

Hacia un protocolo de kilómetro cero

Guía práctica para la elaboración de un protocolo para el abordaje de las violencias sexuales de las organizaciones de Lafede.cat



Lafede.cat es una entidad de segundo nivel que agrupa a 126 organizaciones que trabajan por la paz, los derechos humanos y la cooperación internacional.

Con el apoyo de:



Agència Catalana
de Cooperació
al Desenvolupament



Generalitat
de Catalunya

Publicación: Noviembre de 2021

Esta guía está sujeta a la licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 de Creative Commons. Si queréis ver una copia de esta licencia, podéis enviar una carta solicitándola a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View.



Autoria

Mireia Duran Brugada, Quotidiana Cooperativa

Coordinación

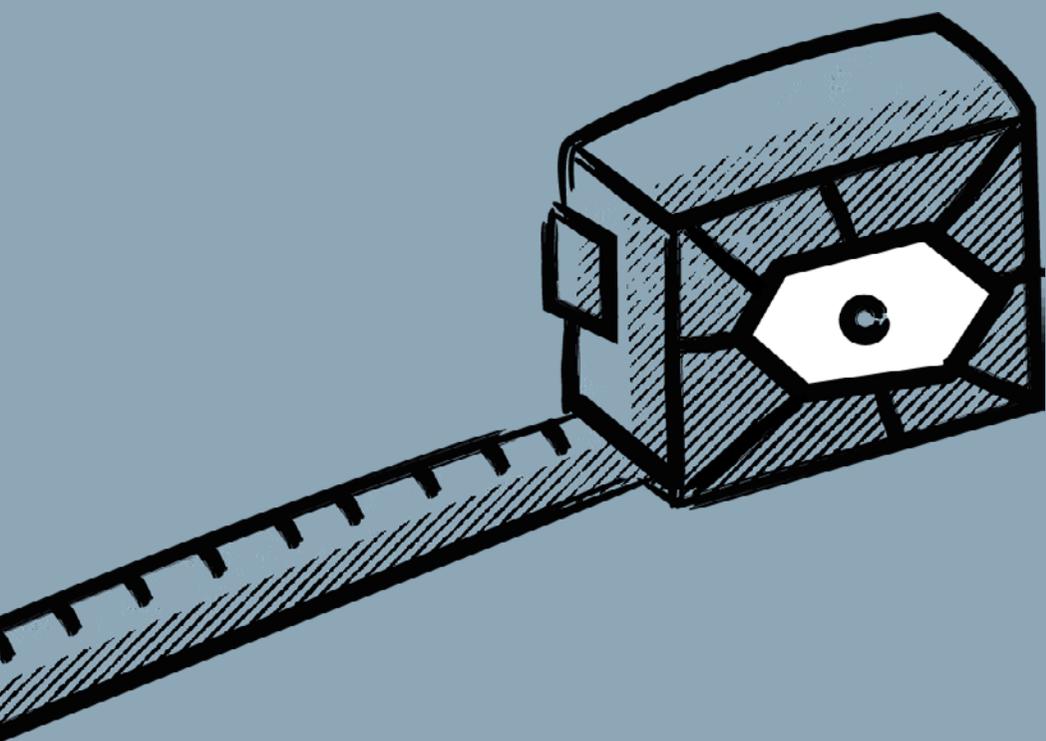
Lafede.cat – Organizaciones para la justicia global

Diseño, maquetación e ilustración

Brou Gràfic

01	Presentación	3
02	¿Qué es un protocolo y por qué lo necesitamos?	5
03	¿Cómo se hace un protocolo?	10
04	¿Quién debe formar parte del proceso de elaboración de un protocolo?	13
05	¿Qué contenidos debemos incluir en el protocolo?	16
06	¿Cómo lo ponemos en práctica?	20
07	La importancia de la comunicación	32
	Bibliografía	35

01 Presentación



Desde su nacimiento en 2013, fruto de la fusión de las antiguas federaciones catalanas de ONG, **Lafede.cat-Organizaciones para la justicia global** ha realizado una apuesta consciente y estratégica para incorporar la perspectiva feminista y la ética del cuidado en el día a día de la organización y de las organizaciones federadas.

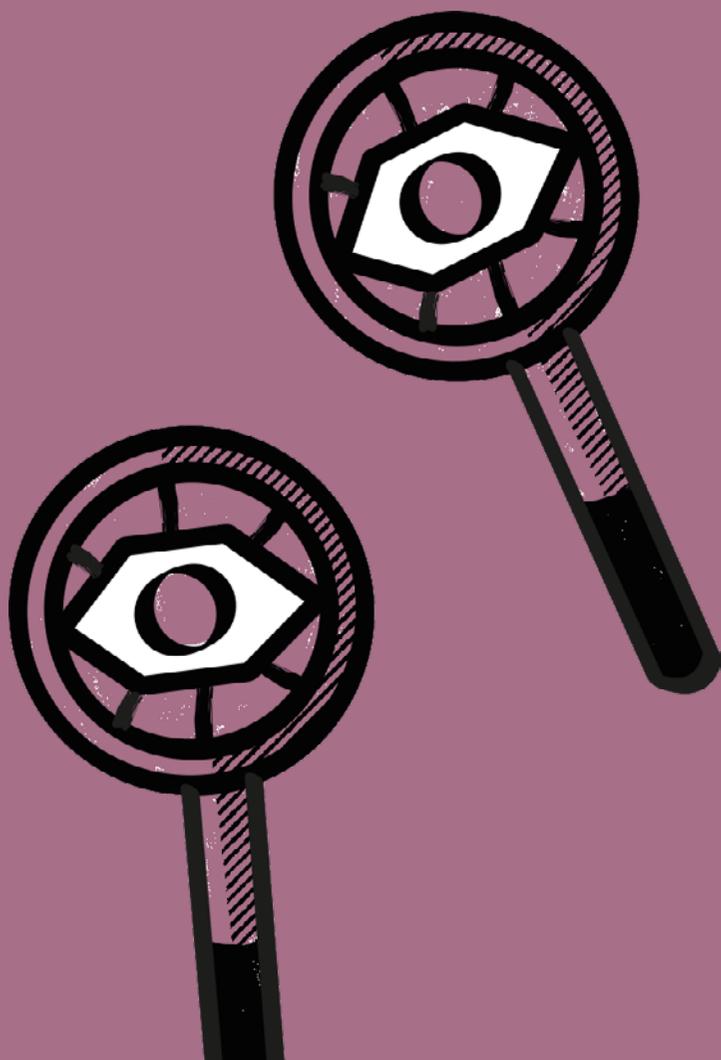
Después de un largo periodo de trabajo interno que se inició con la puesta en marcha del proceso de reflexión interna [“Sembrando cuidados para cultivar cambios”](#), y como uno de los resultados naturales de este proceso, en junio de 2019 la asamblea de Lafede.cat aprobó el Protocolo para el abordaje de las violencias sexuales en las organizaciones, una nueva herramienta para impulsar cambios en nuestras organizaciones, en la sociedad y en el mundo, y para construir sociedades libres de violencia.

Desde entonces, hemos participado y hemos abierto diferentes espacios de sensibilización, acompañamiento y formación que han servido para reflexionar colectivamente sobre las violencias y las estrategias de las que disponemos para hacerles frente. Y para fomentar procesos de apropiación y la creación de protocolos de kilómetro cero, dejando de lado la idea de documentos formales que quedan escondidos en un cajón.

