

Guía práctica
de orientaciones para la

PROTECCIÓN AL DENUNCIANTE

de corrupción empresarial



CONSEJO RECTOR

Carlos Eduardo Angulo Galvis
José Alejandro Cortés Osorio
Andrés Echavarría Olano
Margarita Garrido Otoya
Guillermo Carvajalino
Juan Francisco Lozano Ramírez

JUNTA DIRECTIVA

María Elisa Bernal Bueno
Eulalia Arboleda de Montes
Néstor Ricardo Rodríguez Ardila
Bernardo Rodríguez Ossa
Daniel Ricardo Uribe Parra
Guillermo Vargas Ayala
Eduardo Wills Herrera

DIRECCIÓN EJECUTIVA

Gerardo Andrés Hernández Montes

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Karina Andrea Cruz Parra
Directora Programática Empresa
y Sector Privado

María Camila Pinilla Córdoba
Coordinadora de Proyectos

Camila Irene García Gutiérrez
Profesional de Proyectos

Bibiana Andrea Clavijo Romero
Ana Paulina Sabbagh Acevedo
Coautoras-Investigadoras

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Dirección de Comunicaciones

Este documento es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de DAI y Transparencia por Colombia y no refleja necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

CORPORACIÓN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA



Carrera 45A # 93-61, Barrio La Castellana
PBX: 610 0822
transparencia@transparenciacolombia.org.co
www.transparenciacolombia.org.co
Bogotá, Colombia.



Contenido

INTRODUCCIÓN	4
1. LA DENUNCIA COMO ELEMENTO ACTIVO EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	6
2. LA PROTECCIÓN AL DENUNCIANTE	9
3. LA DENUNCIA	16
4. PROCESO DE PROTECCIÓN AL DENUNCIANTE	21
5. MEDIDAS DE PROTECCIÓN	30
6. PARA CONSIDERAR: MOMENTOS DE MAYOR RIESGO O VULNERABILIDAD	41
7. CÓMO INSTITUCIONALIZAR EL SISTEMA DE PROTECCIÓN AL DENUNCIANTE EN LA ORGANIZACIÓN	44
BIBLIOGRAFÍA	48



Introducción

Cada vez más las organizaciones en el mundo son conscientes de la importancia de generar entornos de integridad que ayuden a mejorar el ambiente de los negocios y contribuyan de manera sostenible a alcanzar una sociedad más justa y equitativa. La corrupción se ha identificado como uno de los principales problemas a los que se ven abocadas las empresas, pues impide de manera clara el logro de los objetivos organizacionales y sociales. Para hacerle frente, se han diseñado e implementado diversas estrategias, las cuales surgen o son adaptadas a la forma en que las organizaciones, y los individuos que las conforman, desarrollan cada una de sus actividades.

En los sistemas de integridad el establecimiento de un mecanismo de denuncia y reporte es uno de los componentes principales que facilitan la prevención, detección, investigación y sanción de posibles faltas a los estándares éticos o de integridad, irregularidades o casos de corrupción. Así, varias empresas han optado por consolidar en sus estrategias anticorrupción canales, procesos, procedimientos y una cultura favorable a la denuncia, comprendiendo el poder que tienen los individuos de alertar a la organización frente situaciones que atenten contra los modelos de integridad.

En este escenario ha surgido un nuevo reto, pues las organizaciones no son entes abstractos, ni máquinas asépticas de quienes las gestionan. Los individuos, representados en los diversos grupos de interés, son los sujetos centrales de la integridad organizacional y por lo tanto de cada uno de los elementos culturales y administrativos que la componen. Por consiguiente, al retomar relevancia los mecanismos de denuncia, el denunciante se convierte en el motor del sistema. De aquí el alcance estratégico y creciente por generar elementos que faciliten la protección al denunciante desde cualquier perspectiva y que forjen la confianza en las apuestas por la anticorrupción y la integridad.

Así, la protección al denunciante implica asegurar elementos de carácter preventivo que disminuyan la probabilidad de verse afectado por un posible riesgo o retaliación; y unos activos que eliminen o mitiguen los impactos en el evento que los riesgos se hagan efectivos. Así mismo, invitan a la reflexión sobre algunas necesidades previas y supuestos fundamentales para darle sentido a la protección como componente del sistema de integridad.



Las orientaciones dadas en esta guía tienen como objetivo encausar los esfuerzos de las empresas que avanzan hacia la creación de sistemas de protección al denunciante, con recomendaciones prácticas que apoyen la comprensión y gestión de la protección. Los consejos aquí brindados deben entenderse sin perjuicio de los mecanismos de protección laboral y otros que estén establecidos por la empresa para el control de las represalias y acoso. Si bien la guía tiene un enfoque anticorrupción, su propósito es inspirar y orientar a las empresas para que mejoren los estándares de protección al denunciante en sentido amplio.

Agradecemos la apertura y disposición de las diferentes organizaciones que hacen parte del Compromiso Empresarial Anticorrupción¹, especialmente a Corona, Bancolombia, Bavaria, Summum y Telefónica quienes abrieron sus puertas a la Corporación Transparencia por Colombia para conocer a profundidad cómo gestionan la protección al denunciante en sus organizaciones. Asimismo, hacer un reconocimiento a los trabajadores y expertos consultados, quienes con generosidad compartieron sus conocimientos y experiencias para darle sentido y practicidad a las orientaciones aquí planteadas.

Sin lugar a duda, los desafíos en materia de protección al denunciante permanecen vigentes, aún falta que el Estado ofrezca claridades conceptuales, normativas y prácticas que permitan a las empresas abordar los retos con mayor certeza jurídica. Sin embargo, el panorama en la actualidad involucra la disposición de cada una de las organizaciones a encontrar, bajo el principio máximo de la protección de los derechos humanos, la forma en que las organizaciones, independientemente de su contexto y características, protejan a los individuos en su calidad de denunciantes.

Lo claro hasta ahora, es que la articulación de las acciones corporativas en torno a la integridad, debe considerar con urgencia diferentes medidas para hacerle frente a los retos que implica la denuncia como un mecanismo activo en la lucha contra la corrupción.

1 El Compromiso Empresarial Anticorrupción es un foro de discusión que busca involucrar a miembros y aliados empresariales en el análisis de la corrupción y su repercusiones en el sector, en su entorno de negocios y en su relacionamiento con actores de interés, para identificar conjuntamente acciones efectivas que contribuyan a contrarrestar este fenómeno.

1.



La denuncia como elemento activo en la lucha contra la corrupción



La denuncia se ha posicionado como una de las herramientas más expeditas dentro del conjunto de instrumentos que se han diseñado en el mundo corporativo para hacer frente a la corrupción, toda vez que permite poner en evidencia cualquier tipo de acción irregular que pueda ir en contravía de los códigos de ética y lineamientos institucionales de forma oportuna, siendo incluso más eficaz que cualquier sistema de alertas internas. En este sentido, diferentes estudios afirman que el mayor número de casos de vulneraciones o amenazas a la ética e integridad corporativa son conocidos gracias a la información suministrada por individuos de las mismas organizaciones, siendo los empleados los sujetos que más generan alertas (PricewaterhouseCoopers, 2014)

Estudios demuestran que las denuncias interpuestas por personas permiten identificar con mayor eficacia hechos de corrupción, por encima de cualquier sistema de alertas internas.

PwC, 2014

Adicionalmente, la denuncia, además de poner en evidencia las actuaciones irregulares, también se convierte en una herramienta disuasoria que inhibe a los actores fraudulentos de cometer cualquier tipo de delito, pues existe una gran posibilidad de ser identificados por su círculo más próximo y, a través de la acción de los denunciantes, quedar en evidencia ante sus superiores o autoridades.

Si se considera que una empresa promedio puede perder al año el 5% de sus ingresos por incidentes de fraude (UNODC, 2016), y que la denuncia es el mecanismo más eficiente para su detección, por lo tanto, se hace necesario que las organizaciones redunden en sus esfuerzos por implementar canales de denuncia que permitan un fácil acceso a todos los individuos de la organización, así como a sus diferentes grupos de interés.

No obstante, pese a la claridad de los beneficios de los canales de denuncia, los desarrollos se han concentrado más en los instrumentos y canales de acceso, que



en los individuos que pueden llegar a suministrar información sobre los fraudes e irregularidades, es decir sobre los denunciantes, desconociendo en ocasiones el rol protagónico que desempeñan dentro del sistema en la lucha activa contra la corrupción. Por consiguiente, se han pasado por alto temas que permiten a los actores interponer sus denuncias con pleno conocimiento de las consecuencias que estos conlleva y de los mecanismos que se han previsto para garantizar su seguridad.

En Colombia no existe un marco legislativo y normativo integral para la protección al denunciante, ni del sector público ni privado, hecho que desestimula la decisión de los individuos de denunciar y, por lo tanto, inhibe también las posibilidades de que las denuncias se convierta en una herramienta activa que desencadene verdaderos procesos de investigación y sanción.

