

# ¿CÓMO ENFRENTAR LA VIOLENCIA Y EL ACOSO SEXUAL EN LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES DEDICADAS A LA PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS?

INFORME DEL PANEL DE PERSONAS EXPERTAS



CENTER FOR HUMAN RIGHTS  
& HUMANITARIAN LAW

*Celebrating 30 Years*

## **MIEMBROS DEL PANEL**

**Julieta Di Corleto**

**Jeannette Llaja**

**Alejandro Madrazo**

## **SUPERVISIÓN**

**Profesora Macarena Sáez Torres**

## **COORDINACIÓN**

**María Corina Muskus Toro**

## **ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN**

**Christine Vlastic**

**ABRIL, 2020**

# CONTENIDO

<b>I.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>4</b>
A.	BUENAS PRÁCTICAS INSTITUCIONALES .....	5
	A.1 Definición de Violencia sexual y ámbito de aplicación.....	5
	A.2 Elaboración de Diagnóstico.....	5
	A.3 Requisitos para la contratación de personal y selección de cargos.....	5
	A.4 Capacitaciones obligatorias y permanentes .....	6
	A.5 Paridad de Género .....	6
	A.6 Promoción y difusión de un ambiente libre de violencia y acoso sexual.....	6
	A.7 Seguimiento.....	6
	A.8 Tiempo y recursos.....	6
	B. CÓDIGO DE CONDUCTA .....	7
	C. PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN DE CASOS DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL.....	7
<b>II.</b>	<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>9</b>
	A. ORGANIZACIONES CONVOCANTES.....	9
	B. METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	10
<b>III.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>IV.</b>	<b>MARCO DE APLICACIÓN .....</b>	<b>13</b>
	A. DEFINICIÓN DE ACOSO Y VIOLENCIA SEXUAL .....	14
	B. PERSONAS OBLIGADAS.....	14
<b>V.</b>	<b>FACTORES ASOCIADOS A LA PREVALENCIA DEL ACOSO Y LA VIOLENCIA SEXUAL EN EL TRABAJO.....</b>	<b>16</b>
	A. EL TRABAJO SEGREGADO POR SEXO AUNADO A LA DISCRIMINACIÓN EN CONTRA DE LA MUJER.....	17
	B. LA AUTORIDAD ILIMITADA Y SUBJETIVA .....	17
<b>VI.</b>	<b>BUENAS PRÁCTICAS INSTITUCIONALES: HACIA UN CAMBIO DE PATRONES CULTURALES PARA LOGRAR UN AMBIENTE LIBRE DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL .....</b>	<b>19</b>
	A. DIAGNÓSTICO.....	19
	B. CÓDIGO DE CONDUCTA QUE PROMUEVA UN AMBIENTE LIBRE DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL.....	21
	C. REQUISITOS ESTRICTOS DE COMPORTAMIENTO PREVIO SOBRE	

<b>VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y SELECCIÓN DE CARGOS.....</b>	<b>22</b>
<b>D. CAPACITACIONES OBLIGATORIAS Y PERMANENTES .....</b>	<b>23</b>
<b>E. LINEAMIENTOS DE UN PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN DE CASOS DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL.....</b>	<b>26</b>
<b>E.1 Principios.....</b>	<b>26</b>
E.1.1 No discriminación .....	26
E.1.2 Centralidad de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual .....	27
E.1.3 Debido proceso.....	27
E.1.4 Confidencialidad.....	28
E.1.5 No revictimización .....	28
E.1.6 Accesibilidad.....	29
<b>E.2 Bases de un Protocolo .....</b>	<b>29</b>
E.2.1 Definición de violencia sexual .....	29
E.2.2 Ámbito de Aplicación .....	29
E.2.2.1 Personas Protegidas .....	29
E.2.2.2 Personas Obligadas.....	29
E.2.3 Tramitación especializada con perspectiva de género para el primer contacto y posterior denuncia.....	30
E.2.3.1 Primera etapa: Oficina receptora del primer contacto o persona designada .....	30
<i>E.2.3.1.1 Mecanismos de denuncia.....</i>	<i>32</i>
1) Correo electrónico.....	32
2) Formulario .....	32
3) Uso de servicios externos.....	32
4) Personas Consejeras.....	32
5) Anonimato.....	33
<i>E.2.3.1.2 Contenidos de la denuncia .....</i>	<i>33</i>
<i>E.2.3.1.3 Plazo para presentar denuncias.....</i>	<i>34</i>
E.2.3.2 Segunda etapa: Oficina o persona especializada en la investigación.....	34
E.2.3.3 Tercera etapa: Instancia Ad Hoc, Sanción y Reparación.....	35
E.2.4 Procedimientos Alternativos de Justicia Restaurativa.....	37
E.2.5 Medidas de Protección .....	37
E.2.6 Medidas para garantizar la no retaliación .....	57
E.2.7 Informe Anual.....	39
<b>F. SEGUIMIENTO .....</b>	<b>40</b>

