciativa de género y PSEAH en toda la Federación para finales de este año.

A pesar de que el proceso de auditoría esté incompleto, sí existen algunos indicios cuantitativos de desigualdad de género. En 2016 una investigación sobre diferencias salariales por género entre el personal de la ScG mostró que las mujeres cobraban en promedio un 7,8 % menos que los hombres. Los ingresos que reciben las cuidadoras y cuidadores primarios varían mucho por países y regiones: como tendencia, en la parte de la CEE/CEI de EUCM el salario es mejor que en las demás regiones; a nivel mundial, el salario de las cuidadoras y cuidadores primarios de SOS no ha aumentado tan favorablemente como el de todos los demás miembros del personal desde 2008. Hay una rotación de personal alta entre las cuidadoras y cuidadores primarios de SOS y la mayor parte de este colectivo son mujeres (el 88 %). El salario y las condiciones laborales se identificaron como motivos de esa rotación.

La Regulación sobre conducta sexual indebida incluida en la Prevención y protección frente al acoso, explotación y abuso sexuales (PSEAH) no se introdujo hasta 2020 con recursos limitados para su implementación global. No se recopilan datos completos sobre acoso, explotación y abuso sexuales (SEAH, por sus siglas en inglés) en toda la Federación. Esto expone a todo el personal a padecer daños. Teniendo en cuenta el impacto desproporcionado del SEAH en las mujeres y niñas, la falta de unas medidas exhaustivas en materia de PSEAH es profundamente discriminatoria y refuerza las normas patriarcales, además de contribuir a una cultura y un entorno donde el abuso de poder sigue sin cuestionarse. No obstante, el despliegue de la regulación ha empezado ya y se prevé que las AM la implementen durante los próximos dos años.

Recomendaciones:

- 7.21** Encargar una investigación sólida, sistemática e independiente sobre la igualdad de género o el liderazgo femenino en Aldeas Infantiles SOS. Deberá incluir las actitudes y creencias en torno al género y los derechos de las mujeres, las experiencias de discriminación, las diferencias en el salario y las condiciones laborales, el equilibrio de género en los puestos de liderazgo y la explotación y el abuso sexuales. Establecer un plan de acción claro para abordar las cuestiones identificadas en la investigación.
- 7.22** Implementar con urgencia en toda la Federación un marco de PSEAH obligatorio, exhaustivo y riguroso (que incluya procedimientos de reporte y respuesta, dotación de personal, desarrollo de capacidades y concienciación). Este marco será adicional a la protección infantil y contará con recursos propios. Donde corresponda, se alinearán y optimizarán procesos.

Supervisión, gobernanza y rendición de cuentas en materia de protección

La evaluación del riesgo constituye la base de un marco de protección infantil sólido. Comprender con claridad cuándo, dónde y cómo una organización entra en contacto con niñas y niños, qué riesgos puede comportar esto y qué medidas se deben tomar para mitigarlos es una responsabilidad de gobernanza fundamental. Si bien las evaluaciones del riesgo se llevan a cabo en el nivel de las AM, la ICSR concluyó que no hay ninguna evaluación del riesgo para la protección infantil en la ScG ni en toda la organización, incluidas las regiones, programas, áreas funcionales, proyectos y operaciones a todos los niveles, ni hay tampoco un plan de implementación de la protección con recursos, calendarios y rendiciones de cuentas propios.

Recomendación:

7.23 La ScG desarrollará y mantendrá actualizada una evaluación del riesgo global aplicada a la protección infantil y un plan de implementación para la Federación con sus propios recursos, calendarios y rendiciones de cuentas.

Además, la revisión identificó una serie de brechas relacionadas con la protección de la infancia y la gobernanza.

- No todas las Juntas Directivas tienen designado un líder de equipo de protección infantil.
- Los miembros de la Junta Directiva no siguen una capacitación regular exhaustiva en protección infantil.
- La protección infantil ha sido un punto permanente del orden del día en las reuniones de la ScG de los últimos dos meses, pero este cambio debería ser permanente y obligatorio.
- No se exige a todo el personal de la ScG que siga una capacitación regular exhaustiva en protección infantil.
- Hay indicios de que los procedimientos para prevenir conflictos de interés no han sido eficaces en toda la Federación.

Recomendaciones:

7.24 Hacer obligatorio que haya designado un líder de equipo de protección infantil en cada Junta Directiva. Definir las responsabilidades en una descripción del puesto específica.

7.25 Todos los miembros de la Junta Directiva seguirán una capacitación regular exhaustiva en protección infantil. La persona que sea designada líder de equipo de protección infantil recibirá una capacitación ampliada.

