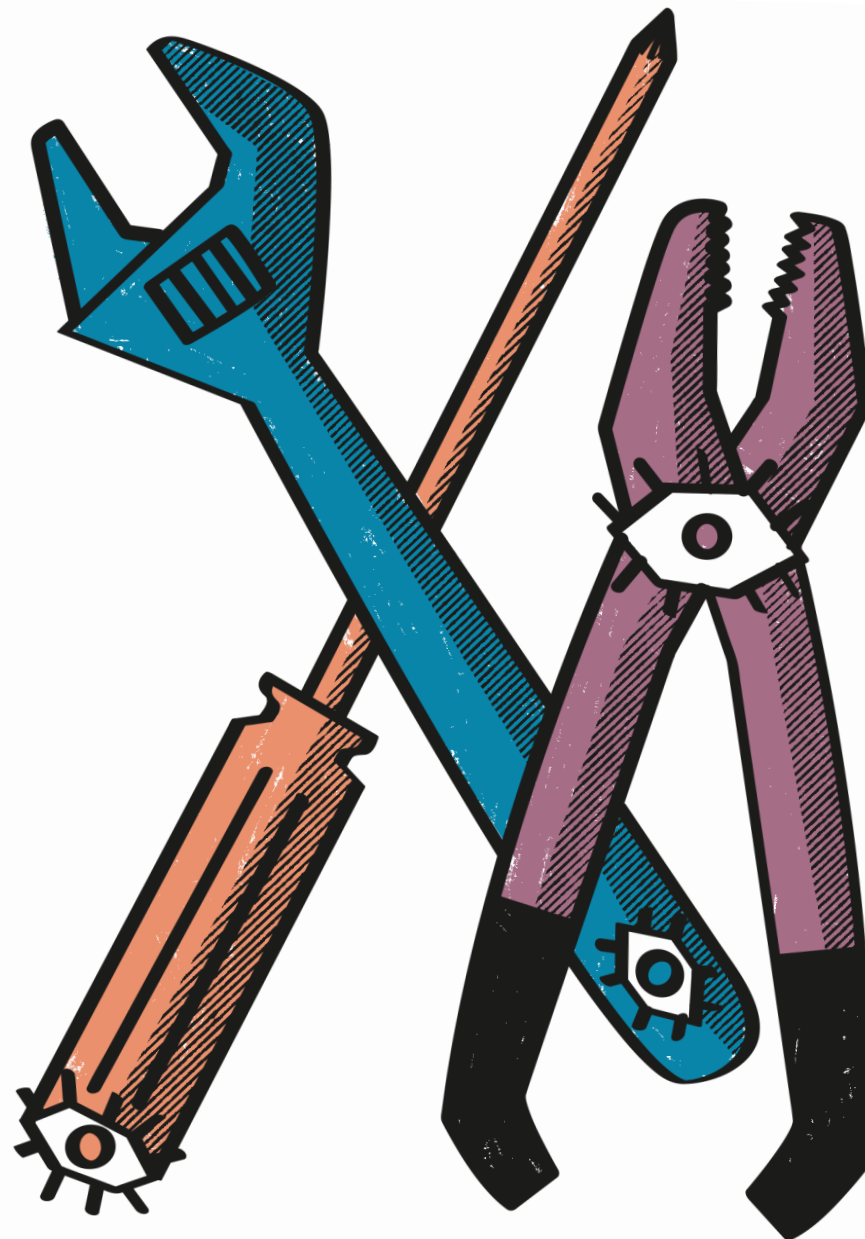


# Cap a un protocol de quilòmetre zero

Guia pràctica per a l'elaboració  
d'un protocol per l'abordatge  
de les violències sexuals a les  
organitzacions de Lafede.cat



**Lafede.cat** és una entitat de segon nivell que agrupa 126 organitzacions que treballen per la pau, els drets humans i la cooperació internacional.

Amb el suport de:



Publicació: Novembre de 2021

Aquesta guia està subjecta a la llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 de Creative Commons. Si voleu veure una còpia d'aquesta llicència, accediu a o envieu una carta sol·licitant-la a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View.



**Autoria**

Mireia Duran Brugada, Quotidiana Cooperativa

**Coordinació**

Lafede.cat – Organitzacions per a la Justícia Global

**Disseny, maquetació i il·lustració**

Brou Gràfic

<b>01</b>	<b>Presentació</b>	3
<b>02</b>	<b>Què és un protocol i per què el necessitem?</b>	5
<b>03</b>	<b>Com es fa un protocol?</b>	9
<b>04</b>	<b>Qui ha de formar part del procés d'elaboració d'un protocol?</b>	12
<b>05</b>	<b>Quins continguts hem d'incloure en un protocol?</b>	15
<b>06</b>	<b>Com ho posem en pràctica?</b>	18
<b>07</b>	<b>La importància de la comunicació</b>	25
	<b>Bibliografia</b>	27

01

# Presentació

Des del seu naixement el 2013, fruit de la fusió de les antigues federacions catalanes d'ONG, **Lafede.cat - organitzacions per a la justícia global** ha fet una aposta conscient i estratègica per incorporar la perspectiva feminista i l'ètica de la cura en el dia a dia de l'organització i de les organitzacions federades.

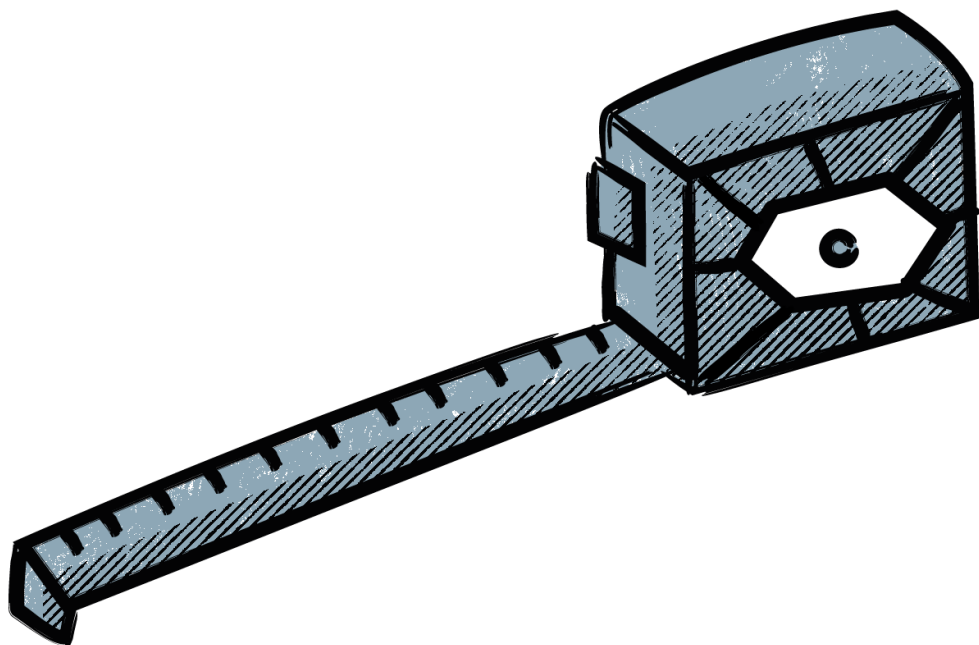
Després d'un llarg període de treball intern que es va iniciar amb la posada en marxa del procés de reflexió interna "[Sembrant cures per cultivar canvis](#)", i com un dels

resultats naturals d'aquest procés, el juny de 2019 l'assemblea de Lafede.cat va aprovar el "[Protocol per l'abordatge de les violències sexuals a les organitzacions](#)", una nova eina per impulsar canvis a les nostres organitzacions, a la societat i al món, i per construir societats lliures de violència.

