



---

# Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS EN LA ONU.**

**CASO DE ESTUDIO: ABUSOS SEXUALES POR PARTE**

**DE LOS CASCOS AZULES EN HAITÍ**

Presentado por D<sup>a</sup> Sara Gómez Presa

Tutelado por D<sup>a</sup> María Merino Bobillo

GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS



CAMPUS PÚBLICO  
MARÍA ZAMBRANO  
SEGOVIA



Segovia, Junio 2018



*"Los chinos utilizan dos pinceladas para escribir la palabra crisis.*

*Una pincelada significa "peligro", la otra "oportunidad".*

*En una crisis toma conciencia del peligro, pero reconoce la oportunidad"*

JOHN F. KENNEDY



## **Resumen**

La Organización de las Naciones Unidas es el organismo internacional de mayor relevancia que existe en la actualidad. Se encarga de mantener la paz y la seguridad internacional, promover la amistad entre las naciones, mejorar el nivel de vida de las personas y defender los derechos humanos.

En una organización como la ONU es imprescindible mantener una buena imagen, por lo que, una correcta gestión de la comunicación en situaciones de crisis puede utilizarse como oportunidad para fortalecer esa imagen, al igual que una mala gestión puede dañar la reputación del organismo.

Por ello, este Trabajo de Fin de Grado analiza desde la teoría, la gestión de la comunicación en la crisis que vivió la ONU en 2017, cuando estalló la noticia de los abusos por parte de los cascos azules en Haití.

**Palabras clave:** Relaciones Públicas - Comunicación de crisis - ONU - Reputación.

## **Abstract**

The United Nation is the largest , most relevant and most internationally represented organization that exists in the world nowadays. Its objectives include maintaining international peace and security, promoting human rights, friendship among nations and improving quality of life.

In an organization such as the UN it is essential to maintain a good image, so that, a correct communication management in crisis situations can be used as an opportunity to strengthen that image, on the other hand, a bad management can damage the reputation of the organization.

For this reason, this Final Degree project, studies from the theory, the management of communication in the crisis that the UN experienced in 2017, when the news broke out of the abuses by the blue helmets in Haiti.

**Keywords:** Public Relations - Crisis communication - UN - Reputation.

# ÍNDICE

## 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del tema.....	Página 8
1.2 Objetivos del TFG.....	Página 9
1.2.1 Objetivo general.....	Página 9
1.2.2 Objetivos específicos .....	Página 9
1.3 Establecimiento de hipótesis.....	Página 9
1.4 Metodología y límites de investigación .....	Página 10

## 2. PLANTEAMIENTO DEL MARCO TEÓRICO

2.1 El concepto de crisis.....	Página 11
2.2 Tipos de crisis.....	Página 12
2.3 Características de una crisis.....	Página 13
2.4 Fases de una crisis.....	Página 13
2.5 La gestión de la comunicación de crisis.....	Página 14
2.6 Modelos de gestión de crisis.....	Página 14
2.6.1 Modelo Onion de Pauchant y Mitroff .....	Página 15
2.6.2 Modelo de Siete Capas o Layered de Hurd.....	Página 15
2.6.3 Modelos de Relaciones Públicas de Crisis de Marra.....	Página 16
2.6.4 Modelos de las 4 Rs de Heath .....	Página 16
2.6.5 Modelo de Comunicación de Luzkaszewski .....	Página 17

2.6.6 Modelo de Relaciones Continuas .....	Página 17
2.6.7 Modelo de Crisis Evitables y No Evitables .....	Página 17
2.7 Los comunicación de crisis.....	Página 18
2.7.1 Estrategias .....	Página 18
2.7.2 Errores .....	Página 19
2.8 La ejecución del plan de crisis.....	Página 20
2.8.1 Las 4 P's de la Comunicación de Crisis .....	Página 20
2.8.2 Gabinete de crisis .....	Página 21
2.8.3 Manual de crisis .....	Página 22
2.8.4 Mapa de riesgos .....	Página 24
2.8.5 Plan de Contingencia de Crisis .....	Página 25
3. CASO DE ESTUDIO	
3.1 Cronología del caso .....	Página 26
3.2 Análisis del caso .....	Página 27
4. CONCLUSIONES	
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
5.1 Bibliografía .....	Página 33
5.2 Webgrafía .....	Página 34
6. ANEXOS	

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Justificación del tema**

La comunicación se ha convertido en una herramienta muy valiosa para las organizaciones ya que favorece el entendimiento y ayuda a solucionar problemas.

Debido a la globalización y a todos los procesos de cambio que sufre hoy en día cualquier empresa u organización, es imprescindible disponer de personal cualificado y herramientas adecuadas para llevar a cabo una comunicación efectiva que ayude a solucionar problemas y asesorar para establecer planes de prevención para evitarlos.

En momentos de crisis es todavía más importante ya que la correcta gestión de la comunicación en este tipo de situaciones, puede utilizarse como una oportunidad para fortalecer la imagen de la organización o puede convertirse en un daño irreparable para la reputación.

Para la Organización de las Naciones Unidas es imprescindible mantener una buena imagen, ya que se trata de un organismo internacional cuyas acciones repercuten en toda la población. Con este proyecto se pretende analizar su actuación en una situación de crisis, ya que es de interés conocer el papel que desempeñan las Naciones Unidas y como gestionan su comunicación en circunstancias complicadas.

El caso que se va a analizar es la crisis de los abusos sexuales por parte de los cascos azules en Haití, algo que sucedió durante varios años pero que salió a la luz en el 2017, dañando la imagen de las Naciones Unidas.



## **1.2 Objetivos del TFG**

### **1.2.1 Objetivo general**

El objetivo general de este trabajo es estudiar la comunicación en la gestión de crisis en la Organización de las Naciones Unidas, concretamente en el caso de los abusos sexuales por parte de los cascos azules en Haití en el año 2017.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Conocer qué es una crisis y sus fases
- Conocer cómo realizar una buena gestión de crisis
- Analizar las consecuencias de una crisis en un organismo
- Estudiar el caso de los abusos sexuales por parte de los cascos azules en Haití

## **1.3 Establecimiento de hipótesis**

La comunicación es una herramienta con valor estratégico para las organizaciones, especialmente en los momentos de crisis. En primer lugar para dar una respuesta rápida a las cuestiones que se planteen, satisfacer las necesidades informativas de los periodistas e infundir tranquilidad en los diferentes públicos y *stakeholders*. En segundo lugar, tomando una actitud proactiva que convierta a la organización en protagonista de la información que se desarrolle durante la crisis y no en mero sujeto pasivo. La actitud proactiva unida a la rapidez y a la transparencia, forjarán una comunicación sólida que generará confianza, hasta el punto que pueda llegar a revertir la situación y convertir la crisis en una oportunidad para reforzar la imagen y reputación de la organización. Se pretende analizar si fue correcta la comunicación de la Organización de las Naciones Unidas durante la crisis acontecida tras conocerse en el año 2017 los abusos sexuales contra la población nativa por parte de sus corresponsales de paz en Haití.