Esta guía, complementaria al protocolo de Lafede.cat, quiere mostrar y recoger los recursos que este ofrece, y ser un recurso en sí mismo para acompañar a las entidades en sus procesos de transición organizativa feminista. La guía se nutre de múltiples interacciones e intercambios con otros espacios organizativos y profesionales del ámbito de la atención a las víctimas y la prevención de las violencias, y de los debates y las formaciones que se han generado para abordar esta cuestión, y recoge los elementos clave para facilitar la elaboración de protocolos en todas las entidades que se identifican con la justicia global. **Ojalá que sea una herramienta que os sea útil y que os acompañe en el proceso para incorporar la perspectiva feminista en vuestra organización.**

02

¿Qué es un
protocolo
y por qué lo
necesitamos?



Un protocolo es un documento que recoge una serie de compromisos y herramientas para dar respuesta a las violencias diversas que se pueden dar en una organización por el hecho de formar parte de una sociedad patriarcal.

Como se trata de un tema muy cultural, las entidades y organizaciones muy feminizadas no están exentas de vivir situaciones de violencias, puesto que el patriarcado atraviesa a todas las personas y estructuras. **¿Por qué las entidades necesitamos un protocolo?**

Para mejorar la prevención

Un protocolo, sin embargo, tiene que ser mucho más que un documento de autorregulación, y tendría que ser base y guía para un proceso de transformación interna que pusiera en el centro las condiciones para la prevención de las violencias antes de que se produzcan.

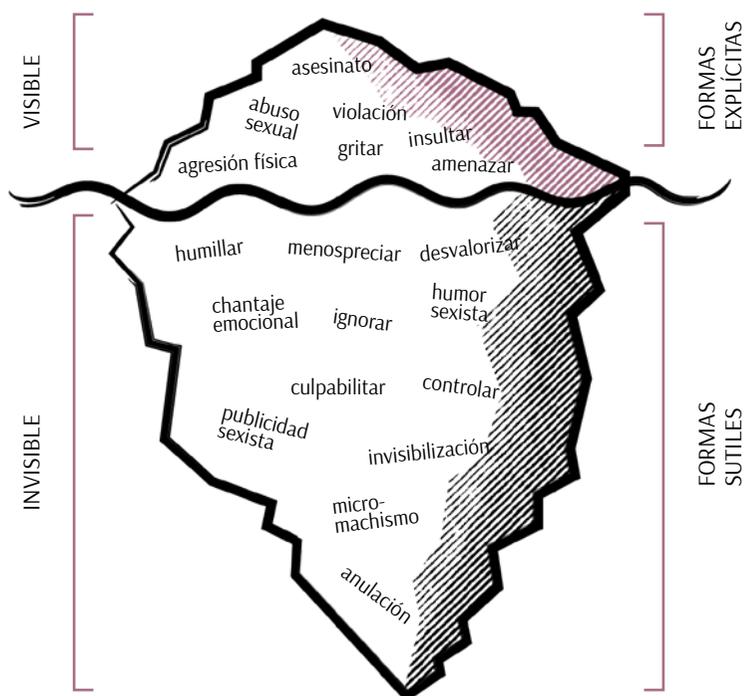
Los **protocolos tienen que ser amplios en su concepción de las violencias desde una perspectiva feminista interseccional¹** y tienen que tener en cuenta las discriminaciones por razón de sexo y género, las violencias machistas y, en particular, las violencias sexuales. Si no es así, los protocolos no estarán contribuyendo a visibilizar, desnormalizar y reconocer todas las violencias que ocurren, y no se les podrá hacer frente.

¹ La perspectiva feminista interseccional es la consideración de las experiencias y expectativas de mujeres, hombres y personas no binarias como igualmente valiosas, teniendo en cuenta los diversos ejes de opresión que atraviesan todas las personas (edad, origen, identidad de género, clase, etc.).

Para identificar todas las violencias

Las violencias sexuales no se pueden categorizar como más o menos graves, sino que son una serie de elementos continuos y, a menudo, unos tipos de violencia representan un paso previo para que puedan darse otros. Por este motivo, **hay que aprender a identificarlas todas. Este será el primer paso para prevenirlas.**

En la siguiente imagen vemos diferentes formas de violencia, visibles e invisibles, y aquellas con formas más sutiles y más explícitas.



Por una cultura organizativa de 'tolerancia cero'

Un protocolo contribuye a la visibilización e identificación por parte de las organizaciones de todas estas formas de violencias. El hecho de identificarlas facilita la prevención y es el primer paso para lograr el **compromiso con la tolerancia cero hacia estas formas de violencia**, tejiendo y compartiendo una cultura política y organizativa donde se visibilice que los posibles acosos y agresiones no son conflictos entre dos personas, sino que implican al conjunto de los miembros de la organización.

Para conseguirlo, es necesario sensibilizar, prevenir, empoderar e implicar a las personas miembros de la entidad, organismos y aquellas que se relacionan, así como ofrecer unos espacios y mecanismos de seguridad y de confianza donde haya gente que acompañe a las personas asediadas y agredidas dentro del ámbito profesional y activista. Es imprescindible que este acompañamiento incluya **mecanismos y recursos adecuados para poder generar procesos de recuperación y reparación de las víctimas y los equipos**. También debemos tener en cuenta que las situaciones de violencia se pueden dar con personas de fuera de la organización, como por ejemplo cuando trabajamos en red, con servicios de proveedores o con otros tipos de colaboraciones

Por coherencia y compromiso con la transformación social

Este proceso puede ser largo y no está exento de contradicciones, pero hay que llevarlo a cabo para que nuestras organizaciones tengan equipos sanos, diversos y sostenibles en el tiempo. Esta transformación en el interno de nuestra organización es también una apuesta clave para contribuir a la transformación del conjunto de la sociedad, desde la mirada de las organizaciones de la justicia global, que acostumbran a ser el motor de muchos cambios.