(Corporación Transparencia por Colombia, 2020).

Así las cosas, se hace totalmente necesario comprender la protección al denunciante como un componente esencial de un mecanismo de denuncia óptimo, en el que la confianza es el valor base para el éxito, sobre todo en una cultura en la que al denunciante se le asigna una carga valorativa negativa que lo hace aún más susceptible de vulneraciones en su entorno.

2.

▶
**La protección
al denunciante**



2.1. ¿A quién se protege?

Desde la perspectiva más general, se protege a *cualquier persona que haya revelado información* que ponga en evidencia una conducta o práctica ilegal o violatoria de los lineamientos éticos y organizacionales, y que debido a la información suministrada pueda ser *susceptible de riesgo en su integridad laboral, física o emocional por diferentes tipos de amenazas o represalias*.

En la mayoría de los casos estamos hablando de los empleados, por ser los sujetos más próximos al funcionamiento del negocio y que, por lo tanto, están en posibilidad de conocer de forma directa las irregularidades cometidas. No obstante, la perspectiva no puede limitarse a estos actores, pues suelen presentarse casos en donde los denunciantes forman parte de otros grupos de interés como miembros de la junta, accionistas, clientes, proveedores, entre otros. En sí, cualquier sujeto vinculado a la organización, a sus actores o impactado por sus acciones puede ser denunciante y requerir protección, aunque esta tenga un carácter diferencial.

Gráfica 1. ¿Quién puede ser susceptible de protección?



Esta lista no pretende ser taxativa del tipo de denunciantes, tan sólo busca orientar sobre la multiplicidad de actores que pueden informar irregularidades.



Es así como, en principio todo denunciante, independientemente de su vínculo con la organización, debe estar protegido bajo los principios de confidencialidad y anonimato. En el caso en que se vulneren estos principios y llegue a conocerse al sujeto y la información suministrada, el individuo podría ser susceptible de algún tipo de amenaza o represalia, en dado caso, debería desencadenarse un conjunto de medidas activas de protección.

No obstante, la implementación de medidas activas de protección tiene un alcance mucho más limitado, pues dependerá de las posibilidades y recursos de la empresa, como se verá más adelante.

Los denunciantes no son “traidores”, sino personas valientes que prefieren actuar contra los abusos de los que se enteran en lugar de optar por la vía fácil y quedarse calladas. Ello supone enfrentarse a actitudes culturales muy arraigadas que se remontan a circunstancias sociales y políticas.

(UNODC, 2016)

Más que elaborar una lista taxativa, la invitación es a tener claridad sobre la caracterización general de los tipos de denunciante que tiene la organización, salvaguardando la identidad y manteniendo siempre el anonimato, pues de esto depende que puedan disponerse de forma eficiente los canales de denuncia necesarios procurando siempre un acceso sencillo y amplio.



Protección más allá del denunciante

Es importante considerar que, en los procesos de denuncia, las amenazas y represalias también pueden recaer sobre otro tipo de actores, como es el caso de los investigadores, los peritos, los testigos e incluso del mismo denunciado.

Dada la naturaleza de estos actores, en algunos casos, se hace más complejo garantizar principios de confidencialidad y anonimato, por lo que puede llegar a ser necesario implementar medidas activas de protección que aseguren la integridad y los derechos fundamentales de todos los individuos en el proceso.

Por consiguiente, las empresas deben considerar la posibilidad de ampliar sus esquemas de protección más allá de los denunciantes y contemplar a los demás actores involucrados en el proceso.

2.2. ¿De quién se protege?

De cualquier tipo de actor, sea interno o externo a la organización, que de forma culposa o dolosa pueda afectar la estabilidad laboral, así como la integridad física y emocional del denunciante.

Si bien en la mayoría de los casos es fácil identificar al actor que pone en riesgo al denunciante por su clara intencionalidad de causar daño, muchas veces se le debe proteger de actuaciones culposas, es decir de las de aquellos sujetos que de forma inadvertida o sin intencionalidad manifiesta pueden llegar a vulnerar la integridad del denunciante. Este es el caso de compañeros de trabajo, investigadores o



actores que intervienen en el proceso de denuncia, y que, por falta de pericia o conocimientos básicos del tema, pueden generar ambientes adversos al denunciante, filtrar información o indisponer a la comunidad frente al caso, por tan solo citar algunos ejemplos.

Sin embargo, si bien las estrategias deberán contemplar las situaciones mencionadas, el énfasis y la prioridad deben orientarse hacia las acciones que puedan emprenderse de forma dolosa, es decir aquellas que tengan la plena intencionalidad de impactar laboral, física o emocionalmente al denunciante.

Teniendo en cuenta estos dos escenarios, es importante destacar que en los ambientes empresariales el victimario suele formar parte de la organización, mantener un contacto constante con el denunciante e incluso puede llegar a tener una relación asimétrica de poder, lo que magnifica la posibilidad del riesgo.

Esta última circunstancia destaca la importancia del anonimato y del profesionalismo del equipo que recibe e investiga la denuncia para manejar la información en estricta confidencialidad, incluso cuando es solicitada por un superior o directivo.

2.3. ¿De qué se protege?

Es importante aclarar que sobre el proceso de denuncia inciden factores culturales que complejizan la acción de los denunciantes. Alfredo Behrens (2015) destaca como los latinoamericanos tienen valores de orden colectivista reacios al secretismo que impactan los lugares de trabajo, en los que la denuncia puede ser percibida como un acto individualista capaz de romper los lazos de solidaridad en la empresa. En este sentido el proceso de denuncia puede desencadenar un daño al ambiente laboral generando traumatismos a la organización y estigmatización al denunciante (Corporación Transparencia por Colombia, 2020).

Así, en las estructuras organizacionales priman valores como la lealtad y confidencialidad, que en una mala comprensión terminan por adjudicar cargas de valor negativa sobre el denunciante, a quien puede interpretarse como el delator, traidor o en términos coloquiales “el sapo”.



Esta perspectiva negativa del denunciante, sumado a otro tipo de actuaciones que atentan contra su integridad, y que tienen un carácter incremental conforme a la gravedad de la información que haya suministrado, así como a las implicaciones que pueda generar sobre los acusados; deben encausar los marcos de protección, los cuales están en la obligación de implementar las estrategias necesarias para garantizar la seguridad de los actores.

Esencialmente se protege de cualquier tipo de actuación culposa o dolosa que pueda atentar contra la estabilidad laboral, así como la integridad física y emocional del denunciante.

De forma general los denunciantes suelen estar expuestos a los siguientes riesgos y retaliaciones (DIRECTIVA (UE) 2019/1937):

- ✦ Suspensión, despido, destitución.
- ✦ Degradación o denegación de ascensos.
- ✦ Cambio de puesto de trabajo, cambio de ubicación del lugar de trabajo, reducción salarial o cambio del horario de trabajo.
- ✦ Denegación de formación.
- ✦ Evaluación o referencias negativas con respecto a sus resultados laborales.
- ✦ Imposición de cualquier medida disciplinaria, amonestación u otra sanción, incluidas las sanciones pecuniarias.
- ✦ Coacciones, intimidaciones, acoso u ostracismo.
- ✦ Discriminación, o trato desfavorable o injusto.
- ✦ No conversión de un contrato de trabajo temporal en uno indefinido, en caso de que el trabajador tuviera expectativas legítimas de que se le ofrecería un trabajo indefinido.



- ✦ No renovación o terminación anticipada de un contrato de trabajo temporal.
- ✦ Inclusión en listas negras sobre la base de un acuerdo sectorial, informal o formal, que pueda implicar que en el futuro la persona no vaya a encontrar empleo en dicho sector.
- ✦ Anulación de una licencia o permiso.
- ✦ Referencias negativas en la proyección profesional.
- ✦ Referencias médicas o psiquiátricas.
- ✦ Riesgo a la integridad física del denunciante y/o de su círculo cercano.

Asimismo, al ampliar la perspectiva del denunciante a otros grupos de interés, las retaliaciones de las que pueden ser objeto son:

- ✦ Finalización anticipada o anulación de un contrato de servicios.
- ✦ Pérdidas de negocios.
- ✦ Inclusión en listas negras de posibles candidatos.
- ✦ Inclusión de listas negras de proveedores.
- ✦ Boicot a empresas.
- ✦ Daño reputacional.
- ✦ Incluidas las amenazas y las tentativas de represalia.
- ✦ Daños, incluidos a su reputación, en especial en los medios sociales, o pérdidas económicas, incluidas la pérdida de negocio y de ingresos.

3.

▶
La denuncia



Los sistemas de integridad organizacional son en la actualidad la forma más completa de enfrentar la corrupción como una práctica posible, y en algunos casos recurrente, en las relaciones entre diferentes actores. Este enfoque, implica la existencia de múltiples estrategias, dentro de las cuales la denuncia se destaca como uno de sus elementos centrales, al permitir informar directamente a los afectados, en un marco procedimental, actuaciones que transgredan las reglas de esa relación.