#### **1.4 Metodología de investigación empleada y límites de la investigación**

La metodología que se utilizará en este trabajo es principalmente la investigación cualitativa. Concretamente se usarán las técnicas de investigación documental y de análisis de caso.

Este estudio es el resultado de un proceso de investigación en el que se hace hincapié en el valor estratégico de la comunicación, demostrando cómo la correcta gestión de una crisis puede incluso convertirse en un momento de positivo para las entidades.

Con el análisis de este caso se abarca toda la teoría analizada y se responde a la hipótesis y objetivos que han sido fijados con anterioridad.

Podremos analizar los pasos que ha seguido la Organización de las Naciones Unidas en este momento de crisis, a través de las noticias publicadas en diferentes diarios y de los comunicados de la propia organización.

Analizaremos a partir de esto, qué actitudes han sido correctas para una buena gestión de crisis, cuáles no lo han sido y si se ha aplicado alguna teoría de la que hayamos hablado en la parte teórica del trabajo.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL MARCO TEÓRICO

### 2.1 El concepto de crisis

La palabra crisis proviene del término griego *krino* que significa separar, juzgar y decidir. Hasta el siglo XIX se utilizaba especialmente en el campo agrario y en el de la medicina. A partir de este siglo, el concepto pasó a asociarse a una etapa de cambio.

Actualmente, la RAE define crisis como: “Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”.

Para muchos autores el concepto de crisis va ligado a un suceso social negativo que alcanza a una empresa u organización. Pauchant y Mitroff (1992) proponen cuatro términos para definir una crisis: incidente, accidente, conflicto y crisis. Estos términos hacen referencia a una situación extraordinaria que pone en riesgo el funcionamiento de una institución.

Del Pulgar (1999) define una crisis como:

Toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva.

José Carlos Losada (2010) define este concepto como un fenómeno inesperado, grave y peligroso. Todos coinciden en definir una crisis como una situación o acontecimiento imprevisible y complejo que requiere una solución urgente para que su imagen y valores no queden dañados.

## 2.2 Tipos de crisis

Las crisis se clasifican de forma genérica en dos tipos. Por un lado, las crisis evitables que son aquellas que pueden ahorrarse actuando de forma oportuna y eficaz y, cuyo origen son las acciones humanas. Por otro lado, las crisis no evitables o accidentales, cuyo origen suele encontrarse en la naturaleza.

Existen diferentes formas de clasificar los tipos de crisis aunque la mayoría tienen elementos comunes. Ritter (1996) las clasifica del siguiente modo:

- Crisis vinculadas a cuestiones institucionales: orden legal y financiero, etc.
- Crisis de medio ambiente
- Crisis vinculadas a personas: empleados, obreros, etc.
- Crisis sobre los productos: mal uso y contaminación, etc.
- Crisis en la industria de los servicios: incendios, secuestros, cortes energía etc .

No existe una tipología completa de todas las crisis, aunque algunos autores, como Octavio Rojas (2003), lo intentan. Él propone una clasificación formada por las siguientes categorías:

- Fenómenos naturales: inundaciones, terremotos, etc.
- Crisis relacionadas con la salud y alimentación: epidemias, intoxicaciones, etc.
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales: protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.
- Accidentes: transporte, medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.
- Eventos de origen criminal: secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.
- Asuntos jurídicos: discriminación racial, abuso sexual, plagios, etc.
- Hechos de productos: defectos de fábrica, utilización de sustancias prohibidas, etc.
- Ataques informáticos: virus, crackers, etc.

### **2.3 Características de una crisis**

Las crisis generalmente tienen unas características en común:

- Factor sorpresa: las crisis no son del todo anticipadas, ya que se piensa que tomando las medidas correctas no sucederán.
- Falta de información: el factor sorpresa implica no estar preparados por no esperar la crisis y, por tanto, no disponer de toda la información que se necesita.
- Es única: las crisis no nacen por la misma causa ni producen las mismas consecuencias, cada crisis es única.
- Urgencia: cualquier crisis provoca una situación urgente.
- Efectos secundarios: las crisis generan consecuencias.
- Foco de atención: ante una situación de crisis, la empresa emplea todos sus recursos para disolverla.
- Enfoque a corto plazo: se piensan respuestas a corto plazo, sin fijarse en las consecuencias que podrían desencadenarse en el futuro.

### **2.4 Fases de una crisis**

Existen tres fases comunes en una crisis:

1. Precrisis: se trata de la fase preliminar, el periodo en el que aparecen las primeras señales de la crisis. Es importante que la organización actúe en esta etapa para solucionar las causas que la han provocado.
2. Crisis: es cuando el problema ha estallado y se ha hecho conocido. En esta etapa los hechos han llegado a la opinión pública por lo que se han convertido en objeto mediático.

3. Postcrisis: es la fase que se asocia con el cierre de la crisis. Aunque la crisis ya esté finalizando, sus efectos durarán un largo periodo. En esta fase se realiza un análisis de lo que la ha desencadenado y de la repercusión que ha causado para aprender y que pueda evitarse en el futuro. Es la fase en la que se trata de restablecer la imagen de la organización intentando salir reforzada de la crisis.

## **2.5 La gestión en la comunicación de crisis**

La gestión de la comunicación de crisis es el proceso por el que una organización hace frente a un problema importante, que puede ocasionar daños irreparables a su imagen. Fink (1986, citado por Saura, 2005:8 ) la define como “el arte de eliminar el riesgo y la incertidumbre de modo que sea capaz de adquirir un mayor control sobre el propio destino”. Gigliotti y Jason (1991, citado por Coombs, 2007:65) llaman gestión de crisis a “la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios”.

Con estas definiciones apreciamos la importancia que supone una correcta gestión en la comunicación. Es por esto que se estudia como conseguir a través de ella que una crisis no afecte a la imagen y como aprovecharla para mejorar la buena reputación de la organización.