Des de llavors, hem participat i hem obert diferents espais de sensibilització, acompanyament i formació que han servit per reflexionar col·lectivament sobre les violències i les estratègies de què disposem per fer-hi front. I per fomentar processos d'apropiació i la creació de protocols de quilòmetre zero, deixant de banda la idea de documents formals que queden amagats en un calaix.

**Aquesta guia, complementària al protocol de Lafede.cat, vol mostrar i recollir els recursos que aquest ofereix, i ser un recurs en si mateix per acompanyar les entitats en els seus processos de transició organitzativa feminista.**

La guia es nodreix de múltiples interaccions i intercanvis amb altres espais organitzatius i professionals de l'àmbit de l'atenció a les víctimes i la prevenció de les violències, i dels debats i les formacions que s'han generat per abordar aquesta qüestió, i recull els elements clau per facilitar l'elaboració de protocols a totes les entitats que s'identifiquen amb la justícia global. **Tant de bo que sigui una eina que us faci servei i que us acompanyi en el procés per incorporar la perspectiva feminista a la vostra organització.**



02

Què és  
un protocol  
i per què el  
necessitem?



Un protocol és un document que recull un seguit de compromisos i eines per donar resposta a les violències diverses que es poden donar en una organització pel fet de formar part d'una societat patriarcal. Com que es tracta d'un tema molt cultural, les entitats i organitzacions molt feminitzades no estan exemptes de viure situacions de violències, ja que el patriarcat travessa totes les persones i estructures. **Per què les entitats necessitem un protocol?**

### Per millorar la prevenció

Un protocol, però, ha de ser molt més que un document d'autoregulació, i hauria de ser base i guia per a un procés de transformació interna que posés al centre les condicions per a la prevenció de les violències, abans no es produeixin.

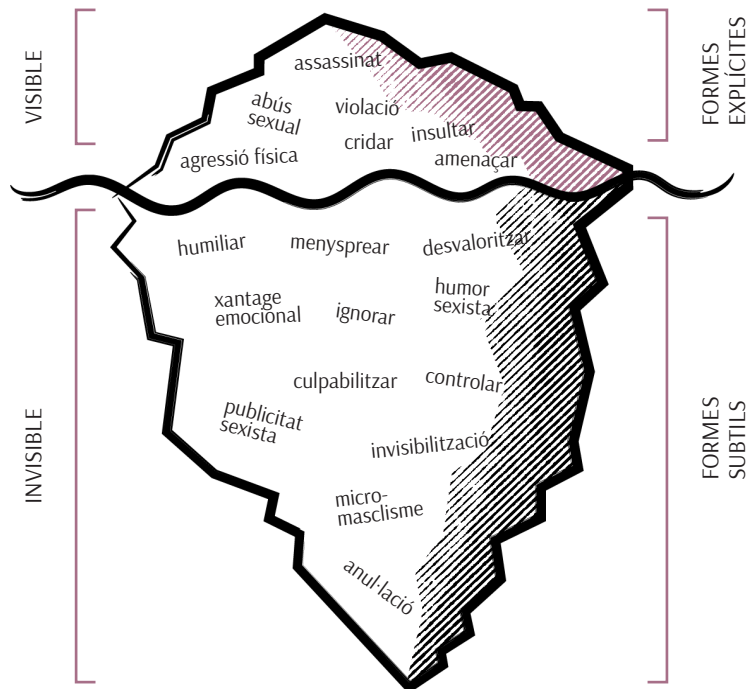
**Els protocols han de ser amplis en la seva concepció de les violències des d'una perspectiva feminista interseccional<sup>1</sup>** i han de tenir en compte les discriminacions per raó de sexe i gènere, les violències masclistes i, en particular, les violències sexuals. Si no és així, els protocols no estaran contribuint a visibilitzar, desnormalitzar i reconèixer totes les violències que hi tenen lloc, i no s'hi podrà fer front.

<sup>1</sup> La perspectiva feminista interseccional és la consideració de les experiències i expectatives de dones, homes i persones no-binàries com a igualment valuoses, tenint en compte els diversos eixos d'opressió que travessen totes les persones (edat, origen, identitat de gènere, classe, etc.).

## Per identificar totes les violències

Les violències sexuals no es poden categoritzar com a més o menys greus, sinó que són un seguit d'elements continus i, sovint, uns tipus de violència representen un pas previ perquè d'altres puguin tenir lloc. Per aquest motiu, **cal aprendre a identificar-les totes. Aquest serà el primer pas per prevenir-les.** A la imatge següent veiem diferents formes de violència, visibles i invisibles, i aquelles amb formes més subtils i més explícites.

A la imatge següent veiem diferents formes de violència, visibles i invisibles, i aquelles amb formes més subtils i més explícites.



## Per una cultura organitzativa de 'tolerància zero'

Un protocol contribueix a la visibilització i identificació per part de les organitzacions de totes aquestes formes de violències. El fet d'identificar-les en facilita la prevenció i és el primer pas per assolir el **compromís amb la tolerància zero cap a aquestes formes de violència**, teixint i compartint una cultura política i organitzativa on es visibilitzi que els possibles assetjaments i agressions no són conflictes entre dues persones, sinó que impliquen el conjunt dels membres de l'organització.

Per aconseguir-ho, és necessari sensibilitzar, prevenir, empoderar i implicar les i els membres de l'entitat, organismes i persones que s'hi relacionen, així com oferir uns espais i mecanismes de seguretat i de confiança on hi hagi gent que acompanyi les persones assetjades i agredides dins de l'àmbit professional i activista. És imprescindible que aquest acompanyament inclogui **mecanismes i recursos adequats per poder generar processos de recuperació i reparació de les víctimes i els equips.** També hem de tenir en compte que les situacions de violència es poden donar amb persones de fora de l'organització, com ara quan treballem en xarxa, amb serveis de proveïdors o amb altres tipus de col·laboracions.

## Per coherència i compromís amb la transformació social

Aquest procés pot ser llarg i no està exempt de contradiccions, però cal portar-lo a terme per tal que les nostres organitzacions tinguin equips sans, diversos i sostenibles en el temps. Aquesta transformació a l'intern de la nostra organització és també una aposta clau per contribuir a la transformació del conjunt de la societat, des de la mirada de les organitzacions de la justícia global, que acostumen a ser el motor de molts canvis.

**Els protocols han de ser un indicador de qualitat i coherència a les nostres organitzacions en pro de transformacions profundes que impactin al conjunt de la societat.** El fet de disposar d'un protocol ja dona un missatge de rebuig a les violències sexuals cap a l'exterior, però com que cap organització està lliure de la possibilitat que hi puguin aflorar casos, és important treballar i articular un bon discurs antipatriarcal. En cas d'aflorar caldrà aprofitar l'oportunitat per visibilitzar el compromís públic i proactiu de les entitats i Lafede.cat davant les violències.