7.26 La protección infantil será un punto obligatorio en el orden del día de las reuniones de la Junta de las AM.

7.27 La protección infantil será un punto obligatorio en el orden del día de las reuniones de liderazgo de la ScG.

7.28 Todo el personal de la ScG seguirá una capacitación regular exhaustiva en protección infantil.

No hay un proceso vinculante específico que permita a la ScG exigir responsabilidades a las AM si hay fallos relacionados con protección infantil. Las consecuencias de esto quedaron claras en una revisión nacional cuando, tras detectarse incidentes graves de desprotección infantil, la Junta Directiva se negó en rotundo a responder adecuadamente al concluir una investigación rigurosa y a compartir información sobre los casos con la oficina internacional. Hay otras pruebas que demuestran que algunos miembros de la misma Junta Directiva intimidaron y posteriormente despidieron a denunciantes después de que sus datos se filtrasen, supuestamente, por la IOR.

Recomendaciones:

7.29 La ScG desarrollará y adoptará un procedimiento para garantizar que todas las AM cuenten con las medidas de protección adecuadas y respondan adecuadamente a las preocupaciones cuando estas ocurran. Esto se deberá demostrar mediante un proceso de auditoría regular y transparente. Dicho proceso incluirá una auditoría de las medidas empleadas para impedir los conflictos de interés en la contratación y la gobernanza.

7.30 Si las AM incumplen sus responsabilidades de protección, se abrirá un proceso para que rindan cuentas que incluya la expulsión de la Federación y/o la retirada del financiamiento.

La protección infantil es responsabilidad de todos. Esto significa que los líderes de equipo de protección no se deben considerar como los únicos responsables de todos los aspectos relacionados con la implementación de la protección infantil por sí mismas. Esto resultaría imposible de conseguir y probablemente resultaría en un estrés extremo, en agotamiento y en el riesgo de que el personal de protección se convirtiera en el chivo expiatorio por fallos de la organización a mayor escala. Su propósito es aconsejar, apoyar, establecer estándares y proporcionar un marco en el que la línea de gerencia pueda rendir cuentas sobre el cumplimiento de sus responsabilidades de protección, pero, por otro lado, las direcciones deben tener un grado de veteranía y recursos adecuados para hacerlo y debe haber una rendición de cuentas en materia de protección claramente documentada para todo el personal. Articular y exigir una rendición de cuentas clara en materia de protección es una responsabilidad de gobernanza y supervisión.

Recomendaciones:

7.31 Se nombrará una dirección internacional de protección infantil, que reportará directamente a la dirección ejecutiva, y un equipo de protección infantil, y se les asignarán autoridad y recursos suficientes para implementar el plan global de protección infantil. El equipo de protección infantil será independiente y podrá

investigar todas las preocupaciones relacionadas con la protección, sin temor ni favoritismo y sin riesgo de interferencias y obstrucciones injustificadas.

- 7.32 La ScG producirá un documento que detalle las funciones y responsabilidades específicas que tendrá el personal a todos los niveles en materia de protección. Incluirá responsabilidades específicas en cuanto a gobernanza y supervisión, con marcos temporales y rendiciones de cuentas concretas para responder a las preocupaciones, además de sanciones por incumplir dichas responsabilidades. Las direcciones nacionales serán las responsables de garantizar que esta información se comunique e implemente en todos los programas.**

Los asuntos de rendición de cuentas y transparencia se ven agravados por el hecho de que el equipo de protección internacional no tiene acceso completo a todos los documentos y registros relevantes del caso cuando los requiere, y hay indicios claros de que esto ha resultado en conflictos de interés, retrasos evitables y prolongados y el potencial de interferir en una investigación.

Recomendación:

- 7.33 Para impedir los conflictos de interés, reducir los retrasos y la posibilidad de que se interfiera en una investigación, la ScG ordenará que se conceda en todo momento al equipo internacional de protección acceso completo y sin restricciones a todos los documentos y registros relevantes del caso. Se identificarán unas fechas límite estándar obligatorias para compartir dichos documentos y el cumplimiento será una condición para permanecer en la Federación.**

Cuidado de calidad y el rol de las cuidadoras y cuidadores primarios

El cuidado de calidad es una parte fundamental de la protección. Un niño o una niña están expuestos a un riesgo mayor de sufrir daños si hay fallos en la calidad del cuidado y los incidentes de desprotección infantil pueden indicar que el programa es de baja calidad. Es más probable que las niñas y niños reporten abusos si confían en que a la organización le importe lo suficiente como para protegerles y en que les apoyará a recuperarse y sanar.

Las cuidadoras y cuidadores primarios desempeñan una función esencial en la protección de las niñas y niños del abuso. En Aldeas Infantiles SOS la inmensa mayoría de ellos (el 88 %) son mujeres (madres SOS), a menudo procedentes de circunstancias muy vulnerables. A las madres SOS que participaron en las revisiones de casos de la ICSR se les ofreció muy poca supervisión, apoyo o capacitación para asumir un rol tan desafiante y especializado como este, con niñas y niños que a menudo presentaban necesidades complejas e historias de trauma y pérdida.

