Instituto Ombudsman Internacional

Taller para la conducción efectiva de investigaciones

Manual de entrenamiento para el entrenador

Octubre 2002

Índice

Página

Agradecimiento
Antecedentes y propósito
Estructura
Introducción
Módulo 1 – Contexto del Ombudsman
Módulo 2 - El papel del investigador
Módulo 3 - Ética de investigación
Módulo 4 - Pronta resolución y Cierre del caso
Módulo 5 - Planificación de la investigación
Módulo 6 - Recolección de pruebas
Módulo 7 - Análisis de las pruebas
Módulo 8 - Redacción de un informe
Apéndice A – Selección de transparencias

Agradecimiento

El Instituto Ombudsman Internacional agradece la ayuda prestada por el Ombudsman de Ontario, por los miembros del Consejo Superior, señoras Laura Pettigrew y Wendy Ray, y por la Directora del Servicio de Reclamos, Lenna Bradburn, en la preparación del material que ha dado como resultado la finalización y publicación de este manual de entrenamiento. Los Directores del Instituto Ombudsman Internacional han participado activamente en la revisión del material del proyecto piloto original que se preparó para un taller de capacitación, auspiciado por el I.O.I y presidido por el Ombudsman de Namibia, que tuvo lugar en Windhoek en el mes de julio de 2001. El taller recibió fondos del I.O.I, con ayuda del Ombudsman de Ontario, el Ombudsman de Namibia, el Ombudsman de Alberta y la Facultad de Derecho de la Universidad de Alberta. El *Commowealth Institute* cubrió los gastos relacionados con el taller y los viajes de varios participantes.

Ha sido de capital importancia en la finalización del proyecto el apoyo personal del señor Clare Lewis, Q.C., Ombudsman de Ontario.

Octubre de 2002

Antecedentes y propósito

El compromiso básico de los Directores del Instituto Ombudsman Internacional durante los tres últimos años ha sido completar la preparación y publicación de un manual de entrenamiento para realizar investigaciones efectivas, con el objeto de ayudar a los Ombudsman y a su personal de investigación a llevar a cabo las investigaciones que tienen a cargo en sus respectivas jurisdicciones.

La idea original fue contar con un manual de entrenamiento en el cual se reunieran las técnicas de mejor práctica usadas tanto en las antiguas como en las nuevas oficinas de Ombudsman en todo el mundo. Este manual de entrenamiento ha sido el resultado de varios años de investigaciones, discusiones, puestas a prueba y refinamiento. Es una herramienta que suministrará el material básico necesario para que cualquier oficina de Ombudsman pueda conducir u organizar un programa de entrenamiento para el personal de investigación.

El manual de entrenamiento se basa en un modelo de "*entrenar al entrenador*" que puede adaptarse a las circunstancias particulares de una oficina de Ombudsman y presentarse como "*interno*", o a un agrupamiento de oficinas de Ombudsman con jurisdicción sobre un país o una región.

El manual de entrenamiento identifica los requisitos fundamentales para realizar investigaciones efectivas, y es suficientemente flexible como para ser modificado o ampliado y así resulta adecuado para presentarlo a personal de investigación de diferentes niveles de experiencia. Podrá ser usado por personal de investigación experimentado para entrenar a personal de investigación con menos experiencia, o usado conjuntamente con los servicios de un Ombudsman experimentado, o Moderador, como ayuda suplementaria.

El manual de entrenamiento sigue el formato de un taller y tiene el propósito de presentar una variedad de casos de estudio (que pueden elegirse para identificar casos reales –presentados como anónimos- y resultar importantes para una jurisdicción específica), y también facilitar las presentaciones y las discusiones interactivas de los participantes en grupos grandes o pequeños. Las presentaciones y los ejercicios se pueden adaptar para que se ajusten a las necesidades específicas de los participantes, al tamaño del grupo involucrado y a las circunstancias locales particulares.

Este manual de entrenamiento será un recurso permanente para los Ombudman, tanto ahora como en el futuro, que contribuirá a la formación de los investigadores en las oficinas de Ombudman donde quiera que éstas se encuentren.

Sir Brian Elwood
Presidente del Instituto Ombudsman Internacional
Ombudsman Principal de Nueva Zelanda
Octubre de 2002

Estructura

Este programa de entrenamiento se compone de ocho módulos que cubren el proceso de investigación del inicio al fin. Al principio de cada módulo hay una carátula que detalla objetivos, ejercicios, tópicos que se cubren, y sugiere el tiempo de duración. En general, los temas de discusión sugeridos están dados en los ejercicios.

Módulo 1 – El contexto de la labor del Ombudsman: el Moderador explicará el papel del Ombudsman y las relaciones externas de la oficina.

Módulo 2 – El papel del Investigador: el Moderador conducirá una discusión para identificar las destrezas, conocimiento y habilidades *(SKAs* o DCH en español) que son parte de las responsabilidades del investigador. Las DCH se incluyen en la exposición de las seis responsabilidades del investigador que fueron identificadas y constituyen el foco de los seis módulos siguientes.

Módulo 3 – Ética de investigación: el Moderador tratará problemas éticos, tales como los conflictos de interés y la demostración de responsabilidad personal y profesional

Módulo 4 – Pronta resolución y Cierre del caso: este módulo se concentra en la evaluación de las quejas y en el ejercicio de poderes discrecionales relacionados con el Cierre del caso. Dentro del contexto de este módulo se analizan diversas situaciones.

Módulo 5 – Planificación de la investigación: dentro del análisis de la planificación de la investigación, los participantes tendrán oportunidad de revisar un caso de estudio y completar un ejemplo de un plan de investigación.

Módulo 6 – Recolección de pruebas: este módulo cubre una gran variedad de materiales relacionados con las pruebas y con el proceso de investigación. A una exposición de los principios de evidencia sigue un corto ejercicio que evalúa el conocimiento que los participantes tienen de estos principios. La sección de entrevistas incluye un ejercicio cuyo objetivo es demostrar la importancia que tiene escuchar con atención y la constatación de que la percepción individual de los hechos puede diferir. El módulo termina con una revisión y discusión de situaciones relacionadas con los tipos de pruebas que se discuten dentro del mismo.

Módulo 7 – Análisis de las pruebas: mediante una combinación de discusiones y ejercicios en pequeños grupos, este módulo explora las maneras de analizar las pruebas y de sacar conclusiones.

Módulo 8 – Redacción de un informe: este breve módulo desarrolla un método de cinco pasos para escribir informes. Los Moderadores podrán suministrar ejemplos de informes bien escritos y también de informes que están muy lejos de ser buenos.

Se han seleccionado algunas transparencias, que se incluyen. De todos modos, los Moderadores podrán incluir material adicional en ese mismo formato.

Introducción

El Taller para la conducción efectiva de investigaciones consta de una serie de presentaciones, ejercicios para grupos grandes y pequeños, y discusiones.

Los objetivos del Taller son:

- Asegurar que los entrenadores comprendan el contexto en que se desempeña el Ombudsman.
- Asegurar que los entrenadores puedan comunicar con efectividad el papel y las responsabilidades de los investigadores en el contexto de la labor del Ombudsman.
- Asegurar que los entrenadores comprendan la importancia del comportamiento ético en las investigaciones.
- Asegurar que los entrenadores comprendan cuándo es el momento apropiado para cerrar un caso antes de realizar una investigación a fondo.
- Asegurar que los entrenadores comprendan los principios y las aplicaciones de un plan de investigación.
- Asegurar que los entrenadores comprendan los principios y las prácticas relacionados con la recolección de pruebas en el contexto en que se desempeña el Ombudsman.
- Asegurar que los entrenadores comprendan los principios y el proceso de análisis de las pruebas y la formulación de conclusiones en el contexto de la labor del Ombudsman.
- Asegurar que los entrenadores comprendan los principios de redacción de informes efectivos en el contexto de la labor del Ombudsman.

MÓDULO 1

Contexto del Ombudsman

Objetivo:	Asegurar que los entrenadores comprendan el contexto en que se desempeña el Ombudsman
Ejercicio:	No hay ejercicios
Tópicos:	• ¿Qué es un Ombudsman? • Relaciones de un Ombudsman . Asamblea/Parlamento . Administración Pública . Comunidades . Público . Instituto Ombudsman Internacional . Medios de difusión . Demandantes • Equidad de procedimientos
Duración:	30 a 60 minutos

¿Qué es un Ombudsman?

En términos generales, un Ombudsman es un funcionario independiente, nombrado para recibir, investigar y resolver quejas de personas que han sido afectadas por acciones efectuadas por la administración del gobierno. La jurisdicción de un Ombudsman puede ser muy general y extenderse a todas las áreas del gobierno y a todas las conductas administrativas, o puede ser específica; por ejemplo, puede estar limitada a los derechos humanos o a cuestiones de idioma, o al suministro de servicios de un ministerio de gobierno en particular. Un Ombudsman es un investigador imparcial con poderes para recomendar soluciones. La oficina del Ombudsman es generalmente el último recurso para la investigación de quejas, luego de haber agotado otros derechos de recursos estatutarios.

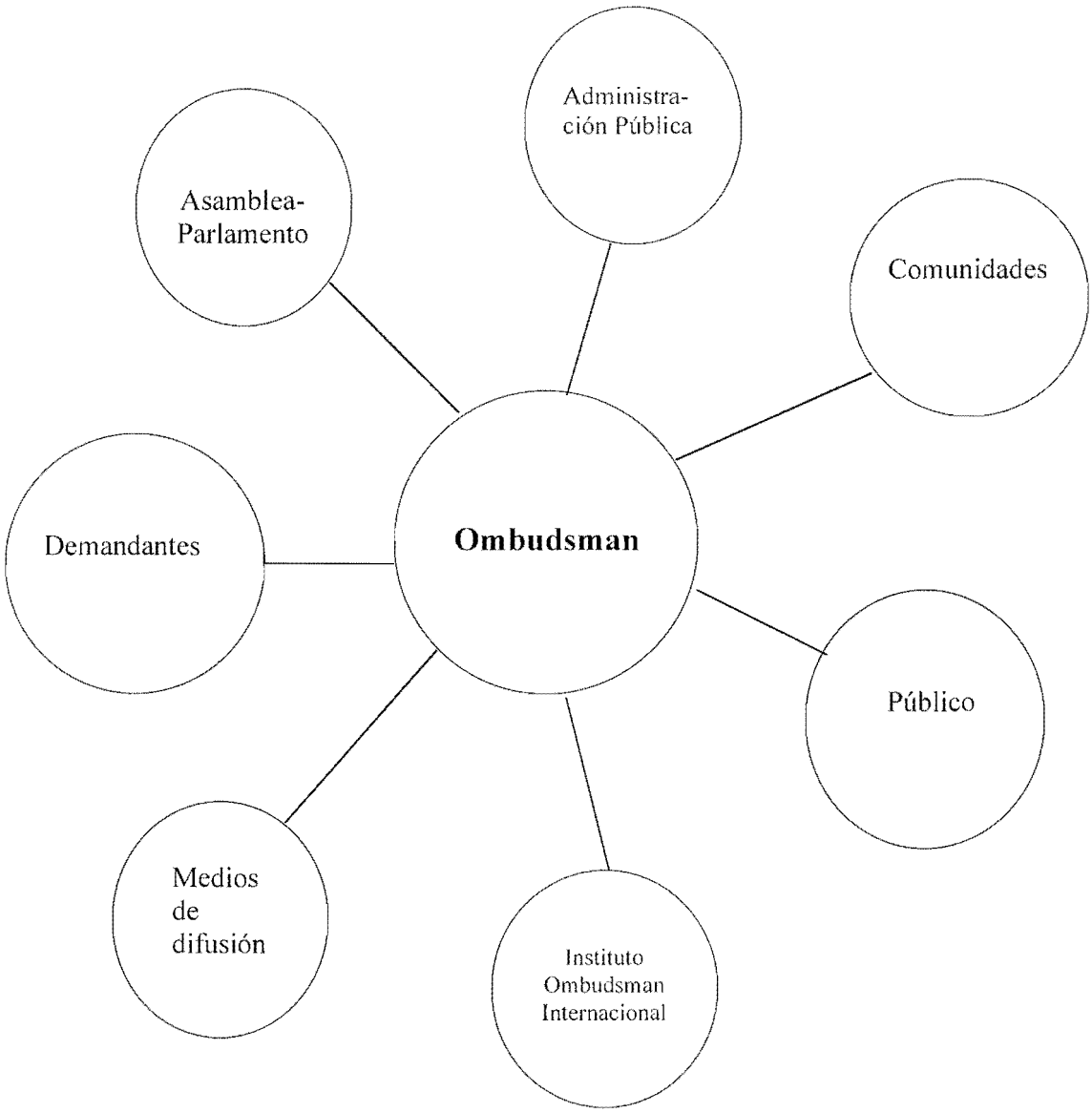
Desde la década de 1980 se ha producido una importante expansión mundial de oficinas de Ombudsman. En la actualidad, hay oficinas gubernamentales de Ombudsman en más de 100 países. El número de oficinas de Ombudsman sigue creciendo a medida que los gobiernos reconocen el valor y la importancia de esta forma de vigilancia de la administración de gobierno para servir al público y mejorar sus servicios.

Las características esenciales y universalmente reconocidas de la función del Ombudsman son:

- independencia
- flexibilidad
- accesibilidad
- credibilidad

El procedimiento que utiliza el Ombudsman puede ser confidencial y estar protegido por medidas destinadas a salvaguardar al Ombudsman y a su personal, y a la información recogida o producida por ellos, de acciones civiles u órdenes de hacerlas públicas. Sin embargo, el Ombudsman tiene la facultad, en diferentes grados, de hacer públicos ciertos asuntos. Muchos Ombudsman tienen autoridad para publicar informes y enviarlos a la Asamblea/Parlamento para su consideración.

Relaciones del Ombudsman



Asamblea/Parlamento

En general, el Ombudsman es nombrado en ese cargo por la Asamblea o el Parlamento y puede producir informes para que sean considerados por la Asamblea o el Parlamento. En algunas jurisdicciones, la Asamblea o el Parlamento y/o sus miembros individualmente pueden tener autoridad para solicitar que el Ombudsman lleve a cabo investigaciones.

Las leyes de la Asamblea o Parlamento pueden afectar los poderes del Ombudsman y su jurisdicción.

Administración Pública

La Administración Pública se compone de ministerios, agencias, consejos, tribunales, comisiones y otros organismos administrativos. En las investigaciones, estas organizaciones participan como interpelados. En algunas jurisdicciones, los empleados públicos también pueden quejarse de problemas laborales.

Los consejos del Ombudsman, sus opiniones y recomendaciones pueden afectar el funcionamiento de la administración pública.

Comunidades

Es importante que el Ombudsman esté conectado con las diferentes comunidades que caen dentro de su jurisdicción, y que tenga acceso a las mismas. Los programas de educación de la comunidad y las clínicas de admisión le permiten al Ombudsman lograr esos objetivos.

Público

El Ombudsman debe asegurarse de que el público tiene conocimiento de su papel y de los servicios que su oficina suministra. En ese sentido, se debe establecer una estrategia de comunicación de tipo empresarial.

Instituto Ombudsman Internacional (I.O.I)

El Instituto Ombudsman Internacional y otras organizaciones Ombudsman suministran conocimiento, ayuda y oportunidades para la formación de Ombudsman en todo el mundo.

Medios de difusión

El Ombudsman debe implementar una estrategia de difusión que le asegure una presencia visible. Además, la vigilancia de los medios de difusión le permite identificar problemas que se pueden tener en cuenta para una futura investigación.

Demandantes

Las personas afectadas llevan su problema al Ombudsman para que lo considere. El Ombudsman es un investigador imparcial que determina si dicho problema tiene fundamentos. El Ombudsman debe asegurar que las personas afectadas son tratadas de acuerdo con los principios de servicios de calidad.