## **2.6 Modelos de gestión de crisis**

Cada vez es más común que las organizaciones incorporen un plan de comunicación para fortalecer su imagen ante una crisis. Como existen varias teorías sobre la gestión de crisis, algunos autores han elaborado listas con la más conocidas, como hizo Saura (2005) y que posteriormente recoge y enriquece Losada (2010: 39-45) y exponemos a continuación.

### **2.6.1 Modelo Onion de Pauchant y Mitroff**

Pauchant y Mitroff defienden que son los individuos quienes influyen en la forma de gestionar una crisis. Define cuatro niveles:

- Nivel 1. El carácter de los individuos en la organización, que puede estudiarse desde la psicología.
- Nivel 2. La cultura organizacional puede estudiarse desde la sociología y la antropología.
- Nivel 3. Las estructuras organizacionales pueden ser estudiadas desde la teoría de la organización.
- Nivel 4. Las estrategias de organización se estudian desde la gestión de negocios y la gestión estratégica.

De este modelo de Pauchant y Mitroff (1992) recogen una serie de características comunes a cualquier crisis:

1. Las crisis no pueden evitarse
2. Carecemos del conocimiento básico para entender las crisis
3. En el futuro, una tecnología más avanzada podrá impedir las crisis
4. La preparación extrema para las crisis lleva a la sociedad a ser conservadora.
5. La gestión de las crisis afecta al progreso
6. No hay cabida para las emociones en la gestión porque impiden pensar con claridad

### **2.6.2 Modelo de Siete Capas o Layered de Hurd.**

Hurd (1992) se basó en la fase de estallido o reacción de una crisis para elaborar este modelo llamado de siete capas:

1. La conectividad: son las reuniones iniciales del comité de grupo.
2. La corrección de datos: es la obtención de información sobre los daños de la crisis.
3. El filtrado: convierte los datos disponibles en información útil para gestionar la crisis.

4. La elección de los medios: incluye la selección de la herramienta de comunicación de crisis que sea mejor para que el mensaje llegue al receptor.
5. La memoria organizacional: convierte en útiles los aprendizajes de crisis anteriores.
6. Los valores: ayudan a establecer las prioridades.
7. El proceso de grupo: unifica los elementos anteriores para la toma de decisiones del equipo de crisis.

### **2.6.3 Modelos de Relaciones Públicas de Crisis de Marra**

Marra (1992) basa su modelo en la importancia de mantener relaciones estrechas entre la organización y los públicos relevantes. Losada (2010) recoge las fases de las que el autor habla:

- Planificación de la comunicación de crisis
- Las relaciones previas a la crisis con los públicos relevantes
- Los procesos y prácticas de comunicación de crisis
- La relación posterior a las crisis con los públicos relevantes

### **2.6.4 Modelos de las 4 Rs de Heath**

Health (1988) define un modelo específico en la planificación de las situaciones de crisis a partir de cuatro etapas:

- Reducción (Reduction): evaluación de los riesgos y su posible impacto
- Preparación (Readlines): entrenamiento para la gestión de la crisis
- Respuesta (Response): análisis del impacto de la crisis y auditoría de crisis
- Recuperación (Recovery): mecanismos de recuperación

Una quinta etapa o quinta R sería la flexibilidad, la capacidad de la organización y de sus responsables de irse adaptando a los cambios a los que se enfrenta la compañía.



### **2.6.5 Modelo de Objetivos de Comunicación de Luzkaszewski**

Luzkaszewski (1997) elabora un Modelo de Fijación de los Objetivos de Comunicación, en el que define unos principios a seguir en cualquier situación de crisis:

- Comunicar con los más afectados directamente y recuperar la operatividad de la organización
- Comunicar en lugares cercanos a los hechos
- Elegir una persona para comunicar que sea rápida en atender a los medios
- Comunicar lo antes posible y actuar con rapidez
- Cooperar con los medios, respondiendo a las cuestiones que generen
- Tomar decisiones sólidas y razonadas
- Actuar de manera consecuente si hay dilemas éticos

### **2.6.6 Modelo de Relaciones Continuas**

El Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera recogido por Losada (2010) defiende que lo más importante en una crisis es la previsión. Conocer la opinión pública antes y después de una situación desfavorable, hace que la organización actúe correctamente creando una opinión positiva entre las audiencias o evitando una negativa.

### **2.6.7 Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero**

González Herrero (1998) diferencia dos tipos de crisis: crisis evitables y no evitables. Las crisis evitables son aquellas que en las que se consigue que no estalle el conflicto y las crisis no evitables son aquellas en las que pudiendo evitarse son mal gestionadas y aparecen las fases de crisis y post-crisis.

En el modelo de crisis evitables, el autor diferencia cuatro etapas:

- Gestión de conflictos potenciales
- Planificación - Prevención

- Crisis
- Post-crisis

En el modelo de crisis no evitables diferencia las siguientes etapas:

- Vigilancia - Planificación
- Crisis
- Post-crisis

Si analizamos las etapas de ambos modelos, podemos ver que la mayor diferencia se encuentra a la hora de gestionar los conflictos potenciales. En el modelo de crisis no evitable no se da este punto debido a que una crisis que aparece bruscamente no puede controlarse.

## **2.7 Los comunicación de crisis**

### **2.7.1 Estrategias**

Las principales posiciones estratégicas frente a una crisis se encuentran definidas por José Luis Piñuel (1997: 26-29) en su libro *Comunicación y Psicotecnia*.

- Actitud del silencio: consiste en no dar información y en no responder a las acusaciones. Se trata de una estrategia correcta para situaciones en las que hay un rumor, aunque puede ser negativa en una crisis grave, en la que el silencio puede considerarse una huida y dañar así la imagen de la organización.
- Actitud de la negación: consiste en negar el hecho. Se trata de una estrategia correcta cuando la información es errónea o infundada, sin embargo, si la acusación está justificada es una estrategia incorrecta ya que la organización pierde credibilidad.
- Actitud de transferencia de responsabilidades: se trata de una actitud defensiva en la que se declina la responsabilidad sobre lo sucedido o se culpabiliza a un tercero. Esta actitud es efectiva a corto plazo aunque no es recomendable, ya que se interpreta como una huida de la empresa para asumir sus responsabilidades.

- Actitud de la confesión: se reconocen las responsabilidades de la organización. Es una actitud en la que se actúa sólo si los medios de comunicación se hacen eco colaborando con ellos.
- Actitud de la discreción controlada: consiste en ir dando información poco a poco, de forma que la organización posea el control de su discurso. Esta es la mejor estrategia desde el punto de vista comunicativo, ya que dar información continuada, pero de forma controlada ayuda a frenar los rumores.