Recomendación:

7.34 La ScG y las asociaciones miembro invertirán en programas de cuidado de calidad en toda la Federación; esto incluirá mejoras en el salario, la capacitación y las condiciones de las cuidadoras y cuidadores primarios.

El concepto original tras el modelo de Aldeas Infantiles SOS se describe en la publicación de 2014 "*Bound to Silence*" (disponible en alemán e inglés), que se centró en casos de abusos ocurridos entre 1950 y la década de 1990. "Una aldea infantil consistía en varias viviendas individuales en las que residían hasta nueve niñas y niños con una cuidadora como en una unidad familiar. La cuidadora actuaba como sustituta de la madre. Tenía que llevar una vida célibe para dedicar toda su energía y atención a las niñas y niños. La posición masculina en la familia simulada la ocupaba el director de la aldea. Como sustituto del padre, representaba el orden, la obediencia y los poderes sancionadores. Este era el modelo de familia, distorsionado por una actitud patriarcal conservadora".

La descripción sigue, explicando cómo "la falta de conocimientos del personal de cuidado por un lado y, por otro, la jerarquía sexual establecida conceptualmente entre las mujeres cuidadoras en las comunidades familiares y los hombres en los puestos de gerencia, pueden considerarse estructuras que ofrecen la oportunidad de que se desarrollen prácticas de violencia y abuso contra las niñas, niños, adolescentes y las personas jóvenes en las aldeas infantiles".

Esta dinámica se observó en las pruebas aportadas a la revisión sobre madres SOS que supuestamente fueron despedidas porque se negaron a proporcionar "favores sexuales" a hombres poderosos dentro de Aldeas Infantiles SOS y algunas niñas y niños que fueron expulsados o "reunificados" con su familia de origen por el mismo motivo. Al parecer, había un favoritismo sistémico que quizá se podría describir como un sistema de segregación por el

que las niñas, los niños y las madres SOS que recibían trato preferencial pero también padecían abusos eran segregados de aquellos que recibían castigos, eran privados de educación, perdían empleos, se convertían en víctimas de acoso o eran enviados a campos de refugiados, entre otras represalias.

Si bien hubo algunas madres SOS que estuvieron dispuestas a asumir grandes riesgos para proteger a sus hijas e hijos y pudieron hacerlo (en un caso, por ejemplo, ocultándolos cuando un miembro de la alta gerencia nacional envió a personas a llevárselos por la fuerza y desplazarlos), la mayoría se vieron forzadas a ocupar una posición insostenible en la que no podían proteger a sus hijas e hijos por los canales formales ni por los informales, ya fuera interna o externamente. Otras madres SOS sufrieron violaciones de derechos, como ser obligadas a abandonar a sus hijos e hijas biológicos. Todas ellas corrían el riesgo de perder sus hogares, familias, medios de subsistencia y pensiones si reportaban los abusos.

En el tiempo que ha pasado desde muchos de los incidentes reflejados en las revisiones de casos de países, Aldeas Infantiles SOS ha emprendido una serie de iniciativas para mejorar la situación de las cuidadoras y cuidadores primarios, entre ellas, la política de la Promesa del Cuidado de SOS. Además, se publicó una declaración del Senado Internacional sobre las cuestiones de derechos humanos y de la infancia que afectaban a las madres y padres SOS y sus hijos e hijas biológicos titulada *“Strong mothers/parents provide a caring family environment for children”* (disponible en inglés), así como el documento de apoyo a la política “Padres/madres SOS y sus hijos e hijas biológicos. Reunificación, otras medidas de apoyo y nuevo empleo”. En 2020, el Equipo de Gerencia aprobó la guía de uso “La profesión de Padres y Madres SOS”.

Todos estos avances suponen una mejora considerable respecto a las condiciones anteriores, pero sigue habiendo indicios de diferencias de poder sistémicas en toda la Federación. Para crear un entorno seguro para las niñas y niños y para las cuidadoras y cuidadores primarios de SOS, son absolutamente necesarias una intervención urgente y profunda que desmantele las normas patriarcales arraigadas, una política de cero tolerancia frente a las violaciones de derechos, seguir mejorando los salarios, la capacitación y las condiciones de las cuidadoras y cuidadores primarios, y abordar el riesgo de acoso, explotación y abuso sexuales (SEAH).

Recomendaciones:

7.35 La ScG y las asociaciones miembro llevarán a cabo una investigación global exhaustiva e independiente para comprender la situación, las necesidades y las prioridades de las cuidadoras y cuidadores primarios. Cada AM desarrollará e implementará un plan de acción para abordar las cuestiones que se identifiquen en la investigación donde se especificarán los recursos, calendarios y rendiciones de cuentas.