### **Per construir una entitat més vivible i sostenible**

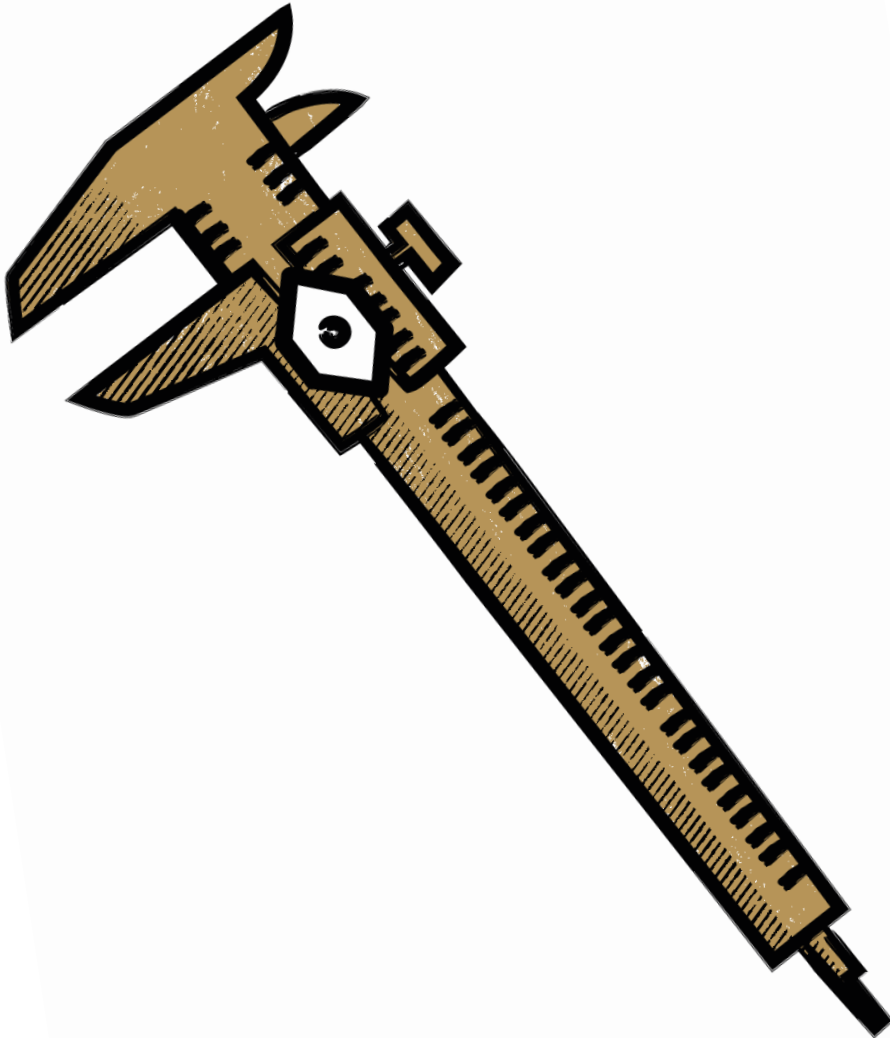
Disposar de plans d'igualtat o protocols per a la prevenció, detecció i abordatge de les violències és sempre positiu per a les organitzacions. D'una banda, **la incorporació de la perspectiva feminista al nostre dia a dia no és només una responsabilitat amb la justícia social i una aposta clau per la transformació del nostre món,** per construir-ne un que sigui just, sinó que també contribueix a la millora de l'organització interna, fent-la més vivible i sostenible. D'altra banda, a més, pot suposar més facilitats per accedir a subvencions o a determinades oportunitats de finançament.

El sentiment de no estar preparats per abordar aquest tema és habitual i indica que som conscients de la seva importància. **Començar a formar-se, des de les cures, és el primer pas per poder socialitzar el respecte que genera abordar el tema i vèncer les resistències.** Posar-s'hi implica un efecte de reacció en cadena. L'important és posar-hi la primera pedra!



03

Com es fa  
un protocol?



L'element més important del que hem de disposar per fer un protocol és el **compromís amb l'eliminació de totes les formes de violències**. A més del compromís, però, també són necessaris altres elements.

### Participació

Un protocol, si volem que sigui transformador, ha de ser **participat**. Una de les qüestions més importants és destinar temps i recursos **a l'elaboració de debats interns, que comptin amb la participació de totes les parts: juntes, patronats, equips tècnics i persones voluntàries**. Hem de construir consensos entorn de l'abordatge de les violències i el compromís amb la tolerància zero, però és essencial la formació i la sensibilització per tal de poder identificar totes les situacions que poden generar violències.

### Continuïtat

Un protocol no és només un document, sinó **un procés que no és lineal**. Fer un protocol és compaginar la implementació d'accions que tenen com a objectiu l'atenció, la reparació i la recuperació, amb les accions pròpies de la prevenció i la sensibilització dels equips. En aquest sentit, **fer un protocol no és una tasca amb punt final, sinó que és una tasca continuada fins a assolir un canvi estructural de les dinàmiques de poder a escala global**, és a dir, fins a acabar amb l'estructura que sustenta el patriarcat. Aquest objectiu tan ambiciós l'hem de tenir present per tal de garantir una conscienciació dels equips des de l'inici, i no caure en l'esgotament.

## Temps

Així, per elaborar un protocol cal destinar-hi **temps de treball**. No només per tal que es transformin les dinàmiques internes i les concepcions entorn de les violències, sinó també perquè cal que un **equip motor** s'encarregui de plasmar per escrit els acords que es van assolint, però també per assumir les tasques de planificació de les formacions i els debats, i la redacció del document que n'ha de sorgir. També caldrà destinar temps a la creació de les comissions o grups de treball que hauran d'assumir les tasques del seguiment del protocol i la resposta a les persones víctimitzades.