<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>41</b>
A. DIAGNÓSTICO.....	41
B. CÓDIGO DE CONDUCTA .....	41
C. REQUISITOS ESTRICTOS DE COMPORTAMIENTO PREVIO SOBRE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y SELECCIÓN DE CARGOS.....	42
D. CAPACITACIONES OBLIGATORIAS Y PERMANENTES .....	42
E. PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN DE CASOS DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL.....	42
F. PARIDAD DE GÉNERO .....	43
G. PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN.....	43
H. SEGUIMIENTO .....	44
I. TIEMPO Y RECURSOS .....	44
<b>VIII. BIOGRAFÍAS DE LAS PERSONAS INTEGRANTES DEL PANEL Y SECRETARIA TÉCNICA.....</b>	<b>45</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>47</b>

# I. RESUMEN EJECUTIVO

---

Considerando los factores que inciden en la proliferación del acoso y la violencia sexual, así como la existencia de culturas permisivas que han normalizado por años la violencia, es imprescindible que las organizaciones internacionales dedicadas a la promoción y protección de los derechos humanos realicen cambios de patrones socioculturales encaminados hacia una nueva cultura que promueva un ambiente libre de violencia y acoso sexual. Con ese objetivo, el presente informe ofrece sugerencias concretas para la adopción de **Buenas Prácticas Institucionales**, incluidas la elaboración de un **Código de Conducta** y un **Protocolo para la Atención de Casos de Violencia y Acoso Sexual**.

El Panel que elaboró este informe está compuesto por personas del mundo de la academia internacionalmente reconocidas por su trayectoria en derechos humanos, género, violencia sexual y/o derecho penal: Julieta Di Corleto, Alejandro Madrazo y Jeannette Llaja<sup>1</sup>. El Centro de Derechos Humanos y Derecho Humanitario de American University Washington College of Law (el Centro) ha servido como Secretaría Técnica del Panel.

La convocatoria del Panel fue iniciativa de Equis: Justicia para las Mujeres, la Fundación para el Debido Proceso Legal (DPLF), y Open Society Justice Initiative (OSJI). Las personas que integran el Panel fueron invitadas por el Centro de Derechos Humanos y Derecho Humanitario de American University Washington College of Law.

Las organizaciones convocantes y el Panel que elaboró este informe consideran que las organizaciones encargadas de la promoción y protección de derechos humanos deben liderar con el ejemplo, apegándose a los más altos estándares contra la violencia y acoso sexual, promoviendo, de esa forma, una nueva cultura libre de violencia y acoso sexual. Diferentes escándalos y denuncias, sin embargo, han dejado en evidencia que el mundo de los derechos humanos no ha estado exento de problemas de violencia y acoso sexual. En general, las organizaciones de derechos humanos han adolecido de la misma falta de respuesta y mecanismos efectivos de protección y reparación a las víctimas de violencia y acoso sexual que se percibe en el resto del mundo laboral. Por esta razón, el Panel invita a considerar las buenas prácticas y las recomendaciones contenidas en este informe como estándares mínimos para cualquier organización cuyo objetivo principal sea la protección y promoción de los derechos humanos.

## A. BUENAS PRÁCTICAS INSTITUCIONALES

### A.1 DEFINICIÓN DE VIOLENCIA SEXUAL Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Para definir la violencia sexual es importante tomar en consideración las definiciones en tratados internacionales en la materia. Se recomienda tomar en cuenta la definición dada por el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo: “un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género”<sup>2</sup>. El Panel considera que la definición de violencia debe ser lo suficientemente amplia y comprensiva para que pueda mantener su vigencia a lo largo del tiempo y entiende que el acoso sexual es una forma específica de violencia sexual. Asimismo, considera que todas las medidas tomadas por la organización, especialmente el Protocolo para la Atención de Casos de Violencia y Acoso Sexual deben aplicarse en forma amplia a todas las personas afiliadas a la organización mientras se encuentren representando a la organización o ejerciendo funciones por invitación de la organización.