7.36 Aldeas Infantiles SOS garantizará los derechos de todas las cuidadoras y cuidadores primarios. Les estará permitido que sus hijas e hijos biológicos vivan con ellos o les visiten. También se establecerán protecciones para garantizar que, si

las cuidadoras y cuidadores primarios dejan su empleo, tengan acceso a un hogar y un estipendio, ya que el temor a perder su hogar y su salario hace que sea mucho menos probable que reporten irregularidades.

- 7.37** La ScG y las asociaciones miembro garantizarán que la investigación sobre la igualdad de género en Aldeas Infantiles SOS se centre en las cuidadoras y cuidadores primarios. Garantizarán también que el plan de acción resultante aborde con claridad la situación y las prioridades de las cuidadoras y cuidadores primarios.
- 7.38** La ScG y las asociaciones miembro garantizarán que el nuevo marco de PSEAH sea apropiado para las cuidadoras y cuidadores primarios y esté a su alcance.
- 7.39** La ScG y las asociaciones miembro consultarán sistemáticamente a las cuidadoras y cuidadores primarios sobre la creación, implementación y monitoreo de programas, incluidas las medidas de protección infantil y PSEAH.

Justicia y apoyo para víctimas, sobrevivientes y denunciantes

La ICSR concluyó que, aunque hubo algunos ejemplos de buenas prácticas, Aldeas Infantiles SOS no cuenta con un protocolo específico para apoyar a todas las víctimas y sobrevivientes de abusos. No hay normativas ni recursos propios asignados a la implementación de un enfoque centrado en las víctimas y sobrevivientes para garantizar la calidad, la transparencia y la rendición de cuentas.

A pesar de que se llevan pocos registros completos sobre las consecuencias para las niñas y niños que sufrieron abusos mientras estaban al cuidado de SOS, la revisión recibió información sobre la situación de algunos de ellos. Por ejemplo, dos niñas que quedaron embarazadas cuando tenían 13 años fueron "expulsadas" por SOS y obligadas a subsistir en las calles, y una adolescente de 16 años, supuestamente embarazada como resultado de un abuso, perdió su hogar y se vio forzada a entrar en la explotación sexual comercial. Es importante destacar que desde entonces se han adoptado medidas que obligan a los programas a apoyar a las jóvenes embarazadas. En octubre de 2014, el Senado publicó una declaración sobre el embarazo en la adolescencia en la que afirmaba que Aldeas Infantiles SOS debe proporcionar en sus programas un apoyo adecuado tanto a la madre como a su hija o hijo cuando se produzca un embarazo en la adolescencia. Sin embargo, estas iniciativas no abordan las necesidades de las jóvenes que fueron previamente abandonadas por Aldeas Infantiles SOS.

Otras personas jóvenes describieron su situación al egresar del cuidado de SOS como "sin oficio, es una vida de promesas rotas", "soy mayor y no tengo oficio". Algunos afirmaron que ahora vivían en contenedores de basura. Una persona entrevistada dijo que "hay jóvenes que han sido del todo incapaces de salir adelante. No han podido tener un cierre, apenas tienen qué comer, no tienen ningún ingreso y sus hijas e hijos están en la misma situación".

No se llevan a cabo con regularidad revisiones externas e independientes de las prácticas de protección en casos graves y las opciones que tienen las víctimas y sobrevivientes de exigir una rendición de cuentas son limitadas, en especial si no es posible la rendición de cuentas legal.

Recomendaciones:

- 7.40** Como prioridad, la ScG desarrollará un protocolo claro y detallado para que lo apliquen todas las AM, con instrucciones sobre cómo Aldeas Infantiles SOS proporcionará apoyo sin dilación a todas las víctimas/sobrevivientes de abusos. Dicho protocolo partirá del documento de apoyo a la Política de Protección Infantil sobre las investigaciones en protección infantil, pero establecerá con claridad cómo Aldeas Infantiles SOS va a implementar un enfoque centrado en las víctimas/sobrevivientes. Establecerá como requisito que se designe a un miembro específico del personal como enlace para abogar por la/el sobreviviente. Todo el personal recibirá capacitación en este protocolo.