### **2.7.2 Errores**

Los autores Luis Arroyo y Magali Yus (2011: 77-135) recogen en su libro *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones* los principales errores cometidos por las organizaciones a la hora de afrontar una crisis.

El primer error y más común es pensar que la organización no va a sufrir una crisis o un tipo de crisis concreto. Sin embargo, cualquier organización debería pensar que puede ser la próxima en sufrir una crisis, para estar preparada cuando llegue el momento y gestionarla de la manera más eficaz.

Otro error común es pensar que la crisis va a desaparecer sola una vez que haya comenzado. Esta actitud hoy en día puede tener consecuencias graves para la organización ya que el público ya no perdona la falta de explicaciones.

Sin embargo, apresurarse también puede considerarse un error, ya que convocar una rueda de prensa de forma inmediata no es correcto. Existe una forma de comunicación adecuada para cada fase de una crisis y la primera solución periodística que ha de darse es un comunicado oficial.

Algunas organizaciones comenten el error de asignar la comunicación de crisis a una sola persona o a varias personas sin experiencia en el campo. Lo más aconsejable es que cada empresa tenga un comité de comunicación de crisis formado por varias personas, que trabajen en equipo y que sean coordinadas por un director especializado.

Si existe un error que puede traer las peores consecuencias, sería mentir. Esta acción puede hacer que la empresa pierda su reputación e incluso puede resultar legalmente perseguible.

El ocultamiento de información o la falta de comunicación de los riesgos, puede ser tan grave como mentir ya que el público de la actualidad busca explicaciones y transparencia.

Otro error común que se da en la última fase de una crisis es asumir que ésta ya ha terminado. Las crisis no terminan con el veredicto del público y los medios, sino que perduran en el tiempo y se renuevan, por lo que es aconsejable trabajar posteriormente durante un largo periodo de tiempo en recuperar la reputación.

## **2.8 La ejecución del plan de crisis**

Cualquier organización es susceptible de sufrir una crisis, por lo que ante la posibilidad de que esto ocurra, debería disponer de un plan de crisis para ayudar a evitar su impacto. A continuación se analizan diferentes herramientas que utilizan las organizaciones para elaborar un plan de crisis.

### **2.8.1 Las 4 P's de la Comunicación de Crisis**

Alejandro Teodoro en su blog (<https://comunicaciondecrisisonline.wordpress.com>) define las cuatro P's de una crisis:

- Precaución: las organizaciones deben adoptar medidas proactivas para evitar el impacto de una crisis. La precaución es el primer paso que debe dar una organización responsable.
  
- Prevención: cada organización debe de contar con un manual de comunicación de crisis, para manejar todos los escenarios que pueden derivarse de ella. Anticiparse es la mejor forma de resolverla. Los pasos a seguir para prevenir una crisis son:

1. Disponer de un plan de comunicación de crisis
2. Educar en el riesgo para saber qué hacer llegado el caso
3. Trabajar de forma responsable

- **Planificación:** en una crisis lo peor que puede hacerse es improvisar. Una planificación organizada en la que todo está controlado y planeado hace que la comunicación de la organización pueda ser efectiva a pesar de que los dos pasos anteriores no hayan servido de nada.
- **Previsión:** existen factores de riesgo para prevenir una crisis por lo que la anticipación es la clave para solventarlas. La organización debe conocer todas las posibilidades a las que se puede enfrentar en una crisis y tiene que saber diferenciar entre las crisis más peligrosas para estar preparada y afrontarlas con independencia de su magnitud.

### **2.8.2 Gabinete de crisis**

El gabinete de crisis de una organización es el conjunto de expertos designados para superar una situación de crisis. Según Losada (2010: 64-66) es un protocolo de actuación formado por un grupo reducido de personas, especialmente de la alta dirección, que se encargan de gestionar la crisis, decidiendo los pasos que la organización debe seguir.

Por regla general los miembros del gabinete de crisis suelen ser siempre los mismos, sin embargo, cada crisis es diferente por lo que hay excepciones en las que no se incluyen a los mismos. Los miembros más frecuentes en un gabinete de crisis son:

- **Director del Gabinete de Crisis:** es el presidente o director de la organización. Su función principal es dirigir el proceso de superación de una crisis.
- **Coordinador de Crisis:** es el subdirector del gabinete de crisis y el representante del departamento de la organización que está más directamente afectado por la crisis. Se encarga de coordinar la actividad del conjunto del gabinete de crisis.
- **Ejecutivos de alto rango y directivos:** se encargan de analizar las alarmas que puedan prevenir una crisis, de definir estrategias según la gravedad, y de tomar las decisiones necesarias.

- Responsable de prensa: es el director de comunicación del gabinete de crisis. Normalmente se convierte a su vez en portavoz, aunque dependiendo de la crisis el portavoz puede ser una persona diferente, como en las crisis muy graves en las que la figura del portavoz la desempeña el director de la organización.
- Portavoz: según Sánchez Calero (2004) es la figura más importante dentro del gabinete de crisis, ya que es la imagen de la organización y la representa en los medios de comunicación. Por ello, debe poseer unas cualidades concretas que lo hagan apto para desempeñar el cargo. Estas cualidades son:
  1. Dominio de la expresión verbal y corporal para dirigirse a los medios
  2. Ser prudente
  3. Capacidad de reacción rápida
- Responsable de Recursos Humanos: se encargan de formar a los trabajadores y de crear simulacros.

### **2.8.3 Manual de crisis**

El manual de gestión de crisis es una guía que recoge todas las posibles actuaciones o procesos que tiene que poner en marcha una organización para evitar una crisis. En el blog de Natalia Sara ([www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)) se muestran algunas de las principales características y contenidos que un manual de crisis efectivo debe contener.

Las características son:

- Confidencialidad: su uso es exclusivo para las personas que forman parte del comité de crisis.
- Utilidad: es una herramienta útil en la toma de decisiones que debe poderse aplicar de forma inmediata si la crisis lo requiere.
- Único: cada manual es único e intransferible a otra organización, ya que se basa en la cultura y valores corporativos de esta.

La existencia de un manual de crisis es importante tanto para la gestión de situaciones de riesgo como para el impacto de éstas en la imagen y reputación de la organización. Debe estar pensado para que lo puedan utilizar las distintas personas que forman el gabinete de crisis.