En este sentido la denuncia, como componente de los sistemas de integridad organizacional, ha sido vista en función de dos elementos: 1) el diseño de procesos, procedimientos y mecanismos para su recepción y trámite, 2) la eficiencia para reducir los riesgos de corrupción, su materialización y el impacto en los diferentes elementos asociados a los negocios.

Por mecanismo de denuncia se entiende el conjunto de medidas, canales, procesos, procedimientos y prácticas que permiten a los individuos y a las organizaciones gestionar las denuncias y reportes, desde la fase de recepción, hasta la de sanción.

Si bien en la actualidad hay un debate sobre el uso de los términos denuncia y reporte en contextos empresariales, la expresión denuncia ya se encuentra anclada en el argot organizacional y comprendida desde su escenario más amplio. Más allá de las complejidades semánticas, operativas y legales, que dependen en gran medida de los marcos normativos de los países y los entornos sectoriales de los negocios, los tipos de denuncia y/o reportes son los que marcan las actuaciones de la organización y su relación con la protección al denunciante.

La denuncia, en el entorno empresarial, se entiende como el acto de dar a conocer a la empresa, por los canales establecidos, un hecho que sea contrario a las normas o pautas de conducta. Por su parte, el reporte hace referencia a una alerta sobre un presunto hecho de corrupción, sin necesariamente contar con material probatorio, ni tener la intención de iniciar una denuncia formal. Ambos escenarios se pueden dar en las empresas, y determinan en gran medida el marco de actuación que las compañías tienen.



En virtud de lo anterior, podemos clasificar las denuncias en tres categorías: denuncia fundamentada, denuncia no fundamentada y denuncia falsa y/o de mala fe.

Denuncia fundamentada

Cuando se denuncia un hecho de corrupción, aportando algún material probatorio (modo, tiempo, lugar, actores) que fundamenta los hechos denunciados

Denuncia no fundamentada

Cuando se denuncia un hecho de corrupción con motivos razonables para creer, en el marco de la información que se tiene y el contexto, que los eventos denunciados son verídicos y posibles.

Este tipo de denuncia, también se conoce como reporte o alerta.

Denuncia falsa o de mala fe

Cuando se denuncia un hecho de corrupción o la actuación corrupta de un individuo, la cual nunca se cometió. Tiene una intención clara de perjudicar a alguien, evadir una responsabilidad o dilatar una decisión corporativa.

A diferencia del reporte, en estos tres escenarios el individuo decide tener una posición activa, la cual se rige, según la forma que él disponga al ingresar la denuncia, bajo los principios de anonimato y/o confidencialidad. La diferencia central con el reporte es que, para el caso de este, el individuo solo alerta, sin buscar que este hecho le represente posibles esfuerzos o costos adicionales.

Comprender los diferentes tipos de denuncia es fundamental para las empresas y sus grupos de interés, dado que permite tener claridad sobre cada una de las actuaciones.

- **La denuncia fundamentada.** Es el escenario óptimo tanto para la empresa como para el denunciante, pues implica en muchas oportunidades la claridad de modo, tiempo, lugar y responsables que ayudan a minimizar los costos en los procesos de investigación, aumentar la eficiencia y asegurar un resultado acorde a los estándares establecidos por la empresa. Es importante resaltar



que en ningún caso las empresas deben condicionar la denuncia a la fundamentación completa por parte del denunciante, pues la sobre exigencia en la carga de la prueba desincentiva la denuncia. La empresa debe tener la capacidad de solventar a través de sus procesos, procedimientos, controles y esquemas de investigación interna la obtención de la información necesaria para esclarecer los hechos.

- **La denuncia no fundamentada.** Es uno de los tipos de denuncia que con mayor frecuencia se presenta en las empresas. Por lo general, el denunciante en pocas oportunidades tiene la capacidad de recoger pruebas contundentes y sólidas que permitan afirmar los hechos que son denunciados. Sin embargo, en los contextos organizacionales el equipo investigador puede desarrollar habilidades para determinar si, en las condiciones particulares de la empresa, la probabilidad de que ese evento denunciado, a partir de los hechos expuestos por el denunciante, sea real. En ningún caso debe desestimarse cualquier tipo de denuncia que no venga acompañada del mayor rigor probatorio. Por el contrario, se ha identificado que este tipo de denuncia ayuda en gran medida a alertar con suficiencia eventos que puedan repercutir a futuro en daños profundos a la integridad corporativa y los negocios. De aquí la importancia de establecer equipos de investigación con la capacidad de buscar la información y los datos de la manera más eficiente y eficaz posible.
- **Denuncia falsa y/o de mala fe.** Este tipo de denuncia es un riesgo real al interior de las empresas, por lo que se debe estar preparado para gestionarlo de la mejor manera. Algunos experimentos han mostrado las diferentes relaciones entre los sistemas de protección al denunciante y la veracidad o no de las denuncias. Los resultados de algunos de estos muestran que cuando las empresas cuentan con un sistema de protección al denunciante se dan tres tipos de respuesta: 1) se estimula la denuncia 2) se incentivan las denuncias de buena fe y 3) en algunos eventos se incitan las denuncias falsas (Holz, 2020). Sin embargo, la presencia de las denuncias falsas está relacionada con dos circunstancias particulares:
 - La protección al denunciante se da frente a cualquier evento, sin criterios definidos y en ausencia de un análisis de riesgos y efectos que permita una toma de decisiones acertadas.
 - No hay un marco de sanción claro y conocidos por todos frente a las denuncias falsas.



Ambos elementos son de fácil trámite cuando las empresas logran un equilibrio entre la promoción de la denuncia y el rechazo categórico a la denuncia falsa y/o de mala fe.

Otro reto que se presenta, al menos en Colombia, frente a este tipo de denuncia está relacionado con el marco normativo que da contenido a la denuncia en nuestro país. La denuncia falsa es un delito consagrado en nuestro código penal, y se entiende como “El que bajo juramento denuncie ante la autoridad una conducta típica que no se ha cometido, incurrirá en prisión de dieciséis (16) a treinta y seis (36) meses y multa de dos punto sesenta y seis (2.66) a quince (15) salarios mínimos legales mensuales vigentes.” (Artículo 435 Código penal Colombiano).

Frente a esta condición hay dos características que la empresa debe tener presentes: la primera, es que la denuncia en sí misma se debe presentar ante una autoridad competente, y la segunda, aquello que se denuncia debe ser un delito en el marco del Código Penal y otras normas asociadas.

Por esta razón, cuando hablamos de posibles sanciones frente a las denuncias falsas, estas se deben enmarcar dentro de cuatro elementos claves:

- ✦ Lineamientos éticos y de integridad explícitos.
- ✦ Lineamientos claros, institucionalizados y conocidos por todos los grupos de interés.
- ✦ Derecho laboral.
- ✦ El contrato que medie la relación.

Así mismo, la empresa debe dar a conocer su posición explícita en los eventos de denuncia falsa frente al derecho que tiene el denunciado de conocer que fue acusado falsamente y/o de mala fe de una actuación que no cometió. Lo anterior, en el entendido que el denunciado debe tener la posibilidad de interponer las acciones legales que considere pertinentes para resarcir el daño en el que se pudo haber visto inmerso. Razón por la cual en los documentos que configuren el proceso de la denuncia se deben también establecer las condiciones en las cuales se dará apertura a la información, limitando el principio de confidencialidad en virtud de las garantías y los derechos del denunciado.

4.



**Proceso de
protección al
denunciante**

Los procesos y los procedimientos son un elemento central de cualquier organización. Ambos componentes reducen la discrecionalidad en la toma de decisiones, acondicionan una rutina en cada una de las operaciones y propenden por el cumplimiento de la ley y las regulaciones. Es de suma importancia que las empresas adecúen sus procesos administrativos ante cualquier necesidad de proteger a un denunciante.

Dejar a discrecionalidad, así sea del individuo más experto, la gestión completa de lo que significa un acontecimiento de protección, es elevar los riesgos de incumplimiento de los estándares internos, de las normas y regulaciones, y terminar por gestionar esta responsabilidad sin criterios definidos, que a futuro podrían perjudicar a la empresa y aumentar la probabilidad de la presencia de denuncias falsas.

En materia de protección al denunciante existen al menos seis fases del proceso de protección, que proporcionan la ruta con la cual se deben guiar los equipos internos encargados de su gestión.

Gráfica 2. Fases del proceso de protección al denunciante.