- 7.41** La ScG deberá, en consulta con los sobrevivientes, desarrollar un conjunto de estándares y designar recursos para elaborar un plan de apoyo integral, adecuado desde el punto de vista del desarrollo y culturalmente sensible, que se pueda ofrecer a todas las víctimas/sobrevivientes. Ese plan se deberá adaptar a las necesidades específicas de cada individuo e incluirá apoyo médico y psicológico cuando se requiera, así como apoyo en cuanto a educación y medios de subsistencia. Se encargarán de desarrollar el plan las AM en colaboración con cada individuo, pero se deberá tener precaución para garantizar que se atiendan las necesidades inmediatas de las víctimas/sobrevivientes (seguridad básica, alimentos, refugio, necesidades médicas y legales, apoyo para afrontar el trauma, etc.), a fin de que puedan dar su consentimiento y participar en dichas iniciativas de apoyo y rendición de cuentas de un modo significativo.
- 7.42** Aldeas Infantiles SOS se asegurará de que se ofrezca a todos los sobrevivientes, incluidos los identificados a posteriori y cualquier miembro del personal actual o pasado que se haya visto afectado por abusos, un plan de apoyo adecuado de conformidad con los estándares adoptados por la ScG con una presentación de informes transparente sobre los resultados a largo plazo logrados por cada individuo. Las direcciones nacionales serán las responsables últimas de garantizar que esta medida se cumpla.
- 7.43** La ScG creará una base de datos central para llevar un seguimiento de las respuestas e investigaciones y para documentar el apoyo y los resultados a largo plazo para todas las víctimas y sobrevivientes.
- 7.44** Se creará un nuevo puesto de alto nivel para defender los derechos de las víctimas/sobrevivientes que se encargue de supervisar ese proceso y garantice la calidad, la transparencia y la rendición de cuentas.
- 7.45** La ScG garantizará que se lleven a cabo con regularidad revisiones externas e independientes de las prácticas de protección en casos graves.
- 7.46** La ScG implementará un mecanismo al que los sobrevivientes de abusos podrán acceder directamente para solicitar una revisión de cómo se gestionó su caso. Se harán los esfuerzos necesarios para comunicar ampliamente esta iniciativa.

8. Conclusión

Desde que sucedieron los incidentes incluidos en la Revisión independiente de protección infantil, se han hecho avances significativos para reforzar la protección infantil en toda la Federación, redoblando los esfuerzos de prevención, aumentando la capacidad de quienes investigan la protección infantil y mejorando los procedimientos de reporte y respuesta. Sin embargo, para mitigar el riesgo de que semejantes incidentes se repitan, es necesario seguir introduciendo mejoras robustas, exhaustivas y radicales con carácter de urgencia a fin de garantizar que Aldeas Infantiles SOS pueda cumplir su compromiso de crear y mantener un entorno afectuoso y protector para todas las niñas y niños a quienes llega mediante sus programas.

Esto requiere prestar más atención a la calidad del cuidado y al apoyo que reciben las cuidadoras y cuidadores primarios con medidas como: abordar las brechas en la evaluación del riesgo de desprotección, seguir mejorando las políticas, los procesos y las prácticas en toda la Federación, implementar un marco sólido de PSEAH, aumentar la supervisión y la gobernanza y garantizar una cultura de respeto hacia todas las personas abordando la intimidación, la culpabilización de las víctimas, la discriminación y las normas patriarcales.

Todos los esfuerzos serán en vano si Aldeas Infantiles SOS Internacional no empodera y respalda a su personal de protección. Esto significa protegerles de la intimidación, el acoso, el agotamiento y los traumas indirectos, así como de aquellas personas que traten de obstruir, socavar o interferir con su trabajo. Se deberán realizar inversiones notables para ampliar la capacidad, tanto a nivel regional como nacional, incluida la contratación de un Director o Directora de Protección. Este puesto reportará directamente a la dirección ejecutiva y exigirá una rendición de cuentas clara en materia de protección al personal de la organización en todos los niveles.

Todos y cada una de las niñas y niños que sufrieron abusos estando al cuidado de SOS serán tratados como si formaran parte de una familia afectuosa, independientemente de cuándo sufrieron el abuso o de la edad que tengan ahora. Así, la justicia, la rendición de cuentas, el cuidado, la recuperación y la protección para todas las víctimas y sobrevivientes deberá estar en el centro de todas las decisiones. Esto significa un enfoque de cero tolerancia con todas las violaciones de la protección infantil, unos procesos de calidad para la gestión de los casos, desarrollar las investigaciones sin temor ni favoritismo y priorizar la inversión en el apoyo y la abogacía para todas las víctimas.