Las ventajas de las organizaciones que poseen un manual de crisis son:

- Preparación frente a imprevistos y por lo tanto, rapidez en la reacción
- Facilidad a la hora de gestionar la incertidumbre
- Mayor control de la información
- Mejora de la comunicación en todos los niveles a lo largo de la crisis
- Mejoran los canales de comunicación externos
- Mejora en la comunicación interna de la organización, entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos

Cada manual es único y por tanto, posee una estructura diferente, sin embargo, existe cierta información y apartados que todo manual de crisis que resulte efectivo debe presentar. A continuación se muestra una estructura de texto correcta para un manual de crisis en la que se incluyen todos los elementos imprescindibles que deben aparecer:

1. Portada: en ella debe aparecer el título «Manual de crisis» junto con el nombre y logotipo de la organización.
2. Índice: es clave para la estructuración.
3. Descripción general de la política de comunicación de la organización: en este apartado se describen las estrategias de comunicación.
4. Clasificación de los tipos de crisis a los que está expuesta la organización: se estructuran en las categorías leve, medio y grave. En cada nivel se definen las situaciones potenciales que se podrían dar en la organización.

5. Procedimiento ante una situación de crisis: se describen todas las acciones a llevar a cabo como constituir el gabinete de crisis, definir el nivel de gravedad de la crisis y seguir el procedimiento para cada nivel de crisis.
6. Listado de los miembros del gabinete de crisis: aparece el nombre, teléfono, correo electrónico, dirección y cargo de cada miembro.
7. Listado de medios de comunicación con los que contactar en una crisis: aparece el nombre del medio y del periodista junto a su teléfono y correo electrónico.
8. Listado de entidades y/o personas a las que comunicar la crisis: aparece el nombre, cargo, teléfono, correo electrónico y dirección.
9. Listado de crisis posibles con sus instrucciones: se define cada crisis a la que la organización tiene mayor exposición junto con las instrucciones a seguir para solventarlas, como las llamadas a realizar, los comunicados o mensajes que transmitir, las preguntas más frecuentes etc.

#### **2.8.4 Mapa de riesgos**

El mapa de riesgos trata de identificar y jerarquizar los riesgos a los que se enfrenta una organización para tomar las medidas necesarias para evitar una crisis.

Para elaborar un mapa de riesgos se deben revisar continuamente las variables de riesgo y escenarios que intervienen en una crisis, haciendo hincapié en los puntos más débiles de la organización.

En primer lugar se identifican los posibles riesgos y se recoge información sobre ellos. Luego, se definen los objetivos del mapa de riesgos teniendo en cuenta todas las necesidades. Y, por último, se miden los resultados obtenidos durante el proyecto.

Estos resultados consisten en el establecimiento de una lista de riesgos principales y de la probabilidad de que ocurran. De esta manera, la organización podrá centrar sus esfuerzos en los riesgos más probables para tenerlos controlados y evitar que se ocasione una crisis.



### **2.8.5 Plan de Contingencia de Crisis**

El Plan de Contingencia de crisis es un documento que amplía al manual de crisis y en el que se definen las medidas que se toman para superar una situación de crisis provocada por un riesgo en concreto, por lo que se realiza cuando la organización está segura de que se dará una crisis. Algunas organizaciones lo llaman Plan de Crisis o Plan de Continuidad del Negocio.

Este documento permite saber con exactitud la situación de la crisis, lo que ayudará en averiguar las medidas que hay que adoptar para solventarla y lo que se debe comunicar a la opinión pública. El plan se desglosa en:

- Descripción de la situación.
- Identificación de los portavoces.
- Identificación de terceros.
- Comunicación interna.
- Comunicación externa: relaciones con los medios de comunicación.

### 3. CASO DE ESTUDIO

#### 3.1 Cronología del caso

La primera misión de los cascos azules llegó a Haití en los años 90 del siglo pasado, después de que la Organización de las Naciones Unidas realizara una intervención militar para restituir al presidente Jean Bertrand Aristide.

Las misiones en Haití han sido continuas durante años y la participación de la ONU ha sido cuestionada en diversas ocasiones. Un informe publicado por *Associated Press* dio a conocer la red de violación de derechos que rodea al cuerpo militar. Existen más de 2.000 denuncias contra los cascos azules y el diverso personal de la ONU por abuso y explotación sexual. En el informe se puede ver como en más de 300 denuncias las víctimas eran menores. Este informe recoge los testimonios de decenas de personas que denuncian haber sufrido abusos por parte de miembros de la organización. Pero los problemas no se limitan a los abusos, ya que en la mayoría de los casos estos abusos derivan en secuelas tales como, embarazos no deseados, enfermedades de transmisión sexual y epidemias.

La misión de estabilización de las Naciones Unidas en Haití conocida como *Minustah*, fue puesta en marcha en el año 2004, para ayudar a la nación en un momento en el que la violenta crisis secundada por grupos armados se cobró la vida de varios haitianos.

En el año 2017, después de trece años desde el comienzo de la *Minustah*, diez mujeres haitianas que tuvieron hijos de efectivos de la misión de paz de Naciones Unidas en Haití, se unieron en una demanda conjunta contra los padres y contra la ONU, para reclamar el reconocimiento de la paternidad de estos menores, y medidas de asistencia. Las mujeres tuvieron un total de once hijos con efectivos procedentes de Uruguay, Argentina, Nigeria y Sri Lanka que regresaron a sus países sin preocuparse de la manutención de los niños y ninguno fue encarcelado.

En un caso, además, la mujer tenía 17 años cuando dio a luz, lo que implica un delito de violación conforme al Código Penal haitiano.

Estas denuncias que han salido a la luz pública a través de los medios de comunicación, ponen en tela de juicio la misión de los cascos azules en Haití.

Esto, junto a toda la polémica generada en los últimos años al producirse denuncias de abusos sexuales por parte de efectivos en Haití que el Consejo de Seguridad de la ONU ha puesto fin a la *Minustah*.

### **3.2 Análisis del caso**

El abuso y la explotación sexual de las fuerzas de la paz en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití, ha sido uno de los problemas más persistentes y vergonzosos para la Organización y sus países miembros en los últimos años.

Los abusos sexuales por parte de los cascos azules han sido denunciados desde hace décadas en diferentes países, lo que se tendrá en cuenta para analizar la crisis ocurrida en 2017 debido a la importancia de los antecedentes en este caso.