4.1. Activación de la protección.

Es la fase inicial del proceso y una de las más importantes, pues define la oportunidad y pertinencia del sistema de protección. Al respecto la empresa se puede enfrentar a dos escenarios:

- **Solicitud explícita por parte del denunciante de una medida de protección.** El denunciante, u otro de los actores involucrados, debe tener la posibilidad de manifestar la necesidad de contar con una medida de protección frente a una situación que esté vulnerando sus derechos y que represente una retaliación o represalia por su denuncia. En este evento la empresa debe tener claridad del procedimiento interno por el cual el denunciante manifieste esta situación, disponiendo con claridad por qué medio, ante quién y en qué condiciones se hace la solicitud.

Algunas empresas han establecido los siguientes medios para darle contenido a esta fase:

- A través de los mismos canales por los cuales se puede interponer la denuncia.
 - Una persona o instancia claramente determinada.
 - Un formato o herramienta particular en la que se manifiesta las circunstancias por las cuales se pide la protección.
- **Iniciar el proceso de oficio.** La empresa en virtud del hecho denunciado, los actores involucrados y el contexto particular de la denuncia puede establecer de manera autónoma la necesidad de iniciar el proceso de protección al denunciante, u otro actor, al evidenciar un posible riesgo. En este escenario, la empresa decide prevenir cualquier tipo de represalia y adelantarse con toda la capacidad ante cualquier hecho. Es importante señalar la rigurosidad que debe tener la empresa para acordar algunos criterios mínimos por los cuales identifica un riesgo extraordinario que amerite la toma de esta medida.



No necesariamente, en este caso particular, el inicio del proceso de protección debe de ser comunicado al denunciante, siempre y cuando no esté en riesgo su integridad o vida. En algunas oportunidades, la empresa puede generar un espacio de protección que no sea tan evidente para los actores involucrados, pero que sí permita disminuir los riesgos de un posible evento que afecte a los individuos. Cuando el riesgo sea superior, sí debe existir la obligación de informar al denunciante, en la medida en que el principio de confidencialidad lo permita, sobre la apertura del proceso de protección.

Es sustancial tener presente, en cualquiera de los dos escenarios, las siguientes consideraciones:

- Las garantías de confidencialidad siguen estando activas.
- El proceso de protección al denunciante se puede iniciar en cualquiera de las etapas específicas de la denuncia y podrá ser activado incluso con la información misma que va arrojando la investigación.
- Es indispensable informar al investigador que se ha iniciado el proceso de protección al denunciante para que, en virtud de este, acondicione su investigación, recojan nuevas pruebas de ser necesario y la organización se encuentre articulada en la gestión completa de la denuncia.
- Informar al denunciante las etapas, tiempos y momentos que vendrán después de su solicitud, con el objetivo de que el denunciante pueda conocer, en el menor tiempo posible, las acciones subsiguientes de la empresa.

4.2. Valoración de la situación y sus riesgos.

Cuando la necesidad de protección la activa directamente el denunciante, es valioso que la empresa instaure unos criterios mínimos para la valoración de las situaciones que se están manifestando y los posibles riesgos adicionales que se puedan estimar.



En esta fase la empresa se puede enfrentar a dos escenarios:

- Evidenciar y sustentar que se requiere otorgar una medida de protección. En el entendido que existen todos los elementos para conferir una medida que permita prevenir nuevas represalias o mitigar los impactos, la empresa debe avanzar a la siguiente fase, dejando constancia de la decisión tomada y los argumentos que la sustentan.
- Establecer que no es necesaria la medida de protección. Una vez valorados los criterios definidos por la empresa y tomada la decisión de no avanzar en la concesión de una medida de protección, la empresa debe tener presente las siguientes recomendaciones:
 - ✦ Informar al denunciante con la mayor transparencia y claridad por qué la solicitud de protección fue denegada.
 - ✦ Dejar constancia explícita en un documento las razones por las cuales se desestimó la solicitud. Esta constancia debe estar motivada, establecer con claridad el contexto y los fundamentos que dieron origen a la misma.
 - ✦ Anexar al expediente esta decisión para dejar constancia de la actuación.

Lo anterior, no excluye la posibilidad de que en un futuro se deba revalorar la situación y sus riesgos en virtud de que las condiciones mismas del denunciante y la investigación cambien; o que surjan nuevos eventos que se deban estimar.

En el caso en que la activación del proceso se dé de oficio, se supondría que esta fase ya fue agotada en el momento en que la empresa valoró, antes que el denunciante u otro actor, el riesgo de sufrir un evento o represalia.

4.3. Asignación y concertación de la medida de protección.

La empresa debe ser consciente que cualquier medida de protección implica un costo para el denunciante. Por lo tanto, en esta etapa el denunciante debe ser el sujeto central para considerar, ya que el objetivo es asignar la medida que menor costo le represente y asegurar que el evento y su impacto no se maximice.



Esta fase inicia con el estudio de la medida de protección más apropiada en el contexto particular de cada denuncia. Es importante aclarar que, si bien la denuncia es un evento propio, la empresa debe propender por estandarizar, o al menos dar claridades mínimas, acerca de qué medida se puede asignar en determinados casos de riesgo o retaliación.

Dependiendo de la medida, la empresa debe entrar a informar y concertar en cierto momento las condiciones de asignación, para que ésta sea aceptada o denegada por el denunciante en dado caso que la concesión de esta implique costos que el denunciante no está dispuesto a admitir. Al respecto se recomienda:

- En el caso de aceptar la medida, se debe dejar constancia de los alcances y la forma en que se valorará su pertinencia y oportunidad en el tiempo.
- Así mismo, se deben informar los canales por los cuales el denunciante puede manifestar inconformidades o circunstancias que hagan necesaria su reconsideración.
- Siempre se debe invitar al denunciante a no revelar la información relacionada con la medida.
- El denunciante y la empresa deben articular siempre los mensajes sobre las “razones” por las cuales se tomaron algunas medidas.
- En caso de que la medida no sea aceptada por el denunciante, y no se logre concertar qué hacer al respecto, es vital que la empresa y el denunciante dejen constancia de esta situación, y se descarguen las responsabilidades que sean necesarias.

Sin embargo, no siempre es preciso manifestarle al denunciante la medida que le fue asignada, este es el caso de algunas medidas de protección laboral. Con lo anterior, se busca garantizar el principio de confidencialidad y minimizar la posibilidad de que el denunciante, con conciencia o en ausencia de ella, informe a otros actores su condición particular de protección, lo que podría llevar a la empresa a un sinnúmero de circunstancias a las cuales hacerle frente.



Algunas consideraciones

- *Se debe elevar la garantía de confidencialidad.* En algunas medidas de protección se ve la necesidad de que concurren en la toma de decisiones, e incluso en el proceso de ejecución, otras áreas administrativas y/o misionales de la empresa. En dado caso, no es exagerado renovar de manera explícita el principio de confidencialidad mediante un acuerdo particular, que le recuerde y condicione a los actores a respetar la reserva de la información conocida en virtud del caso. Ninguna estrategia que tenga como objetivo proteger la confidencialidad del denunciante es extrema.
- Al otorgar la medida de protección el entorno organizacional del denunciante puede notar cambios que sugieran que está siendo sujeto de una medida de protección por una posible denuncia, o que algo extraordinario está pasando. Es aquí donde la empresa debe velar por minimizar al máximo esta posibilidad, asignando la medida que sea más segura para el denunciante.
- Habilitar una medida de protección no es un evento menor ni sencillo. Por esto la empresa debe tener claridad qué medidas de protección puede asignar, cuando y a qué sujeto le podría corresponder cada una de estas.
- Puede darse el caso que se requiere más de una medida de protección. La empresa no debe escatimar esfuerzos en generar las mejores condiciones posibles para mantener la tranquilidad del denunciante.

4.4. Ejecución de la decisión.

Una vez determinada la medida, la ejecución y puesta en marcha se debe dar en el menor tiempo posible y garantizando siempre el principio de confidencialidad. Si la medida requiere cualquier tipo de recursos adicionales, se deben prever con anterioridad. En esta fase se recomienda:

- Informar al denunciante los momentos claves en la ejecución de la medida. En los casos en los que sea necesario el concurso del denunciante, se debe concertar con él los tiempos y momentos en la ejecución, con el objetivo

que los impactos que ésta pueda tener en sus rutinas, calidad de vida y otros elementos, sean los menores posibles.

- Monitorear las condiciones del denunciante para prevenir cualquier situación que ponga el riesgo su protección o viole la confidencialidad de la medida.

4.5. Evaluación de la medida para determinar su prórroga, suspensión o cancelación.

Durante el período de tiempo que considere pertinente la empresa, se debe realizar una evaluación que permita establecer si las condiciones hacen necesaria una prórroga, suspensión o cancelación de la medida de protección. Para los tres casos se hacen las siguientes recomendaciones:

Prórroga

- Determinar por cuánto tiempo y en qué condiciones se hace necesaria la prórroga.
- Informar al denunciante de esta situación.
- Informar a las áreas involucradas.
- Determinar una nueva fecha para monitorear la decisión.
- Adjuntar los soportes necesarios al expediente.