9. Resumen de las recomendaciones

<p>Generales</p> <p>7.1 Aldeas Infantiles SOS priorizará el interés superior de las víctimas y sobrevivientes de abusos, incluidos los abusos históricos, y garantizará un apoyo adecuado de gran calidad y reparación a todos ellos sin excepciones.</p> <p>7.2 Aldeas Infantiles SOS llevará a cabo una investigación exhaustiva, transparente e independiente con carácter de urgencia allí donde existan indicios de irregularidades, sin temor ni favoritismo.</p> <p>7.3 Habrá un enfoque de cero tolerancia respecto al abuso, con sanciones rápidas y proporcionadas para los abusadores siempre que se produzca un abuso.</p> <p>7.4 Para garantizar la integridad de la investigación, toda persona que tenga un conflicto de interés en el incidente quedará al margen del proceso de investigación y de las decisiones en materia de rendición de cuentas. Los indicios de irregularidades por parte de personas que aún trabajen en Aldeas Infantiles SOS tendrán prioridad en la investigación, en especial si se trata de personas que tienen contacto directo con niñas y niños o que ocupan cargos de poder y autoridad.</p>
<p>Medidas de protección infantil dentro de Aldeas Infantiles SOS Internacional</p> <p>7.5 En toda la Federación se dedicarán los recursos adecuados a una protección infantil adaptada al contexto y con sensibilidad cultural. En la ScG (tanto la OI como las IOR). Dichos recursos se asignarán en función de las necesidades identificadas en una evaluación del riesgo exhaustiva. Como mínimo absoluto, Aldeas Infantiles SOS dará al menos la misma prioridad a la protección de la infancia que a proteger los recursos financieros.</p> <p>7.6 Garantizar que todo el personal de las asociaciones miembro y de la ScG involucrado en la gestión de incidentes reciba una capacitación específica en gestión de casos.</p> <p>7.7 Garantizar que se ofrezca a todo el personal de protección de Aldeas Infantiles SOS la supervisión profesional y/o el apoyo psicosocial pertinentes.</p> <p>7.8 La Política de Protección Infantil y el Código de Conducta de Aldeas Infantiles SOS requiere una revisión urgente para incorporar funciones y responsabilidades específicas a todos los niveles, así como para incluir una disposición por la que toda persona que no haya denunciado una preocupación relacionada con la protección infantil, no haya cooperado plenamente o haya obstaculizado de algún modo una investigación se enfrente a sanciones.</p>

7.9 Con carácter de urgencia, la ScG desarrollará un sistema detallado para la gestión de los casos y las asociaciones miembro lo implementarán. Se mantendrá un registro detallado de cada caso y de la respuesta de Aldeas Infantiles SOS sin excepción. La ScG se asegurará de que se lleven a cabo auditorías regulares para garantizar el cumplimiento de las normativas.

7.10 Las asociaciones miembro, con el apoyo y la supervisión de la ScG, garantizarán que las comunidades, las niñas y niños y las víctimas/sobrevivientes participen sistemáticamente en la creación, implementación y monitoreo de medidas de protección, estructuras de rendición de cuentas y programas de mayor alcance para garantizar que todo ello sea específico al contexto, adecuado a las necesidades de las niñas y niños y accesible para todas y todos.

7.11 Se revisarán con urgencia e independencia la política y los procedimientos globales de RRHH para garantizar que se incorpore una protección adecuada y que esta sea obligatoria en toda la Federación. Dicho proceso incluirá procedimientos estrictos para impedir los conflictos de interés. Toda persona con un conflicto de interés en una investigación relacionada con la protección quedará descalificada para tomar decisiones sobre las medidas de rendición de cuentas. Esto incluirá a los miembros de la Junta de las asociaciones miembro y de Aldeas Infantiles SOS Internacional.

7.12 La ScG y las asociaciones miembro garantizarán la valoración de las responsabilidades individuales en materia de protección como parte de los procesos de contratación y de gestión y evaluación del desempeño, y se exigirá al personal que comprenda y observe los valores de la organización y un comportamiento apropiado en todo momento.

7.13 Se exigirá tanto a la alta gerencia de Aldeas Infantiles SOS Internacional como a los miembros de las Juntas y de las asociaciones miembro que completen un formulario sobre conflictos de interés en el momento de la contratación y anualmente. No hacerlo o no declarar cualquier conflicto de interés que exista conllevará una acción disciplinaria que podrá incluir el cese del cargo. Se desarrollarán procedimientos específicos para gestionar los conflictos de interés de conformidad con la legislación local.

Liderazgo y cultura organizacional

7.14 El liderazgo a todos los niveles de la Federación fomentará una cultura organizacional de protección mediante el desarrollo de iniciativas proactivas de perfil alto que estén dotadas con los recursos adecuados a fin de transformar las normas, valores y actitudes que socavan una cultura de protección. Esto incluye la falta de respeto hacia los derechos de las mujeres y de las niñas y niños o hacia los derechos de otros grupos en circunstancias vulnerables, el racismo, la intimidación o usar un lenguaje abusivo y discriminatorio. Se establecerán indicadores del cambio específicos y medibles y se revisarán de un modo independiente con regularidad. La información sobre el impacto de dichas iniciativas será transparente y accesible en toda la

Federación. La presidencia y la dirección ejecutiva serán personalmente responsables de liderar esta iniciativa.