Los casos de abusos sexuales denunciados en 2017 por varias mujeres, suponen un antes y un después para la ONU, ya que debido a la gravedad del asunto han tenido que retirar las tropas de la misión de estabilización que se estaba desarrollando desde 2004.

A lo largo de los años, como se ha comentado anteriormente, se han dado diferentes casos de abusos sexuales en *Minustah* y en otras misiones en diferentes países, sin embargo, la falta de denuncias por parte de las víctimas y la escasa cobertura que han dado los medios de comunicación a estas noticias han hecho que para la ONU la estrategia del silencio funcionara durante años.

Sin embargo, a principios de abril de 2017 estalla en varios medios de comunicación la noticia de que varias mujeres víctimas de abusos sexuales en Haití, han sufrido embarazos no deseados y por ello, han decidido interponer una demanda colectiva.

La estrategia de silencio que la ONU había utilizado durante años, deja de funcionar cuando una noticia tan grave sale a la luz, ya que la falta de respuestas por parte de la

organización ante acusaciones de tal magnitud, supone una huida a la hora de asumir sus responsabilidades y por lo tanto el daño de la imagen y la reputación de esta.

Ante estas acusaciones la ONU pasa de adoptar una estrategia de silencio a una de transferencia de responsabilidades adoptando una actitud defensiva en la que delega la responsabilidad sobre lo sucedido a los países miembros. Según la ONU, en muchas ocasiones la organización se encuentra de manos cruzadas ante las violaciones debido a que no posee jurisdicción directa sobre los cascos azules. Las víctimas exigen un cambio en la legislación para que la ONU pueda actuar en casos como estos y que los violadores no se libren de las penas como viene ocurriendo hasta ahora.

Puesto que estas actitudes junto con la falta de transparencia estaban dañando la reputación de la ONU, se decidió un cambio de rumbo en la estrategia y se optó por la transparencia con la publicación de las estadísticas sobre los casos de abusos en la página web de la Unidad de Conducta y Disciplina de la ONU.

Una vez hecha pública la noticia, se procedió a nombrar un portavoz que se pronunciara sobre lo que estaba ocurriendo. La persona elegida fue el actual secretario general de la organización, Antonio Guterres quien, en referencia a este caso, dijo: «Proclamemos con una sola voz: no toleraremos que ninguna persona cometa ni perdone actos de explotación o abusos sexuales. No permitiremos que ninguna persona encubra estos delitos con la bandera de las Naciones Unidas. [...] Convirtamos en realidad la tolerancia cero». Esta frase aparece recogida en la página web de las Naciones Unidas, siendo la primera vez en la que la organización se pronuncia al respecto.

Otros miembros de la organización como el jefe de apoyo de campo de la ONU, Atul Khare, que se encargaba de supervisar la conducta de los efectivos de las fuerzas de paz, se pronunciaron respecto al caso y Khare reconoció que existía un problema y que hacía falta ayudar a las víctimas.

Después de las declaraciones de diferentes miembros de la organización, se tomaron también medidas con los implicados que fueron publicadas en diferentes diarios a través de comunicados de la ONU, con la intención de dejar claro que la organización estaba solucionando el problema.

La primera medida que se tomó fue dimitir al exjefe de la misión en República Centroafricana, Babacar Gaye, debido a las múltiples acusaciones de abuso sexual por parte de cascos azules en Haití.

La segunda fue la propuesta de unas normas para evitar y prevenir los abusos de los soldados en las misiones de paz. En estas normas se restringen los movimientos a través de toques de queda, limitando así las circunstancias en las que los soldados pudieran desarrollar una conducta inapropiada.

A pesar de la creación de estas medidas, el abogado de las víctimas declaró que se habían presentado solicitudes formales ante la ONU y el Gobierno haitiano para avanzar en las demandas de paternidad debido a los embarazos derivados de los abusos, pero que no habían obtenido respuesta a la reclamación. También declaró que no se habían adoptado represalias contra los miembros de las fuerzas de paz que habían cometido abusos y que la mayoría de ellos no se encuentra en la cárcel.

Ante esto la ONU decidió crear un fondo para ayudar a las víctimas de esos abusos y una estrategia de cuatro ejes para hacer frente a los abusos y responder a las denuncias contra las fuerzas de la paz de la ONU.

Esta estrategia incluye detener los pagos a los países que no investiguen las acusaciones contra sus tropas; garantizar el apoyo a las víctimas y que sus voces sean escuchadas; y nombrar un defensor de sus derechos, Jane Connors.

Además de esto, Connors se encargará de dar una asistencia adecuada a las víctimas de abusos sexuales cometidos por personal de la ONU. Trabjará junto a gobiernos y organizaciones no gubernamentales para la protección de estas personas.

Cuando una crisis se encuentra en un estado tan avanzado y tiene tantos antecedentes como la del caso explicado, se puede apaciguar pero no se puede solventar sin tomar una medida drástica.

En el caso de la ONU, la falta de transparencia y de rapidez en la reacción hicieron que para solventar la crisis, la organización tuviera que tomar una medida drástica como fue la retirada de los soldados de paz en *Minustah* después de 13 años.

## 4. CONCLUSIONES

El análisis de las estrategias de comunicación utilizadas por parte de la ONU en una situación de crisis nos han permitido llegar a las siguientes conclusiones:

1. Cuando comienza una crisis en forma de rumor o de noticia sin pruebas, puede utilizarse la estrategia del silencio, sin embargo nos damos cuenta de que las estrategias efectivas a corto plazo como esta, conllevan una serie de consecuencias a largo plazo que pueden ser irreparables. De esto concluimos que la estrategia del silencio casi siempre acaba siendo negativa para la organización por lo que es recomendable utilizarla lo menos posible y recurrir a otras estrategias más duraderas en el tiempo.
2. Existen pocas referencias de la ONU en cuanto a comunicación de crisis. Sin embargo el portavoz de este caso dijo, con anterioridad al suceso, unas palabras sobre cómo actuar ante una crisis en un debate sobre los principios y propósitos de la Carta de las Naciones Unidas en el Consejo de Seguridad. Antonio Guterres afirmó: "La comunidad internacional dedica mucho más tiempo y recursos a responder a las crisis que a prevenirlas. Tenemos que reequilibrar nuestro enfoque ante la paz y la seguridad internacionales". En el caso analizado vemos como la actuación de la ONU es contradictoria a esta declaración ya que debido a la falta de prevención terminan ocasionando un trastorno a la organización teniendo que dedicar más tiempo a responder que a solucionar la propia crisis.
3. A la hora de responder ante una crisis, la rapidez con la que se haga puede determinar que la crisis repercuta o no en la imagen de la organización. En este caso varios titulares recogieron el informe de *Associated Press* en el que se señalaba que la falta de rapidez de la Organización de las Naciones Unidas para atender las declaraciones de las madres que sufrieron abusos, habían derivado en un aumento del número de agresiones.