Equidad de procedimientos

Es de importancia fundamental que el proceso que el Ombudsman lleva a cabo al investigar alegaciones de mala administración gubernamental, corrupción o abuso de los derechos humanos sea, en sí mismo, justo. Hay principios básicos de equidad de procedimientos que se deben observar a lo largo de una investigación. Lo que se considere justo dentro del procedimiento variará con las circunstancias. Los tribunales de diferentes jurisdicciones también pueden haber establecido reglas específicas a este respecto. En general, en el contexto del Ombudsman, la equidad requiere que:

- se explique a las personas lo que se debe esperar del proceso del Ombudsman y se les dé un período de tiempo realista
- las discapacidades, el idioma, la religión y otros factores se atiendan como sea necesario
- antes de que se emitan inferencias adversas o se tomen decisiones, las personas afectadas sean informadas de la índole de las alegaciones y de las evidencias que obran contra ellas, y se les dé una razonable oportunidad para responder (esto se aplica a personas, organizaciones y demás)
- los investigadores y aquéllos que toman las decisiones sean imparciales (no deben existir conflictos de interés o predisposiciones tendenciosas)
- se den las razones adecuadas que expliquen cualquier decisión, conclusión y recomendación
- el proceso se complete en un período de tiempo razonable

La forma que tomará la equidad de procedimientos puede variar. La legislación del Ombudsman puede establecer requisitos específicos relacionados con temas tales como el de notificar sobre la investigación en curso y la oportunidad de responder antes de que se haya finalizado el informe. La equidad de procedimientos puede consistir simplemente en una reunión con un individuo para tratar una nueva prueba y solicitar su respuesta. Puede requerir que se haga circular un informe preliminar muy formal para ser respondido o que se convoque a una audiencia. En un proceso de investigación, los individuos no siempre tienen derecho a conocer todos los detalles de la investigación, sino conocer la información pertinente que pueda afectar sus derechos o intereses.

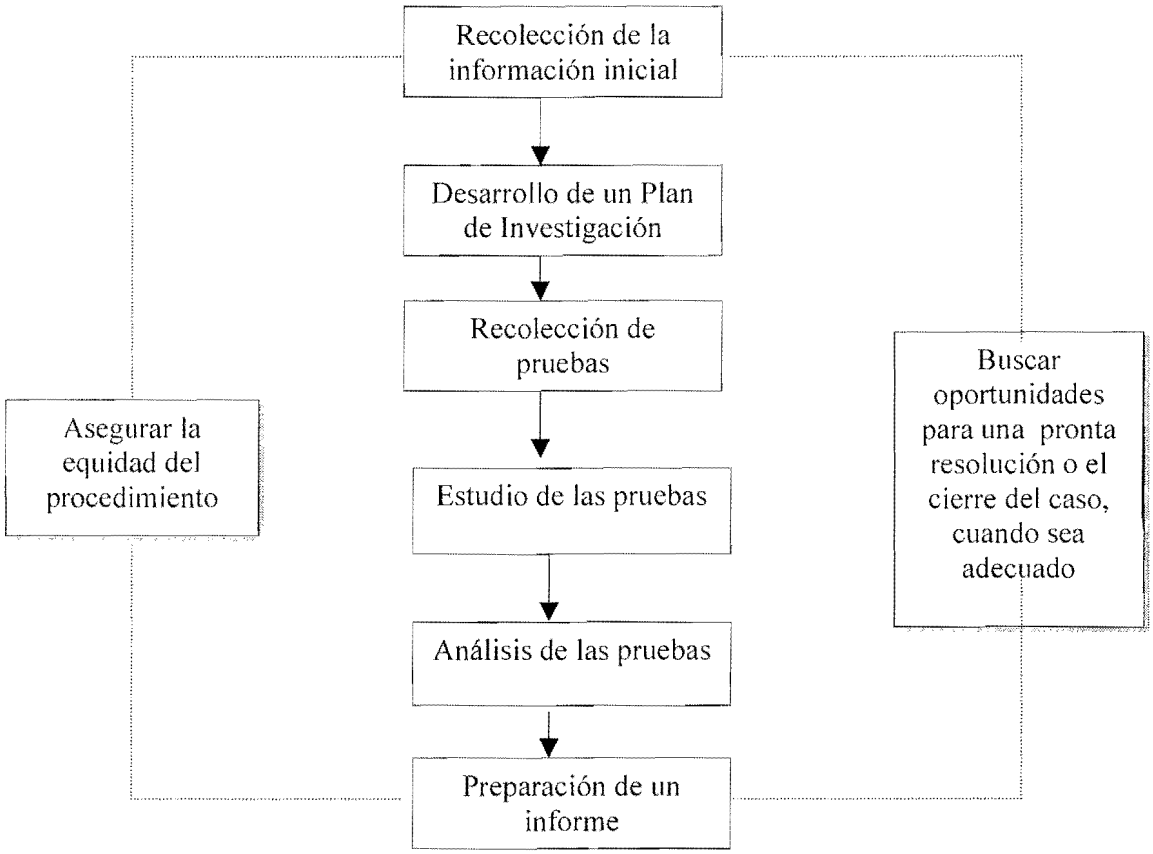
Más que un paso definido, el hecho de mantener la equidad está presente a través de todo el proceso de investigación.

MÓDULO 2

El papel del investigador

Objetivo:	Asegurar que los entrenadores puedan comunicar con efectividad el papel y las responsabilidades de los investigadores en el contexto de la labor del Ombudsman.
Ejercicios:	Ejercicio 1
Tópicos:	• El papel del investigador • Las destrezas, el conocimiento y las habilidades de un investigador
Duración:	30 a 60 minutos

El papel del investigador incluye:



Ejercicio 1:
Instrucciones: El Moderador se dirige a todo el grupo de entrenadores y les pide que identifiquen las destrezas, el conocimiento y las habilidades que corresponden a las responsabilidades del investigador.

Las destrezas, el conocimiento y las habilidades de un investigador

Responsabilidades	Destrezas, conocimiento y habilidades
Tener conducta ética	
Determinar cuándo no es apropiado realizar una investigación, o profundizarla	
Planificar	
Recolectar y estudiar las pruebas	
Analizar	
Informar	

Temas de discusión

Instrucciones: El Moderador debe usar como recursos los temas de discusión que aparecieron durante la discusión con todo el grupo. Después de terminada la discusión, el Moderador debe proyectar esta página o entregársela a los participantes.

Las destrezas, el conocimiento y las habilidades de un investigador

Responsabilidades	Destrezas, conocimiento y habilidades
Tener conducta ética *Ver Módulo 3 – Ética de Investigación*	▪ permanecer imparcial ▪ ser objetivo ▪ evitar situaciones comprometedoras ▪ evitar conflictos de interés ▪ demostrar responsabilidad personal y profesional, e integridad
Determinar cuándo no es apropiado realizar una investigación, o profundizarla *Ver Módulo 4 – Pronta resolución y Cierre del caso*	▪ evaluar quejas ▪ identificar con la facultad discrecional cuándo un caso se debe cerrar ▪ identificar situaciones adecuadas para darles pronta resolución ▪ explicar con claridad la información ▪ usar técnicas de mediación
Planificar *Ver Módulo 5 – Planificación de la investigación*	▪ identificar tareas ▪ identificar los recursos necesarios ▪ determinar la pertinencia ▪ establecer prioridades ▪ organizar ▪ establecer marcos temporales realistas ▪ revisar planes cuando sea necesario
Recolectar y estudiar las pruebas *Ver Módulo 6 – Recolección de pruebas*	▪ entender los principios de evidencia ▪ entrevistar ▪ escuchar con atención ▪ tomar notas ▪ obtener documentos pertinentes ▪ inspeccionar ▪ llevar registros ▪ resumir ▪ identificar vacíos de información
Analizar *Ver Módulo 7 – Análisis de pruebas*	▪ evaluar credibilidad de las pruebas ▪ sopesar pruebas ▪ conectar las pruebas con los asuntos investigados ▪ normas para las pruebas ▪ inferir y sacar conclusiones
Informar *Ver Módulo 8 – Redacción de un informe*	▪ organizar ▪ resumir ▪ explicar ▪ redactar

MÓDULO 3

Ética de investigación

Objetivo:	Asegurar que los entrenadores comprendan la importancia del comportamiento ético en las investigaciones
Ejercicios:	Ejercicio 2
Tópicos:	• Ejemplos de conflictos de interés • Demostrar responsabilidad personal y profesional, e integridad
Duración:	60 minutos

- ✓ **Permanecer imparcial**
- ✓ **Ser objetivo**
- ✓ **Evitar situaciones comprometedoras**
- ✓ **Evitar conflictos de interés**
- ✓ **Demostrar responsabilidad personal y profesional, e integridad**

A menos que el proceso de investigación sea considerado justo por todos los participantes, el resultado final no se considerará confiable. Es de importancia fundamental que los investigadores mantengan su imparcialidad y objetividad durante la investigación. Al considerar los hechos, las personas y las organizaciones que intervienen, un investigador debe determinar desde el principio si existen circunstancias, reales o percibidas, que puedan comprometer la investigación.

Se deben evitar los conflictos de interés y los prejuicios. Un investigador no debe tener relaciones financieras o personales estrechas con el demandante o con la organización que motiva las quejas. Un investigador tampoco debe tener prejuicios por motivos personales o vínculos profesionales con el motivo de la queja. Por ejemplo, si un investigador ha trabajado en la implementación de una norma que un demandante cuestiona, se puede considerar que el investigador tiene una participación personal o profesional inadecuada en el resultado de la investigación.

El simple hecho de conocer o haber trabajado con un individuo, o de tener cierto conocimiento en el área del asunto, no va a poner en peligro la imparcialidad del investigador. La naturaleza y calidad de las relaciones del investigador con los individuos, las organizaciones y el área del asunto van a determinar si existe conflicto.

Los investigadores deben identificar las situaciones de conflicto, o de conflicto de interés potencial, lo antes posible y notificar inmediatamente a sus directores/supervisores para que les den instrucciones.

A lo largo de una investigación, un investigador debe estar alerta para no tener conductas que puedan comprometer la investigación. El investigador no debe aceptar favores o regalos, ni tener otro tipo de conductas que podrían percibirse como influencias inadecuadas para la investigación.

Ejemplos de conflictos de interés

La lista que sigue describe varias circunstancias que podrían llevar a que ocurriera –o que el resultado fuera- que un investigador se encontrara envuelto en un conflicto de interés, o que se lo percibiera involucrado en un conflicto de interés. Esta lista no pretende ser exhaustiva.

Nombramientos	Integrar o aceptar un nombramiento a cualquier consejo, organismo, comisión u otra institución que depende directamente del gobierno o que lo asesora.
Descrédito de la Oficina	Participar en cualquier práctica, declaración, empleo y/o actividad, ya sea durante las horas de trabajo o fuera de ellas, cuyo carácter desacreditara la oficina o dañara la imparcialidad de las relaciones de la oficina con otros organismos o el público.
Familia	Hacer averiguaciones, investigar, o trabajar en casos en los cuales participen miembros de la familia.
Amigos o adversarios	Investigar casos en los cuales un amigo o un adversario se encuentra implicado.
Favores/Regalos	Aceptar u ofrecer a un demandante, testigo, organización gubernamental o miembro del gobierno favores, regalos u honorarios cuando esto podría ser percibido como influencia sobre la investigación.
Relaciones sociales	Mantener relaciones sociales con un demandante, testigo o miembro de una organización gubernamental en circunstancias que pudieran comprometer la imparcialidad de una investigación.
Actividad política	Tomar parte en actividades políticas cuando esto podría dar como resultado un conflicto de intereses o establecer ciertas preferencias.

Demostrar responsabilidad personal y profesional, e integridad

En algunas jurisdicciones, el Ombudsman ha delegado poderes de investigación en los investigadores. Estos poderes deben ser ejercidos con responsabilidad y de acuerdo con los términos de la delegación, la legislación pertinente y cualquier otra norma establecida y prácticas corrientes. El investigador debe ser responsable por cualquier conducta dentro del marco de su autoridad.

Los investigadores deben explicar con claridad y en términos realistas lo que se puede esperar durante el proceso realizado por el Ombudsman. De acuerdo con las normas y las directivas específicas de cada organización del Ombudsman, los investigadores son reponsables de asegurar que los demandantes y el gobierno sean tenidos al día en cuanto al progreso de las investigaciones. Los investigadores deben trabajar dentro del marco de la legislación y ajustarse a todas las normas de conducta del Ombudsman que sean pertinentes.

Los investigadores deben mantenerse imparciales. En algunas jurisdicciones, sólo el Ombudsman puede emitir una opinión con respecto a un caso. En otras jurisdicciones, el investigador tiene derecho a opinar con respecto a la conducta de la organización que ha dado motivo a las quejas. Si el investigador emitiera su opinión, solo lo podrá hacer cuando se hubiera obtenido información suficiente y la organización demandada hubiera tenido oportunidad de responder. El investigador debe permanecer objetivo durante la investigación y no mantener un punto de vista predeterminado.

La legislación del Ombudsman puede contener disposiciones de confidencialidad pertinentes al personal. De todos modos, incluso si esas disposiciones faltaran, los investigadores tienen la obligación profesional de mantener la confidencialidad y no compartir los asuntos de trabajo con sus amigos, su familia y otras personas. Se debe revelar la información únicamente durante el cumplimiento de la función del investigador.

Ejercicio 2:

Instrucciones: El Moderador debe pedir a los participantes que se dividan en pequeños grupos (el número de cada grupo dependerá del de participantes; lo ideal son cinco por grupo). Se pedirá a los participantes que describan una situación de conflicto de intereses, o que tenga posibilidades de serlo, que sugieran cómo tratarla y luego que informen a todo el grupo.

MÓDULO 4

Pronta resolución y Cierre del caso

Objetivo:	Que los entrenadores comprendan cuándo es el momento apropiado para cerrar un caso antes de realizar una investigación a fondo.
Ejercicio:	Ejercicio 3
Tópicos:	• Evaluación de quejas • Ejercicio de poderes discrecionales • Pronta resolución/Mediación • Investigaciones por iniciativa propia
Duración:	2 horas

- ✓ **Evaluación de quejas**
- ✓ **Identificación del momento cuando se debe usar la facultad discrecional para cerrar un caso**
- ✓ **Identificación de situaciones adecuadas para una pronta resolución**
- ✓ **Clara explicación de la información**
- ✓ **Técnicas de mediación**

Evaluación de quejas

Cuando se recibe una queja hay que estudiarla en detalle para poder decidir si entra dentro de la jurisdicción del Ombudsman.

Se deben responder varias preguntas y tener en cuenta si existen restricciones con respecto a lo siguiente:

- quién puede formular la queja
- el tipo de conducta que puede dar origen a una queja (una queja de tipo administrativo versus político)
- de qué organizaciones es posible quejarse
- cuándo se puede formular la queja (ej. después de que se hayan ejercido todos los derechos de revisión o apelación estatutarios o que los plazos límites de dichos derechos hayan vencido).
- cómo se debe presentar la queja (ej. por escrito).

Para poder decidir sobre la jurisdicción, el investigador debe considerar:

- las circunstancias de la queja así como también la información sobre el tipo de organización que ha dado lugar a la queja.
- la legislación referente a la creación de la institución del Ombudsman y toda la documentación y medidas gubernamentales pertinentes.
- toda legislación referente al tema de la queja u organización que fuera motivo de ella que pueda restringir o ampliar el campo de autoridad del Ombudsman.

Ejercicio de poderes discrecionales

Muchos Ombudsman usan su facultad discrecional para decidir si, en ciertos casos, se debe comenzar una investigación o continuarla a fondo. Este tipo de facultad le permite al Ombudsman concentrarse con mayor eficiencia en los casos que están bajo investigación. Según el marco legislativo vigente, el Ombudsman puede decidir no investigar aquellas quejas que se reciben mucho tiempo después de ocurridas las circunstancias del caso, las quejas que pueden ser resueltas a través de un proceso

administrativo alternativo, o aquéllas que son frívolas, de carácter vejatorio o hechas de mala fe, o aquéllas que no justifican una investigación por otras razones. La legislación que gobierna las funciones del Ombudsman determinará bajo qué circunstancias, o cuándo, se debe hacer uso de la discreción para no investigar o suspender una investigación. Antes de tomar tal decisión, el investigador debe asegurarse que el demandante tenga la oportunidad de responder a cualquier información adversa a su demanda.