- 7.15 Como primer paso, se desarrollará y se implantará en toda la Federación con urgencia una política y unos procedimientos robustos contra la intimidación y se actualizará el Código de Conducta.
- 7.16 Todos los y las líderes deberán rendir cuentas formalmente mediante el proceso de evaluación para crear una cultura de protección abierta y transparente, y deberán dar ejemplo personalmente en todo momento de los comportamientos y valores organizativos apropiados, así como garantizar que todo el personal de la organización haga lo mismo.
- 7.17 La contratación de personal de liderazgo en las asociaciones miembro, la ScG y los órganos de gobierno de Aldeas Infantiles SOS Internacional priorizarán las competencias en materia de protección, como demostrar valores y actitudes que apuntalen una cultura de protección y respeto.
- 7.18 Las y los líderes se responsabilizarán personalmente de garantizar que todos y cada uno de los incidentes relacionados con la protección, incluidos los históricos, se investiguen a fondo y con transparencia por investigadores adecuadamente capacitados.
- 7.19 Llevar a cabo un estudio exhaustivo global de referencia para ver en qué medida las niñas y niños al cuidado de Aldeas Infantiles SOS comprenden sus derechos y la responsabilidad que tiene Aldeas Infantiles SOS de protegerles de cualquier abuso.
- 7.20 El derecho de las niñas, niños, adolescentes y las personas jóvenes a estar protegidos del abuso ocupará el primer plano en la cultura y los programas de toda la organización. Las niñas, los niños, adolescentes y las personas jóvenes serán informados de su derecho a estar protegidos del abuso y comprenderán los estándares de comportamiento que deberían esperar de las personas y organizaciones que tienen un deber de cuidado respecto a ellas y ellos, así como qué hacer si se produce un abuso. Cada AM desarrollará e implementará un plan de acción para abordar este aspecto fundamental de la prevención del abuso, que incluirá especificar los recursos, calendarios y rendiciones de cuentas.
- 7.21 Encargar una investigación sólida, sistemática e independiente sobre la igualdad de género o el liderazgo femenino en Aldeas Infantiles SOS. Deberá incluir las actitudes y creencias en torno al género y los derechos de las mujeres, las experiencias de discriminación, las diferencias en el salario y las condiciones laborales, el equilibrio de género en los puestos de liderazgo y la explotación y el abuso sexuales. Establecer un plan de acción claro para abordar las cuestiones identificadas en la investigación.

7.22 Implementar con urgencia en toda la Federación un marco de PSEAH obligatorio, exhaustivo y riguroso (que incluya procedimientos de reporte y respuesta, dotación de personal, desarrollo de capacidades y concienciación). Este marco será adicional a la protección infantil y contará con recursos propios. Donde corresponda, se alinearán y optimizarán procesos.

Supervisión, gobernanza y rendición de cuentas

7.23 La ScG desarrollará y mantendrá una evaluación del riesgo global aplicada a la protección infantil y un plan de implementación para la Federación con sus propios recursos, calendarios y rendiciones de cuentas.

7.24 Hacer obligatorio que haya un líder de equipo designado de protección infantil en cada Junta Directiva. Definir las responsabilidades en una descripción del puesto específica.

7.25 Todos los miembros de la Junta Directiva seguirán una capacitación regular exhaustiva en protección infantil. La persona que ocupe el puesto de líder de equipo específico de protección infantil recibirá una capacitación ampliada.

7.26 La protección infantil será un punto obligatorio en el orden del día de las reuniones de la Junta de las AM.

7.27 La protección infantil será un punto obligatorio en el orden del día de las reuniones de liderazgo de la ScG.

7.28 Todo el personal de la ScG seguirá una capacitación regular exhaustiva en protección infantil.

7.29 La ScG desarrollará y adoptará un procedimiento para garantizar que todas las AM cuenten con las medidas de protección adecuadas y respondan adecuadamente a las preocupaciones cuando estas ocurran. Esto se deberá demostrar mediante un proceso de auditoría regular y transparente. Dicho proceso incluirá una auditoría de las medidas empleadas para impedir los conflictos de interés en la contratación y la gobernanza.

7.30 Si las AM incumplen sus responsabilidades de protección, se abrirá un proceso para que rindan cuentas que incluya la expulsión de la Federación y/o la retirada del financiamiento.

7.31 Se nombrará una dirección internacional de protección infantil, que reportará directamente a la dirección ejecutiva, y un equipo de protección infantil, y se les asignarán autoridad y recursos suficientes para implementar el plan global de protección infantil. El equipo de protección infantil será independiente y podrá investigar todas las preocupaciones relacionadas con la protección, sin temor ni favoritismo y sin riesgo de interferencias y obstrucciones injustificadas.

7.32 La ScG producirá un documento que detalle las funciones y responsabilidades específicas que tendrá el personal a todos los niveles en materia de protección. Incluirá responsabilidades específicas en cuanto a gobernanza y supervisión, con marcos temporales y rendiciones de cuentas concretas para responder a las preocupaciones, además de sanciones por incumplir dichas responsabilidades. Las direcciones nacionales serán las responsables de garantizar que esta información se comunique e implemente en todos los programas.

7.33 Para impedir los conflictos de interés, reducir los retrasos y la posibilidad de que se interfiera en una investigación, la ScG ordenará que se conceda en todo momento al equipo internacional de protección acceso completo y sin restricciones a todos los documentos y registros relevantes del caso. Se identificarán unas fechas límite estándar obligatorias para compartir dichos documentos y el cumplimiento será una condición para permanecer en la Federación.