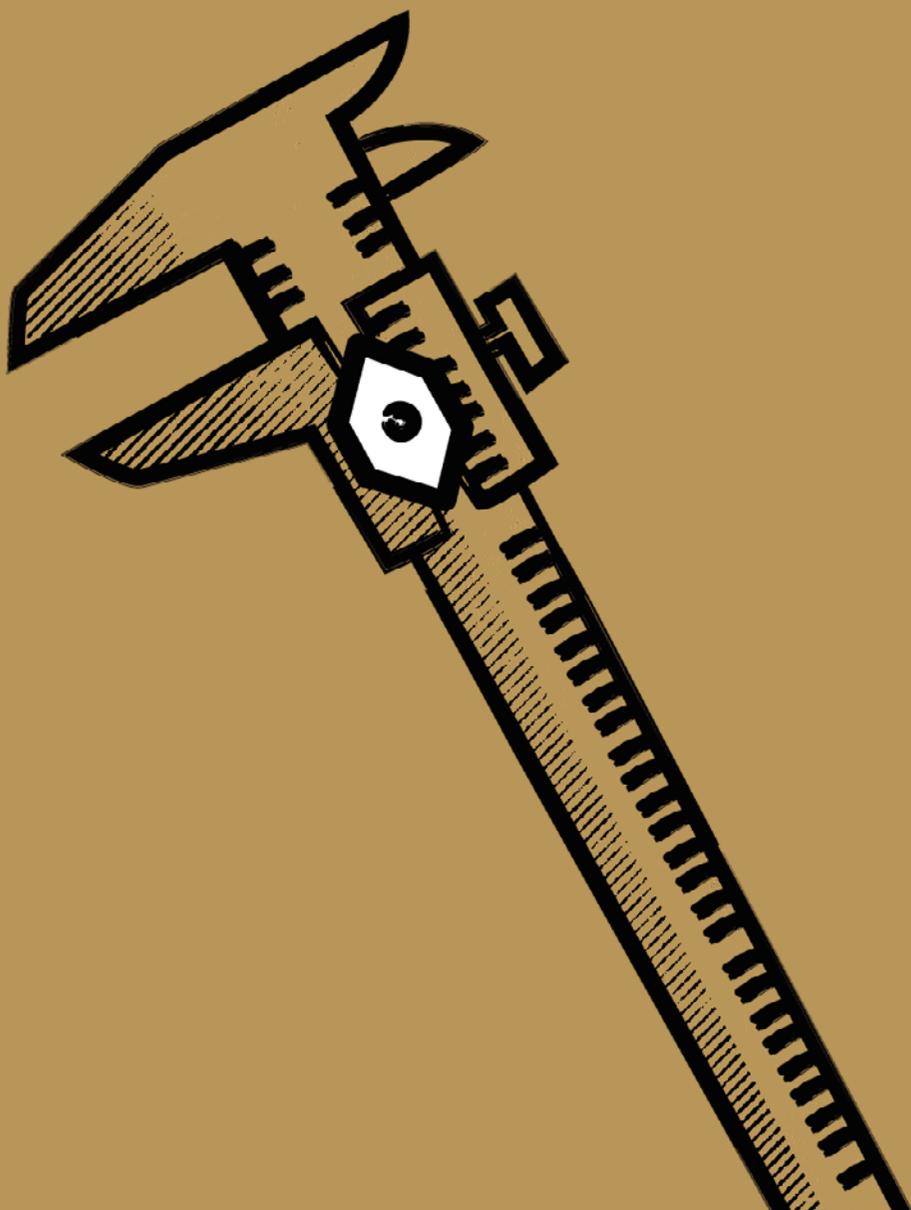
Los protocolos tienen que ser un indicador de calidad y coherencia en nuestras organizaciones en pro de transformaciones profundas que impacten en el conjunto de la sociedad. Disponer de un protocolo ya da un mensaje de rechazo a las violencias sexuales hacia el exterior, pero como ninguna organización está libre de la posibilidad de que puedan aflorar casos, es importante trabajar y articular un buen discurso antipatriarcal. En caso de aflorar habrá que aprovechar la oportunidad para visibilizar el compromiso público y proactivo de las entidades y Lafede.cat ante las violencias.

Para construir una entidad más vivible y sostenible

Disponer de planes de igualdad o protocolos para la prevención, detección y abordaje de las violencias es siempre positivo para las organizaciones. Por un lado, **la incorporación de la perspectiva feminista a nuestro día a día no es solo una responsabilidad con la justicia social y una apuesta clave para la transformación de nuestro mundo**, para construir uno que sea justo, sino que también contribuye a la mejora de la organización interna, haciéndola más vivible y sostenible. Por otro lado, además, puede suponer más facilidades para acceder a subvenciones o a determinadas oportunidades de financiación.

El sentimiento de no estar preparados para abordar este tema es habitual e indica que somos conscientes de su importancia. **Empezar a formarse desde los cuidados, y es el primer paso para poder socializar el respeto que genera abordar el tema y vencer las resistencias.** Ponerse implica un efecto de reacción en cadena. ¡Lo importante es poner la primera piedra!

03 ¿Cómo se hace un protocolo?



El elemento más importante de lo que tenemos que disponer para hacer un protocolo es **el compromiso con la eliminación de todas las formas de violencias**. Además del compromiso, no obstante, también son necesarios otros elementos.

Participación

Si queremos que sea transformador, un protocolo tiene que ser **participado**. Una de las cuestiones más importantes es destinar tiempo y recursos a **la elaboración de debates internos, que cuenten con la participación de todas las partes: juntas, patronatos, equipos técnicos y personas voluntarias**. Tenemos que construir consensos en torno al abordaje de las violencias y el compromiso con la tolerancia cero, pero es esencial la formación y la sensibilización para poder identificar todas las situaciones que pueden generar violencias.

Continuidad

Un protocolo no es solo un documento, sino **un proceso que no es lineal**. Elaborar un protocolo es compaginar la implementación de acciones que tienen como objetivo la atención, la reparación y la recuperación, con las acciones propias de la prevención y la sensibilización de los equipos. En este sentido, **confeccionar un protocolo no es una tarea con punto final, sino que es una tarea continuada hasta lograr un cambio estructural de las dinámicas de poder a escala global**, es decir, hasta acabar con la estructura que sustenta el patriarcado. Este objetivo tan ambicioso lo debemos tener presente para garantizar una concienciación de los equipos desde el inicio, y no caer en el agotamiento.

Tiempo

Así, para elaborar un protocolo hay que destinar **tiempo de trabajo**. No solo para que se transformen las dinámicas internas y las concepciones en torno a las violencias, sino también porque hace falta que un **equipo motor** se encargue de plasmar por escrito los acuerdos que se van logrando, y también para asumir las tareas de planificación de las formaciones y los debates, y la redacción del documento que tiene que surgir. Además habrá que destinar tiempo a la creación de las comisiones o grupos de trabajo que tendrán que asumir las tareas del seguimiento del protocolo y la respuesta a las personas victimizadas.