Pronta resolución/Mediación

No todas las quejas bajo la jurisdicción del Ombudsman requieren una investigación a fondo. Muchas de ellas fueron causadas por malentendidos o falta de comunicación y pueden ser resueltas rápidamente y de manera informal por medio de una discusión y explicación clara del hecho. En algunos casos, el investigador podrá facilitar la resolución de los mismos con la información recogida durante la investigación. En algunas jurisdicciones también se utiliza la mediación con el propósito de resolver disputas sin tener que recurrir a una investigación formal.

Investigaciones por iniciativa propia

Aún en el caso que una queja no sea presentada por un individuo en particular, muchos Ombudsman cuentan con la autoridad de investigar quejas por iniciativa propia. Este modo de encarar una situación es muy útil cuando la queja está relacionada con un asunto sistémico que afecta a un grupo grande de personas. Otros ejemplos de casos en que un Ombudsman puede proponer una investigación son los siguientes:

- cuando una persona no puede presentarse para realizar la demanda debido a su discapacidad.

- cuando por razones serias o porque resulta claro que es mejor que el demandante se mantenga anónimo, o cuando la queja es anónima y existen buenas razones para considerarla.

- cuando se ha retirado o abandonado una queja o cuando el demandante muere pero el asunto se considera lo suficientemente importante como para justificar la continuación de la investigación.

- si se recibe un gran número de quejas de naturaleza similar.

Ejercicio 3:

Instrucciones: El Moderador dividirá a los participantes en pequeños grupos de cinco personas. Se le dará a cada grupo una serie de situaciones para analizar. Al final de la actividad, cada grupo deberá informar a todos los presentes sobre el análisis llevado a cabo de, por lo menos, una de las situaciones que fuera asignada por el Moderador.

Situaciones

Usted es un investigador Ombudsman del País A. La legislación que regula las funciones del Ombudsman del País A estipula lo siguiente:

- El Ombudsman puede investigar cualquier conducta administrativa del gobierno: derechos humanos, corrupción y mala administración en general, en respuesta a quejas presentadas o por propia iniciativa.

- El Ombudsman no tiene jurisdicción sobre los tribunales o los jueces.

- Cualquier individuo puede presentar una queja ante el Ombudsman.

- La queja debe presentarse por escrito.

- Una queja debe ser recibida dentro de los seis meses de ocurrido el hecho en que se basa la reclamación.

- Todos los derechos de apelación y revisión estatutarios deben haber sido ejercidos o agotados antes de que el Ombudsman pueda comenzar una investigación.

- El Ombudsman puede solicitar a los investigadores que usen su facultad discrecional y cierren casos en cualquier momento, antes o durante una investigación, en situaciones en las cuales:

    - existe una alternativa administrativa que pueda resolver el asunto
    - la causa de la queja es trivial o la reclamación es de carácter vejatorio o ha sido hecha de mala fe.
    - el demandante no tiene un interés personal suficiente en el asunto de la reclamación

Teniendo en cuenta las condiciones mencionadas, por favor analicen las siguientes situaciones y discutan cómo procederían ustedes. Un miembro del grupo tomará nota de las respuestas. Una persona deberá también ser elegida para informar al resto de los participantes, como lo solicitara el Moderador.

1. La señora B ha escrito a nuestra oficina después de haber entablado un pleito civil infructuoso contra el Ministerio de Asuntos Regionales, referido a la suspensión de una licencia en 1994. Los tribunales sólo dieron a conocer su fallo sobre el caso el mes pasado. La señora explica que se ha enterado de la existencia de la oficina del Ombudsman al leer un panfleto hace sólo dos semanas.

2. La señora P tiene el derecho legal de apelar la decisión del Tribunal de Tasación de Propiedades ante los tribunales dentro de los 30 días de haber sido notificada de la decisión. La señora ha presentado una apelación ante los tribunales. Sin embargo, ya

ha esperado un año y medio, y tiene entendido que los tribunales tardarán dos años más en expedirse sobre su caso. La señora P ha escrito una carta explicando su reclamación.

3. La señorita Y es la hija de T y nació en la década de 1960. J, el hermano de T, está buscando al padre natural de la señorita Y porque piensa que el padre tiene la obligación de contactar a la señorita Y, quien no sabe que J realiza la búsqueda. J ha escrito una carta a nuestra oficina en la que explica que la Oficina de Asuntos de la Familia se ha negado a darle información sobre el domicilio actual del padre natural. J ha presentado una queja en nuestra oficina sobre la falta de cooperación por parte de la Oficina de Asuntos de la Familia.

4. El señor C se ha quejado de que su nombre ha sido puesto recientemente en una lista de personas con restricciones en el Programa de Asistencia Social. Esta lista limita la asistencia que pueden recibir los individuos que no han cumplido con los requerimientos del programa. El Sr. C alega que su discapacidad no le permite cumplir con tales requisitos. Mantiene también que el Programa de Asistencia Social discrimina a las personas de su condición. El Sr. H del Programa de Asistencia Social le ha explicado a usted, y usted también lo ha confirmado, que el caso del señor C ha sido decidido de acuerdo con las reglamentaciones del Programa de Asistencia Social.

5. La señorita D escribe una carta al Ombudsman con una queja relacionada con la Ética de la Comisión de Medicina. Ella alega que la Comisión le ha enviado una carta que no tiene buena puntuación y está especialmente preocupada por las comas que se encuentran antes de las palabras 'y' y 'pero'. La Comisión ha respondido a nuestra carta indagatoria relacionada con el caso de la señorita D. Nos informa que ha contratado a un instructor para llevar a cabo un taller de redacción y agradece la carta de la señorita D. Ella no está satisfecha con la respuesta y ha presentado una queja a su oficina.

6. La señorita G ha recibido un fallo desfavorable de la Comisión de Recursos Financieros. Ella alega en una carta dirigida al Ombudsman que un funcionario de la Comisión le ha ofrecido revertir la decisión si ella le paga $200 en efectivo. Usted se entera de que el mismo funcionario ha sido acusado del delito de corrupción por este incidente pero que ha sido declarado inocente. La señorita G está disconforme con la decisión del juez y quiere que sea revertida. Además, nos informa que otros miembros del personal de la Comisión también le han pedido indebidamente dinero a otras dos personas que ella conoce.

7. El señor E ha presentado una queja con respecto a una orden emitida por la Comisión de Publicidad Desleal, una organización con jurisdicción en su campo, en contra de su compañía de publicidad. Los procedimientos de la Comisión para tratar las quejas son internos. El señor E le ha escrito al Ombudsman para quejarse de la orden que le enviara la Comisión.

Puntos de discusión

Instrucciones: El Moderador debe usar los Puntos de discusión durante el análisis grupal entre todos los participantes para asegurarse de que se han tratado todas las cuestiones importantes.

1. La señora B le ha escrito a su oficina después de haber entablado un pleito civil que fuera infructuoso contra el Ministerio de Asuntos Regionales, referido a la suspensión de una licencia en 1994. Los tribunales sólo dieron a conocer su fallo sobre el caso el mes pasado. La señora explica que se ha enterado de la existencia de la oficina del Ombudsman al leer un panfleto hace sólo dos semanas.

Los hechos que son motivo de la queja ocurrieron hace muchos años. Parece que fue decisión de la señorita B de hacer juicio. No parece que para este caso existiera un recurso legal de apelación o revisión sobre los méritos, lo que se debe clarificar. A menos que la señorita B ejerciera un derecho legal de apelación o revisión, su caso estaría fuera del alcance para ser considerado por el Ombudsman por razones de tiempo, ya que no fue recibido dentro del plazo de los seis meses. El hecho de que ella no supiera que existía la oficina del Ombudsman no significa que el tiempo deje de correr; en otras palabras, el desconocimiento de la ley no es una excusa. Si ella hubiera recurrido a una apelación, el Ombudsman no tendría jurisdicción en el caso hasta que los tribunales hubieran fallado.

2. La señora P tiene el derecho legal de apelar la decisión del Tribunal de Tasación de Propiedades ante los tribunales dentro de los 30 días de haber sido notificada de la decisión. La señora ha presentado una apelación ante los tribunales. Sin embargo, ya ha esperado un año y medio y tiene entendido que los tribunales tardarán dos años más en fallar sobre su caso. La señora P ha escrito una carta explicando su reclamación.

La queja de la señora P todavía no entra dentro de la jurisdicción del Ombudsman pues no ha agotado su derecho de apelación.

3. La señorita Y es la hija de T y nació en la década de 1960. J, el hermano de T, está buscando al padre natural de la señorita Y porque piensa que el padre tiene la obligación de contactar a la señorita Y, quien no sabe que J realiza la búsqueda. J ha escrito una carta a la oficina en la que explica que la Oficina de Asuntos de la Familia se ha negado a darle información sobre el domicilio actual del padre natural. J ha presentado una queja en nuestra oficina sobre la falta de cooperación por parte de la Oficina de Asuntos de la Familia.

No parece que J tuviera un interés personal suficiente en el caso de la queja como para justificar una investigación por parte del Ombudsman. La señorita Y debería ser la demandante apropiada. El hecho de que el padre natural contacte

a la señorita Y es una cuestión delicada que la afecta directamente y de una manera muy personal. El investigador puede hacer uso de la facultad discrecional que se le ha delegado y puede decidir cerrar el caso.

4. El señor C se ha quejado de que su nombre ha sido puesto recientemente en una lista de personas con restricciones en el Programa de Asistencia Social. Esta lista limita la asistencia que pueden recibir los individuos que no han cumplido con los requerimientos del programa. El Sr. C alega que su discapacidad no le permite cumplir con tales requisitos. Mantiene también que el Programa de Asistencia Social discrimina a las personas de su condición. El Sr. H del Programa de Asistencia Social le ha explicado a usted, y usted también lo ha confirmado, que el caso del señor C ha sido decidido de acuerdo con las reglamentaciones del Programa de Asistencia Social.

El caso del señor C puede ser catalogado como un caso de derechos humanos. Es posible que entre dentro de la juridicción del Ombudsman pero primeramente se debe determinar si se ha presentado una reclamación por escrito. Debido al tipo de discapacidad que tiene el señor C es posible que necesite ayuda para redactar su queja.

5. La señorita D escribe una carta al Ombudsman con una reclamación relacionada con la Ética de la Comisión de Medicina. Ella alega que la Comisión le ha enviado una carta que no tiene buena puntuación y está especialmente preocupada por las comas que se encuentran antes de las palabras 'y' y 'pero'. La Comisión ha respondido a nuestra carta indagatoria relacionada con el caso de la señorita D. Nos informa que ha contratado a un instructor para llevar a cabo un taller de redacción y agradece la carta de la señorita D. Ella no está satisfecha con la respuesta y ha presentado una queja en su oficina.

Esta reclamación entra bajo la jurisdicción de la oficina del Ombudsman. Sin embargo, dicha reclamación parece ser trivial y también se la puede considerar frívola. Se debe considerar cerrarla usando la facultad discrecional. Si bien es posible que se haya usado la discreción en este caso antes de notificar a la Comisión y de comenzar la investigación, también se puede hacer uso de la misma después de que la investigación haya comenzado.

6. La señorita G ha recibido un fallo desfavorable de la Comisión de Recursos Financieros. Ella alega en una carta dirigida al Ombudsman que un funcionario de la Comisión le ha ofrecido revertir la decisión si ella le paga $200 en efectivo. Usted se entera de que el mismo funcionario ha sido acusado del delito de corrupción por este incidente pero que ha sido declarado inocente. La señorita G está disconforme con la decisión del juez y quiere que sea revertida. Además, nos informa que otros miembros del personal de la Comisión también le han pedido indebidamente dinero a otras dos personas que ella conoce.

Si bien el Omdusman no puede investigar la decisión del juez o interferir en el proceso de los tribunales, la señorita G ha dado a conocer un problema de

corrupción que puede ser sistémico y por lo tanto se puede justificar una investigación del Ombudsman en tal caso.

7. El señor E ha presentado una queja con respecto a una orden emitida por la Comisión de Publicidad Desleal, una organización con jurisdicción en su campo, en contra de su compañía de publicidad. Los procedimientos de la Comisión para tratar las quejas son internos. El señor E le ha escrito al Ombudsman para quejarse sobre la orden que le enviara la Comisión.

Se necesita saber más sobre el proceso interno de tratamiento de las quejas, si el Sr. E todavía puede hacer algo y si tal proceso puede resolver el motivo de su queja. Si este fuera el caso, se puede considerar hacer uso de las atribuciones discrecionales de no investigar basándose en la existencia de otra solución disponible.

MÓDULO 5

Planificación de la investigación

Objetivo:	Que los entrenadores comprendan los principios y la aplicación de un plan de investigación
Ejercicio:	Ejercicio 4

Tópicos:	• Plan de la entrevista inicial con el demandante
	  ▪ Recolección de hechos básicos
	  ▪ Identificación de testigos y documentos
	  ▪ Determinación de posibles soluciones
	
	• Desarrollo del Plan de investigación

Duración:	90 minutos

- ✓ **Identificación de tareas**
- ✓ **Identificación de recursos necesarios**
- ✓ **Determinación de la pertinencia**
- ✓ **Definición de prioridades**
- ✓ **Organización**
- ✓ **Plazos de tiempo realistas**
- ✓ **Revisión del plan como sea necesario**

La planificación de una investigación es crucial para lograr el éxito de la misma. El primer paso del proceso de planificación es la determinación clara de la naturaleza de las cuestiones que se deben encarar. En esta etapa puede ser necesario revisar toda queja por escrito y toda documentación que haya sido suministrada, a lo cual seguirá una entrevista inicial con el demandante. Se le puede pedir al mismo que dé detalles específicos de la reclamación, como por ejemplo fechas, horas, nombres de las personas involucradas o testigos. Si la prática común de cada oficina lo permite, se podrán hacer averiguaciones informales sobre la organización que es motivo de la queja.

Plan de la entrevista inicial con el demandante

La entrevista inicial puede ser uno de los pasos más importantes en el proceso de investigación. Durante tal entrevista, usted debe realizar lo siguiente:

- si no tuviese ya los datos personales del demandante, es necesario obtenerlos en detalle. Tales datos son, por ejemplo, nombre, dirección, número de teléfono, lugar de trabajo (si es pertinente).
- obtenga los hechos básicos del caso del demandante
- identifique a los testigos y los documentos
- determine cuáles son las posibles soluciones que busca el demandante
- identifique otros mecanismos de reparación
- solicite más información, si fuera necesario

Obtención de hechos básicos

Se debe darle la oportunidad al demandante de contar su historia.

1. Comience la entrevista dándole tiempo al demandante para que describa sus preocupaciones. Escuche atentamente. No llegue a conclusiones rápidamente ni interrumpa sin necesidad. Tome nota de la información y piense qué otras preguntas tiene que hacerle.

2. Cuando el demandante haya terminado la descripción de su caso, hágale preguntas para obtener datos específicos. Manténgase flexible para seguir cada ramificación de la historia . Averigüe : ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo? y ¿por qué?.

3. Revise los incidentes que ha descrito el demandante y asegúrese de que los ha registrado de manera exacta. A menudo, el momento en que ocurre un hecho y el orden de los acontecimientos son elementos cruciales en una investigación.

Identificación de testigos y documentos

Pídale al demandante que le dé los nombres y la información necesaria para contactar a los testigos potenciales. Pregúntele al demandante qué podría declarar cada testigo. Si se realiza la investigación, esta información le será útil para poder analizar el valor potencial de cada testigo y decidir a cuáles deberá entrevistar.

Identifique todos los documentos importantes a los cuales el demandante pueda tener acceso. Obtenga copias de todos los documentos pertinentes que el demandante tenga o pueda conseguir.