## Equips

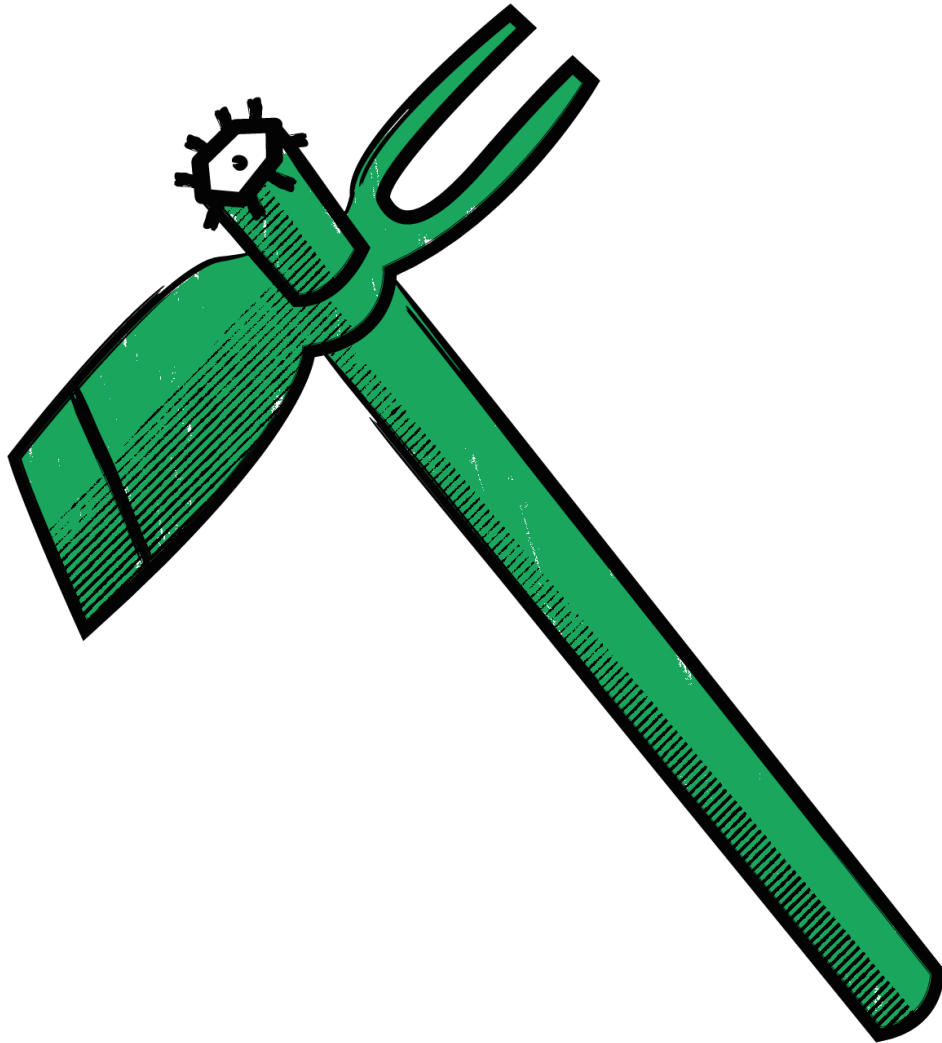
D'aquesta manera, observem que caldrà disposar també de **persones o equips** que tinguin formació i eines per liderar aquest procés, i també l'empenta i el convenciment per implicar el conjunt de l'organització al procés. Sabem que no cal ser una persona experta per poder fer front a les violències, però tots els recursos disponibles (com ara pressupost, contacte amb entitats especialitzades, materials i càpsules formatives, etc.) poden ser de gran ajuda.

## Lideratge

La tasca de liderar i impulsar el protocol pot tenir un cost emocional elevat, i caldrà mesurar el volum de feina d'aquestes persones per tal de no cremar els equips. Penseu que la responsabilitat en l'elaboració del protocol ha de ser compartida pel conjunt de l'organització, destacant la importància de la **responsabilitat de l'equip directiu**, que és qui té la capacitat per iniciar aquest procés i buscar les eines per fer-lo funcionar.

04

Qui ha de  
formar part  
del procés  
d'elaboració  
d'un protocol?



En l'àmbit intern, **tota l'organització ha de participar activament en l'elaboració del protocol**, perquè és responsable de fer visibles i combatre les violències que s'hi donen. Com que és un compromís de l'entitat, totes les persones, departaments i nivells de l'organització s'han de formar en aquesta matèria per ser capaces d'identificar les situacions de violència i de revisar les seves pròpies dinàmiques i comportaments, ja que poden estar contribuint (de manera directa o indirecta, voluntària o involuntària) al manteniment de situacions que poden generar violència. **Alhora, tota l'organització és també responsable d'assumir la reparació i la recuperació de la víctima i també del conjunt de l'equip.**

Les juntes directives, els patronats i els càrrecs directius tenen, però, un nivell de responsabilitat superior, tal com determina la llei i els diferents documents reguladors propis de cada entitat.

Per tant, **caldrà que algunes persones amb responsabilitat s'impliquin també en l'elaboració del protocol, i entrin a formar part del grup motor o equip de treball que lideri el procés.**

Aquest grup de treball s'encarregarà de preparar els debats, recollir les conclusions, redactar el document del protocol resultant dels debats que s'han portat a terme, i fer el seguiment i l'avaluació del protocol. Hem de tenir en compte que el protocol no és un procés que finalitzi en un punt concret, així, es pot preveure la renovació i la rotació dels equips.

Per assolir aquest grau de compromís del conjunt de l'organització, el grup motor haurà de portar a terme una comunicació interna que traslladi la importància d'aquest procés i de les sessions de treball concretes, especialment a les organitzacions més grans.

A més, és important que existeixin com a mínim dues comissions:

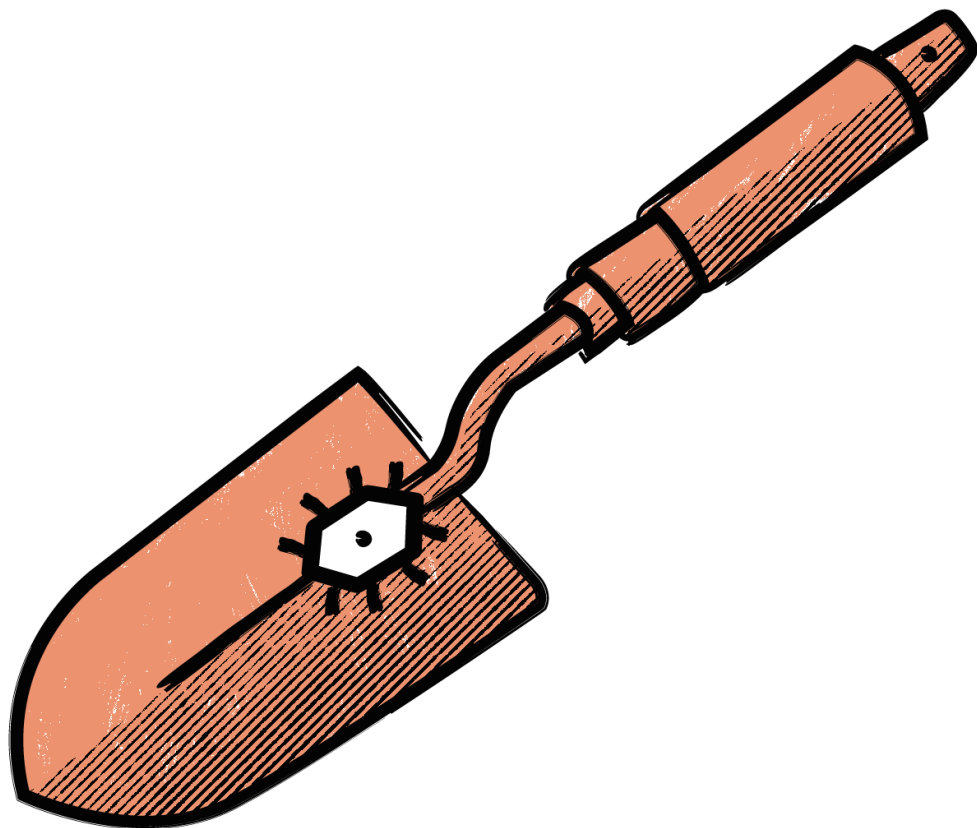
- **La Comissió de Seguiment**, encarregada de garantir l'aplicació de totes les accions recollides en un protocol.
- **La Comissió d'Actuació**, encarregada de rebre les queixes o les denúncies i gestionar la resposta que s'hi ha de donar.