Equipos

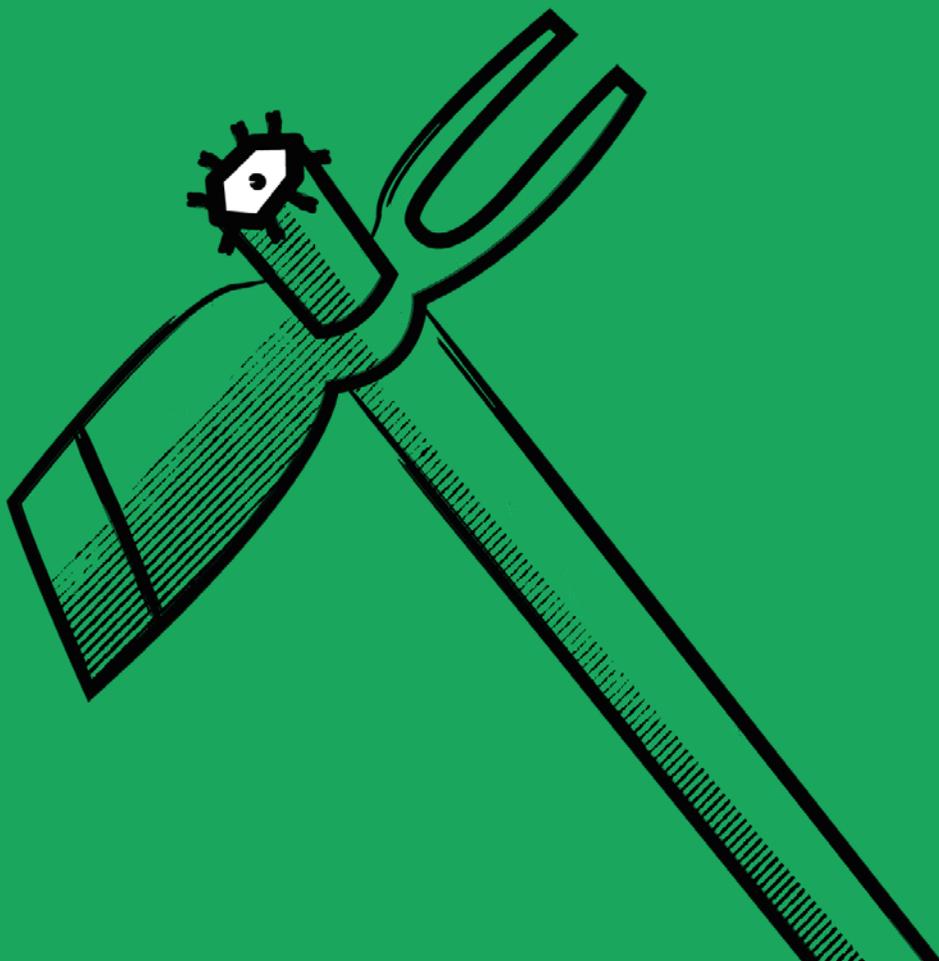
De este modo, observamos que se deberá disponer también de **personas o equipos** que tengan formación y herramientas para liderar este proceso, y también la energía y el convencimiento para implicar al conjunto de la organización en el proceso. Sabemos que no es necesario ser una persona experta para poder hacer frente a las violencias, pero todos los recursos disponibles (como por ejemplo presupuesto, contacto con entidades especializadas, materiales y cápsulas formativas, etc.) pueden ser de gran ayuda.

Liderazgo

La tarea de liderar e impulsar el protocolo puede tener un coste emocional elevado, y se deberá tener en cuenta el volumen de trabajo de estas personas para no quemar a los equipos. Pensad que la responsabilidad en la elaboración del protocolo tiene que ser compartida por el conjunto de la organización, y destaca la importancia de **la responsabilidad del equipo directivo**, que es el que tiene la capacidad para iniciar este proceso y buscar las herramientas para hacerlo funcionar.

04

¿Quién debe
formar parte
del proceso de
elaboración de
un protocolo?



En el ámbito interno, **toda la organización tiene que participar activamente en la elaboración del protocolo**, porque es responsable de hacer visibles y combatir las violencias que se dan en él. Como es un compromiso de la entidad, todas las personas, departamentos y niveles de la organización se tienen que formar en esta materia para ser capaces de identificar las situaciones de violencia y de revisar sus propias dinámicas y comportamientos, ya que pueden estar contribuyendo (de manera directa o indirecta, voluntaria o involuntaria) al mantenimiento de situaciones que pueden generar violencia. A su vez, **toda la organización es también responsable de asumir la reparación y la recuperación de la víctima y también del conjunto del equipo.**

Las juntas directivas, los patronatos y los cargos directivos tienen, sin embargo, un nivel de responsabilidad superior, tal como determina la ley y los diferentes documentos reguladores propios de cada entidad.

Por lo tanto, **es necesario que algunas personas con responsabilidad se impliquen también en la elaboración del protocolo, y entren a formar parte del grupo motor o equipo de trabajo que lidere el proceso.** Este grupo de trabajo se encargará de preparar los debates, recoger las conclusiones, redactar el documento del protocolo resultante de los debates que se han llevado a cabo, y hacer el seguimiento y la evaluación del protocolo. Debemos tener en cuenta que el protocolo no es un proceso que finalice en un punto concreto, por lo que se puede prever la renovación y la rotación de los equipos.

Para lograr este grado de compromiso del conjunto de la organización, el grupo motor tendrá que llevar a cabo una comunicación interna que traslade la importancia de este proceso y de las sesiones de trabajo concretas, especialmente en las organizaciones más grandes.

Además, es importante que existan como mínimo dos comisiones:

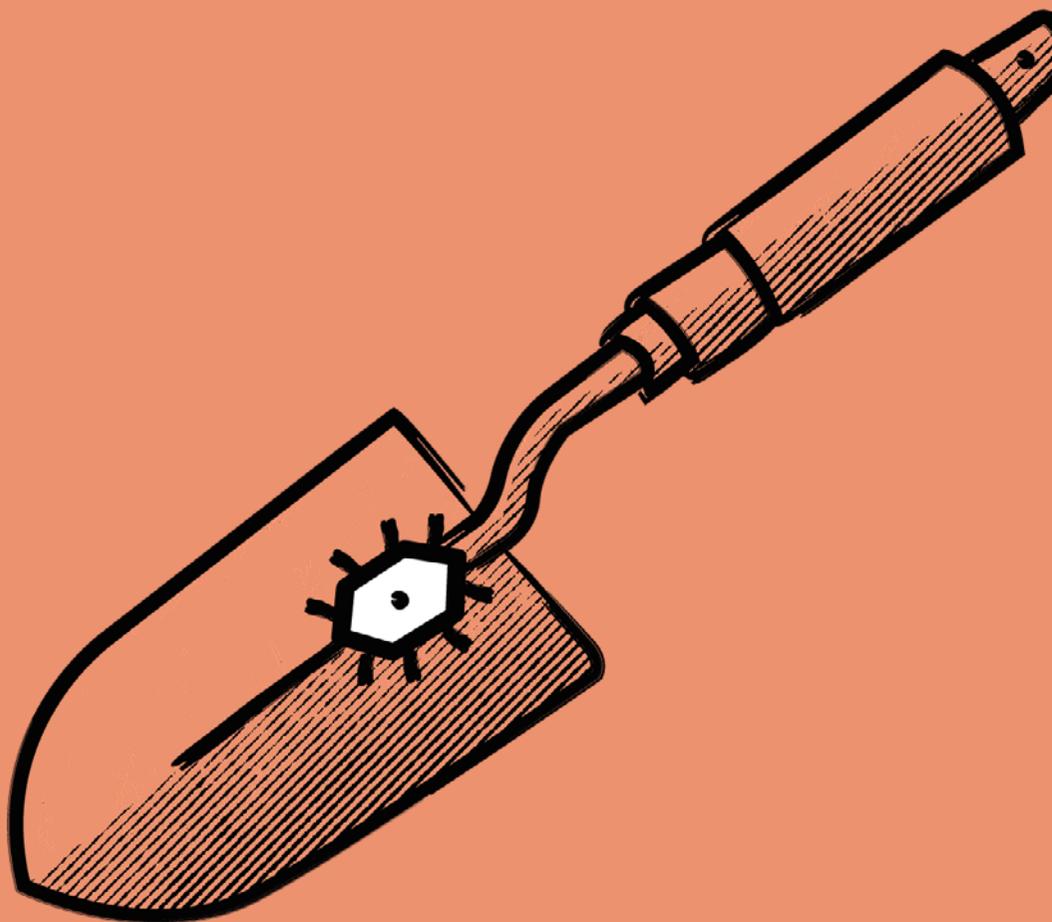
- La **Comisión de Seguimiento**, encargada de garantizar la aplicación de todas las acciones recogidas en un protocolo.
- La **Comisión de Actuación**, encargada de recibir las quejas o las denuncias y gestionar la respuesta que se tiene que dar.