4. Como ocurre en cualquier crisis que sale a la luz pública, la organización está sobreexpuesta ante los medios. Esta sobreexposición, bien gestionada, puede ser una oportunidad para reposicionar o fortalecer a la marca. La ONU podía haber utilizado la noticia para destacar otros atributos o valores de su organización, sin embargo al no hacerlo a día de hoy la credibilidad de la ONU está puesta en duda por muchas personas.
  
5. Una de las peores cosas que le puede ocurrir a una organización es infravalorar una crisis y pensar que cuando ha terminado no es necesario seguir controlándola. En el caso de que la crisis resurja lo hará con más fuerza y podrá suponer un daño irreparable a la organización. A pesar de que la ONU ha puesto fin a la misión de *Minustah* en Haití, se han activado apoyos policiales en el país que tendrán que ser controlados con medidas mucho más estrictas que la de los cascos azules para que no puedan desarrollarse problemas de la misma índole.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 5.1 Bibliografía

Arroyo, L. and Yus, M. (2011). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.

Cabezón, Clara (2013). *La comunicación en la gestión de crisis y emergencias. Caso de estudio: Crisis de la bacteria E.Coli*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Del Pulgar, Luis (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.

González Herrero, A. (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.

Kerchove, D. de (1999): *La piel de la cultura*. Barcelona: Gedisa.

Lacasa y Blay, A. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

Losada Díaz, José Carlos. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Madrid: LID.

Piñuel, J. L. (1997): 'Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones'. Madrid: Síntesis.

Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación*. [Barcelona]: Bosch.

Sturges, Carrell, Newsom y Barrera (1991): *Crisis communication management: the public opinion node and its relationship to environmental nimbus* en *Sam Advanced Management Journal* .

Villafañe, J. (1998) Imagen Positiva. *Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.

## 5.2 Webgrafía.

Actualidad R. T (2016) *El largo historial de abusos sexuales de los cascos azules, mucho más que cifras* <https://actualidad.rt.com/actualidad/235782-impunidad-abusos-sexuales-menores-cascos-azules>

BBC (2011) *Cascos azules y abusos sexuales: un escándalo recurrente*. 5 septiembre 2011. [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/09/110905\\_misiones\\_paz\\_violaciones\\_mr](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/09/110905_misiones_paz_violaciones_mr)

BBC (2016) *ONU aprueba repatriación de cascos azules acusado de abuso sexual*. 12 marzo 2016. [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160312\\_onu\\_abusos\\_repatriacion\\_am](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160312_onu_abusos_repatriacion_am)

El blog de Natalia Sara. (2014). *¿Qué es un Manual de Crisis?*. 8 octubre 2014. [www.nataliasara.com](http://www.nataliasara.com)

Telesur (2016) *ONU registra 44 casos de abusos sexuales de cascos azules*. 18 mayo 2016. <https://www.telesurtv.net/news/ONU-registra-44-casos-de-abusos-sexuales-de-cascos-azules-20160518-0012.html>

TeleSur (2017) *Revelan abusos sexuales de los cascos azules en Haití*. 13 abril 2017 <https://www.telesurtv.net/news/Revelan-abusos-sexuales-de-los-cascos-azules-en-Haiti-20170412-0068.html>

Teodoro, Alejandro (2013) *Las 4P's de la comunicación de crisis*. <https://comunicaciondecrisisonline.wordpress.com/2013/05/16/4ps-comunicacion-de-crisis/>

Tuñez, M. and Sanjuan, A. (2007). *Comunicación preventiva : planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. 12 mayo 2018. [Ruc.udc.es. http://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11904](http://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11904)

Haiti no Minustah (2017 ) *Una mujer investigará los abusos sexuales de los cascos azules*. 30 de agosto de 2017. <https://haitinominustah.info/2017/08/30/una-mujer-investigara-los-abusos-sexuales-de-los-cascos-azules/>

UN. *Combatir la explotación y los abusos sexuales* <https://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/es>

Xinhua (2018) *Jefe de ONU destaca importancia de prevención de crisis*. 22 febrero 2018. [http://spanish.xinhuanet.com/2018-02/22/c\\_136989679.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2018-02/22/c_136989679.htm)

## 6. ANEXOS

Noticias del caso

### ONU registra 44 casos de abusos sexuales de cascos azules



Publicado 18 mayo 2016

**1** Comentarios

f 1 t w G+ e + 13

A - FA

**En el año 2015 la organización registró 69 casos de abusos sexuales cometidos por las llamadas fuerzas de paz de la ONU.**

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través del portavoz del Secretario General, Stephane Dujarric, anunció este martes el registro de 44 acusaciones de abusos sexuales que habrían sido cometidos por sus soldados de mantenimiento de la paz (cascos azules), desplegados en diversas partes del mundo.

**>> La ONU investiga a cascos azules implicados en abusos sexuales**

La enviada especial del Secretario General de la ONU, expresó que 29 de los casos conciernen a la misión en República Centroafricana (Minusca). Otros siete casos corresponden a las misiones en República Democrática de Congo (RDC), dos a Haití y otros a Costa de Marfil, Sudán del Sur y Mali.

Se conoció que de las 44 denuncias de atropellos sexuales, 39 fueron atribuidas a personal uniformado. Existen abusos que incluyen a niños.

# Cascos azules y abusos sexuales: un escándalo recurrente

Redacción  
BBC Mundo

© 5 septiembre 2011

f    [Compartir](#)



Los cascos azules se han visto involucrados en varios incidentes de abusos sexuales.

**En momentos en que se conoce el caso de la supuesta violación de un joven haitiano por parte de cascos azules uruguayos en el país caribeño, se evocan otros incidentes en los que se han vinculado a soldados de las fuerzas de paz de las Naciones Unidas con delitos sexuales cometidos en zonas en las que la organización ha desplegado misiones.**

En mayo de 2005, el entonces secretario general de la ONU, Kofi Annan, informó que las denuncias de abuso y explotación sexual cometidos por miembros de la organización habían aumentado a más del doble en 2004.

Según un informe de la ONU, en ese año se registraron un total de 121 denuncias de explotación y abusos sexuales, en 105 de las cuales estaban imputados cascos azules.