En organitzacions petites, ambdós rols podran recaure en les mateixes persones.

En l'àmbit extern, cal tenir present que **podem comptar amb persones expertes en la resposta a casos de violència masclista o LGTBI-fòbica**. També hi ha persones o entitats amb expertesa en perspectiva feminista que ens poden ajudar en la tasca de transformació interna. Aquests recursos es recullen als apartats següents d'aquesta guia.

05

Quins  
continguts cal  
incloure en un  
protocol?



El protocol de cada entitat s'ha d'adaptar a la realitat i necessitats de la mateixa entitat. Alhora, també ha de garantir els drets i obligacions de les persones que la componen. A continuació apuntem els continguts mínims que hauria de tenir un protocol.

### Què volem?

L'objectiu general d'un protocol és definir el marc d'actuació davant de situacions de violències sexuals en una organització i té la finalitat d'erradicar aquest tipus de conductes. **Cal que un protocol identifiqui clarament els objectius generals i específics, i que aquests se sostinguin sobre les accions previstes, que han de ser mesurables i avaluable.**

A Lafede.cat apostem clarament per un protocol que previngui les violències per tal d'eliminar-les abans que es produeixin, així com situar la víctima i les seves necessitats al centre de l'acció o accions de resposta.

### Glossari

Un protocol ha d'incloure un **glossari o llista de definicions per tal de recollir el conjunt de situacions que són constitutives de violència**. L'elaboració d'aquest glossari pot ser un bon exercici perquè el conjunt de l'organització consensuï la definició dels conceptes, alhora que s'exerceix una tasca de formació i sensibilització.



## A qui s'aplica?

Cal detallar quin és l'abast de l'aplicació del protocol i que aquest element quedi recollit de forma clara. En una organització amb perfils diversos (com per exemple personal tècnic, personal voluntari, la junta...) el protocol ha de donar resposta a les situacions de violències que poden patir totes les persones que s'interrelacionen amb l'organització d'alguna manera, però caldrà establir mecanismes diferents en cada cas.

## Marc legal

Els protocols són una eina regulada a la legislació en matèria d'igualtat. El protocol de Lafede.cat recull la **normativa principal relativa a garantir vides lliures de violència**, [podeu consultar-lo](#) per conèixer les obligacions legals a les quals els protocols donen resposta.

## Procés d'intervenció

El procés d'intervenció per a l'abordatge de les violències concentra el gruix de les actuacions d'un protocol. El procés es pot explicar segons aquests tres àmbits:

- Sensibilització, detecció, identificació de les violències i prevenció
- Atenció, reparació i recuperació de la víctima i dels equips
- Seguiment, avaluació i revisió del protocol

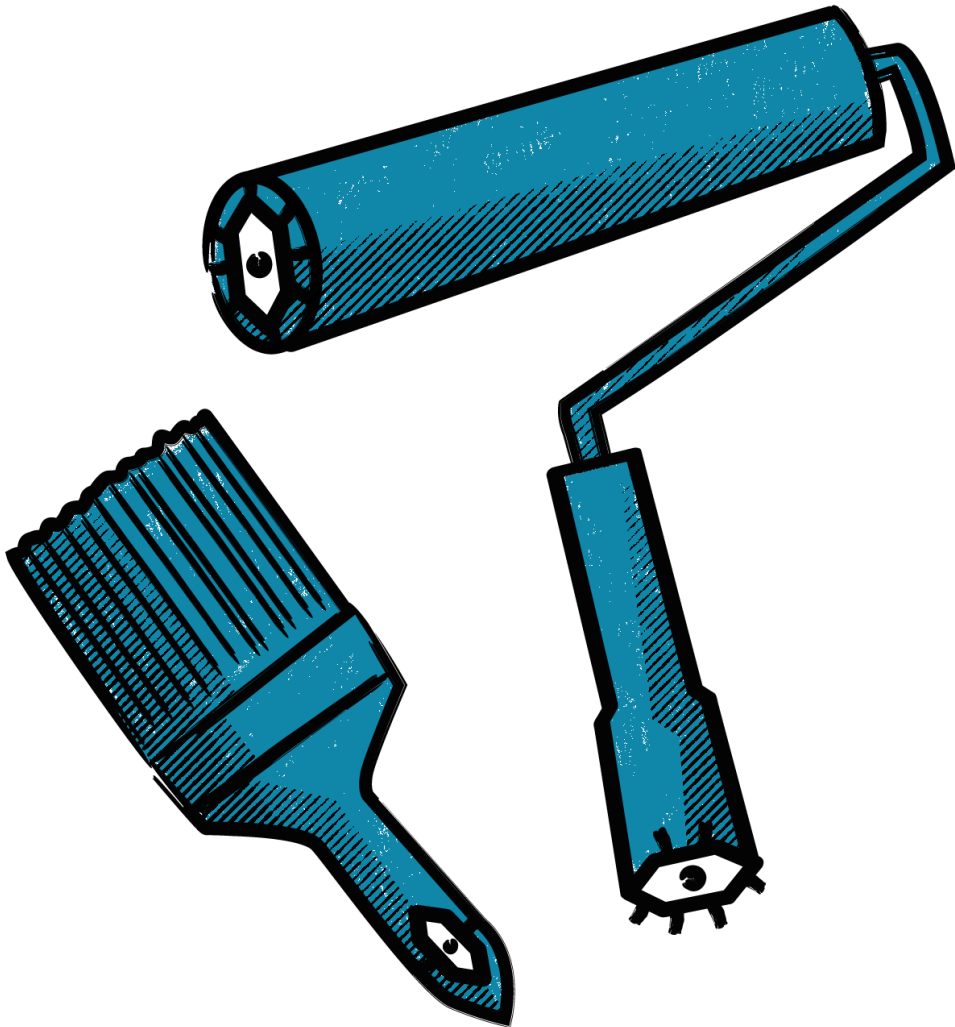
A l'apartat 6 d'aquesta guia, es desenvolupen cadascun dels tres àmbits.

## Procediments i circuits

Finalment, els protocols també han d'incloure els procediments i els circuits a seguir, on es detalli de manera precisa i clara quins són els canals que ens permetran formular una denúncia o una queixa. Podeu consultar els circuits recollits al protocol de Lafede.cat al document en PDF i al web.

06

Com ho posem  
en pràctica?



En aquest punt desglossem els diferents àmbits del procés d'intervenció que hem apuntat en el capítol 5.

### a) Sensibilització, detecció, identificació de les violències i prevenció

#### De què parlem?

La prevenció és l'element central dels protocols. Com més tasques de prevenció portem a terme, més fàcil serà eliminar les violències abans que es produeixin. Les tasques de prevenció responen a l'objectiu que el conjunt de l'organització tingui les eines per detectar totes les formes de violència, però especialment aquelles més subtils, ja que la violència és un continuïum que pot adoptar múltiples formes, més o menys visibles.

Per tal de poder evitar les violències, el primer pas és acceptar que aquestes es poden donar també en els nostres àmbits de treball i actuació. A partir d'aquí, cal saber-les identificar.