Suspensión

- En algunas oportunidades es pertinente detener la medida, sin necesariamente prescindir de esta.
- Los responsables del proceso deben estimar si es necesario o pertinente informar al denunciante.
- Determinar por cuánto tiempo estará suspendida la medida y el momento en el cual se evaluará la decisión.

Cancelación y/o finalización

- En los casos en que sea necesario, informar al denunciante a partir de qué momento se cancelará la medida.
- En caso de cancelación por alguna circunstancia propiciada por el denunciante que haya puesto en riesgo a la empresa, al propio denunciante o que surja de un evento carente de integridad, la empresa deberá documentar la coyuntura.
- Adjuntar los soportes necesarios al expediente.



4.6. Finalización de la medida de protección.

Una vez se hayan constatado que las variables de riesgo o los eventos de retaliación finalizaron y no representan un peligro para el denunciante, se debe dar por finalizada la medida de protección. No existe un estándar que determine un periodo concreto de duración de cualquier medida de protección, el criterio está dado por el riesgo y las circunstancias de la denuncia. También depende del proceso de investigación y de las determinaciones que la empresa tome para cada caso.

No se debe olvidar:

- Informar a los actores que tengan conocimiento de la medida de protección que ésta ya fue finalizada.
- Documentar la información y anexar al expediente.

Claves generales para la gestión

- › La celeridad y la eficiencia son dos características que deben estar presentes de manera recurrente y con los mayores estándares en el marco de un sistema de protección al denunciante.
- › Es fundamental recordar que los riesgos a los que está volcada la empresa cuando no se gestiona con responsabilidad este tema, son los más altos. No sólo en relación con la seguridad y defensa de los derechos humanos, sino también en la generación de confianza organizacional en la denuncia, la integridad y la transparencia de las actuaciones de la empresa.
- › Documente el proceso con el mayor detalle posible, para dejar constancia que las decisiones tomadas se valoraron con seriedad.
- › Tenga presente los estándares de seguridad de la información.
- › Cada denuncia, y su eventual proceso de protección, debe permitir a la empresa reflexionar y aprender. Intente hallar los elementos de reparación y de no repetición que sean pertinentes.
- › Siempre se debe mostrar el más alto estándar de debida diligencia. En algunos escenarios, la protección al denunciante puede tener unos costos adicionales en el entorno corporativo, pero indiscutiblemente esos costos son inferiores en relación con la integridad y los derechos de cada uno de los denunciantes.

5.



Medidas de protección



Pueden existir múltiples medidas de protección a considerar por una empresa. Sin embargo, hay dos grandes categorías que ayudan a determinar la diligencia que la empresa tiene frente al denunciante y su protección.

Preventivas

- Son la clave del sistema, pues como su nombre lo expresa, buscan prevenir que se presente cualquier riesgo, amenaza o vulneración que afecten a cualquier involucrado, incluso la empresa como actor global.
- Las medidas de protección preventivas están dispuestas para todos los actores que hacen parte de la denuncia y su gestión y son de carácter transversal a sus seis fases.
- Son un “seguro” que tiene la empresa para su integridad corporativa, se presenta como mecanismos Ex ante.

Activas

- Buscan mitigar los impactos de situaciones que pongan en cualquier tipo de riesgo a los actores que hacen parte de la denuncia y su gestión. Por lo general, se materializan cuando han sido insuficientes las medidas preventivas y se han vulnerado los principios de anonimato y confidencialidad.
- Están dispuestas para algunos de los actores involucrados.
- Su uso depende de las condiciones en la que se materializó el riesgo o la represalia. Es un mecanismo Ex post.



Cada empresa según su capacidad de gestión puede profundizar, tanto como considere necesario, las medidas. Las aproximaciones dadas en este componente corresponden a orientaciones que permiten comprender la utilidad y pertinencia de establecer con claridad qué se entiende por medida de protección.

Es importante también tener presente que, dependiendo del actor involucrado en el sistema de protección, las medidas pueden ser diferenciales, aplicar con determinadas características dependiendo del tipo de denunciante y reflexionar su temporalidad en cada caso particular.

5.1. Medidas de protección preventivas

Son siete las medidas de protección preventiva que una empresa debería tener para consolidar un sistema de protección. Estas buscan que los riesgos no se presenten y acondicionar la organización para que la denuncia como mecanismo anticorrupción opere óptimamente.





- **Gestión y consolidación de una cultura organizacional que estimule y valore la denuncia:** aunque hay una cierta tendencia siempre de analizar las empresas a partir de la formalidad de su estructura, existen condiciones no formales que marcan el desempeño de la organización en la realidad. Una manera de estimar cómo las empresas soportan la protección al denunciante pasa por reconocer algunas prácticas, voluntades e incentivos que condicionan el actuar de los grupos de interés frente a las denuncias y reportes.

La primera condición está referida a la cultura organizacional favorable a la denuncia, que se representa en todas aquellas prácticas y mensajes que dignifican el valor de denunciar en las compañías. Así mismo, se encuentra la voluntad y respaldo de los líderes frente al acto mismo de denunciar. Ambas condiciones brindan paradigmas positivos que, a través del ejemplo, marcan la coherencia entre los principios y valores asociados a la integridad y las actividades diarias de la empresa. Por último, se encuentran los incentivos que motivan a los colaboradores a denunciar y reportar. Dichos incentivos pueden tener múltiples características, pero por lo general responden a valores superiores anclados o no en la cultura organizacional.

El compromiso de la alta dirección es clave, no solo en el tono de la cultura organizacional, sino en el respaldo a las buenas prácticas. Contar con un elemento cultural que estimule y valore la denuncia previene el uso inapropiado del mecanismo y reconoce el valor que tiene el denunciante en las apuestas por la integridad. A partir de aquí, la protección se convierte en un estándar fundamental en la generación de confianza organizacional.

- **Mecanismo de denuncia estructurado, con un canal, unos procesos claros y ciclos de gestión:** las organizaciones cuentan con lineamientos claramente definidos que expresan la forma en que actúan, planean sus acciones y toman decisiones. Para el caso de los mecanismos de denuncia, la condición preventiva en el marco de la protección al denunciante hace referencia a las características que permiten dotar a la empresa de pilares claves que dinamicen el mecanismo de denuncia.

La forma en que están diseñados, cómo operan y se gestionan los mecanismos de denuncia es un elemento clave que determina la eficiencia y eficacia de estos.



Concretar rasgos y características fundamentales que condicionan el éxito de la denuncia como elemento anticorrupción, permite a las organizaciones responder con suficiencia.

Uno de los primeros elementos claves es el establecimiento de canales que faciliten a los denunciantes comunicar los eventos que consideren pertinentes a la empresa. La estructuración de procesos y procedimientos ofrecen a su vez sustento, rigurosidad, seguridad y limitan la discrecionalidad en la gestión interna de las denuncias. En este punto se destaca cómo la empresa está organizada para agenciar cada una de las denuncias, la accesibilidad real de los canales, la proporcionalidad del negocio con las condiciones del mecanismo creado y la formalidad en la documentación de los procesos.

Sin embargo, estas características deben estar acompañadas de algunos estándares que les dan contenido. Las organizaciones deben definir y comunicar con claridad las acciones permitidas, prohibidas y las consecuencias que su transgresión tendría para cada uno de los empleados. Este punto es de vital importancia para en marcar la ruta de comportamiento institucional y el accionar esperado de quienes viven y representan los valores y objetivos corporativos.

Todo mecanismo de denuncia debe tener una vocación de prevención, detección, investigación y sanción. Estos elementos están soportados en cuatro fases centrales (recepción, análisis, investigación y respuesta), estructuradas en procedimientos específicos que permiten la gestión, secuencialidad y trazabilidad del mecanismo.

- **Existencia de las máximas garantías de anonimato y confidencialidad posibles en cada fase del proceso.**

Esta es la medida de protección por excelencia. Cualquier mecanismo de denuncia eficiente y eficaz debe de estar dotado de una opción para que el denunciante presente los requerimientos de forma anónima, o que en dado caso se le garantice la confidencialidad de su identidad y del uso de la información reportada.

Es uno de los puntos básicos en la prevención de riesgos o retaliaciones al denunciante. Incluso se puede estimar que cuando existe una vulneración a los derechos del denunciante, en gran medida están condicionadas por la violación de los principios de anonimato y confidencialidad en cualquier parte del proceso. Las empresas no deben escatimar esfuerzos y deben hacer prevalecer siempre ambas garantías, pues de ellas depende incluso la integralidad de la investigación y la objetividad en la toma de las decisiones.



La denuncia anónima es aquella en donde no se puede identificar ninguna característica del denunciante, donde su identidad es secreta a los actores en todas las fases del proceso.