En organizaciones pequeñas, ambos roles podrán recaer en las mismas personas.

En el ámbito externo, hay que tener presente que **podemos contar con personas expertas en la respuesta a casos de violencia machista o LGTBI-fóbica**. También hay personas o entidades con experticia en perspectiva feminista que nos pueden ayudar en la tarea de transformación interna. Estos recursos se recogen en los apartados siguientes de esta guía.

05

¿Qué
contenidos hay
que incluir en
un protocolo?



El protocolo de cada entidad se tiene que adaptar a su realidad y sus necesidades. A su vez, también tiene que garantizar los derechos y obligaciones de las personas que la componen. A continuación apuntamos los contenidos mínimos que debería tener un protocolo.

¿Qué queremos?

El objetivo general de un protocolo es definir el marco de actuación ante situaciones de violencias sexuales en una organización y tiene la finalidad de erradicar este tipo de conductas. **Hace falta que un protocolo identifique claramente los objetivos generales y específicos, y que estos se sostengan sobre las acciones previstas, que tienen que ser medibles y evaluables.**

En Lafede.cat apostamos claramente por un protocolo que prevenga las violencias para eliminarlas antes de que se produzcan, así como situar a la víctima y sus necesidades en el centro de la acción o acciones de respuesta.

Glosario

Un protocolo tiene que incluir un **glosario o lista de definiciones para recoger el conjunto de situaciones que son constitutivas de violencia**. La elaboración de este glosario puede ser un buen ejercicio para que el conjunto de la organización consensúe la definición de los conceptos, a la vez que se ejerce una tarea de formación y sensibilización.

¿A quién se aplica?

Hay que detallar cuál es el alcance de la aplicación del protocolo y que este elemento quede recogido de forma clara. En una organización con varios perfiles (por ejemplo personal técnico, personal voluntario, la junta...), el protocolo tiene que dar respuesta a las situaciones de violencias que pueden sufrir todas las personas que se interrelacionan con la organización de alguna manera, porque habrá que establecer mecanismos diferentes en cada caso.

Marco legal

Los protocolos son una herramienta regulada en la legislación en materia de igualdad. El protocolo de Lafede.cat **recoge la normativa principal relativa a garantizar vidas libres de violencia**, podéis consultarlo para conocer las obligaciones legales a las que dan respuesta los protocolos.

Proceso de intervención

El proceso de intervención para el abordaje de las violencias concentra la sección más importante de las actuaciones de un protocolo. El proceso se puede explicar según estos tres ámbitos::

- Sensibilización, detección, identificación de las violencias y prevención
- Atención, reparación y recuperación de la víctima y de los equipos
- Seguimiento, evaluación y revisión del protocolo

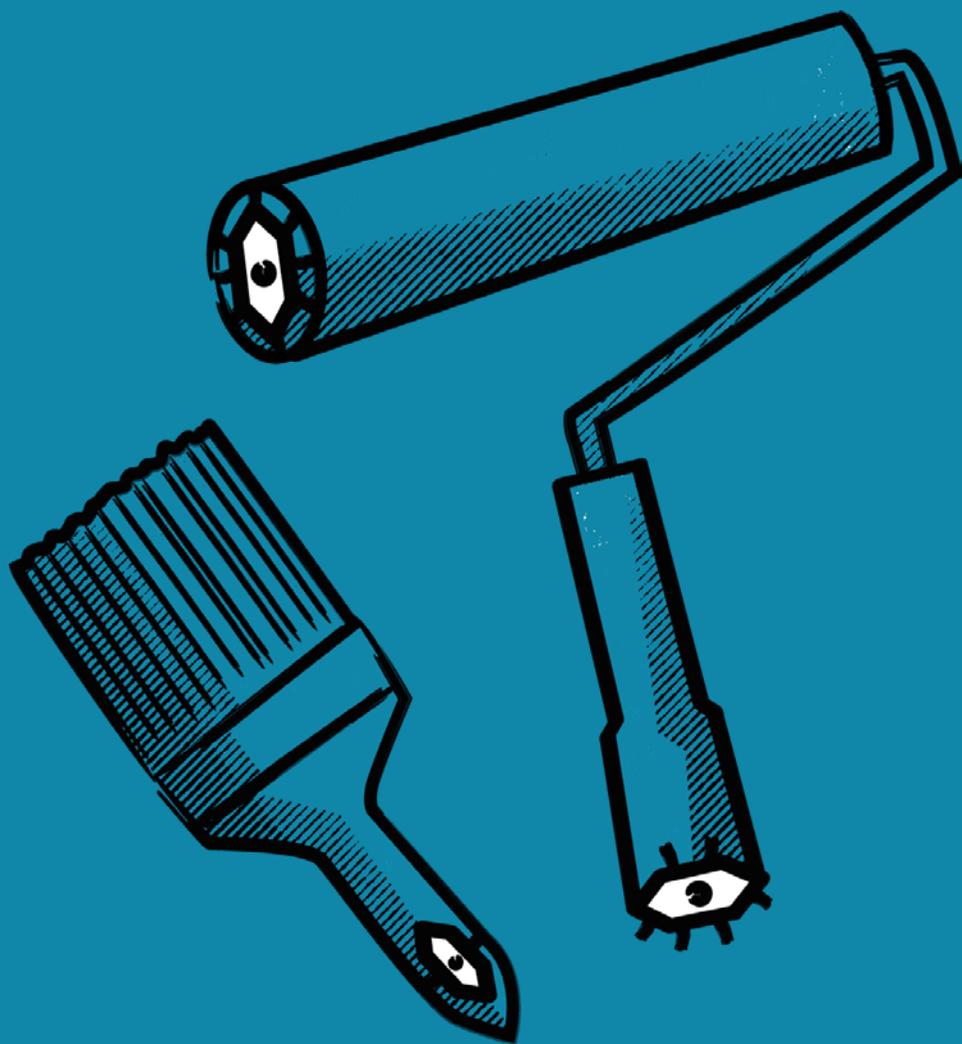
En el apartado 6 de esta guía, se desarrollan cada uno de los tres ámbitos.

Procedimientos y circuitos

Finalmente, los protocolos también tienen que incluir los procedimientos y los circuitos a seguir, donde se detalle de manera precisa y clara cuáles son los canales que nos permitirán formular una denuncia o una queja. Podéis consultar los circuitos recogidos en el protocolo de Lafede.cat en el documento en PDF y en el web.

06

¿Cómo lo
ponemos
en práctica?



En este punto desglosamos los diferentes ámbitos del proceso de intervención que hemos apuntado en el capítulo 5.

a) Sensibilización, detección, identificación de las violencias y prevención

¿De qué hablamos?

La prevención es el elemento central de los protocolos. Cuantas más tareas de prevención llevemos a cabo, más fácil será eliminar las violencias antes de que se produzcan. Las tareas de prevención responden al objetivo de que el conjunto de la organización tenga las herramientas para detectar todas las formas de violencia, pero especialmente aquellas más sutiles, dado que la violencia es un continuum que puede adoptar múltiples formas, más o menos visibles.