**En una societat patriarcal, on les violències exercides sobre les dones o sobre les persones no-binàries<sup>1</sup> són històriques fins al punt que sovint les naturalitzem, cal fer un esforç conscient per identificar-les (especialment totes aquelles violències sovint invisibilitzades i que**

<sup>1</sup> Les persones de gènere no-binari són les que tenen una identitat de gènere que se situa fora de la classificació tradicional home/dona, és a dir, fora de la divisió de gèneres fixada des de l'anomenat binarisme de gènere.

**identifiquem a la part inferior de l'iceberg) i modificar els contextos i les dinàmiques internes que són les que les permeten.** Aquesta tasca d'identificar-les va estretament lligada a la de la sensibilització: que el conjunt de l'equip conegui quines violències no es toleren i quines actituds seran sancionades.

Cal incorporar també la perspectiva interseccional, ja que les desigualtats de gènere són transversals, és a dir, es donen a tot arreu, però no són homogènies i, per tant, no afecten totes les persones de la mateixa manera. Així, cal tenir també en compte l'impacte que poden generar factors com l'edat, l'origen, l'antiguitat a l'organització o el lloc de treball, entre d'altres.

La millor manera de tenir un alt grau de sensibilització i una gran capacitat d'identificació de les violències és a partir de la formació en matèria de feminisme. Aquesta formació, si és vivencial, a partir d'exercicis que ens confrontin amb la nostra realitat diària, ens poden ajudar a identificar les dinàmiques que contribuïm a generar i que poden violentar altres persones.

### Quines eines tenim a l'abast?

La formació és una eina imprescindible. A més de la que es pugui organitzar com a entitats, responent a un pla de formació estratègic relacionat amb el desenvolupament del protocol cal tenir en compte que Lafede.cat organitza periòdicament, per al conjunt de membres de les entitats, formacions que poden contribuir a ampliar els coneixements sobre violència.

La formació pot incloure aquests àmbits:

- Construcció del gènere: relacions de poder, construcció de la masculinitat hegemònica, privilegis, socialització i desigualtats en clau interseccional.
- Perspectiva de gènere en clau feminista en el disseny, planificació i desenvolupament de polítiques socials, dins i fora de les entitats.

- Comprensió de les violències masclistes/violències sexuals des de la perspectiva feminista i de drets humans.
- Violències quotidianes més difícilment identificables i estratègies de detecció.
- Diversitat sexual i garantia de no discriminació de les persones LGTBI.
- Drets i deures de les organitzacions i treballadores i treballadors davant les discriminacions i les violències amb base de gènere.
- Disseny de polítiques de cooperació i ajuda humanitària que defensin i reconeguin els drets humans de les dones, les nenes i de les persones LGTBI.

A part de la formació, hem d'activar també **una bona comunicació del protocol en els àmbits intern i extern.** Una de les accions comunicatives a l'abast de tothom és fer públic el compromís de l'entitat amb el fet de no tolerar cap tipus de violència i es pot mostrar amb la signatura de la [carta de compromís](#) amb el protocol de Lafede.cat, o amb la publicació i difusió del protocol de l'entitat.

El compromís també es pot fer explícit a partir de la incorporació del protocol a la documentació bàsica on es reculli la missió i la visió de l'organització. També podeu informar a proveïdors/es i col·laboradors/es de la vostra aposta per l'erradicació de totes les formes de violència, perquè tothom sigui molt conscient d'aquelles situacions o dinàmiques que no seran tolerades. Podeu informar a través de comunicacions internes, o durant els processos de selecció de personal i el procés de contractació i acollida de nou personal.

D'altra banda, la guia "[Sembrant cures per cultivar canvis](#)", recull un seguit de recursos que poden contribuir a la formació i sensibilització interna des d'una perspectiva més àmplia. Els recursos recollits a aquesta guia poden facilitar

un primer contacte amb les estratègies per incorporar la perspectiva de gènere per a aquelles entitats que encara no han iniciat aquest procés.

Finalment, és útil elaborar **informes periòdics de diagnòstic i seguiment del tema a l'entitat que recullin les percepcions de l'equip en relació amb l'existència de violències**, i també totes aquelles tasques que ja s'estiguin portant a terme en matèria de prevenció, com ara formacions, tallers, xerrades, etc. En la línia de diagnosticar, el treball d'observació és una bona pràctica. És recomanable destinar temps i recursos a l'observació dels espais interns de participació i a la seva anàlisi. A Lafede.cat ja incloem aquesta pràctica a les assemblees i algunes de les reunions i us pot facilitar una matriu senzilla per a la recollida d'informació.

### Quins compromisos assumim?

#### **Un protocol necessita recursos per a la sensibilització, detecció, identificació i prevenció de les violències.**

El contrari pot generar malestar i frustració. Cal que l'entitat faci un procés de presa de consciència sobre l'abast de les violències abans de voler abordar-les, ja que si no, la resposta que es doni a les denúncies no situarà la víctima al centre i serà molt difícil donar resposta a les seves necessitats. Alhora, cal tenir en compte que les violències no afecten només la persona que les pateix, sinó que tenen un impacte sobre el conjunt de l'equip, per això, com més format i sensibilitzat estigui, més fàcil serà l'abordatge.

### **b) Atenció, reparació i recuperació de la víctima i dels equips**

#### De què parlem?

L'**atenció** són les accions destinades perquè la persona afectada pugui superar les situacions i les conseqüències generades per l'abús en els àmbits personal, familiar i social.

**La recuperació** és el conjunt de conductes positives dirigides a la persona assetjada o agredida com ara evitar paternalismes, prevenir actituds revictimitzadores, escoltar les necessitats de la persona i respectar les seves decisions, etc.

Lafede.cat recalca al seu protocol la importància que el procés de recuperació es regeixi per l'escolta activa de les necessitats de la persona afectada i el seguiment dels seus ritmes i necessitats. Cal que les entitats que formen part de Lafede.cat garanteixin també aquestes conductes i que el procés es porti a terme en períodes de temps realistes, flexibles i adaptables a les circumstàncies de la persona assetjada o agredida. Aquest procés comporta un cicle vital personal i social centrat en el restabliment de tots els àmbits danyats per la situació de violència masculista viscuda.

**La reparació** és el conjunt de mesures jurídiques, econòmiques, socials, laborals, sanitàries o educatives, preses pels organismes i agents responsables de la intervenció en l'àmbit de la violència masculista. Les actuacions han de contribuir al restabliment de tots els àmbits danyats per la situació viscuda.

Més enllà del procés de transformació interna en clau feminista, l'objectiu final del protocol, en el cas que les tasques de prevenció hagin estat insuficients i no hàgim pogut eliminar la situació de violència abans que es produís, és poder **oferir una bona resposta, que garanteixi la reparació i la recuperació de la persona que ha estat victimitzada, així com la reparació i la recuperació dels equips on s'ha produït la situació de violència.**

#### Quines eines tenim a l'abast?

Lafede.cat recull un seguit d'accions associades a l'atenció, la prevenció i la recuperació. Les podeu revisar al [protocol](#). Més enllà de les accions concretes, el que cal tenir en compte és que la **violència, si no s'aborda, genera més violència i/o malestar.**

Per abordar-la **cal disposar d'una Comissió d'Actuació,**

encarregada de rebre la denúncia, acollir la persona denunciant, obrir un expedient, iniciar un procés d'investigació, aplicar mesures cautelars o preventives –si cal–, emetre un informe i implementar les mesures sancionadores o correctives contra la persona agressora, i iniciar el procés de reparació i recuperació de la víctima i l'entorn. Al protocol de Lafede.cat es recullen un seguit de materials que poden guiar aquesta acollida.