Determinación de las soluciones posibles

Es posible que algunos demandantes estén motivados por la esperanza de recibir grandes cantidades de dinero como compensación o por vengarse. Otros, quizás, quieran solamente cambiar el sistema. Desde el principio, pregúntele al demandante lo que espera conseguir como solución. Al mismo tiempo, infórmele en términos generales qué soluciones se ofrecen bajo la pertinente legislación de Ombudsman, de manera que el demandante tenga expectativas realistas de lo que se puede lograr con un proceso realizado por una oficina de Omudsman.

Desarrollo del Plan de investigación

El plan de investigación ayuda al investigador a:

- concentrarse en las cuestiones clave de la reclamación, lo que incluye todas las cuestiones generalizadas que se identifiquen.
- establecer un método general para encarar el caso
- asegurarse de que la investigación se realiza de una manera lógica y organizada
- asegurarse de que se han identificado todos los recursos necesarios y de que se puede acceder a otros recursos, si fuera necesario
- identificar fuentes de evidencia y asegurarse de que toda duda sobre la recolección de pruebas (ej.: falsificación, destrucción, confidencialidad) se han señalado y se ha desarrollado una estrategia para tratarlas.
- especificar las tareas, los plazos para su conclusión y el orden y la prioridad en que deben ser realizadas
- Identificar cualquier gasto u otros recursos necesarios para llevar a cabo la investigación.

El plan de investigación no es estático. Debe ser revisado durante el curso de la investigación de manera que refleje la información acumulada y los problemas que puedan surgir. El plan de investigación es una herramienta útil para evaluar la importancia de las pruebas a medida que éstas se recogen. El investigador debe considerar qué hechos son necesarios para probar las acusaciones que se han hecho. El plan también facilita el manejo efectivo por parte del investigador de los casos a su cargo, ya que los jefes conocen de antemano las estrategias, recursos y plazos de investigación que han de ser usados.

EJEMPLO DE UN PLAN DE INVESTIGACIÓN

Nombre y número de archivo:_____

Investigador asignado:_____

I Asuntos que deben ser investigados:

II Cuestiones sistémicas:

III Casos precedentes:

IV Posición del Gobierno:

V Evaluación que debe cumplirse. Cuáles son las normas (ej.: legislativas, de equidad y reglamentarias)

VI Oportunidades para una pronta resolución

VII Recursos necesarios

PLAN DE ACCIÓN

1. Notificar a la organización sobre la decisión de llevar a cabo una investigación

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

2. Hacer una lista de los documentos que se requieren:
   (reglamentaciones correspondientes, directivas, guías, legislación, registros, manuales, contratos, mapas, archivos de la organización)

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

3. Testigos que deben ser entrevistados:

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

4. Inspecciones del sitio:

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

5. Opinión de expertos requerida (legal, médica, contable, etc)

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

6. Equidad de los procedimientos

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

7. Otros:

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

Fecha prevista para la finalización de la investigación:_____

Ejercicio 4:

Instrucciones: El Moderador les dará la historia de un caso a los participantes y también una hoja en blanco con el Ejemplo de un Plan de Investigación. Individualmente, los participantes deberán analizar el caso y completar un Plan preliminar. Luego se discutirán las respuestas con todo el grupo. Se puede usar el Ejemplo de un Plan de Investigación como herramienta durante la discusión con todo el grupo y también se puede mostrar o suministrar a todos los participantes al final de la discusión.

ESTUDIO DE UN CASO: JOHN L.

La queja del señor L se debe a que no está satisfecho con la manera en que el Consejo de Servicios Regionales del Oeste lo ha tratado con respecto a una re-zonificación de propiedades que afecta sus intereses. El señor L suministró notas, documentos y una factura de su abogado para demostrar que el Consejo lo había tratado inadecuadamente y cuáles fueron los resultados.

Ésta es la historia:

Un amigo del señor L le dijo que se había solicitado una re-zonificación para una propiedad adyacente a su granja, situada a una gran distancia del centro urbano de la región. Cuando el señor L llamó por teléfono al Consejo para averiguar sobre este asunto, se le informó que se había colocado un aviso dos semanas atrás en el diario local de la región donde el Consejo de Servicios Regionales tenía su sede. El señor L no había visto el aviso porque no vivía en esa área.

Sin embargo, el señor L persistió pues quería presentar sus objeciones a la solicitud de re-zonificación. Escribió una carta al Consejo pidiendo información al respecto y guardó una copia de la misma, pero no recibió respuesta. Una semana después, viajó durante dos días para ir a la oficina del Consejo. Al preguntar si habían recibido la carta, se le informó que ya habían tratado su carta y que pronto recibiría una respuesta. El señor L le señaló al empleado de la oficina que la fecha límite para presentar objeciones sería en dos semanas. También le pidió que le diera en ese mismo momento cualquier información que el señor L necesitara. El empleado le aseguró que se le había mandado una respuesta y convenció al señor L de que no se preocupara. El señor L regresó a su casa. No estaba satisfecho con lo ocurrido y tomó nota de todo en su diario.

Sucedió que la fecha límite para presentar objeciones era al día siguiente de un día feriado. Hasta ese momento, el señor L no había recibido la información que el empleado le había dicho que le habían enviado. El señor L habló con su abogado sobre su problema con el Consejo. El abogado obtuvo la información requerida y se la dio al señor L junto con una factura por los servicios prestados.

Tres días después de la fecha límite, el señor L recibió un paquete por correo que contenía la información que el empleado le había dicho que le había sido enviada. Al examinar en detalle la carta, se dio cuenta que había sido firmada en una fecha anterior al día que él había ido a la oficina del Consejo. También notó que la fecha en la estampilla del sobre demostraba que le habían mandado la carta en la fecha límite para presentar objeciones. El señor L ha guardado todo esto en un archivo para mostrárselo al Ombudsman.

EJEMPLO DE UN PLAN DE INVESTIGACIÓN

Nombre y número de archivo: John L Archivo No. 2220

Investigador asignado: Tobey A

Fecha de la asignación: 15 de enero

I Asuntos que deben ser investigados:

- ***Si el aviso de la solicitud de re-zonificación ha sido dado de la forma adecuada***
- ***Que la información no fue suministrada al ser requerida***
- ***Que hubo un retraso inaceptable en el envío de una respuesta por escrito***

II Cuestiones sistémicas:

- ***Posible asunto: que el aviso de la solicitud de re-zonificación sea el adecuado***
- ***Posibles problemas de servicios al cliente en cuanto a la información que se provee al público y con respecto al servicio de correo postal***

III Casos precedentes:

- ***Deben ser revisados***

IV Posición del Gobierno:

- ***Debe ser obtenida***

V Evaluación que debe cumplirse. Cuáles son las normas (ej.: legislativas, equidad, medidas de gobierno)

- ***Debe confirmarse***

VI Oportunidades para una pronta resolución

- ***No existen en el presente***

VII Recursos necesarios

- ***Un investigador y apoyo de secretaría en lo que fuera necesario***
- ***$X para viajes y otros gastos misceláneos***

PLAN DE ACCIÓN

1. Notificar a la organización sobre la decisión de llevar a cabo una investigación

   Meta de plazo de cumplimiento: 7 de febrero

2. Hacer una lista de los documentos que se requieren:
   (reglamentaciones correspondientes, directivas, guías, legislación, registros, manuales, contratos, mapas, archivos de la organización)

   legislación, reglamentaciones y leyes municipales pertinentes a las solicitudes de re-zonificación y aviso, aviso que apareció en el periódico, notas del demandante, diario, correspondencia, incluso la carta y el sobre con la fecha del sello que fuera enviada como respuesta al pedido de información del señor L, documentos del abogado, factura, procedimientos y reglamento de envío postal de la organización, toda reglamentación o normas de servicio al público, el archivo de la organización sobre re-zonificación y pedido de información del señor L.

   Meta de plazo de cumplimiento: 7 de marzo

3. Testigos que deben ser entrevistados:

   Demandante, posiblemente su abogado, empleado del Consejo con quien hablara el demandante, alguna persona del Consejo que conozca el proceso para el aviso de la solicitud de re-zonificación, alguien de la oficina del Consejo que conozca las normas y los procedimientos para el envío de correspondencia, la persona que firmó la carta del Consejo.

   Meta de plazo de cumplimiento: 30 de marzo

4. Inspecciones del sitio:

   Se podría inspeccionar la sala de correspondencia del Consejo para ver si el atraso en el envío se originó en ese lugar.

   Meta de plazo de cumplimiento: 30 de marzo

5. Opinión de expertos requerida (legal, médica, contable, etc)

   Se podría necesitar una opinión legal con respecto a la interpretación de toda legislación pertinente y leyes de precedentes relativas a los avisos de solicitudes de re-zonificación.

Meta de plazo de cumplimiento: 15 de abril

6. Equidad de los procedimientos

En su momento oportuno, se deberá suministrar información y obtener la respuesta del demandante, el Consejo, y, posiblemente, el empleado que atendió al señor L.

Meta de plazo de cumplimiento: 30 de abril

7. Otros: Nada en este momento

Meta de plazo de cumplimiento:

Fecha proyectada para la finalización de la investigación: 30 de mayo.

MÓDULO 6

Recolección de pruebas

Objetivo:	Que los entrenadores comprendan los principios y la práctica relacionados con la recolección de pruebas dentro del contexto de la labor del Ombudsman
Ejercicios:	Ejercicio 5 Ejercicio 6 Ejercicio 7

Tópicos:	• Principios de evidencia
	  ▪ Reglas de evidencia
	  ▪ Pertinencia
	  ▪ Testimonio de oídas
	  ▪ Personalidad y hechos similares
	  ▪ Opinión del experto
	  ▪ Información confidencial
	  ▪ Declaración de información confidencial
	  ▪ Delitos
	• Entrevistas
	  ▪ ¿Quién puede ser testigo?
	  ▪ Testimonio bajo juramento
	  ▪ Planificación de la entrevista
	  ▪ Cuestionario
	  ▪ Lugar de la entrevista
	
	• Escuchar con atención
	• Tomar nota
	• Obtener documentos pertinentes
	• Inspeccionar
	• Llevar registros
	• Revisar la evidencia

Duración:	3 a 4 horas

- ✓ **Principios de la evidencia**
- ✓ **Entrevistas**
- ✓ **Escuchar con atención**
- ✓ **Tomar nota**
- ✓ **Obtener documentos pertinentes**
- ✓ **Inspeccionar**
- ✓ **Llevar registros**
- ✓ **Resumir**
- ✓ **Identificar los vacíos de información**

Principios de evidencia

En general, los Ombudsman no están sujetos a las reglas de evidencia que se acatan en los tribunales. Sin embargo, es útil conocer los principios generales de la evidencia, los que le pueden servir al investigador en la recolección y evaluación de la información.

Las pruebas pueden surgir de un gran número de fuentes y cualquier cosa puede ser potencialmente una prueba, lo que depende de la naturaleza del asunto que se trata. Las cuatro fuentes más importantes son: la oral, los documentos y las inspecciones de los expertos y de los sitios.

La prueba real se refiere a documentos, fotografías, objetos, mapas, planos y otras cosas que se pueden ver. Ciertas pruebas reales deberán ser autenticadas, como por ejemplo una grabación en casete. El grado y el tipo de verificación puede afectar el peso que se le debe dar a cierta prueba.

El valor de **la prueba oral**, tal como las declaraciones de los testigos, depende de la observación, recolección, comunicación y credibilidad del testigo con respecto a un hecho o cosa.

El rol del investigador es encontrar la mejor evidencia posible para apoyar o refutar las alegaciones. La confiabilidad de la evidencia variará de acuerdo con la fuente.

La prueba directa es aquella que un individuo ha observado, olido, oído, probado o sentido. Se puede usar para establecer un hecho en cuestión.

La prueba circunstancial prueba un hecho que, a su vez, hace más factible que un hecho del caso en cuestión haya ocurrido. De la prueba circunstancial surge una inferencia.

La evidencia es generalmente más confiable cuando es suministrada por un individuo que tiene conocimiento directo de la información. Sin embargo, el peso que se le da a una prueba dependerá de la credibilidad de la fuente.

Reglas de evidencia

Los tribunales han instituido reglas para la evidencia, las cuales están basadas en su mayor parte en el sentido común. El Ombudsman no se encuentra limitado por las reglas formales de la evidencia. Sin embargo, es útil conocer los principios de las mismas dentro del contexto de las investigaciones del Ombudsman.

Pertinencia

La pertinencia es un concepto crítico de una investigación. El investigador tiene la responsabilidad de reunir las pruebas y evaluarlas. La evidencia puede ser pertinente tanto si prueba como si refuta un hecho en cuestión. En el contexto del Ombudsman, las alegaciones del demandante pueden ser apoyadas o no por las pruebas recogidas. Para determinar cuántas pruebas son suficientes en cada caso determinado, el investigador deberá ejercer su criterio basado en la experiencia y teniendo en cuenta las cuestiones que se tratan.

Testimonio de oídas

En los tribunales, existe con frecuencia una regla que establece que los testigos no pueden presentar 'testimonio de oídas', o sea suministrar información que otra persona les ha pasado. Si bien las declaraciones hechas a terceros en general no pueden ser usadas para probar que la información es exacta, el testimonio puede ser usado para probar que las declaraciones fueron hechas. Aunque el Ombudsman no está sujeto a las reglas judiciales con respecto a las pruebas, y puede tener en cuenta los 'testimonios de oídas', este tipo de prueba no es tan confiable como aquélla que está basada en la observación personal u otro tipo de conocimiento directo.

El Ombudsman puede considerar como prueba los testimonios de oídas, pero si fundamenta una conclusión con serias consecuencias exclusivamente en tales comentarios, esto puede considerarse una falta de equidad en los procedimientos. Es importante obtener información de las mejores fuentes y de las que sean más confiables. Sin embargo, a veces la única evidencia disponible será la ofrecida por terceros.

Pruebas basadas en la personalidad y en hechos anteriores similares

Es peligroso basarse en pruebas que tienen que ver con la personalidad, ya sea mala o buena, o en actos anteriores para demostrar la tendencia de un individuo a actuar de una cierta manera. Tales pruebas, si bien pueden ser pertinentes, también pueden ser bastante perjudiciales.

En algunos casos, existirá una prueba de que un individuo ha hecho un acto similar en el pasado. Para determinar si se considera tal prueba, en general los tribunales sopesan su valor para probar los hechos junto con el perjuicio que pueda causar. El peligro de usar este tipo de evidencia es que la persona que toma las decisiones inferirá que alguien ha hecho algo simplemente porque ha hecho lo mismo, o algo similar, en el pasado. El

Ombudsman puede tener en cuenta esta prueba, pero debe ejercer mucha cautela al formular conclusiones basadas solamente en este tipo de prueba circunstancial.

Opiniones de los expertos

En algunas ocasiones se podrá obtener información técnica o de expertos con respecto a un asunto. Es importante determinar que el 'experto' está cualificado para suministrar pruebas relacionadas con el caso. Mucha gente puede expresar sus opiniones sobre algo. Sin embargo, solamente se debe confiar en las opiniones de aquellas personas que estén cualificadas al respecto por su experiencia y /o educación.

Información confidencial

Durante una investigación, puede haber personas que sostengan que cierta información es confidencial y por lo tanto no debe ser dada a conocer. La legislación del Ombudsman, otra legislación pertinente y las leyes de precedentes pueden establecer específicamenmte qué información puede ser mantenida en secreto por razones de confidencialidad. Un privilegio de confidencialidad muy común es el que existe entre un cliente y su abogado, cuya intención es proteger al cliente y garantizarle que pueda revelar todos los hechos materiales a su abogado en forma franca. Este privilegio generalmente protege todas las comunicaciones entre el abogado y el cliente, no los hechos que existen independientemente de tales conversaciones. A menudo un cliente puede renunciar a este privilegio.