### A.2 ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO

Es esencial que, al momento de tomar la decisión de comprometerse con un cambio sociocultural hacia un ambiente libre de violencia y acoso sexual, la organización realice un **diagnóstico** para medir la prevalencia de la violencia y acoso sexual en la institución. Este debe incluir: Factores de riesgo que pueden contribuir al aumento de dicha violencia; encuestas y entrevistas que midan el clima organizacional en torno a la violencia y el acoso sexual, así como sugerencias de buenas prácticas a seguir para tomar medidas de prevención adecuadas que prevengan y respondan efectivamente a situaciones de acoso y violencia sexual; la revisión completa de prácticas, políticas y procesos de rendición de cuentas.

### A.3 REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y SELECCIÓN DE CARGOS

La organización debe comprometerse a no contratar personal que haya sido objeto de sanciones administrativas, penales, civiles o de carácter disciplinario al interior de un trabajo anterior por violencia o acoso sexual y, en caso de contar con acusaciones de esta naturaleza, la institución deberá investigar la pertinencia y seriedad de las mismas. Asimismo, cuando una persona nominada a un cargo de elección tenga acusaciones formales (ámbito penal, civil y/o administrativo), ella debe informar sobre la existencia de estas acusaciones. La organización, bajo el principio de debida diligencia, debe investigar y/o pedir información al respecto y debe considerar las acusaciones informales, evaluando la pertinencia de estas dependiendo de su gravedad y contexto.

## A.4 CAPACITACIONES OBLIGATORIAS Y PERMANENTES

**Realizar capacitaciones obligatorias y permanentes** que: a) sean especializadas en violencia y acoso sexual; b) formen parte de una estrategia de cambio de la cultura organizacional; c) No sean actividades aisladas o esporádicas; d) sean diseñadas tomando en cuenta el diagnóstico institucional sobre violencia y acoso sexual; e) cuenten con el respaldo de las más altas autoridades de la organización; y f) cubran no solo situaciones de violencia y acoso sexual, sino conductas que fuera de un contexto de relación jerárquica podrían ser consideradas inofensivas.

## A.5 PARIDAD DE GÉNERO

**Incluir la paridad de género en todos los niveles**, con especial énfasis en altos cargos de dirección, como una política institucional con el fin de eliminar la segregación por género y disminuir la violencia y acoso sexual. Poner fin a la discriminación en el reclutamiento, contratación, asignación y promoción y garantizar que las mujeres sean remuneradas y valoradas igual que sus pares varones en cada función.

## A.6 PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE UN AMBIENTE LIBRE DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL

**Promover el cambio de cultura institucional** incluyendo en la publicidad de oportunidades de empleo, becas, pasantías y otras formas de vinculación institucional, información sobre las políticas de un ambiente libre de violencia y acoso sexual.

## A.7 SEGUIMIENTO

**Designar** a un integrante permanente del personal u oficina que se enfoque en la prevención y la respuesta de iniciativas contra la violencia sexual, quien debe ofrecer comentarios periódicos (trimestrales o semestrales) sobre las políticas de la organización y debe solicitar a managers, supervisores/as y cabezas de la organización realizar reportes sobre avances realizados para prevenir la violencia. Esta persona u oficina estará a cargo de revisar periódicamente las medidas implementadas y evaluar la necesidad de modificaciones, a través de procesos participativos y transparentes. Asimismo, someter los procesos sobre acoso y violencia sexual a revisión o auditoría por parte de un órgano externo e independiente.

## A.8 TIEMPO Y RECURSOS

**Dedicar tiempo y recursos a la prevención del acoso y la violencia sexual** a través de esfuerzos creíbles. Para la sustentabilidad de estas políticas es importante contar con presupuesto fijo para la funcionalidad del protocolo y las instancias o personas. Es posible, sin embargo, realizar la gran mayoría de los cambios sugeridos en este informe con bajos recursos. **Ninguna organización debiera excusarse de realizar los cambios sugeridos basándose en una falta de presupuesto ajena a su control.**



## B. CÓDIGO DE CONDUCTA

**Promulgar un Código de Conducta** que promueva un ambiente libre de violencia y acoso sexual para todas las personas que integren o estén afiliadas de alguna manera a la institución. Este Código debe incluir al menos: a) los principios generales con los cuales la organización se identifica (respeto, igualdad, no discriminación, ambiente libre de acoso y violencia sexual, respeto por el principio de no discriminación, entre otros), b) un estándar particular para las personas integrantes o personas afiliadas a la institución de derechos humanos relacionado al compromiso con principios básicos de igualdad y no discriminación y c) tener como base y lineamientos los estándares desarrollados en el sistema interamericano de derechos humanos sobre igualdad y no discriminación.