Casi la mitad de las denuncias contra soldados estaban vinculadas con relaciones sexuales con menores de edad y 15%, con violaciones y agresiones sexuales.

En 2007, el periodista del servicio africano de la BBC, Martin Plaut, recordó que soldados marroquíes y uruguayos habían sido implicados en abusos de menores de edad en el Congo.

## Algunos casos del pasado

2003: Soldados de Nepal fueron acusadas de cometer abusos sexuales en la República Democrática del Congo. Seis agentes fueron encarcelados.

2004: Dos soldados de las fuerzas de paz de la ONU fueron repatriados tras haber sido acusados de abusos en Burundi.

# Revelan abusos sexuales de los cascos azules en Haití



Nueve menores de edad fueron abusadas a cambio de comida y dinero por cientos de oficiales solo entre 2004 y 2007. | Foto: AP

Publicado 12 abril 2017

2 Comentarios

f 213 t w G+ e + 47

A<sup>A</sup> - A

**Al menos 2.000 denuncias, 300 de ellas de menores de edad, registra un reporte de la AP. El informe revela que en Haití existió una red de abuso infantil perpetrada por los cascos azules.**

La primera misión de los cascos azules llegó a Haití en los años 90 del siglo pasado luego de una intervención militar de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para restituir al presidente Jean Bertrand Aristide.

Sin embargo, la participación de esta fuerza multinacional ha sido cuestionada en varias oportunidades. Este miércoles un informe publicado por la agencia de noticias *Associated Press* (AP) ha dado a conocer la compleja red de violación de derechos que rodea al cuerpo militar.

Son más de 2.000 denuncias contra cascos azules y otro personal de la ONU por abuso y explotación sexual en todo el mundo. El informe asegura que en más de 300 de las denuncias las víctimas eran menores.

En el reporte recogen los testimonios de decenas de mujeres, niñas y niños que denuncian haber sido víctimas de abusos sexuales de parte de miembros de la organización.

# El largo historial de abusos sexuales de los cascos azules, mucho más que cifras

Publicado: 13 abr 2017 06:22 GMT | Última actualización: 13 abr 2017 06:22 GMT


f 5.1K     +78

Una investigación de AP muestra que la mayoría de los crímenes sexuales cometidos por efectivos de las Fuerzas de Paz de la ONU no llevaron a los responsables a la cárcel.



Imagen Ilustrativa  
Thomas Mukoya / Reuters

## Síguenos en Facebook

 Me gusta A Ali Tajini y a 6,4 mill. personas más les gusta esto.



Integrantes de las Fuerzas de Paz de la ONU están acusados de haber cometido casi **2.000 abusos sexuales** en los últimos doce años, incluidos más de 300 casos que implicaron a menores de edad, pero solo una pequeña proporción de los abusadores acabaron entre rejas, según una [investigación](#) de AP.

Los datos conseguidos por la agencia se basan en informes internos de la ONU y entrevistas con las víctimas de los abusos, así como investigadores y funcionarios de la ONU.

## Jefe de ONU destaca importancia de prevención de crisis

Actualizado 2018-02-22 03:40:06 | Spanish. xinhuanet. com



NUEVA YORK, febrero 21, 2018 (Xinhua) -- El secretario general de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Antonio Guterres (d-frente), asiste a una reunión del Consejo de Seguridad sobre los propósitos y principios de la Carta de la ONU en el mantenimiento de la paz y la seguridad internacional, en la sede de la ONU en Nueva York, Estados Unidos, el 21 de febrero de 2018. El secretario general de la ONU, Antonio Guterres, subrayó el miércoles la importancia del enfoque practivo de prevención en lugar de responder a la crisis. (Xinhua/Li Muzi)

NACIONES UNIDAS, 21 feb (Xinhua) -- El secretario general de la ONU, António Guterres, destacó hoy la importancia de adoptar un enfoque de prevención activo en lugar de responder a crisis.

"La comunidad internacional dedica mucho más tiempo y recursos a responder a las crisis que a prevenirlas. Tenemos que reequilibrar nuestro enfoque ante la paz y la seguridad internacionales", dijo Guterres en el Consejo de Seguridad en un debate sobre los propósitos y principios de la Carta de la ONU en el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales.

"Nuestro objetivo debe ser hacer todo lo que podamos por ayudar a los países a prevenir el estallido de crisis que causan grandes estragos a la humanidad. Y esta visión se extiende más allá de guerras y conflictos hasta llegar a los desastres naturales, la fragilidad y otros tipos de estrés", dijo.

Guterres dijo que la prevención de crisis es principalmente responsabilidad de los Estados miembros y que la ONU está ahí para ofrecer apoyo a los países en la solución de sus disputas y en la prevención de crisis.

El jefe de la ONU animó a los Estados miembros a aceptar la jurisdicción obligatoria de la Corte Internacional de Justicia, el principal órgano judicial de la ONU, y a hacer un mayor uso del tribunal y de otros tribunales internacionales para ayudar a solucionar las disputas y evitar su agravamiento.



# ONU aprueba repatriación de cascos azules acusados de abuso sexual

Redacción  
BBC Mundo

© 12 marzo 2016

f    [Compartir](#)



La nueva resolución pide que se retiren todas las tropas que un determinado país aporta a una misión si ese Estado recibe denuncias de abuso sexual contra su personal y no toma "las medidas correspondientes para investigar".

**Naciones Unidas adoptó por primera vez una resolución en respuesta a las crecientes denuncias de abusos sexuales cometidos por soldados o policías en misiones de la ONU.**

El Consejo de Seguridad del organismo aprobó la resolución 2272 que insta a repatriar unidades específicas "cuando haya pruebas creíbles de la existencia de actos de explotación y abusos sexuales generalizados o sistémicos".

La resolución también pide al secretario general de la ONU, Ban Ki-moon, que se retiren todas las tropas que un determinado país aporta a una misión si ese Estado recibe denuncias contra su personal y no toma "las medidas correspondientes para investigar" y/o para hacer rendir cuentas a los responsables y/o no informe a la organización del progreso de la investigación o las acciones emprendidas.

El texto, impulsado por Estados Unidos, logró 14 votos a favor y una abstención, de Egipto, que intentó sin éxito introducir una enmienda antes de la votación.

La propuesta egipcia hacía más difícil repatriar a todas las fuerzas de un determinado país en caso de que no reaccione a las acusaciones, alegando que la idea puede suponer "castigos colectivos" contra "cientos de cascos azules inocentes".