Para poder evitar las violencias, el primer paso es aceptar que estas se pueden dar también en nuestros ámbitos de trabajo y actuación. A partir de aquí, hay que saberlas identificar. **En una sociedad patriarcal, donde las violencias ejercidas sobre las mujeres o sobre las personas no binarias son históricas hasta el punto de que a menudo las naturalizamos, hay que hacer un esfuerzo consciente para identificarlas (especialmente todas aquellas violencias a menudo invisibilizadas y que identificábamos en la parte inferior del iceberg) y modificar los contextos y las dinámicas internas que**

son las que las permiten. Esta tarea de identificarlas va estrechamente relacionada con la de sensibilización: que el conjunto del equipo conozca qué violencias no se toleran y qué actitudes serán sancionadas.

Se debe incorporar también la perspectiva interseccional, dado que las desigualdades de género son transversales, es decir, se dan en todas partes, pero no son homogéneas y, por lo tanto, no afectan a todas las personas del mismo modo. Así, hay que tener también en cuenta el impacto que pueden generar factores como la edad, el origen, la antigüedad en la organización o el puesto de trabajo, entre otros.

La mejor manera de tener un alto grado de sensibilización y una gran capacidad de identificación de las violencias es a partir de la formación en materia de feminismo. Esta formación, si es vivencial, a partir de ejercicios que nos confronten con nuestra realidad diaria, nos pueden ayudar a identificar las dinámicas que contribuimos a generar y que pueden violentar a otras personas.

¿Qué herramientas tenemos a nuestro alcance?

La formación es una herramienta imprescindible. Más allá de la que se pueda organizar como entidades, respondiendo a un plan de formación estratégico relacionado con el desarrollo del protocolo, hay que tener en cuenta que Lafede.cat organiza periódicamente, para el conjunto de miembros de las entidades, formaciones que pueden contribuir a ampliar los conocimientos sobre violencia.

La formación puede incluir los siguientes ámbitos:

- Construcción del género: relaciones de poder, construcción de la masculinidad hegemónica, privilegios, socialización y desigualdades en clave interseccional.
- Perspectiva de género en clave feminista en el diseño, planificación y desarrollo de políticas sociales, dentro

y fuera de las entidades.

- Comprensión de las violencias machistas/violencias sexuales desde la perspectiva feminista y de derechos humanos.
- Violencias cotidianas más difícilmente identificables y estrategias de detección.
- Diversidad sexual y garantía de no discriminación de las personas LGTBI.
- Derechos y deberes de las organizaciones y trabajadoras y trabajadores ante las discriminaciones y las violencias con base de género.
- Diseño de políticas de cooperación y ayuda humanitaria que defiendan y reconozcan los derechos humanos de las mujeres, las niñas y de las personas LGTBI.

Aparte de la formación, tenemos que activar también **una buena comunicación del protocolo en los ámbitos interno y externo**. Una de las acciones comunicativas al alcance de todo el mundo es hacer público el compromiso de la entidad con la no tolerancia de ningún tipo de violencia y se puede mostrar con la firma de la [carta de compromiso con el protocolo de Lafede.cat](#), o con la [publicación y difusión del protocolo de la entidad](#).

El compromiso también se puede hacer explícito a partir de la incorporación del protocolo a la documentación básica donde se recoja la misión y la visión de la organización. También podéis informar a proveedores/as y colaboradores/as de vuestra apuesta por la erradicación de todas las formas de violencia, para que todo el mundo sea muy consciente de aquellas situaciones o dinámicas que no serán toleradas. Podéis informar a través de comunicaciones internas, o durante los procesos de selección de personal y el proceso de contratación y acogida de nuevo personal.

Por otro lado, la guía [“Sembrando cuidados para cultivar cambios”](#), recoge una serie de recursos que pueden

contribuir a la formación y sensibilización interna desde una perspectiva más amplia. Los recursos recogidos en esta guía pueden facilitar un primer contacto con las estrategias para incorporar la perspectiva de género en aquellas entidades que todavía no han iniciado este proceso.

Finalmente, es útil elaborar **informes periódicos de diagnóstico y seguimiento del tema en la entidad, que recojan las percepciones del equipo en relación con la existencia de violencias**, y también todas aquellas tareas que ya se estén llevando a cabo en materia de prevención, como por ejemplo formaciones, talleres, charlas, etc. En la línea de diagnosticar, el trabajo de observación es una buena práctica. Es recomendable destinar tiempo y recursos a la observación de los espacios internos de participación y su análisis. En Lafede.cat ya incluimos esta práctica en las asambleas y algunas de las reuniones y os puede facilitar una matriz sencilla para la recogida de información.

¿Qué compromisos asumimos?

Un protocolo necesita recursos para la sensibilización, detección, identificación y prevención de las violencias.

Lo contrario puede generar malestar y frustración. Es necesario que la entidad lleve a cabo un proceso de toma de conciencia sobre el alcance de las violencias antes de querer abordarlas, puesto que, si no, la respuesta que se dé a las denuncias no situará a la víctima en el centro y será muy difícil dar respuesta a sus necesidades. A su vez, hay que tener en cuenta que las violencias no afectan solo a la persona que las sufre, sino que tienen un impacto sobre el conjunto del equipo, por eso, cuanto más formado y sensibilizado esté, más fácil será el abordaje.

b) Atención, reparación y recuperación de la víctima y los equipos

¿De qué hablamos?

La atención son las acciones destinadas a que la persona afectada pueda superar las situaciones y las consecuencias generadas por el abuso en los ámbitos personal, familiar y social.

La recuperación es el conjunto de conductas positivas dirigidas a la persona asediada o agredida, como por ejemplo evitar paternalismos, prevenir actitudes revictimizadoras, escuchar las necesidades de la persona y respetar sus decisiones, etc. Lafede.cat recalca en su protocolo la importancia de que el proceso de recuperación se rija por la escucha activa de las necesidades de la persona afectada y el seguimiento de sus ritmos y necesidades. Las entidades que forman parte de Lafede.cat deben garantizar también estas conductas y que el proceso se lleve a cabo en periodos de tiempos realistas, flexibles y adaptables a las circunstancias de la persona asediada o agredida. Este proceso comporta un ciclo vital personal y social centrado en el restablecimiento de todos los ámbitos dañados por la situación de violencia machista vivida.

La reparación es el conjunto de medidas jurídicas, económicas, sociales, laborales, sanitarias o educativas, tomadas por los organismos y agentes responsables de la intervención en el ámbito de la violencia machista. Las actuaciones tienen que contribuir al restablecimiento de todos los ámbitos dañados por la situación vivida.

Más allá del proceso de transformación interna en clave feminista, el objetivo final del protocolo, en el supuesto de que las tareas de prevención hayan sido insuficientes y no hayamos podido eliminar la situación de violencia antes de

que se produjera, es poder **ofrecer una buena respuesta, que garantice la reparación y la recuperación de la persona que ha sido victimizada, así como la reparación y la recuperación de los equipos donde se ha producido la situación de violencia.**

¿Qué herramientas tenemos a nuestro alcance?

Lafede.cat recoge una serie de acciones asociadas a la atención, la prevención y la recuperación. Las podéis revisar en el protocolo. Más allá de las acciones concretas, lo que hay que tener en cuenta es que **la violencia, si no se aborda, genera más violencia y/o malestar.**

Para abordarla **hay que tener una Comisión de Actuación**, encargada de recibir la denuncia, acoger a la persona denunciante, abrir un expediente, iniciar un proceso de investigación, aplicar medidas cautelares o preventivas –si es necesario–, emitir un informe e implementar las medidas sancionadoras o correctivas contra la persona agresora, e iniciar el proceso de reparación y recuperación de la víctima y su entorno. En el protocolo de Lafede.cat se recoge una serie de materiales que puede guiar esta acogida.