## C. PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN DE CASOS DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL

**Adoptar un** Protocolo para la Atención de Casos de Violencia y Acoso Sexual que respete los **siguientes principios**: 1) No discriminación; 2) Centralidad de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual; 3) Debido proceso; 4) Confidencialidad; 5) No revictimización; y 6) Accesibilidad.



Asimismo, dicho Protocolo debe seguir los **siguientes lineamientos mínimos**: a) definición amplia de violencia y acoso sexual; b) noción amplia del ámbito de responsabilidad de la institución y de las personas afiliadas a la organización a quienes obliga; c) designación de personas u oficinas especializadas en la materia para la recepción y tramitación de los casos; d) mecanismos de denuncias con un sistema robusto de confidencialidad; e) multiplicidad de formas de denunciar; f) mecanismos fáciles para admitir una denuncia; g) plazos de no menos de tres años para presentar una denuncia; h) uso del valor preponderante de la prueba como estándar probatorio con un principio de libertad probatoria amplia; i) medidas de protección para la persona denunciante y medidas en contra de la retaliación; j) medidas de sanción y reparación que tengan en cuenta el punto de vista de la persona que sufrió acoso o violencia sexual; y k) diseño de un procedimiento que tenga al menos tres etapas: orientadora y de primer contacto, etapa de investigación y recepción de pruebas y, etapa de sanción y medidas de reparación.

## II. PRESENTACIÓN

---

El Panel Independiente de Personas Expertas<sup>3</sup> (el Panel), se complace en presentar este informe, el cual tiene como objetivo proponer buenas prácticas para el cambio de patrones socioculturales hacia un ambiente libre de violencia y acoso sexual en las organizaciones internacionales dedicadas a la promoción y protección de los derechos humanos.

El Panel está compuesto por las siguientes personas expertas internacionalmente en temas de derechos humanos, género, violencia sexual y/o derecho penal: Julieta Di Corleto, Alejandro Madrazo y Jeannette Llaja<sup>4</sup>. El Centro de Derechos Humanos y Derecho Humanitario de American University Washington College of Law (el Centro) ha servido como Secretaría Técnica del Panel. La Directora Académica del Centro, Profesora Macarena Sáez, es la supervisora de la Secretaría Técnica, la abogada María Corina Muskus es la coordinadora del Panel y la abogada Christine Vlasic trabajó como investigadora del mismo. El Panel ha actuado con independencia de las organizaciones que convocaron esta iniciativa. No recibieron ni recibirán contribución económica alguna por su trabajo, ni tienen relación de dependencia de ningún tipo con las organizaciones convocantes.

### A. ORGANIZACIONES CONVOCANTES

Equis: Justicia para las Mujeres, la Fundación para el Debido Proceso Legal (DPLF), y Open Society Justice Initiative (OSJI), como organizaciones comprometidas con la promoción de entornos laborales libres de violencia y acoso sexual y con la protección de los derechos humanos, identificaron un vacío en la discusión y el desarrollo de políticas institucionales sobre violencia y acoso sexual en organizaciones dedicadas a los derechos humanos a nivel internacional. Las organizaciones convocantes entienden la complejidad del tema y, por lo mismo, convocaron a una institución académica de prestigio internacional en materia de derechos humanos y violencia de género a elaborar un informe independiente basado en altos estándares académicos que tomara en cuenta la experiencia comparada en materia de elaboración de protocolos, códigos de conducta y buenas prácticas en materia de violencia y acoso sexual en instituciones complejas y/o multiculturales. El Centro convocó al Panel, garantizando de esta manera su independencia frente a las organizaciones convocantes y a cualquier otra persona u organización y, al mismo tiempo, otorgando la rigurosidad académica y los insumos técnicos necesarios para la elaboración de este informe.

## **B METODOLOGÍA DE TRABAJO**

El Panel se reunió semanalmente entre octubre de 2019 y febrero de 2020 para trabajar de forma conjunta cada uno de los temas que se incluyó en el informe. Luego de las reuniones se adoptaron decisiones por consenso. Todo ello se realizó revisando más de 30 protocolos y procedimientos en organizaciones y universidades, la literatura y legislación en la materia, incluyendo estándares internacionales. El Panel también identificó buenas prácticas y protocolos enfocados tanto a combatir la violencia y el acoso sexual en organizaciones internacionales, como a promover el cambio de la cultura organizacional. Adicionalmente a la revisión de normativas y protocolos, la Secretaría Técnica sostuvo conversaciones informales con un número importante de personas expertas en materia de género y acoso laboral dentro de organizaciones internacionales e instituciones académicas. Estas reuniones se dieron bajo condiciones de confidencialidad, garantizando la reserva de las personas entrevistadas.