Declaración de información confidencial

En algunas jurisdicciones la legislación o las leyes de precedentes pueden proteger ciertos tipos de pruebas para que no sean revelados. Por ejemplo, se podrá prohibir cierta revelación si interfiriera con actividades para hacer cumplir la ley o si salieran a la luz deliberaciones políticas. La información sobre la actividad que motivó la queja puede estar protegida por reglamentos de confidencialidad, así como también puede estar protegida la persona que tiene la información. Es posible que haya que seguir ciertos procedimientos en el proceso de obtener información. Por ejemplo, es posible que sea necesario solicitar el consentimiento de un individuo o corporación cuya información personal o financiera se requiere, antes de que la información pueda ser obtenida.

Delitos

En algunas jurisdicciones, la falta de cooperación con el pedido legal del Ombudsman de suministrar documentos e información puede resultar en penalizaciones reglamentadas por ley.

Ejercicio 5:

Instrucciones: El Moderador entregará el ejercicio sobre pruebas a los participantes., quienes deberán completarlo, y luego se discutirán las preguntas con todo el grupo.

Ejercicio sobre pruebas

1. A le dijo a B, quien le dijo a C : 'Me encontraré contigo al pie del roble'.

Se ha llamado a C como testigo para que diga las instrucciones que A dio. Éste es un ejemplo de:

(a) prueba circunstancial (b) prueba real (c) testimonio de oídas

2. Un abogado se ha negado a divulgar la información que un cliente le ha revelado. ¿De qué concepto relacionado con las pruebas se trata?

_____

3. En una investigación sobre acoso sexual, un compañero de trabajo del acusado le dijo al investigador que el acusado era un mentiroso y un ladrón y que le había pegado a un compañero en el pasado. ¿Qué tipo de prueba es ésta?

a) prueba directa (b) testimonio de oídas (c) prueba de personalidad o hechos similares

4. El investigador, I.M. Torpe, se cayó al agua al romperse el hielo de un estanque mientras realizaba una inspección. Por consiguiente, el investigador determinó que habían sido incorrectas las declaraciones del Ministerio de Tierras y Lagos que mantenían que el espesor del hielo cumplía con las normas reglamentarias para permitir la pesca en el hielo.

¿ Le daría usted algún peso a la opinión del Sr. Torpe? ¿Por qué sí o por qué no?

_____

5. El demandante le acaba de dar un cheque que ha sido cobrado, el cual está firmado por él mismo y escrito a la orden personal de un empleado de gobierno, quien, según el demandante, ha aceptado un soborno. ¿Cómo caracterizaría usted este tipo de evidencia?

(a) prueba real (b) prueba circunstancial (c) a y b

6. Un demandante ha alegado que el Ministerio le ha negado un permiso de construcción y le entrega a usted un certificado de nacimiento, un certificado de matrimonio y fotos de sus hijos. ¿Cuál es el problema?

_____

Ejercicio sobre pruebas – Respuestas

1. A le dijo a B, quien le dijo a C : 'Me encontraré contigo al pie del roble'.

Se ha llamado a C como testigo para que diga las instrucciones que A dio. Éste es un ejemplo de:

(a) prueba circunstancial (b) prueba real (c) testimonio de oídas

La mejor respuesta es testimonio de oídas. No se puede usar para probar cuáles fueron las instrucciones que A dio porque C no las escuchó cuando A las dijo. Esta evidencia no es muy confiable porque no está basada en la observación personal.

2. Un abogado se ha negado a divulgar la información que un cliente le ha revelado. ¿De qué concepto relacionado con las pruebas se trata?

Esta situación está relacionada con el derecho de confidencialidad. Se podrá determinar si tal comunicación es confidencial o no sobre la base de la legislación pertinente y las leyes de precedentes.

3. En una investigación sobre acoso sexual, un compañero de trabajo del acusado le dijo al investigador que el acusado era un mentiroso y un ladrón y que le había pegado a un compañero en el pasado. ¿Qué tipo de prueba es ésta?

a) prueba directa (b) testimonio de oídas (c) prueba de personalidad o hechos similares

(c) Esta prueba es altamente prejuiciosa porque parece sugerir que el individuo es una persona que comete actos criminales, pero esto no es particularmente pertinente a la cuestión de si el acoso sucedió o no.

4. El investigador, I.M. Torpe, se cayó al agua al romperse el hielo de un estanque mientras realizaba una inspección. Por consiguiente, el investigador determinó que habían sido incorrectas las declaraciones del Ministerio de Tierras y Lagos en las que mantenía que el espesor del hielo cumplía con las normas reglamentarias para permitir la pesca en el hielo.

¿ Le daría usted algún peso a la opinión del Sr. Torpe? ¿Por qué sí o por qué no?

Al no contar con más información, no se le daría mucho peso a la evidencia del Sr. Torpe. No parece que él estuviera cualificado para dar una opinión sobre el espesor del hielo para la pesca. El hecho de que se haya caído al agua al romperse el hielo no es necesariamente importante para la evaluación del espesor adecuado del hielo para la pesca.

5. El demandante le acaba de dar un cheque que ha sido cobrado, el cual está firmado por él mismo y escrito a la orden personal de un empleado de gobierno, quien, según el demandante, ha aceptado un soborno. ¿Cómo caracterizaría usted este tipo de prueba?

(b) prueba real (b) prueba circunstancial (c) a y b

La respuesta correcta es (c). El cheque cobrado es una prueba real; puede ser observado por el investigador y evaluado. También constituye una prueba circunstancial que se puede usar junto con otras pruebas para fundamentar las alegaciones del demandante.

6. Un demandante ha alegado que el Ministerio le ha negado un permiso de construcción y le entrega a usted un certificado de nacimiento, un certificado de matrimonio y fotos de sus hijos. ¿Cuál es el problema?

El problema es la pertinencia. Dado que el tema en cuestión es el permiso de construcción, estos documentos no parecen ser pertinentes, excepto si se requiere la confirmación de la identidad de los solicitantes y su estado civil como condición para que se otorgue el permiso.

Entrevistas

Una habilidad esencial de un investigador Ombudsman es la de hacer entrevistas. Para estar bien dirigida, una entrevista debe estar preparada y estructurada cuidadosamente para poder cubrir todas las áreas importantes. El investigador siempre debe tomar la delantera y hacer la próxima pregunta.

Se recomienda llevar a cabo las entrevistas en persona. Una parte significativa de la comunicación humana no es verbal y se refleja en las reacciones físicas y gestos faciales, lo que puede llevar al investigador a cuestionar las respuestas orales que recibe. Sin embargo, puede haber casos en que factores de distancia, tiempo y recursos hacen que las entrevistas tengan que ser hechas por teléfono u otro medio electrónico.

Los investigadores tienen que tener en cuenta el hecho de que lo que recuerdan los testigos no necesariamente serán datos exactos y que el paso del tiempo puede distorsionar la memoria. La capacidad de recordar los hechos con exactitud variará con los testigos, ya que pueden exagerar o distorsionar la información, consciente o inconscientemente, y también pueden mentir.

¿Quién puede ser testigo?

La regla básica es que cualquier persona que tenga pruebas relevantes y que sea mentalmente capaz es un testigo competente. La cuestión de la capacidad mental tiene que ver con la habilidad del individuo de interpretar hechos que ha observado, de entender las preguntas que se le hacen y de comunicarse. Sin embargo, una persona no puede ser simplemente descalificada si tiene una dificultad mental, intelectual o de comunicación, o si es muy joven. Se debe determinar de qué manera la dificultad que tiene la persona interfiere con su capacidad de testimoniar. A menos que la persona no pueda transmitir información sobre lo que ha visto o experimentado, entonces la prueba debe ser recibida, y toda circunstancia atenuante debe considerarse cuando se evalúa el peso de la información y su credibilidad.

Testimonio bajo juramento

Es posible que algunos investigadores tengan la autoridad de obtener evidencia de testigos bajo juramento. En tales casos, se deberán seguir ciertas reglas con respecto a los procedimientos. Por ejemplo, en algunas jurisdicciones se deberá dar un aviso, se deberá pagar un honorario a los testigos, se deberán tomar juramentos formales y se deberá avisar si se usarán las pruebas en otros procesos legales. La seriedad de las acusaciones, la naturaleza de los procedimientos y la credibilidad de los testigos son factores que deben considerarse al determinar si un testimonio debe ser tomado bajo juramento.

Planificación de la entrevista

El investigador debe entrevistar a los testigos que hayan sido identificados como importantes en el plan de investigación. El orden de las entrevistas debe considerarse con cuidado. A menudo, es mejor entrevistar primero al demandante. En general, el investigador debe asegurarse de que los testigos no tengan la posibilidad de consultarse y comparar sus historias. En general, los testigos deben ser entrevistados en forma separada. Si la presencia en la entrevista de terceros o representantes legales será permitida dependerá de las leyes pertinentes, las leyes de precedentes y las reglamentaciones. A medida que transcurre una investigación, es posible que se identifiquen nuevos testigos.

Cualquier factor como el idioma, una discapacidad, la religión o cualquier otro, que afecten la habilidad del testigo de participar en forma completa en la entrevista, deberá ser atendido y se deberán tomar las medidas necesarias para que esos factores no afecten negativamente la entrevista.

Cuestionario

Se debe revisar atentamente el plan de investigación y toda la información disponible antes de comenzar cualquier entrevista. El investigador debe escribir para cada testigo que será entrevistado una lista de preguntas sobre los temas pertinentes que deben investigarse. Sin embargo, el investigador tiene que ser flexible y procurar conseguir la información adicional que sea necesaria, sobre la base de la información que recibe durante la entrevista.

Al comenzar la entrevista, el investigador debe presentarse y dar información general sobre el propósito de la misma. Primero, deberá hacer las preguntas de rutina, tales como nombre, antecedentes laborales, dirección, etc. Luego deberá hacer preguntas generales que sean abiertas y que permitan al testigo contar su historia con mínimas interrupciones. Finalmente, el investigador deberá hacer preguntas específicas para confirmar la información o para obtener respuestas sobre temas que no han sido tratados. Estas preguntas tienden a ser cerradas, o sea que deben contestarse con un 'sí' o un 'no'. En ciertos casos, sera útil hacer preguntas hipotéticas.

En general, se deberá evitar hacer preguntas específicas al comienzo de la entrevista dado que sugieren una respuesta específica y pueden dar lugar a que la información no sea exacta. Por ejemplo:

Preguntas específicas	Preguntas no específicas
¿Era la casa azul?	¿De qué color era la casa?
¿Era el Sr. S la otra persona que estaba en la sala?	¿Quién estaba en la sala?

¿Se le dio el certificado a la señora P?	¿Qué le dio usted a la señora P?

Las preguntas específicas pueden ser adecuadas en las etapas finales de la entrevista para confirmar información o cuando hay un testigo evasivo o que no coopera.

Lugar de la entrevista

Las entrevistas se deben llevar a cabo en lugares donde se puedan minimizar las interrupciones. El investigador puede tener en cuenta factores tales como el nivel de confort o lo que sea conveniente para el testigo. Sin embargo, es posible que un testigo dé menos información en un lugar que le es familiar.

Escuchar con atención

El investigador debe escuchar con atención, lo que significa que tiene que estar compenetrado y alerta durante la entrevista. El investigador debe concentrarse en el testigo y desmostrarle que ha oído la información, al asentir o confirmarla por medio de preguntas para la reflexión o de gestos corporales. Por ejemplo, el investigador podrá repetir la información en forma de pregunta: "...¿Entonces usted fue al Ministerio el 3 de marzo del 2001?" Sin embargo, el investigador debe tener cuidado de no sugerir información y poner sus palabras en boca del testigo.

El investigador filtra la información de acuerdo con sus propios prejuicios y experiencias pasadas. Cada individuo percibe la realidad de manera ligeramente diferente. Los investigadores deben tener en cuenta esto cuando escuchan a los testigos.

Ejercicio 6:

Instrucciones: El Moderador les dará una hoja de papel a todos los participantes y les pedirá que dibujen un diagrama basado en la descripción oral del diagrama que se encuentra a continuación:

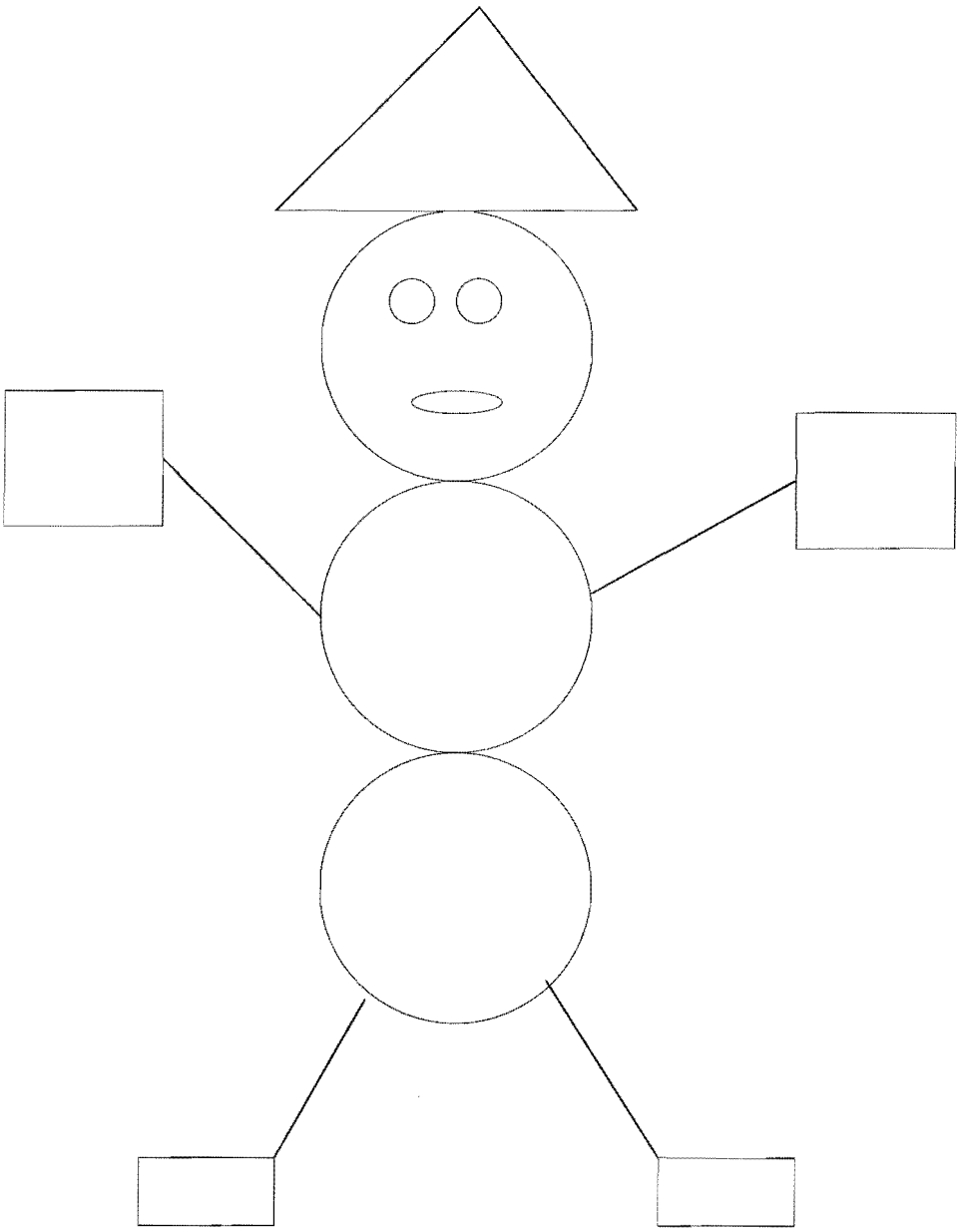
1. Dibuje un triángulo en el centro de la mitad superior de la página
2. Debajo del triángulo, dibuje un círculo.
3. Dentro del círculo, dibuje dos círculos pequeños uno al lado del otro en la mitad superior del círculo.
4. Dentro del círculo, dibuje un óvalo en la mitad inferior del círculo
5. Debajo del círculo grande, dibuje otro círculo.
6. Luego dibuje otro círculo.
7. Dentro del segundo círculo grande, de cada lado, dibuje una línea a un ángulo de 45 grados
8. Dibuje un cuadrado en el extremo de cada una de esas líneas.
9. Abajo del tercer círculo grande, dibuje dos líneas paralelas verticales
10. Al pie de cada una de esas líneas, dibuje un rectángulo.