És imprescindible que aquesta comissió compti amb l'aval i la confiança del conjunt de l'organització per tal que les decisions que s'hi prenen no es puguin posar en dubte.

La persona que ha estat victimitzada és subjecte de drets i, per tant, és imprescindible treballar per a la seva recuperació. Li podem oferir suport psicològic.

Al web del protocol de Lafede.cat podreu trobar un seguit de [recursos externs](#) que ofereixen atenció a dones víctimes de violència masclista, sigui psicològica, legal o laboral.

La reparació, en canvi, són totes aquelles accions que se centren en la compensació del dany que s'ha produït. Per reparar, podem oferir a la víctima un període de vacances, flexibilitat laboral d'acord amb la durada del procés de reparació (permisos, horari flexible, teletreball...), derivació a entitats o agents externes especialitzades en processos de reparació i justícia restaurativa (que no sigui en clau de mediació), etc.

En tot cas, **totes les accions de reparació i recuperació hauran de respondre a les necessitats de la persona afectada.**

Els equips que han viscut una situació propera de discriminació, assetjament o agressió també han de ser destinataris d'accions de cura i reparació, per exemple, mitjançant alguna sessió reparativa desenvolupada per professionals externes.

## Quins compromisos assumim?

En relació amb l'atenció, la reparació i la recuperació, per tal que l'aplicació del protocol no generi més malestar del que genera la mateixa violència en la persona que la rep i en els equips, cal assumir els principis següents, per part del conjunt de l'organització:

- **No es pot posar en dubte la realitat de la persona que denuncia.** La seva vivència és la que determina si hi ha violència o no, tal com estableix la Llei 3/2007 en les definicions d'assetjament sexual i assetjament per raó de sexe.
- **La perspectiva feminista ha de ser present al rerefons i al llarg de tot el procés d'elaboració del protocol, i també durant la seva implementació.** Si no té aquesta perspectiva estarem contribuint a reforçar rols de poder nocius. Els materials elaborats en el marc del procés Sembrant cures ens poden ajudar a incorporar aquesta perspectiva feminista i de l'ètica de la cura a l'organització.
- Les eines que s'estableixen per a la rehabilitació de les persones agressores han d'estar vinculades sempre a la **garantia de no repetició.**
- Cal assegurar el **caràcter garantista, democràtic i transparent del protocol** comunicant al conjunt de l'organització el funcionament del grup motor, i de les comissions de seguiment i actuació.
- Cal **incorporar els principals elements del protocol al codi ètic de l'organització** i a altres documents fundacionals i de referència.
- Cal **recollir les bones pràctiques i aprenentatges** del procés d'elaboració, posada en marxa i desenvolupament del protocol. Aquestes han de servir de referència per a futures actuacions pròpies o alienes.

## c) Seguiment, avaluació i revisió del protocol

### De què parlem?

El seguiment, l'avaluació i la revisió del protocol són elements imprescindibles per al bon desenvolupament del protocol i per poder dur a terme accions de comunicació interna i externa.

Una eina tan complexa com és un protocol no pot estar exempta de revisions i millores periòdiques. A més, **el seguiment i l'avaluació són elements que contribueixen a visibilitzar el caràcter democràtic i transparent del protocol** i de l'equip que l'implementi, davant de la resta de l'organització.

Tal com s'ha apuntat anteriorment, **la Comissió de Seguiment és l'equip de treball que s'encarrega d'assegurar que totes les accions incloses al protocol es porten a terme**. Aquest seguiment és imprescindible, ja que si no hi ha persones o equips responsables de les accions, tenint en compte la càrrega tan elevada de treball que se suporta a les entitats, és fàcil que les accions quedin pendents.

Així, quan estem elaborant un protocol, cal que detallem la següent informació relativa a totes les accions: definició detallada de l'acció, persona o equips responsables de desenvolupar-les, persones o col·lectius participants en l'acció, recursos necessaris per a la implementació –temps, diners, o recursos humans–. Cal detallar també el calendari i el termini en què s'ha de portar a terme l'acció, i un seguit d'indicadors que ens permetin el seu seguiment, i indicadors d'avaluació.

### Quines eines tenim a l'abast?

#### Matriu de seguiment

Es tracta d'una bona eina per observar el desenvolupament de les accions previstes. Aquesta matriu **incorpora**

**cadascuna de les accions descrites al protocol, juntament amb els indicadors que permetin determinar si aquella acció s'ha dut a terme o en quina mesura s'ha fet.**

S'omplirà periòdicament, i permetrà donar informació per l'elaboració dels informes de seguiment i generar comunicacions relacionades amb el protocol.

Els indicadors de seguiment han de posar sobre la taula elements com per exemple el nombre de persones assistents, desagregant segons la identitat de gènere (masculina, femenina, no-binària), i en relació amb el nombre total de persones esperades, una dada que també s'haurà de fixar en el moment de dissenyar el protocol. També cal incloure si l'acció s'ha desenvolupat en el temps i el format que estava prevista.

A la pàgina XX es mostra l'exemple de dues accions recollides al protocol de Lafede.cat, amb els indicadors de seguiment escollits. Cada entitat haurà d'elaborar la seva pròpia matriu de seguiment en funció de les accions recollides al seu pla, i pot disposar de la matriu elaborada per la federació per inspirar-se.

#### Avaluació de resultats

Cal mesurar en quin grau les accions previstes al protocol han contribuït a assolir els objectius que ens havíem plantejat, i als quals responien. Així, **de cadascuna de les accions que preveiem implementar, hem de crear indicadors d'avaluació**. D'una banda, hem d'identificar el resultat esperat d'aquella acció, i mesurar aquest resultat esperat a través d'indicadors quantitatius o qualitius. Cal que identifiquem la fita a assolir, que és la mateixa que l'objectiu que guiava l'acció, i finalment, cal que identifiquem la font d'on haurem de treure la informació per al càlcul de l'indicador.

Per tal de disposar de fonts per al càlcul dels indicadors d'avaluació, podem identificar estratègies diverses. D'una banda, podem elaborar un **qüestionari periòdic dirigit al conjunt de la plantilla** preguntant qüestions relacionades

amb com es visibilitza la implementació del protocol, quins punts forts i punts febles s'hi detecten i el grau de suport que té per part del conjunt de l'organització.

D'altra banda, cal que es duguin a terme **dinàmiques grupals d'avaluació del protocol de manera col·lectiva i periòdica**.

Aquestes dinàmiques tenen l'objectiu de debatre amb més profunditat i posant sobre la taula elements qualitatiu que no sempre es poden recollir en els qüestionaris.

Finalment, cal avaluar també l'acompanyament i la resposta que donem a les víctimes i als equips. En aquest sentit, caldrà proposar **breus qüestionaris a la persona víctima de violència** sobre qüestions relacionades amb si s'ha sentit segura al llarg del procés i si s'ha sentit escoltada i tinguda en compte, i si les eines que se li han facilitat han estat útils i adequades. També caldrà **confeccionar un registre, amb fitxes d'entrada i seguiment de cada cas**, com a eina de recollida d'informació. La revisió del conjunt de les fitxes de registre que hàgim fet pot servir també per identificar punts febles que s'han donat de manera recurrent, i posar les mesures necessàries per millorar la nostra resposta.