Por su parte, la denuncia confidencial es aquella en donde existe alguna identificación del denunciante, pero la información solo es conocida en virtud de la investigación por un grupo reducido de personas. En algunas oportunidades nadie conoce la identidad.

PARA CONSIDERAR

ANONIMATO	<ul style="list-style-type: none">• Debe ser claro para el denunciante, y los gestores de la denuncia, que las medidas de protección activas sólo se pueden dar en un escenario de confidencialidad. En anonimato es imposible dar el salto.• Se debe permitir el cambio de condición de anonimato a confidencialidad. Por eso es clave contar con un sistema que permita al denunciante, mediante un radicado y otro marcador, “identificarse” en caso de que se haya violentado su anonimato y requiera medidas de protección.• Las comunicaciones con el denunciante anónimo se deben establecer mediante el canal y medio por el cual él se comunicó con la organización.
CONFIDENCIALIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Solo se puede revelar la información, en caso estricto para salvaguardar el derecho de defensa de las personas afectadas en caso de denuncias falsas o que el proceso determinado por la empresa lo requiera.



- **Protección de datos:** cada vez más las empresas implementan políticas de protección de datos, pero no relacionan las mismas a los sistemas de protección al denunciante de una forma directa. Una empresa que quiera profundizar en garantizar mayores escenarios de protección debe comprender que la información que gira entorno a la denuncia es información clave para ser custodiada, gestionada y archivada. La empresa debería al menos considerar los siguientes elementos:
 - › Cumplimiento de la norma asociada a la protección de datos como base de las garantías de protección al denunciante.
 - › Observancia de posibles vulneraciones a los derechos humanos: el derecho a la intimidad y al secreto de las comunicaciones.
 - › Adecuación administrativa de la protección de datos al proceso de la denuncia.
 - › Informar de modo expreso, preciso e inequívoco el uso y tratamiento de esos datos y de la información que se está entregando
 - › Respeto del denunciado y terceras partes implicadas (afectados, testigos, etc), también se debe cumplir con las exigencias de la normativa de Protección de Datos. Esa custodia también es estratégica.
- **Gestión documental y archivo:** la debida custodia de la información de las denuncias es otra de las medidas de protección que no se estiman con frecuencia en las empresas. Sin embargo, la violación de los principios de confidencialidad y anonimato se puede dar en gran parte cuando agentes externos a la gestión de la denuncia acceden a los expedientes o a la información que está relacionada con esta. Por lo tanto, se deben tener presentes las siguientes recomendaciones:
 - › La información de las denuncias es información sensible tanto para la persona que denuncia como para el denunciado.



- Se deben adecuar los procesos y los procedimientos de gestión documental y archivo para la apertura, gestión, cierre y disposición final de la información.
 - Se debe establecer con claridad plazos máximos para disponer y almacenar la denuncia, y la información que de allí se derive.
 - Se pueden establecer metadatos que clasifiquen la información para asegurar mejor su trazabilidad y gestión.
 - La información de la denuncia debe estar cobijada en el proceso de seguridad de la información.
 - Se deben ajustar, en caso de existir, los índices de clasificación y reserva, y las tablas de control de acceso.
- **Investigación seria y coherente:** la protección al denunciante también está dada por las calidades del proceso investigativo. La presencia de individuos con la capacidad de leer con pertinencia la información, que entiendan la importancia de mantener en todo momento la confidencialidad y el anonimato como una oportunidad para garantizar al denunciante sus derechos, se convierte en un requisito indispensable para el manejo adecuado de la denuncia.

Por lo anterior, se busca que las empresas comprendan la especialización del proceso investigativo y asignen los recursos pertinentes, para que el mismo se convierta en un elemento de legitimidad y confianza de los grupos de interés en la empresa. Por otra parte, ante mayor eficiencia, seriedad y coherencia de la investigación, los tiempos, el compromiso institucional y los resultados serán más sólidos.

- **Comunicación:** uno de los elementos más importantes dentro de cualquier esquema de protección al denunciante es la estrategia de comunicación, de ella depende que los posibles denunciantes conozcan el conjunto de acciones que han sido diseñadas por la empresa para garantizar los principios de anonimato y confidencialidad, así como otras medidas activas de protección.



El conocimiento de las herramientas institucionales brinda tranquilidad a la comunidad para manifestar sus denuncias sin mayores resquemores.

Asimismo, una comunicación asertiva sobre las consecuencias de presentar denuncias falsas o de mala fe, así como de las posibles sanciones por llevar a cabo represalias, inhiben a los actores fraudulentos de adelantar acciones en contra de la ley o de los lineamientos institucionales. De esta forma las estrategias de comunicación terminan por convertirse en un poderoso elemento disuasorio.

5.2. Medidas de protección activa.

La idea de este tipo de medidas es que sean subsidiarias del sistema de protección. El objetivo es que las medidas de protección preventivas sean suficientes para impedir qué situaciones de riesgo o represalias directas se presenten. Las medidas de protección activa tienen como propósito reducir el alcance de la represalia o del riesgo, o eliminarlo en su totalidad en beneficio del denunciante y la empresa.

Un sistema de protección es el conjunto de elementos culturales, administrativos y procedimentales que permite a las empresas proteger a los denunciantes.

Existen cuatro categorías de medidas de protección activas:

- **Laborales:** Buscan asegurar el bienestar del trabajador, en caso de ser denunciante, ofreciendo espacios para que su desempeño profesional y laboral no se vea truncado o disminuido en función de la denuncia presentada. Estas dependen en gran medida del tipo de relación que la empresa tiene con el denunciante.



- **De apoyo legal:** están dadas para asesorar y acompañar al denunciante cuando por su denuncia se vea inmerso en alguna circunstancia o proceso legal. Si bien este tipo de medidas suelen ser extraordinarias en materia de protección al denunciante, son una posibilidad real que se da en el marco del proceso. Es importante en el momento de comunicar este tipo de medidas a los grupos de interés que se entienda que su posible participación en un proceso se puede dar en calidad de testigo y aportante.

Así mismo, este tipo de medidas se deben dar u ofrecer en caso de que sea un denunciante de buena fe y ofrezca una colaboración efectiva en el proceso. Al respecto es la empresa, en su autonomía, la que debe fijar los alcances de la medida de protección legal y su operacionalización. Lo fundamental en este sentido es la claridad de las disposiciones, evitando en la ambigüedad.

Algunas empresas, para solventar esta medida, activan la póliza de directores y administradores, lo que permite tener la garantía de contar con un respaldo efectivo en caso de que el denunciante se enmarque en esta categoría. En todo caso, no se trata de asumir defensas técnicas de los denunciantes, pues no es el rol de la organización.

- **De seguridad física:** tienen el interés de salvaguardar la vida y la integridad del denunciante, pero están en algunas oportunidades condicionadas a que se haya puesto en conocimiento los hechos ante una autoridad competente.

Al respecto, la empresa debe establecer con claridad a qué tipo de denunciantes puede ofrecerle en realidad medidas de protección de seguridad física. Por lo general estas están asociadas a los trabajadores directos de las empresas que pueden verse en riesgo a consecuencia de la denuncia. Sin embargo, la empresa puede fijar a qué otros denunciantes o actores del proceso puede proveer este tipo de medidas.

- **Otras:** se relacionan con el tipo de medidas de carácter emocional o psicológico que ayuden al denunciante a encontrar un equilibrio en su vida en dado caso que, a causa de la denuncia interpuesta, esta se vea afectada. Es valioso que este tipo de medidas se consideren cuando el desempeño del trabajador o del denunciante se vea reducido, o cuando la valoración así lo estime.

También se pueden considerar medidas económicas, que la empresa estime ayudan al denunciante a pagar gastos adicionales en los que deba incurrir por su condición. La empresa debe valorar el monto y los medios para entregarlo.



Las medidas propuestas en cada categoría no son restrictivas o las únicas que se puedan ofrecer. Son un derrotero para valorar, detallar y condicionar en el marco de la empresa.

Medidas de protección laboral

- a.** Suspensión de cualquier posible actuación frente al denunciante, por ejemplo: pérdida de empleo.
- b.** El traslado provisional a un puesto en iguales condiciones respetando remuneración y antigüedad.
- c.** Traslado de ciudad o sede con el respectivo apoyo económico.
- d.** Mantener las garantías de las condiciones de su contrato actual.
- e.** Poner un grado de supervisión o supervisor diferente.
- f.** Establecer las salvaguardas para que en un proceso de reestructuración no se vea afectado.
- g.** Concesión de un período de permiso o licencia remunerada.

Medidas de apoyo legal

- a.** Asesoría a jurídica en caso de que su denuncia derive en un procedimiento judicial.
- b.** Asesoría legal contra posibles responsabilidades civiles o penales.
- c.** Asistencia legal para que el denunciante reclame daños o perjuicios a terceros.