Para discutir:

Una vez que los participantes hayan completado los diagramas, el Moderador les pedirá que muestren sus dibujos a las otras personas del grupo, y se verá que muy probablemente habrá variaciones substanciales en los dibujos.

El Moderador les mostrará a los participantes el diagrama que se encuentra a continuación.

El Moderador explicará que este ejercicio demuestra la necesidad de escuchar con atención y que las percepciones de los individuos sobre una misma información varían. En la práctica, esto puede afectar tanto las interpretaciones de los testigos como de los investigadores sobre lo que se ha visto u oído. Por lo tanto, es importante que los investigadores estén conscientes de esta realidad.



Tomar nota

Hay varias maneras de llevar registros de las entrevistas, como puede ser la grabación de las mismas en casete, en video, o se puede preparar un registro escrito o una declaración del testigo. Las grabaciones en casete o video son las formas más confiables de asegurarse la exactitud de la información. Cuando los testigos escriben declaraciones, deben revisar y firmar cada página para confirmar la exactitud de la información.

Las notas de las entrevistas deben tomarse durante la entrevista y lo ideal sería que fueran las textuales palabras del testigo. Sin embargo, de acuerdo con las reglas pertinentes de cada oficina de Ombudsman, puede estar permitido escribir resúmenes de las entrevistas. Se debe hacer constar tanto las preguntas como las respuestas. Los investigadores tendrán cuidado de no expresar sus propias interpretaciones ni suposiciones con respecto a la evidencia ni de embellecer la información provista. El investigador no debe emitir juicio sobre cuestiones que no está cualificado para evaluar. Por ejemplo, un investigador puede hacer un comentario sobre una conducta observada pero no sobre lo que ha causado dicha conducta : "la persona gritaba fuerte y golpeaba el escritorio con su zapato" versus "la persona es enferma mental".

Sea cual fuere el método de hacer un registro de la entrevista, tal registro debe tener lo siguiente:

- Fecha y hora de la entrevista, el nombre del investigador, y los nombres de todos los presentes.
- La información obtenida en la entrevista.
- Las notas escritas deben estar en tercera persona cuando se parafrasea lo que dijo el entrevistado y en primera persona cuando se escriben las textuales palabras.

Obtención de documentos pertinentes

El plan de investigación sirve de guía para determinar qué documentos se utilizarán como pruebas. Puede ser necesario recoger una gran variedad de documentos, los que se pueden analizar posteriormente para determinar su pertinencia. Algunos Ombudsman como rutina solicitan una respuesta inicial por escrito de la organización que es motivo de las acusaciones. Especialmente en los casos en los que la organización o individuo ha suministrado información incongruente en el pasado, es útil pedir la información por escrito. El investigador dedicará un tiempo sustancial a la recolección y estudio de los documentos, los archivos, diarios y discos de computadoras.

Algunos investigadores podrán tener la autoridad de 'incautar' documentos originales, mientras que otros podrán estar limitados a ver los documentos originales y obtener copias. La posibilidad de incautar documentos originales puede ser especialmente útil en situaciones donde hay dudas sobre la falsificación de las pruebas.

El investigador deberá tomar nota de la fecha en que se han recibido los documentos y del nombre de la persona que los ha suministrado. Si se reciben originales, se deberá dar

un recibo al individuo u organización que los ha entregado. Puede ser necesario que el documento sea autenticado, por el autor del mismo en el caso ideal.

Inspección

En algunos casos será útil que el investigador vaya en persona al sitio para observar la situación. Se debe tener en cuenta la legislación pertinente para determinar si existen procedicimientos especiales que hay que cumplir para poder realizar inspecciones de un establecimiento. Por ejemplo, ¿hay que dar previo aviso? El elemento sorpresa puede ser un factor si existen dudas de que se falsifique o destruya la evidencia. El investigador deberá registrar en detalle lo que ha observado durante la inspección y considerará la posibilidad de sacar fotos, grabar en video o casete lo que fuera necesario. El investigador deberá tener en cuenta el momento en que ocurre la inspección, la época del año y el día, el tiempo que hace y otros factores relevantes.

Registros

El investigador deberá tener registros exactos y completos de todas las acciones emprendidas y de la información pertinente en un archivo del asunto bajo investigación. El archivo podrá ser en papel o/y en una base de datos en computadora. Los documentos deberán ser guardados en forma segura, y en algunos casos se deberá preservarlos de una manera apropiada para ser usados en procesos judiciales futuros. La información deberá estar bien organizada y ser fácilmente accesible.

Revisión de las pruebas

El investigador deberá revisar la información obtenida en forma periódica y deberá hacer un resumen de la misma como fuera necesario. Se deberán identificar los vacíos de información y se deberá procurar obtener la información faltante. Si fuera necesario, se deberá revisar el plan de investigación. El investigador deberá asegurarse de que se han tratado todos los puntos del asunto. Si surgiera una nueva alegación durante el transcurso de la investigación, el investigador deberá comenzar el proceso de investigación nuevamente con respecto a la misma. Por ejemplo, deberá evaluar la jurisdicción o considerar la posibilidad de una pronta resolución.

El investigador tendrá posiblemente que contactar al demandante, la organización, u otras personas para poder hacer lo siguiente:

- ✓ Confirmar información
- ✓ Solicitar una clarificación o
- ✓ Obtener una respuesta con respecto a una información adversa a los intereses o derechos del individuo u organización en cuestión, con el objeto de cumplir con los requisitos de la equidad de los procedimientos.

Ejercicio 7:

Instrucciones: El Moderador deberá dividir a los participantes en pequeños grupos de cinco personas. Se les dará a los grupos unos casos para que los analicen. Cada grupo deberá elegir a un miembro para tomar nota de la discusión y otra persona para informar a todos los participantes de la sesión. Al completar el análisis en grupos, el Moderador les pedirá a cada uno de ellos que informen sobre los resultados de su análisis.

Casos

Caso 1

Un granjero, el Sr. I.Amárboles, habla con el Ombudsman y se queja de que el Ministerio de Árboles y Frutas le ha ordenado remover cinco árboles de manzanas que tiene en su terreno porque debe cumplir con el *Decreto de Remoción de Manzanos Enfermos*. El granjero suministra un informe de un especialista en árboles, el Sr. C. Amárboles, que dice que los árboles están sanos y que no existe una razón para sacarlos. También hay un informe de un funcionario sin cargo específico del Ministerio, un Sr. Manzanero, quien indica que los árboles tienen la 'peste de la manzana podrida', que es muy peligrosa. Su informe también agrega que cuando él fue a la granja el 1 de septiembre del 2001, no había nadie allí. Asimismo, mordió algunas manzanas de las ramas del árbol y notó que estaban podridas.

La hija del granjero, la señorita M. E. Amárboles, declara que ella se encontraba en la granja el día que el funcionario del Ministerio dice haber ido, pero que él nunca estuvo allí. Ella afirma que estuvo en el manzanal todo el día y que su perro Espartano habría ladrado si hubiera venido un intruso. También asegura que las manzanas en cuestión no hubieran estado maduras para ser consumidas hasta mucho más tarde en el otoño. Su cosecha fue el 1 de octubre del 2001.

Nuestro demandante también asegura que su cosecha de manzanas fue fabulosa en el otoño del 2001 y que, en realidad, sus ganancias habían sido mayores ese año que el anterior. Un empleado de la oficina del Ombudsman también dijo que le compró unas manzanas al granjero y que eran deliciosas.

La queja al Ombudsman consiste en que el Ministerio no tiene autoridad para ordenar que se remuevan los árboles y debe rescindir esta orden.

Por favor analicen los aspectos de la evidencia que surgen de esta situación

Caso 2

Un individuo, el Sr. Mac Camión, se queja a nuestra oficina sobre un funcionario del Ministerio de Transporte. Alega que el funcionario, Sr. A. Ladrón, le pidió que le diera dinero 'debajo de la mesa' para obtener un permiso para transportar desechos nucleares. Afirma que no se le otorgó el permiso sólo porque no accedió a este arreglo.

La carta de otro funcionario del Ministerio, el Sr. I. M. Bueno, que rechaza el permiso, explica que fue rechazado debido a que el Sr. Mac Camión tiene multas por exceso de velocidad impagas y también indica que ésta es la segunda vez que se le niega el permiso.

El Sr. Mac Camión asegura que no tiene multas por exceso de velocidad y que lo mismo le pasó a su amigo el Sr. U. Acarreo, quien arregló la cuestión y obtuvo su permiso al final de todo. El Sr. Mac Camión indica que le dijeron que el Sr. Ladrón tiene antecedentes de robo en la tienda local de comestibles. El Sr. Mac Camión también dice que el Sr. Acarreo escuchó que el Sr. Ladrón le decía a otro solicitante de permiso: "Como siempre digo, Juan, si pagas, siempre conseguirás lo que quieras cuando yo esté por aquí'. El Sr. Acarreo también vio que el solicitante de un permiso le daba dinero al Sr. Ladrón.

Por favor analicen los aspectos de la evidencia que surgen de esta situación

Puntos de discusión
Instrucciones: El Moderador deberá usar los puntos de discusión durante el análisis con todos los participantes de la sesión para asegurarse de que todas las cuestiones han sido tratadas.

Situación 1
El hecho de que el Sr. C. Amárboles, que es especialista en árboles, y el Sr. I. Amárboles, el demandante, tengan el mismo apellido, hace sospechosa la relación entre los dos individuos. Si bien un informe de un experto puede ser valioso, el hecho de que exista una relación familiar con el demandante puede comprometer la objetividad del experto y el documento puede resultar sospechoso. Se debe clarificar la relación entre los dos señores Amárboles.

El funcionario del Ministerio no tiene un cargo específico. Es importante conocer su puesto y su campo de conocimiento si lo tiene. Su testimonio será pertinente de acuerdo con sus cualificaciones.

Hay discrepancia entre lo que dijo el Sr. Manzanero de cuándo estuvo en la granja y la declaración de la señorita Amárboles de que el señor no fue el día en cuestión.

El Sr. Manzanero afirma haber mordido una manzana y que estaba podrida, pero la Srta. Amárboles dice que la cosecha no se hizo hasta mucho más tarde. Se debe especificar qué es la Peste de la Manzana Podrida y cómo y cuándo se puede identificar. Tal vez sea necesario recurrir al asesoramiento de un experto independiente.

Se debe revisar la legislación pertinente para determinar si el Ministerio tiene la autoridad de remover árboles bajo el Decreto de Remoción de Manzanos Enfermos.

La evidencia suministrada por el empleado de la oficina del Ombudsman puede no ser pertinente. pues no es un experto. No se sabe si la manzana proviene de uno de los árboles que supuestamente tienen la enfermedad, y ni siquiera si la Peste de la Manzana Podrida afecta las frutas del árbol

El hecho de que la granja haya tenido más ganancias este año que el anterior puede no ser pertinente. La cuestión es si los árboles tienen la Peste de la Manzana Podrida.

Una visita al sitio puede ser útil en este caso para evaluar las condiciones de los árboles y la extensión del terreno.

Se deberá revisar el archivo del Ministerio relacionado con la investigación de la granja y la orden de remover los árbole . Se podrán obtener los recibos del gas, los libros de anotaciones diarias u otros diarios para poder determinar cuándo el Sr. Manzanero visitó la granja, y si lo ha hecho.
Se deben obtener testimonios orales del demandante, del Sr. Amárboles, del Sr. Manzanero y del Sr. C. Amárboles.

Situación 2

Se debe determinar por medio de una revisión de los archivos del Ministerio si el Sr. Mac Camión tenía multas por exceso de velocidad impagas en el momento pertinente a la investigación. Si el Sr. Mac Camión en verdad tiene un registro de multas por exceso de velocidad en el momento en cuestión, se deberá informarle de ello y darle la oportunidad de responder a esta información. Si no tiene tal registro de multas, se deberán hacer averiguaciones en el Ministerio con respecto a ello.

Se deberán determinar los motivos por los cuales se le negó el permiso al Sr. Mac Camión la primera vez. ¿El Sr. Mac Camión trató con el mismo funcionario en el momento del primer rechazo?

Se deberán revisar los archivos del Ministerio con respecto a las dos solicitudes de permiso.

Se debe determinar por medio de entrevistas con el Sr. Mac Camión si había otros testigos que escucharon su conversación con el Sr. Ladrón.

La evidencia relacionada con la personalidad del Sr. Ladrón, o sea su antecedente de robo en la tienda, constituye información prejuiciosa, testimonio de oídas y no es pertinente a la cuestión de si solicitó un soborno o no.

La información que dio el Sr. Mac Camión de la conversación que el Sr. U Acarreo escuchó no es particularmente útil. Se puede interrogar al Sr. Acarreo con respecto a lo que escuchó. Sin embargo, aunque se confirme lo dicho, no se conoce su contexto. Es una prueba circunstancial y de hechos similares, pero si no se cuenta con más detalles de qué ocurrió, no es particularmente confiable.

El Sr. Mac Camión afirma que lo mismo le ocurrió al Sr. Acarreo. Se debe entrevistar al Sr. Acarreo para determinar si su caso es similar al que el Sr. Mac Camión ha descrito.

El Sr. Ladrón y el Sr. Bueno deben ser entrevistados, así como también el demandante y el Sr. Acarreo.

MÓDULO 7

Análisis de pruebas

Objetivo:	Asegurar que los entrenadores comprendan los principios y el proceso de análisis de las pruebas y la formulación de conclusiones en el contexto de la labor del Ombudsman.
Ejercicio:	Ejercicio 8

Tópicos:	• Evaluar la credibilidad y sopesar las pruebas
	• Conectar las pruebas con los asuntos bajo investigación
	• Normas para las pruebas
	• Establecer inferencias y conclusiones
	  ▪ Improcedente
	  ▪ Contrario a las leyes
	  ▪ Opresivo

Duración:	60 a 90 minutos

- ✓ **Evaluar la credibilidad de las pruebas**
- ✓ **Sopesar pruebas**
- ✓ **Conectar pruebas con los asuntos bajo investigación**
- ✓ **Normas para las pruebas**
- ✓ **Establecer inferencias y conclusiones**

Evaluar la credibilidad y sopesar las pruebas

Una vez que el investigador ha recogido las pruebas, éstas deben ser analizadas. Al analizar las pruebas, el investigador debe sopesarlas evaluando y juzgando la suficiencia, la confiabilidad, la credibilidad y la relevancia de las mismas.

La información creíble es aquélla en la que se puede confiar. Al evaluar la credibilidad de un testigo, hay que actuar con cautela. No hay que confiar en las creencias generales sobre el aspecto o la actuación que debe tener alguien que está diciendo la verdad. Entre los factores que deben considerarse están el comportamiento del testigo, el nivel de cooperación, el interés y cualquier incongruencia en la información obtenida. Es probable que las personas que no tienen participación directa en la queja ni interés en su resolución suministren informaciones objetivas y no tendenciosas. Sin embargo, los investigadores deben estar atentos a las motivaciones ocultas.

Las incongruencias internas o el cambio en el testimonio presentado por un testigo pueden tener influencia sobre la evaluación de la credibilidad. De acuerdo con los principios de equidad de procedimientos, el investigador debe interrogar al testigo sobre las incongruencias antes de formarse una opinión sobre la veracidad de sus palabras. Es posible que exista explicación para alguna incongruencia o un cambio en las pruebas. Cuando haya cuestiones relacionadas con la credibilidad de las pruebas, es importante tratar de obtener una verificación independiente de los hechos.