Es imprescindible que esta comisión cuente con el aval y la confianza del conjunto de la organización para que las decisiones que se toman no se puedan poner en entredicho.

La persona que ha sido victimizada es sujeto de derechos y, por lo tanto, es imprescindible trabajar para su recuperación. Le podemos ofrecer apoyo psicológico.

En el web del protocolo de Lafede.cat podréis encontrar una serie de recursos externos que ofrecen atención a mujeres víctimas de violencia machista, sea psicológica, legal o laboral.

La reparación, en cambio, son todas aquellas acciones que se centran en la compensación del daño que se ha producido. Para reparar, podemos ofrecer a la víctima un

periodo de vacaciones, flexibilidad laboral de acuerdo con la duración del proceso de reparación (permisos, horario flexible, teletrabajo...), derivación a entidades o agentes externas especializadas en procesos de reparación y justicia restaurativa (que no sea en clave de mediación), etc.

En todo caso, **todas las acciones de reparación y recuperación tendrán que responder a las necesidades de la persona afectada.**

Los equipos que han vivido una situación próxima de discriminación, acoso o agresión también deben ser destinatarios de acciones de cuidados y reparación, por ejemplo, mediante alguna sesión reparativa desarrollada por profesionales externas.

¿Qué compromisos asumimos?

En relación con la atención, la reparación y la recuperación, para que la aplicación del protocolo no genere más malestar del que genera la misma violencia en la persona que la recibe y en los equipos, hay que asumir los principios siguientes, por parte del conjunto de la organización:

- **No se puede poner en entredicho la realidad de la persona que denuncia.** Su vivencia es la que determina si hay violencia o no, tal como establece la Ley 3/2007 en las definiciones de acoso sexual y acoso por razón de sexo.
- **La perspectiva feminista tiene que estar presente en el trasfondo y a lo largo de todo el proceso de elaboración del protocolo, y también durante su implementación.** Si no tiene esta perspectiva, estaremos contribuyendo a reforzar roles de poder nocivos. Los materiales elaborados en el marco del proceso Sembrando cuidados nos pueden ayudar a incorporar esta perspectiva feminista y la ética del cuidado en la organización.

Las herramientas que se establecen para la rehabilitación de las personas agresoras tienen que

estar vinculadas siempre a la **garantía de no repetición**.

- Se debe asegurar el **carácter garantista, democrático y transparente del protocolo** comunicando al conjunto de la organización el funcionamiento del grupo motor, y de las comisiones de seguimiento y actuación.
- Se deben **incorporar los principales elementos del protocolo en el código ético de la organización** y otros documentos fundacionales y de referencia.
- Se deben **recoger las buenas prácticas y aprendizajes** del proceso de elaboración, puesta en marcha y desarrollo del protocolo. Estos tienen que servir de referencia para futuras actuaciones propias o ajenas.

c) Seguimiento, evaluación y revisión del protocolo

¿De qué hablamos?

El seguimiento, la evaluación y la revisión del protocolo son elementos imprescindibles para el buen desarrollo del protocolo y para poder llevar a cabo acciones de comunicación interna y externa.

Una herramienta tan compleja como es un protocolo no puede estar exenta de revisiones y mejoras periódicas. Además, **el seguimiento y la evaluación son elementos que contribuyen a visibilizar el carácter democrático y transparente del protocolo** y del equipo que lo implemente, ante el resto de la organización.

Tal y como se ha apuntado anteriormente, **la Comisión de Seguimiento es el equipo de trabajo que se encarga de asegurar que todas las acciones incluidas en el protocolo se llevan a cabo**. Este seguimiento es imprescindible, puesto que si no hay personas o equipos responsables de las acciones, teniendo en cuenta la carga tan elevada de trabajo que se soporta en las entidades, es fácil que las acciones queden pendientes.

Así, cuando estamos elaborando un protocolo, hace falta que detallemos la siguiente información relativa a todas las acciones: definición detallada de la acción, persona o equipos responsables de desarrollarlas, personas o colectivos participantes en la acción, recursos necesarios para su implementación –tiempo, dinero o recursos humanos–. Hay que detallar también el calendario y el plazo en el que se tiene que llevar a cabo la acción, y una serie de indicadores que nos permitan su seguimiento, e indicadores de evaluación.

¿Qué herramientas tenemos a nuestro alcance?

Matriz de seguimiento

Se trata de una buena herramienta para observar el desarrollo de las acciones previstas. Esta matriz **incorpora cada una de las acciones descritas en el protocolo, junto con los indicadores que permitan determinar si aquella acción se ha llevado a cabo o en qué medida se ha hecho**. Se rellenará periódicamente, y permitirá dar información para la elaboración de los informes de seguimiento y generar comunicaciones relacionadas con el protocolo.

Los indicadores de seguimiento tienen que poner sobre la mesa elementos como por ejemplo el número de personas asistentes, desagregado según la identidad de género (masculina, femenina, no binaria), y en relación con el número total de personas esperadas, un dato que también se tendrá que fijar en el momento de diseñar el protocolo. También hay que incluir si la acción se ha desarrollado en el tiempo y el formato que estaba prevista.

En la página 31 se muestra el ejemplo de dos acciones recogidas en el protocolo de Lafede.cat, con los indicadores de seguimiento escogidos. Cada entidad tendrá que elaborar su propia matriz de seguimiento en función de las acciones recogidas en su plan, y puede disponer de la matriz elaborada por la federación para inspirarse.

Evaluación de resultados

Hay que medir en qué grado las acciones previstas en el protocolo han contribuido a lograr los objetivos que nos habíamos planteado, y a los que respondían. Así, **de cada una de las acciones que prevemos implementar, tenemos que crear indicadores de evaluación.** Por un lado, tenemos que identificar el resultado esperado de aquella acción, y medir este resultado esperado a través de indicadores cuantitativos o cualitativos. Hay que identificar el objetivo a conseguir, que es el mismo que el que guiaba la acción, y finalmente, hay que identificar la fuente de donde tendremos que sacar la información para el cálculo del indicador.

Para disponer de fuentes para el cálculo de los indicadores de evaluación, podemos identificar varias estrategias. Por un lado, podemos elaborar un **cuestionario** periódico **dirigido al conjunto de la plantilla** preguntando cuestiones relacionadas con cómo se visibiliza la implementación del protocolo, qué puntos fuertes y puntos débiles se detectan y el grado de apoyo que tiene por parte del conjunto de la organización.

Por otro lado, hay que llevar a cabo **dinámicas grupales de evaluación del protocolo de manera colectiva y periódica.** Estas dinámicas tienen el objetivo de debatir con más profundidad y poner sobre la mesa elementos cualitativos que no siempre se pueden recoger en los cuestionarios.