Medidas de seguridad física personal

- a.** Seguridad física en caso de recibir retaliaciones que pongan en riesgo la integridad y vida. Ejemplo: transporte especial, custodia personal en las instalaciones, esquemas de seguridad, apoyo o subsidio de transporte, líneas telefónicas, etc.

Otros

Asistencia psicológica u otro servicio sanitario o de bienestar social.

6.

▶
**Proceso de
protección al
denunciante**



En el proceso de protección al denunciante se han identificado unos momentos particulares en los que puede presentarse mayores riesgos o vulnerabilidades, estos tienen un elemento característico: se generan cuando se amplía la información de los casos a otro tipo de actores.

6.1. La investigación

Por lo general la mayoría de las empresas desarrollan la investigación de sus casos con actores internos de la organización que trascienden a los equipos que reciben las denuncias. Es en ese momento, cuando se amplía al número de sujetos que conocen el caso, que se pueden presentar amenazas a la confidencialidad y el anonimato.

En parte, el riesgo se genera por la falta de conocimiento de los investigadores sobre la forma en que deben proteger la información y desarrollar el proceso bajo estrictos marcos de confidencialidad. De aquí la importancia de contar con investigadores capacitados que comprendan las consecuencias de no resguardar adecuadamente la información y la identidad del denunciante.

Otras organizaciones han optado por tercerizar la investigación para blindar el proceso de cualquier conflicto de intereses y propiciar el anonimato del denunciante. No obstante, esta alternativa no es opción para algunas empresas por los costos que conlleva y la necesidad de que los investigadores tengan un conocimiento profundo del funcionamiento del negocio.

En todo caso, sea a través de investigadores internos o externos, estos deben estar en plena capacidad de guiar una investigación sin poner en riesgo la integridad del denunciante y respetando siempre la confidencialidad de la información que le ha sido suministrada, asimismo debe procurarse que sean sujetos íntegros con altos estándares éticos.

Finalmente, se sugiere que los canales de comunicación empleados para llevar los casos sean distintos a los medios tradicionales de comunicación interna, de esta forma hay mayores probabilidades de resguardar adecuadamente la denuncia. Asimismo, debe contemplarse la posibilidad de establecer acuerdos de confidencialidad específicos para los casos en cuestión.



6.2. Toma de decisiones

Otro momento en que se pueden generar riesgos a los denunciantes u otros actores parte del proceso, es cuando se deben tomar decisiones sobre el caso en cuestión, pues en muchas organizaciones estas decisiones son tomadas por instancias que no tienen claridad sobre los principios, medidas y protocolos para asegurar la confidencialidad y el anonimato.

Por lo tanto, es necesario que quienes tienen el rol de decisores en los procesos, también conozcan los elementos necesarios para asegurar la protección de los denunciantes y demás actores. En este momento es fundamental que los gestores de los procesos de denuncia guíen con claridad a los tomadores de decisiones para no generar vulnerabilidades o riesgos.

Adicionalmente se hace relevante la suscripción de acuerdo de confidencialidad de uso y divulgación de la información conocida, así como asegurar los medios necesarios para dar trámite a las decisiones contemplando la necesidad de esquemas de seguridad.

7.

▶
**Cómo
institucionalizar
el sistema de
protección al
denunciante en
la organización**



Es frecuente que las empresas deleguen en instancias específicas, como las áreas de compliance, los procesos de protección al denunciante en sus distintas etapas, desde la recepción de la denuncia, pasando por la investigación y les confíen también la toma de decisiones sobre la posibilidad de activar o no medidas de protección.

Esto acarrea diversos desafíos para la organización, ya que elementos vitales del proceso de denuncia, como lo son las medidas de protección, no pueden depender exclusivamente de las acciones de sujetos particulares, pues pese a la experticia que puedan tener los funcionarios a quienes se delegan estas labores, es necesario que el proceso trascienda del albedrío e interpretación de los individuos y se cimiente en un conjunto de principios que sirvan como fundamento para la toma de decisiones.

Es así como uno de los principales riesgos que corren los esquemas de protección al denunciante es la hiper personalización de los procesos, pues gran parte de ellos dependen de los individuos y las decisiones que quieran tomar según el caso. Es por esto que se hace necesaria la institucionalización de los mecanismos de protección del denunciante. Una institucionalización que se afianza en elementos informales como la confianza, y se posiciona en políticas y lineamientos claros con las medidas, que, si bien pueden ser de orden general, contemplan las diferentes etapas, actores, riesgos y vulneraciones de la protección al denunciante.

En lo que respecta a las instituciones informales, es fundamental que en las organizaciones exista un ambiente de confianza que permita a directivas y empleados tener una comunicación fluida sobre distintos aspectos del día a día en el negocio. En este punto se vuelven fundamentales las premisas expresadas en el apartado sobre las medidas preventivas de protección, pues forman parte de esos elementos contextuales y culturales que fomentan un ambiente de integridad favorable a la denuncia y la lucha activa contra la corrupción.

No obstante, pese a que el sistema debe fundamentarse en pilares sólidos de naturaleza cultural, es necesario que las empresas cuenten con un documento, sea este una política, directiva o protocolo, que establezca los lineamientos básicos del proceso de protección al denunciante, y sirva como guía a los coordinadores del proceso e instancias que intervienen en el marco de la denuncia, para que sus



decisiones no sean producto de la casuística, si no se ajuste a unos lineamientos básicos que permiten establecer estándares para los procesos en general.

Asimismo, la formalización de los mecanismos de protección al denunciante brinda seguridad a aquellos actores que conozcan información significativa y relevante sobre posibles irregularidades que se están cometiendo en las empresas, para que estén dispuestos a denunciar con tranquilidad y confianza ante las instancias encargadas en la organización.

En este sentido se hace fundamental que la institucionalización del proceso, a través de políticas, normas y procedimientos, se desarrolle mediante un aprendizaje colectivo entre múltiples actores, y que tenga el acompañamiento de los niveles más altos de la empresa. La intervención y apoyo de los líderes de la organización genera un efecto de cascada que reproduce al resto de la organización los beneficios de tener un sistema de denuncia contemplativo de las diferentes circunstancias que se pueden presentar en el proceso.

Para el desarrollo de las políticas de protección al denunciante se sugiere responder a los cuestionamientos planteados en la guía y considerar los elementos prioritarios que aquí se han trazado. Asimismo, es importante que tenga en cuenta los siguientes aspectos:

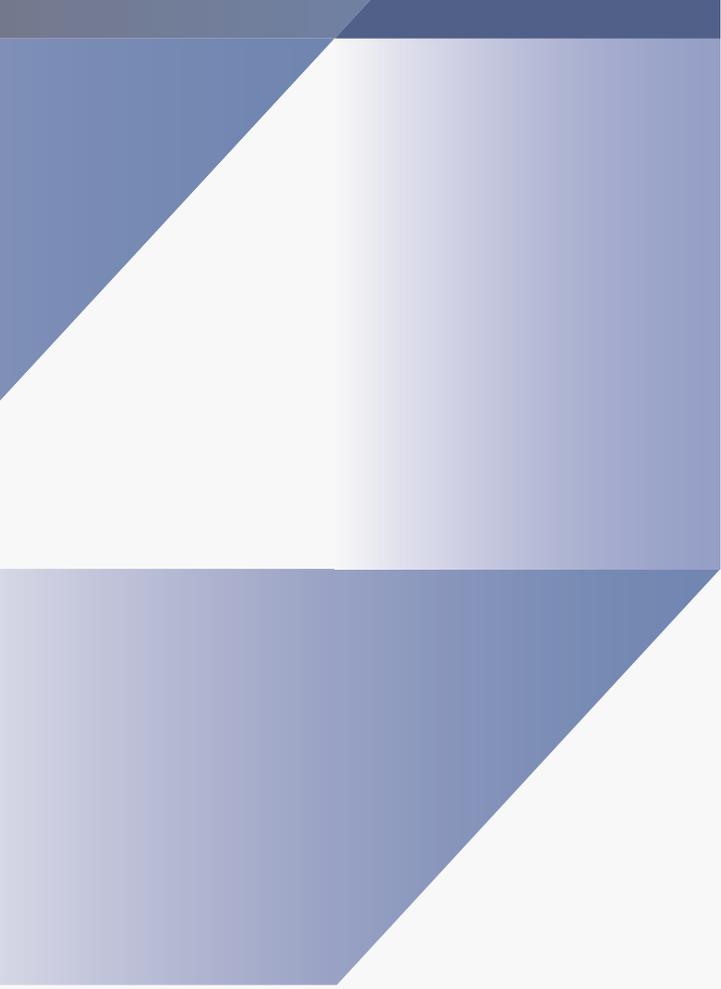
- Responda a las tres preguntas iniciales: ¿a quién se protege?, ¿de quién se protege? y ¿de qué se protege?. Las respuestas le ayudarán a considerar elementos centrales del sistema y por ende considerar los aspectos centrales que debe contemplar sus lineamientos o políticas.
- Evalúe, siempre con ojos de aprendizaje, el tipo de denuncias más recurrentes en la empresa y determine a qué categoría pertenecen. En el caso de la denuncia falsa o de mala fe, analice el tipo de comunicación que está ofreciendo la empresa y si puede existir algún tipo de elementos que la motive o desestime. Reflexione sobre el curso que tiene la denuncia no fundamentada en la organización, y si la información proveniente de este tipo de denuncia puede ser sustancial para identificar acciones anómalas.