Es posible que los recuerdos de los testigos se vuelvan menos confiables a medida que pasa el tiempo. Por lo tanto, se les da más peso a las evidencias de los testigos suministradas poco después de haber sucedido los hechos.

Las pruebas presentadas en forma de documentos, en especial registros tomados en el mismo momento y en situaciones comerciales (por ejemplo estados de cuenta bancarios), son a menudo más confiables. Sin embargo, los documentos pueden estar alterados y la información no siempre se asienta correctamente.

Conectar las pruebas con los asuntos bajo investigación

Las pruebas deben conectarse con los asuntos señalados en la queja para determinar si existe información suficiente que apoye el caso. Que las pruebas sean o no suficientes dependerá de los hechos que incluyen, de las posibles consecuencias y de otras circunstancias.

Normas para las pruebas

En algunas jurisdicciones, las normas para las pruebas en las investigaciones del Ombudsman son las mismas que se aplican en los tribunales a las disputas entre ciudadanos (por ejemplo, en países con derecho consuetudinario, se acude al "equilibrio de probabilidades").

Establecer inferencias y conclusiones

El investigador establecerá inferencias y conclusiones que lógicamente se desprendan de la información acumulada. A veces, las pruebas no son concluyentes y el investigador no es capaz de determinar lo que ocurrió. Los investigadores pueden tener considerable libertad en cuanto a las conclusiones que se pueden establecer como resultado de una investigación, o la legislación del Ombudsman puede especificar las conclusiones a las que se puede llegar.

En términos generales, las conclusiones de una investigación del Ombudsman caen dentro de un cierto número de categorías amplias. Por ejemplo, una investigación puede descubrir que una decisión, una recomendación, un acto o una omisión de una organización gubernamental fue:

- Improcedente
- Contrario a las leyes
- Injusto
- Opresivo
- Impropiamente discriminatorio
- Basado, en todo o en parte, en un error de hecho o legal
- Equivocado

El significado de estos términos puede variar de acuerdo con la legislación, la ley de precedentes y los estatutos de oficinas individuales. Las definiciones de trabajo adoptadas por oficinas del Ombudsman para explicar el uso de la terminología empleada en sus legislaciones son las siguientes:

Improcedente

Una decisión, recomendación, acto u omisión puede ser improcedente si:

- no es congruente con otras decisiones, etc. que tratan hechos o circunstancias similares
- se tomó sin una relación obvia entre los hechos o pruebas
- no puede ser explicada racional y claramente
- hay una demora seria
- hay falta de cortesía
- es arbitraria, parcial, o injusta
- se basa en una norma que se aplica inflexiblemente, sin tener en cuenta los pormenores de casos individuales
- fracasa en el intento de rectificar faltas, errores, descuidos o impropiedades ya identificados
- no está adecuadamente explicada
- es resultado de la negativa de usar buen criterio cuando los hechos o las pruebas lo piden

Contrario a las leyes

Un acto, una recomendación, una decisión o una omisión puede ser "contrario a las leyes" si:

- Es contrario a la ley de precedentes, a un estatuto o reglamentación
- No tiene autorización o sobrepasa la autoridad acordada por ley cuando se requiere esa autoridad.
- Si no cumple con el fallo o la orden de un tribunal o una corte

Opresivo

Un acto, una recomendación, una decisión o una omisión puede ser "opresivo" si:

- Incluye un uso excesivo de autoridad
- Se usa la autoridad para intimidar, perseguir o someter a alguien a condiciones crueles o injustas, o imponer condiciones desmedidas
- Cuando los medios usados no están en proporción razonable con los fines que se van a obtener

Ejercicio 8:

Instrucciones: El Moderador dividirá al grupo en otros más pequeños, de cinco personas. Se usará el mismo primer caso del ejercicio anterior, y se suministrarán al grupo las pruebas recogidas durante la investigación. Se pedirá a los participantes de los grupos pequeños que estudien las pruebas y discutan el análisis que han hecho.

Se solicitará a los participantes que escojan a una persona del grupo para tomar notas de la discusión y a otra para que informe a todos los grupos. Al final de la discusión, el Moderador le pedirá a cada grupo que informe sobre sus discusiones al resto de los participantes.

Situación

Caso 1

Evidencias obtenidas:

1. Un estudio del *Decreto de Remoción del Manzano Enfermo* confirma que el Ministerio tiene autoridad para ordenar la remoción inmediata de cualquier árbol que padezca la Peste de las Manzanas Podridas.

2. El señor C. Amárboles es primo lejano (primo tercero) que vio sólo una vez al señor I. Amárboles en una reunión familiar antes de preparar el informe.

3. El informe del señor C. Amárboles está fechado el primero de octubre del 2000.

4. El cargo que tiene en este momento el señor Manzanero es "investigador de árboles" .

5. El señor Manzanero ha sido recientemente ascendido en el Departamento de Estadísticas Agrícolas.

6. El señor Manzanero trabajó en una explotación de árboles mientras estudiaba en la Universidad; su especialización se relaciona con el área de las Ciencias Sociales.

7. Durante la entrevista, el señor Manzanero indicó que no posee entrenamiento específico en cuanto a la identificación de árboles enfermos pero que tiene un libro que detalla los síntomas de varias enfermedades. Sostiene que si muerde una manzana verde puede determinar si el árbol tiene la Peste de las Manzanas Podridas.

8. El señor Manzanero tiene un cuaderno de notas donde hay una entrada fechada el 1 de septiembre de 2001 que dice: " árboles inspeccionados en la granja del señor I. Amárboles; se constató la presencia de la Peste de las Manzanas Podridas".

9. Durante una inspección del lugar se constató que la granja del señor I. Amárboles tiene una superficie de ocho acres.

10. Cuando el investigador del Ombudsman se hizo presente en la granja del señor I. Amárboles, encontró al perro Espartano durmiendo debajo de un manzano; Espartano se despertó y lamió la mano que el investigador le tendió, y volvió a dormirse.

11. El investigador del Ombudsman se puso en contacto con un especialista independiente de árboles que indicó que la Peste de las Manzanas Podridas ataca al árbol pero no a la fruta. Se identifica mirando la corteza para ver si tiene pequeños agujeros (de un diámetro de menos de cinco milímetros) en la base y en mitad del tronco. El especialista dijo que la enfermedad es muy contagiosa y que se sabe que se propaga en un corto período de tiempo sobre grandes superficies. Mata al árbol en tres años y el efecto es irreversible.

12. El especialista miró el libro que el señor Manzanero utiliza para determinar si hay árboles enfermos. Indicó que es el más importante en ese tema.

13. El especialista independiente acompañó al investigador del Ombudsman a la granja del señor I. Amárboles y vio los árboles que el Ministerio había identificado como enfermos. La opinión del especialista fue que los árboles no tenían la Peste de las Manzanas Podridas, sino Corteza Podrida, una enfermedad no contagiosa que se parece a la Peste de las Manzanas Podridas. Dijo que la Corteza Podrida es inofensiva y se puede tratar fácilmente.

14. El investigador del Ombudsman quedó muy bien impresionado por la señora M. E. Amárboles, que colaboró ampliamente y le pareció muy honesta.

Temas de discusión

Caso de estudio

Pruebas obtenidas:

1. Un estudio del *Decreto de Remoción del Manzano Enfermo* confirma que el Ministerio tiene autoridad para ordenar la remoción inmediata de cualquier árbol que padezca la Peste de las Manzanas Podridas.

La legislación confirma la autoridad del Ministerio para remover árboles si están enfermos.

2. El señor C. Amárboles es primo lejano (primo tercero) que vio sólo una vez al señor I. Amárboles en una reunión familiar antes de preparar el informe.

Si bien hay un parentezco lejano entre los señores Amárboles, la relación no parece ser estrecha ni plantea un conflicto de interés. Si la relación hubiera sido más estrecha, podría haber habido cierta preocupación en cuanto a la fiabilidad del informe.

3. El informe del señor C. Amárboles está fechado el primero de octubre del 2000.

El informe tiene casi un año. Esto afecta su fiabilidad pues las cosas pueden cambiar con el tiempo.

4. El cargo que tiene en este momento el señor Manzanero es de "investigador de árboles" .

5. El señor Manzanero ha sido recientemente ascendido en el Departamento de Estadísticas Agrícolas.

6. El señor Manzanero trabajó en una explotación de árboles mientras estudiaba en la Universidad; su especialización se relaciona con el área de las Ciencias Sociales.

7. Durante la entrevista, el señor Manzanero indicó que no poseía entrenamiento específico en cuanto a la identificación de árboles enfermos pero que tiene un libro que detalla los síntomas de varias enfermedades. Sostiene que si muerde una manzana verde puede determinar si el árbol tiene la Peste de las Manzanas Podridas.

El señor Manzanero no parece ser un especialista de árboles cualificado. Esto puede generar una preocupación con respecto a todo el sistema y las prácticas del Ministerio en cuanto a la contratación y entrenamiento de personal.

8. El señor Manzanero tiene un cuaderno de notas donde hay una entrada fechada el 1 de septiembre de 2001 que dice: " árboles inspeccionados en la granja del señor I. Amárboles; se constató presencia Peste de las Manzanas Podridas".

9. Durante una inspección del lugar se constató que la granja del señor I. Amárboles tiene una superficie de ocho acres.

10. Cuando el investigador del Ombudsman se hizo presente en la granja del señor I. Amárboles, encontró al perro Espartano durmiendo debajo de un manzano; Espartano se despertó y lamió la mano que el investigador le tendió, y volvió a dormirse.

Sobre la base de esta evidencia, es probable que el señor Manzanero haya visitado la granja el 1 de septiembre de 2001.

11. El investigador del Ombudsman se puso en contacto con un especialista independiente de árboles que indicó que la la Peste de las Manzanas Podridas ataca al árbol pero no a la fruta. Se identifica mirando la corteza para ver si tiene pequeños agujeros (de un diámetro de menos de cinco milímetros) en la base y en el medio del tronco. El especialista dijo que la enfermedad es muy contagiosa y que se sabe que se propaga en un corto período de tiempo sobre grandes superficies. Mata al árbol en tres años y el efecto es irreversible.

12. El especialista miró el libro que el señor Manzanero utiliza para determinar si hay árboles enfermos. Indicó que es el más importante en ese tema.

13. El especialista independiente acompañó al investigador del Ombudsman a la granja del señor I. Amárboles y vio los árboles que el Ministerio había identificado como enfermos. La opinión del especialista fue que los árboles no tenían la Enfermedad de las Manzanas Podridas, sino Corteza Podrida, una enfermedad no contagiosa que se parece a la Enfermedad de las Manzanas Podridas. Dijo que Corteza Podrida es inofensiva y se puede tratar fácilmente.

El testimonio del especialista independiente de árboles es el más fiable.

14. El investigador del Ombudsman quedó muy bien impresionado por la señora M. E. Amárboles, que colaboró ampliamente y le pareció muy honesta.

La impresión del investigador del Ombudsman sobre la honestidad de la testigo no es un asunto importante. Puede aparentar ser una persona creíble, pero lo que realmente importa en este caso es su capacidad de observación y de reconocimento del momento de los hechos.

Sobre la base de las pruebas, parece que, si bien el Ministerio tiene autoridad para remover árboles afectados por la Peste de las Manzanas Podridas, los árboles del señor

Amárboles no tienen la enfermedad y por lo tanto no tendría que haberse ordenado su remoción. La remoción de los árboles parece ser contraria a las leyes; y, al mismo tiempo, no es razonable en esas circunstancias. El caso, además, genera una preocupación con respecto a todo el sistema y a las prácticas del Ministerio en cuanto a la contratación y entrenamiento de los inspectores de árboles, asuntos que deben ser considerados.

MÓDULO 8

Redacción de un informe

Objetivos:	Asegurar que los entrenadores comprendan los principios de redacción de informes efectivos en el contexto de la labor del Ombudsman
Ejercicio:	Ejercicio 9
Tópicos:	• Informes de investigación ▪ El Método de los cinco pasos ▪ Estructuración de un informe
Duración:	30-60 minutos

- ✓ **Organizar**
- ✓ **Resumir**
- ✓ **Explicar**
- ✓ **Escribir**

Informes de investigación

Los informes de investigación son documentos muy importantes. En última instancia, pueden ser sometidos a un análisis público y/o político. Se debe prestar suma atención al escribir para la audiencia del investigador.

Para la confección de un buen informe, la organización, redacción y revisión son muy importantes.

El método de los cinco pasos

Se pueden seguir los cinco pasos siguientes:

1) **Determine sus propósitos**
   a. Sepa por qué está escribiendo
   b. Exponga sus propósitos al principio

2) **Concéntrese en su lector**
   - Decida qué información su lector tiene que conocer
   - Use el tono apropiado
   - Use un lenguaje que el lector pueda entender

3) **Organice sus ideas**
   - Haga un bosquejo
   - Conserve un formato
   - Conecte las pruebas con el análisis y las conclusiones
   - Incluya únicamente información pertinente
   - Asegúrese de que la información es correcta
   - El uso de subtítulos, espacios en blanco y gráficos hace que la lectura del informe resulte más fácil

4) **Redacción**
   - Escriba con concisión y claridad
   - Siga una línea lógica
   - Use palabras simples
   - Use la voz activa
   - Use gramática, puntuación y ortografía correctas

- Evite los términos técnicos, si es posible, y explique los términos técnicos que se usan

5) **Revise y corrija**
   - Asegúrese de la exactitud de su información: haga una doble verificación.
   - Haga leer el borrador del documento a otras personas para que le den su opinión

El lenguaje que se usa en un informe puede variar; esto depende de si se trata de un informe preliminar que se entrega a las personas con el propósito de mantener la equidad de los procedimientos, o si es un informe final que el Ombudsman va a presentar.

Estructurar el informe

La que sigue es una manera de estructurar el informe:

1) Exponga la queja

2) Exponga las opiniones o las conclusions a las que se llegó

3) Explique la metodología de investigación (por ejemplo, a quién se entrevistó, qué documentos se estudiaron)

4) Explique la legislación o reglamentaciones aplicables (si el texto es muy extenso, probablemente lo quiera agregar como apéndice al informe)

5) Especifique las pruebas pertinentes por tema, en un orden lógico, sin incluir opiniones basadas en las pruebas

6) Haga el análisis de las pruebas (a esta altura no se deben agregar nuevas pruebas)

7) Exponga las conclusiones

Los motivos que tiene un investigador para apoyar o no apoyar una queja deben ser explicados, no se debe incluir solamente la última conclusión a la que se llegó. El lector debe entender las razones fundamentales que hay detrás de la conclusión.

Ejercicio 9:

Instrucciones: El Moderador suministrará copias, o exhibirá cuando sean grupos grandes, la introducción de un informe sobre los motivos de un fallo de los tribunales. El Moderador conducirá una discusión identificando palabras que se usaron en la introdución y que sugieren cómo el juez va a fallar.

Puntos de discusión:

- En los dos primeros párrafos de este caso, es bastante evidente la simpatía que siente el Juez por el señor Mr. Kadlak .

- El lenguaje usado está bastante cargado de elogios. El señor Kadlak es portador de "las *orgullosas* tradiciones de caza de su gente" ...". Esta forma de caza requiere *habilidades y coraje excepcionales;* es tal vez la *prueba de fuego del cazador inuit*".

- En este caso, el asunto es saber si al señor Kadlak se le debe permitir conducir una caza de osos tradicional usando lanza o harpón. En salvaguarda de la seguridad pública, se le había negado dicho permiso. Dada la dramática descripción de la caza de osos tradicional que aparece en los párrafos introductorios, parece previsible que el Juez va a fallar a favor del señor Kadlak, lo que en realidad hará.

- El tono y el lenguaje usados en los párrafos introductorios son importantes y preparan el terreno del informe. Los párrafos introductorios que contienen una declaración concisa, clara y objetiva del asunto que se va a considerar dan una impresión muy diferente de la de aquéllos que tienden a favorecer a una de las partes y sugieren el resultado final antes de que se lo exponga.