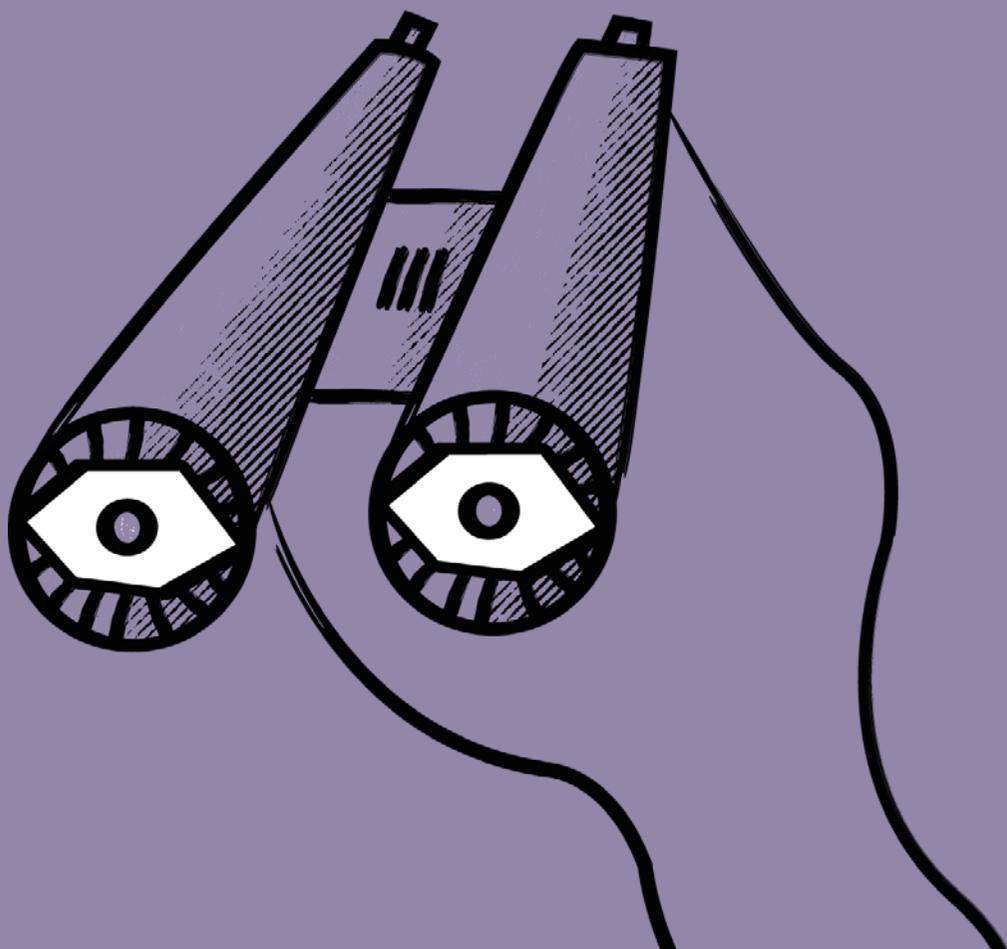
Finalmente, se debe evaluar también el acompañamiento y la respuesta que damos a las víctimas y a los equipos. En este sentido, habrá que proponer **breves cuestionarios a la persona víctima de violencia** sobre cuestiones relacionadas con si se ha sentido segura a lo largo del proceso y si se ha sentido escuchada y tenida en cuenta, y si las herramientas que se le han facilitado han sido útiles y adecuadas. También se tendrá que confeccionar un **registro, con fichas de entrada y seguimiento de cada caso**, como herramienta de recogida de información. La revisión del conjunto de las fichas de registro que hayamos elaborado puede servir también para identificar puntos débiles que se han dado de manera recurrente, y poner las medidas necesarias para mejorar nuestra respuesta.

Ejemplo de indicadores en una matriz de evaluación:

Eje	Actuación	Resultado esperado de la acción	Indicadores de evaluación de resultado e impacto	Meta	Fuentes
PREVENCIÓN	Incorporación de procedimientos de selección de personal seguros	Se han incorporado medidas de prevención en los procesos de selección y contratación	Modificaciones realizadas en documentos de selección, entrevistas, contratación; Percepción por parte del personal sobre los procedimientos	Porcentaje elevado (más del 75%) de respuestas “Seguros” al cuestionario de evaluación	Cuestionario: ¿Consideras que los procedimientos de selección y la integración de nuevas personas a la organización son seguros? Seguros / Poco seguros / Nada seguros
DETECCIÓN	Desarrollo de acciones de formación sobre detección de violencias	Los cargos directivos y equipos técnicos, la comisión de seguimiento, la comisión de actuación y las personas que atienden la entrada de comunicaciones conocen estrategias e instrumentos de identificación de violencias sexuales	Porcentaje de personas que conocen estrategias e instrumentos de violencias	Porcentaje elevado (más del 75%) de respuestas afirmativas en el cuestionario	Cuestionario: El plan de formación te ha ofrecido herramientas útiles para conocer estrategias e instrumentos de identificación de las violencias sexuales

07

La importancia de la comunicación



La comunicación es un elemento muy importante en relación con el protocolo en cuanto que herramienta de transformación, de prevención y de garantía de derechos.

Disponer de un plan de comunicación interno del protocolo facilitará una comunicación eficaz, y garantizará que llegue a los diferentes grupos de la entidad, reforzando todo el proceso de transformación interna, vinculado a la prevención y la capacidad de identificación de las violencias.

En relación con la **comunicación externa**, disponer de un protocolo propio nos permite incorporar una dimensión más colectiva de las entidades en cuanto a los discursos que trasladamos a la sociedad. Tenemos la capacidad y la oportunidad de **crear relatos alternativos, poniendo el foco en el reconocimiento de las violencias poniendo en el centro a la víctima**, acompañándola sin paternalismos y dándole apoyo, recogiendo su dolor y asumiendo nuestra responsabilidad como entidad donde se han dado estas violencias.

Una buena práctica en este sentido es realizar una condena pública y explícita de las situaciones de violencias sexuales. Sabemos que, en una sociedad machista, las violencias se pueden dar en todos los ámbitos de la vida y a todos los espacios. **Lo que nos hace ser mejor organización no es el hecho que en nuestro espacio no se detecten violencias, sino la respuesta que damos a estas violencias.** La ausencia de violencias no es una realidad hoy en día, la ausencia de canales de denuncia adecuados es el que las invisibiliza.

Comunicar que llevamos a cabo procesos de respuesta a las situaciones de violencia, explicar que hay margen de mejora, que estamos poniendo las bases para una mejora de nuestra organización, y que es también una apuesta por la transformación de la sociedad, es una herramienta muy poderosa para contribuir a modificar los discursos en relación con las violencias en las entidades, y para contribuir a la sensibilización y la prevención a nuestra propia organización.

Bibliografía

- Protocolo para el abordaje de las violencias sexuales en las organizaciones
Lafede.cat
Guía de elaboración del protocolo para la prevención y el abordaje del acoso sexual y por razón de sexo en la empresa. Generalitat de Catalunya
- **Consejo de Relaciones Laborales de Cataluña. Comisión de Igualdad y del Tiempo de Trabajo**
Ley 17/2020, de 22 de diciembre, de modificación de la Ley 5/2008, del derecho de las mujeres a erradicar la violencia machista.
Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, Núm. 8303 - 24.12.2020
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres
Boletín Oficial del Estado, 71, de 23/03/2007
- Ley 17/2015, de 21 de julio, de igualdad efectiva de mujeres y hombres
Boletín Oficial del Estado, 215, de 08/09/2015