Cuidado de calidad y el rol de las cuidadoras y cuidadores primarios

7.34 La ScG y las asociaciones miembro invertirán en programas de cuidado de calidad en toda la Federación; esto incluirá mejoras en el salario, la capacitación y las condiciones de las cuidadoras y cuidadores primarios.

7.35 La ScG y las asociaciones miembro llevarán a cabo una investigación global exhaustiva e independiente para comprender la situación, las necesidades y las prioridades de las cuidadoras y cuidadores primarios. Cada AM desarrollará e implementará un plan de acción para abordar las cuestiones que se identifiquen en la investigación donde se especificarán los recursos, calendarios y rendiciones de cuentas.

7.36 Aldeas Infantiles SOS garantizará los derechos de todas las cuidadoras y cuidadores primarios. Les estará permitido que sus hijos e hijas biológicos vivan con ellos o les visiten. También se establecerán protecciones para garantizar que, si las cuidadoras y cuidadores primarios dejan su empleo, tengan acceso a un hogar y un estipendio, ya que el temor a perder su hogar y su salario hace que sea mucho menos probable que reporten irregularidades.

7.37 La ScG y las asociaciones miembro garantizarán que la investigación sobre la igualdad de género en Aldeas Infantiles SOS se centre en las cuidadoras y cuidadores primarios. Garantizarán también que el plan de acción resultante aborde con claridad la situación y las prioridades de las cuidadoras y cuidadores primarios.

7.38 La ScG y las asociaciones miembro garantizarán que el nuevo marco de PSEAH sea apropiado para las cuidadoras y cuidadores primarios y esté a su alcance.

7.39 La ScG y las asociaciones miembro consultarán sistemáticamente a las cuidadoras y cuidadores primarios sobre la creación, implementación y monitoreo de programas, incluidas las medidas de protección infantil y PSEAH.

Justicia y apoyo para víctimas, sobrevivientes y denunciantes

- 7.40 Como prioridad, la ScG desarrollará un protocolo claro y detallado para que lo apliquen todas las AM, con instrucciones sobre cómo Aldeas Infantiles SOS proporcionará apoyo sin dilación a todas las víctimas/sobrevivientes de abusos. Dicho protocolo partirá del documento de apoyo a la Política de Protección Infantil sobre las investigaciones en protección infantil, pero establecerá con claridad cómo Aldeas Infantiles SOS va a implementar un enfoque centrado en las víctimas/sobrevivientes. Establecerá como requisito que se designe a un miembro específico del personal como enlace para abogar por el/la sobreviviente. Todo el personal recibirá capacitación en este protocolo.
- 7.41 La ScG deberá, en consulta con las y los sobrevivientes, desarrollar un conjunto de estándares y designar recursos para elaborar un plan de apoyo integral, adecuado desde el punto de vista del desarrollo y culturalmente sensible, que se pueda ofrecer a todas las víctimas/sobrevivientes. Ese plan se deberá adaptar a las necesidades específicas de cada individuo e incluirá apoyo médico y psicológico cuando se requiera, así como apoyo en cuanto a educación y medios de subsistencia. Se encargarán de desarrollar el plan las AM en colaboración con cada individuo, pero se deberá tener precaución para garantizar que se atiendan las necesidades inmediatas de las víctimas/sobrevivientes (seguridad básica, alimentos, refugio, necesidades médicas y legales, apoyo para afrontar el trauma, etc.), a fin de que puedan dar su consentimiento y participar en dichas iniciativas de apoyo y rendición de cuentas de un modo significativo.
- 7.42 Aldeas Infantiles SOS se asegurará de que se ofrezca a todas las y los sobrevivientes, incluidos los identificados a posteriori y cualquier miembro del personal actual o pasado que se haya visto afectado por abusos, un plan de apoyo adecuado de conformidad con los estándares adoptados por la ScG con una presentación de informes transparente sobre los resultados a largo plazo logrados por cada individuo. Las direcciones nacionales serán las responsables últimas de garantizar que esta medida se cumpla.
- 7.43 La ScG creará una base de datos central para llevar un seguimiento de las respuestas e investigaciones y para documentar el apoyo y los resultados a largo plazo para todas las víctimas y sobrevivientes.
- 7.44 Se creará un nuevo puesto de alto nivel para defender los derechos de las víctimas/sobrevivientes que se encargue de supervisar ese proceso y garantice la calidad, la transparencia y la rendición de cuentas.
- 7.45 La ScG garantizará que se lleven a cabo con regularidad revisiones externas e independientes de las prácticas de protección en casos graves.
- 7.46 La ScG implementará un mecanismo al que las y los sobrevivientes de abusos podrán acceder directamente para solicitar una revisión de cómo se gestionó su caso. Se harán los esfuerzos necesarios para comunicar ampliamente esta iniciativa.