- Elabore un mapa de su propio proceso y determine los hitos en los cuales deben focalizarse los lineamientos.
- Establezca con claridad qué medidas de protección preventivas y activas tiene su organización, así como los parámetros que determinarán la aplicación de cada una de las mismas.

Finalmente, es fundamental hacer hincapié en la necesidad de generar estrategias de comunicación que pongan en conocimiento de los empleados y demás grupos de interés todas las políticas, lineamientos y/o protocolos establecidos para asegurar que la denuncia cumpla con su propósito, a la par que se garantiza la seguridad plena del denunciante. De nada sirve tener el proceso más robusto y eficiente de protección al denunciante si no es de conocimiento general y no se han comprendido sus elementos básicos.

Le invitamos a ser creativo, recursivo y reiterativo en su comunicación, esta es la única forma de lograr ser comprendidos y recordados por los miembros de la organización.



Bibliografía



Corporación Transparencia por Colombia. (Abril de 2020). LA DENUNCIA DE LA CORRUPCIÓN Y LA PROTECCIÓN AL DENUNCIANTE EN COLOMBIA. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/doc-caracterizacion-denuncia.pdf>

Behrens, A. (2015). The Impact of Culture on the Efficacy and Fairness of Whistleblowing: A Contrast Between Brazil and the United States. Disponible en: HYPERLINK “<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.21714>” <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.21714>

Badel. M. (2016). Proyecto fortalecimiento institucional de la capacidad colombiana para aumentar la transparencia y la integridad. Investigación para apoyar la creación de un sistema unificado de protección a denunciantes de actos de corrupción. Disponible en: <http://www.actuecolombia.net/images/docs/CreaciondeunSistemadeproteccionadenunciantes.pdf>

Banisar, D. (2011). “Whistleblowing: International Standards and Developments”, en Sandoval, I. (editora), Corruption and Transparency: Debating The Frontiers Between State, Market and Society, Banco Mundial e Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Washington, D.C.

Chevarria, F. y M. Silvestre (2013). Sistemas de denuncias y de protección de denunciantes de corrupción en América Latina y Europa, Documento de Trabajo núm. 2. Serie: Análisis Área: Institucionalidad Democrática. Eurosocial: Madrid. Se puede consultar en http://biblio.eurosocial-ii.eu/documents/10192/740630/DT_2_Sistemas_denuncias.pdf?version=1.0.

PricewaterhouseCoopers (2011). Global Economic Crime Survey 2010, página 13. En HYPERLINK “<http://www.pwc.co.uk/forensic-services/publications/>”

Tillack c. Bélgica, Tribunal Europeo de Derechos Humanos [núm. 20477/05, 27 de noviembre de 2007].



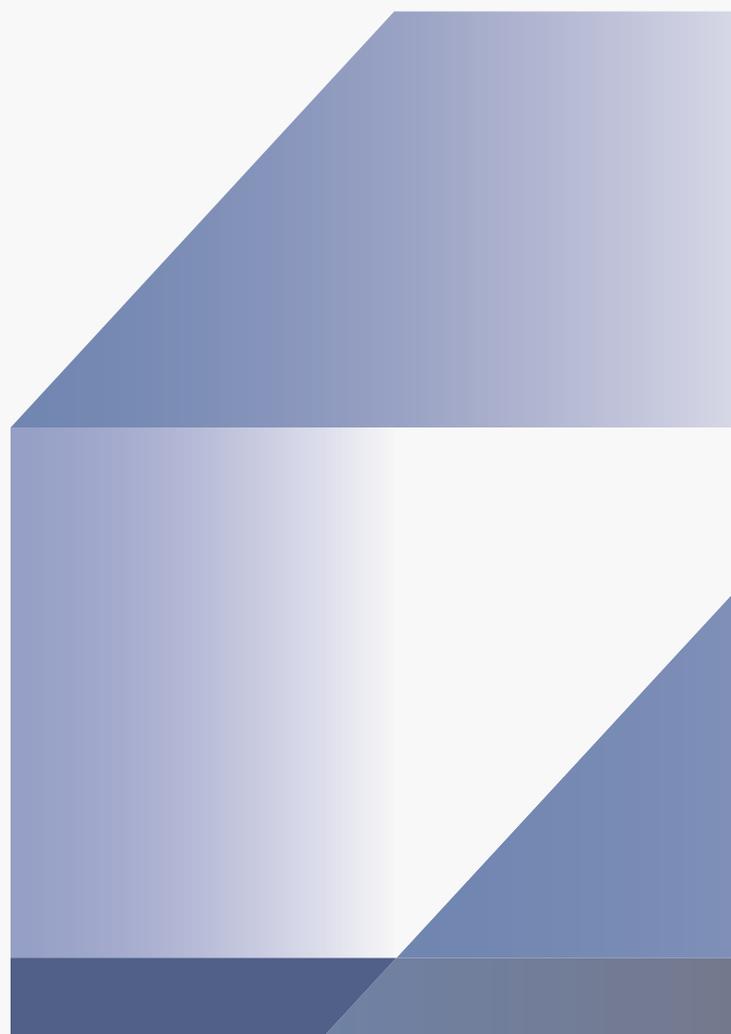
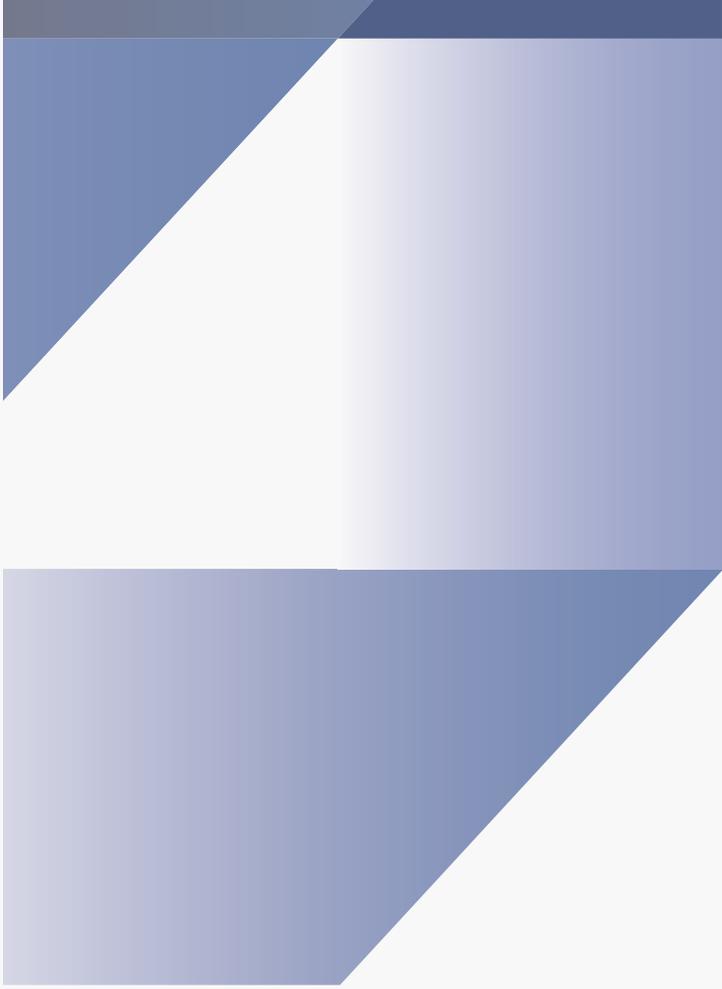
UNODC (2014). Reporting on Corruption: A Resource Tool for Governments and Journalists, página 1. En HYPERLINK “<http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>” \h <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/publications.html>.

Holz, M. (Mayo de 2020). El denunciante anónimo (“whistleblower”): elementos para del debate. . Santiago: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO. (s.f.). DIRECTIVA (UE) 2019/1937. relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión.

PricewaterhouseCoopers. (2014). Global Economic Crime Survey 2014. Obtenido de <http://www.pwc.co.uk/forensic-services/publications/>.

UNODC. (Octubre de 2016). Guía de recursos sobre buenas prácticas en la protección de los denunciantes. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2016/16-02538_S_ebook.pdf





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

 **DAI**
Shaping a more livable world.

 **TRANSPARENCIA
POR COLOMBIA**
CAPÍTULO TRANSPARENCIA INTERNACIONAL

JUNTOS POR LA TRANSPARENCIA