El caso de Noah Kadlak

Noah Kadlak vive en la isla Southampton, en la vastedad de las tierras árticas del este canadiense. Es un cazador inuit experimentado y goza de los beneficios del Acuerdo de Tierras Reclamadas Nunavut. Pasa su vida en contacto con la naturaleza. En este despiadado escenario, Noah continúa con las orgullosas tradiciones de caza de su pueblo, tradiciones que han permitido la sobrevivencia de los inuit desde tiempos inmemoriales.

El señor Kadlak quiere cazar un oso polar usando métodos y tecnologías ancestrales. La caza del oso con lanza o arpón es asunto riesgoso. No hay que equivocarse. La fuerza, la agilidad y la astucia del oso lo hacen extremadamente peligroso y lo convierten en un formidable adversario. Esta forma de caza exige habilidad y coraje excepcionales. Es, tal vez, la prueba de fuego del cazador inuit.

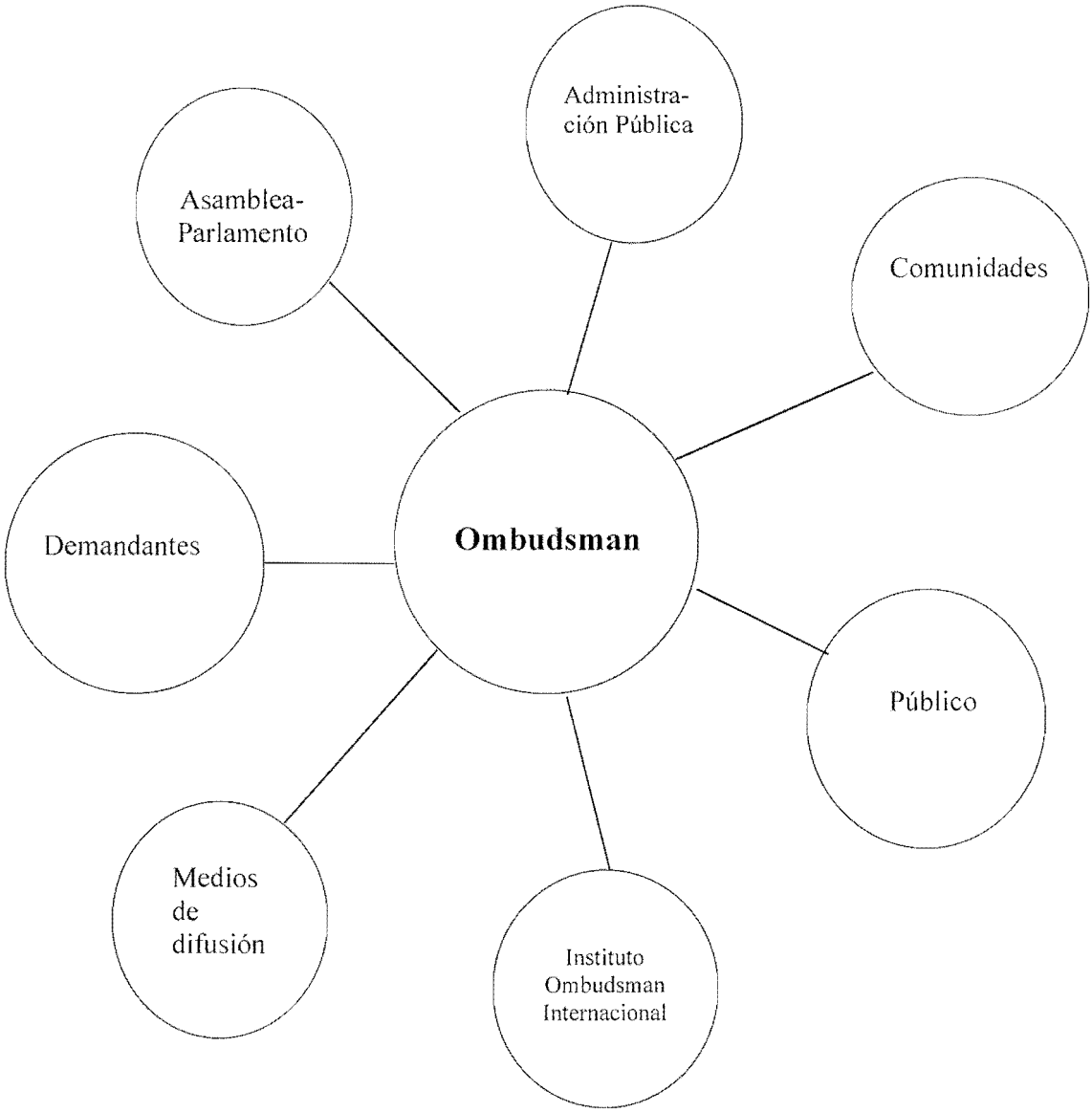
A Noah Kadlak se le negó la oportunidad de participar en esta cacería tradicional. El ministro de Desarrollo Sostenible del Gobierno de Nunavut ha determinado que esta forma de caza presenta un riesgo injustificable a la seguridad pública y se ha negado a acordar al señor Kadlak ninguna excepción a lo estipulado en la sección 42(1) del la *Ley de Fauna y Flora de los Territorios del Noroeste*, 1988, inciso W-4. El señor Kadlak ahora presenta esta solicitud para que sea reconsiderada la decisión ministerial. Pide al Tribunal que establezca que el criterio del ministro en este caso fue irrazonable y contrario a la ley.

Selección de transparencias

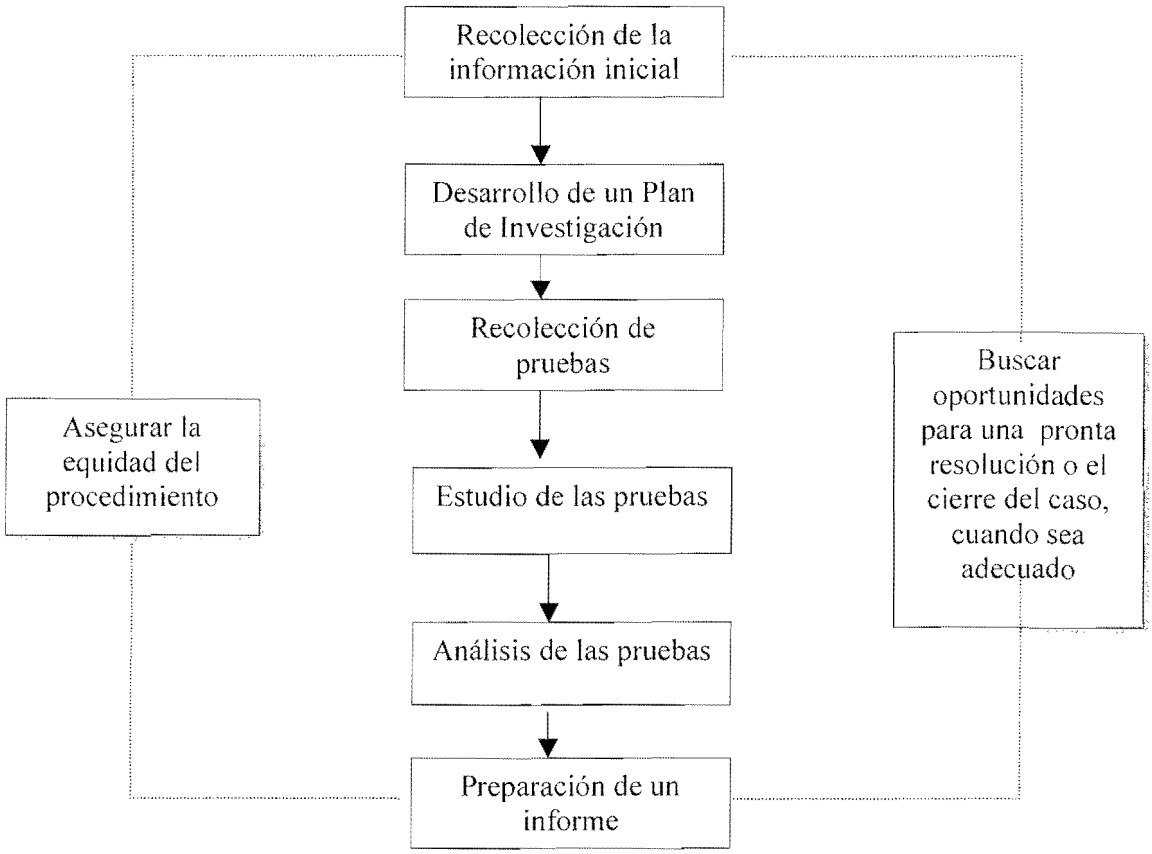
Los objetivos del Taller son:

- ✓ Asegurar que los entrenadores comprendan el contexto en que se desempeña el Ombudsman.
- ✓ Asegurar que los entrenadores puedan comunicar con efectividad el papel y las responsabilidades de los investigadores en el contexto de la labor del Ombudsman.
- ✓ Asegurar que los entrenadores comprendan la importancia del comportamiento ético en las investigaciones.
- ✓ Asegurar que los entrenadores comprendan cuándo es el momento apropiado para cerrar un caso antes de realizar una investigación a fondo.
- ✓ Asegurar que los entrenadores comprendan los principios y las aplicaciones de un plan de investigación.
- ✓ Asegurar que los entrenadores comprendan los principios y las prácticas relacionados con la recolección de pruebas en el contexto en que se desempeña un Ombudsman.
- ✓ Asegurar que los entrenadores comprendan los principios y el proceso de análisis de las pruebas y de formulación de conclusiones en el contexto de la labor del Ombudsman.
- ✓ Asegurar que los entrenadores comprendan los principios de redacción de informes efectivos en el contexto de la labor del Ombudsman.

Relaciones del Ombudsman



El papel del investigador incluye:



Las destrezas, conocimiento y habilidades de un investigador

Responsabilidades	Destrezas, conocimiento y habilidades
Tener conducta ética	▪ permanecer imparcial ▪ ser objetivo ▪ evitar situaciones comprometedoras ▪ evitar conflictos de interés ▪ demostrar responsabilidad personal y profesional, e integridad
Determinar cuándo no es apropiado realizar una investigación, o profundizarla	▪ evaluar quejas ▪ identificar con la facultad discrecional cuándo un caso se debe cerrar ▪ identificar situaciones adecuadas para darles pronta resolución ▪ explicar con claridad la información ▪ usar técnicas de mediación
Planificar	▪ identificar tareas ▪ identificar los recursos necesarios ▪ determinar la pertinencia ▪ establecer prioridades ▪ organizar ▪ establecer marcos temporales realistas ▪ revisar planes cuando sea necesario
Recolectar y estudiar las pruebas	▪ entender los principios de evidencia ▪ entrevistar ▪ escuchar con atención ▪ tomar notas ▪ obtener documentos pertinentes ▪ inspeccionar ▪ llevar registros ▪ resumir ▪ identificar vacíos de información
Analizar	▪ evaluar credibilidad de las pruebas ▪ sopesar pruebas ▪ conectar las pruebas con los asuntos investigados ▪ normas para las pruebas ▪ inferir y sacar conclusiones
Informar	▪ organizar ▪ resumir ▪ explicar ▪ redactar

EJEMPLO DE UN PLAN DE INVESTIGACIÓN

Nombre y número de archivo:_____

Investigador asignado:_____

I Asuntos que deben ser investigados:

II Cuestiones sistémicas

III Casos precedentes:

IV Posición del Gobierno:

V Evaluación que debe cumplirse. Cuáles son las normas (ej.: legislativas, de equidad y reglamentarias)

VI Oportunidades para una pronta resolución

VII Recursos necesarios

PLAN DE ACCIÓN

1. Notificar a la organización sobre la decisión de llevar a cabo una investigación

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

2. Hacer una lista de los documentos que se requieren: (reglamentaciones correspondientes, directivas, guías, legislación, registros, manuales, contratos, mapas, archivos de la organización)

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

3. Testigos que deben ser entrevistados:

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

4. Inspecciones del sitio:

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

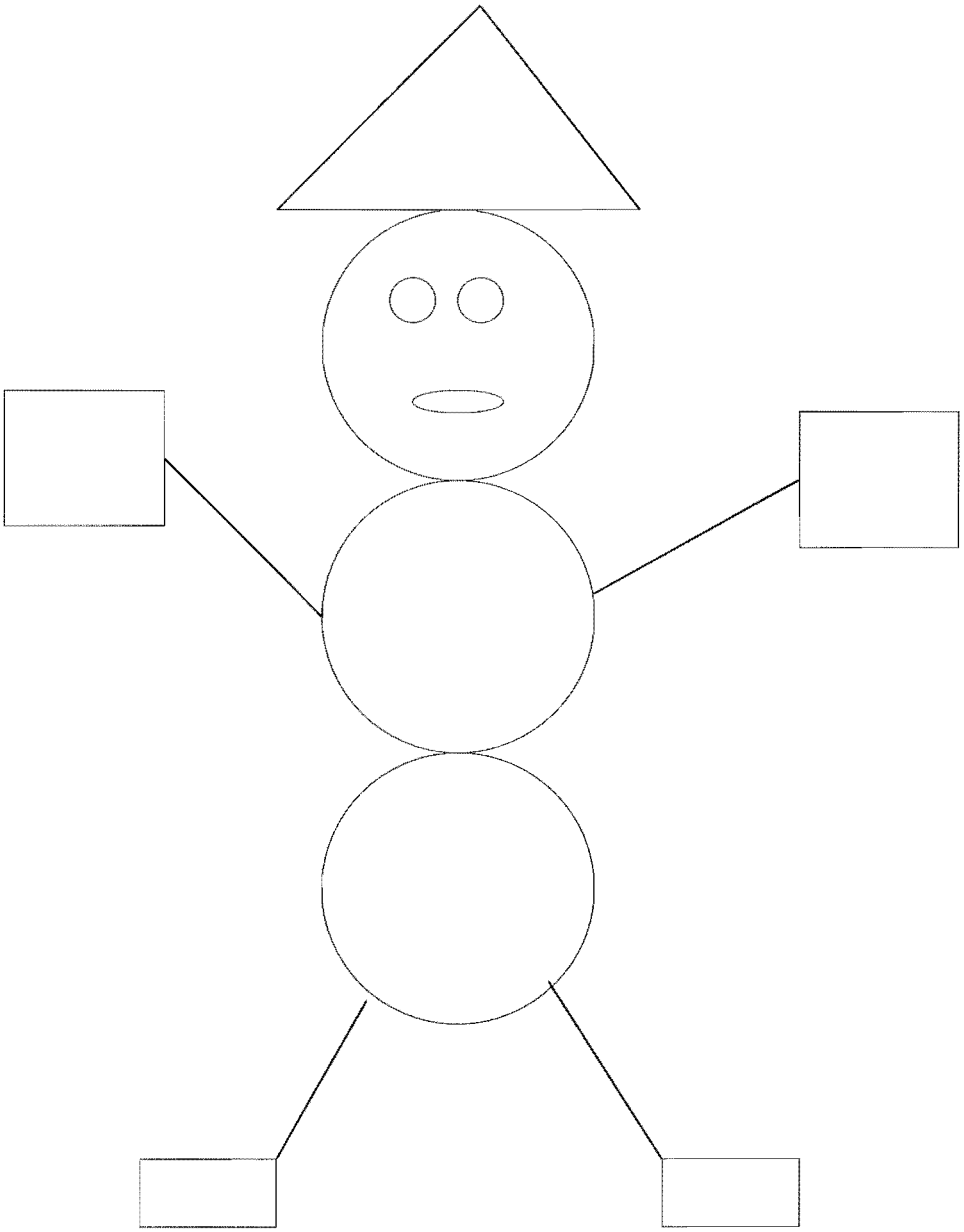
5. Opinión de expertos requerida (legal, médica, contable, etc)

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

6. Equidad de los procedimientos

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

7. Otros:

   Meta de plazo de cumplimiento:_____

Fecha prevista para la finalización de la investigación:_____