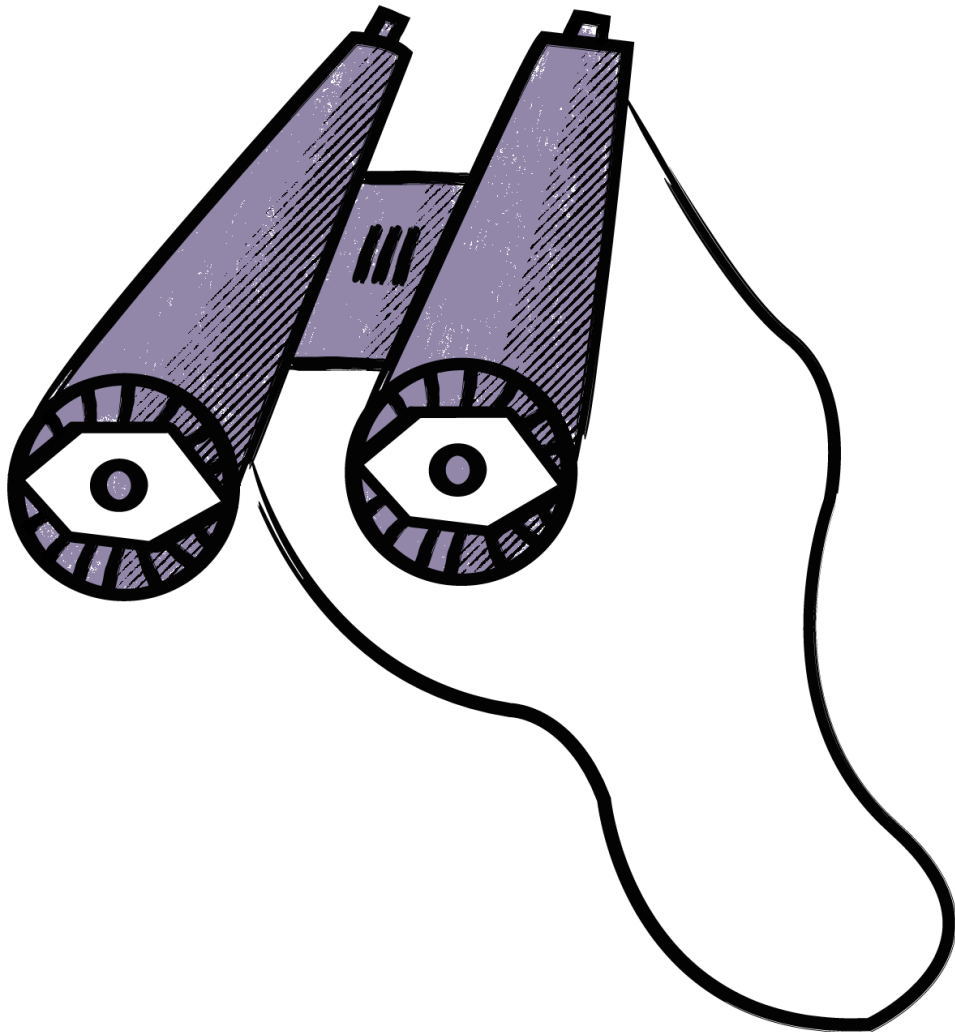
## Exemple d'indicadors en una matriu d'avaluació:

Eix	Actuació	Resultat esperat de l'acció	Indicadors d'avaluació de resultat i impacte	Fita	Fonts
PREVENCIÓ	<b>Incorporació de procediments de selecció de personal segurs</b>	S'han incorporat mesures de prevenció en els processos de selecció i contractació.	Modificacions realitzades en documents de selecció, entrevistes, contractació; Percepció per part del personal sobre els procediments	Percentatge elevat (més del 75%) de respostes "Segurs" al qüestionari d'avaluació	Qüestionari: Consideres que els procediments de selecció i la integració de noves persones a l'organització són segurs?  Segurs / Poc segurs / Gens segurs
DETECCIÓ	<b>Desenvolupament d'accions de formació sobre detecció de violències</b>	Els càrrecs directius i equips tècnics, la comissió de seguiment, la comissió d'actuació i les persones que atenen l'entrada de comunicacions coneixen estratègies i instruments d'identificació de violències sexuals.	Percentatge de persones que coneixen estratègies i instruments de violències.	Percentatge elevat (més del 75%) de respostes afirmatives al qüestionari	Qüestionari: El pla de formació t'ha ofert eines útils per conèixer estratègies i instruments d'identificació de les violències sexuals



07

# La importància de la comunicació



La comunicació és un element molt important en relació amb el protocol en tant que eina de transformació, de prevenció i de garantia de drets.

Disposar d'un pla de comunicació intern del protocol facilitarà una comunicació eficaç, i garantirà que arribi als diferents grups de l'entitat i reforçant tot el procés de transformació interna, vinculat a la prevenció i la capacitat d'identificació de les violències.

En relació amb la **comunicació externa**, el fet de disposar d'un protocol propi ens permet incorporar una dimensió més col·lectiva de les entitats pel que fa als discursos que trasludem a la societat. Tenim la capacitat i l'oportunitat de **crear relats alternatius, posant el focus en el reconeixement de les violències posant al centre a la víctima**, acompanyant-la sense paternalismes i fent-li suport recollint el seu dolor i assumint la nostra responsabilitat com a entitat on s'han donat aquestes violències.

Una bona pràctica en aquest sentit és fer una condemna pública i explícita de les situacions de violències sexuals. Sabem que, en una societat masclista, les violències es poden donar en tots els àmbits de la vida i a tots els espais. **El que ens fa ser millor organització no és el fet que al nostre espai no es detectin violències, sinó la resposta que donem a aquestes violències.** L'absència de violències no és una realitat avui en dia, l'absència de canals de denúncia adequats és el que les invisibilitza.

Comunicar que portem a terme processos de resposta a les situacions de violència, explicar que hi ha marge de millora,

que estem posant les bases per a una millora de la nostra organització, i que és també una aposta per la transformació de la societat és una eina molt poderosa per contribuir a modificar els discursos en relació amb les violències a les entitats, i per contribuir a la sensibilització i la prevenció a la nostra pròpia organització.

## Bibliografia

- Protocol per l'abordatge de les violències sexuals a les organitzacions. Guia de prevenció i actuació dels assetjaments, discriminacions i violències sexuals  
**Lafede.cat**
- Guia d'elaboració del protocol per a la prevenció i abordatge de l'assetjament sexual i per raó de sexe a l'empresa. Generalitat de Catalunya  
**Consell de Relacions Laborals de Catalunya. Comissió d'Igualtat i del Temps de Treball**
- Llei 17/2020, del 22 de desembre, de modificació de la Llei 5/2008, del dret de les dones a erradicar la violència masclista.  
**Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, Núm. 8303 - 24.12.2020**
- Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, d'igualtat efectiva de dones i homes  
**Boletín Oficial del Estado, 71, de 23/03/2007**
- Llei 17/2015, del 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes  
**Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya Núm. 6919 - 23.7.2015**