## III. INTRODUCCIÓN

---

La impunidad en casos de violencia contra las mujeres es una constante a nivel mundial. En los últimos años, este fenómeno ha sido visibilizado a nivel internacional y latinoamericano por movimientos sociales que reclaman respuestas institucionales para terminar con la impunidad y generar cambios culturales profundos que permitan a las mujeres gozar de una vida libre de violencia.

A nivel internacional, el reconocimiento del problema estructural de violencia contra la mujer, así como la violencia de género, se ha plasmado en tratados internacionales como la Convención Belém do Pará<sup>5</sup>, la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra de la Mujer<sup>6</sup>, y a nivel muy específico en el marco de la violencia y el acoso en el trabajo, el reciente Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>7</sup>.

Por otro lado, en los últimos años los movimientos sociales han visibilizado el problema de la violencia de género y la normalización de ciertas formas de violencia a través de fenómenos mediáticos como el #NiUnaMenos y #MeToo, los que han generado apoyo masivo alrededor del mundo, abriendo espacios de protesta y denuncia en contra de presuntos agresores, especialmente en espacios históricamente invisibilizados y culturalmente aceptados como el espacio laboral. Tomando en cuenta el reconocimiento internacional en materia de violencia contra la mujer y los movimientos sociales recientes, es fundamental destacar que nos encontramos en una coyuntura que puede generar un momento histórico a nivel de cambio cultural al interior de diversas instituciones<sup>8</sup>.

En el ámbito laboral, ha habido un avance importante en la lucha contra el acoso laboral, figura jurídica que no existió hasta las últimas décadas del siglo 20 y que, gracias al aporte del feminismo, se fue incorporando rápidamente en legislaciones internas y reglamentos institucionales<sup>9</sup>. Este avance ha sido más rápido al interior de las universidades, las que llevan varios años elaborando y perfeccionando reglamentos internos y políticas internas claras y transparentes para procesar denuncias sobre violencia y acoso sexual. Sin embargo, no ha sido tan rápido ni se ha hecho de manera consciente en otros espacios, incluido el de las organizaciones internacionales dedicadas a la protección de los derechos humanos.

Esta omisión se hizo evidente con la avalancha de denuncias a través de redes sociales y un movimiento espontáneo de mujeres que ya no están dispuestas a aceptar la violencia normalizada en sus trabajos. El fenómeno de la violencia y acoso sexual en contra de las mujeres tolerados en los lugares de trabajo es aún más preocupante cuando ocurre en organizaciones de derechos humanos, cuyos objetivos debieran hacer de ellas ejemplos de respeto a los derechos humanos, incluidos, obviamente, el de vivir una vida libre de violencia. Los casos de denuncias por violencia y acoso sexual en organizaciones como las Naciones Unidas (ONU), Save the Children, Oxfam, entre otras, dan cuenta de una cultura permisiva del

acoso y la violencia sexual. En el caso de Oxfam, se documentó que el abuso sexual ocurrido en Haití no era un caso aislado, sino que por años la cultura interna toleraba estos actos<sup>10</sup>. En el caso de Save the Children, se documentó una cultura de mala gestión de las acusaciones sobre acoso sexual y comportamientos inadecuados dentro de la organización por parte de integrantes del equipo de dirección<sup>11</sup>. Por su parte, las denuncias en contra de agencias de las Naciones Unidas, incluida sus fuerzas de mantenimiento de paz, han dejado al descubierto un problema sistémico profundo<sup>12</sup>.

Estos casos reflejan que las organizaciones internacionales que se dedican a derechos humanos no están exentas de estar dentro de la misma cultura que invisibiliza casos de violencia y acoso sexual y que normaliza el abuso de poder. Sin embargo, las organizaciones internacionales que se dedican a la promoción y protección de derechos humanos no pueden ser las últimas en reaccionar y en tomar medidas reactivas y solo de contención de daños. Dado sus objetivos, estas deben estar a la vanguardia del cambio institucional, reconociendo que son parte de la misma cultura permisiva que afecta a la sociedad en general. Estas organizaciones deben transitar hacia un ambiente libre de violencia y acoso sexual que inicia con un cambio al interior de la organización y con la creación de procesos efectivos para investigar y reparar el daño en casos de violencia y acoso sexual.

El objetivo de este informe es proponer a las organizaciones internacionales de derechos humanos herramientas que permitan orientar su actuación en el abordaje de prácticas que toleran y permiten la violencia y el acoso sexual. Por ello, este proyecto se enfoca en analizar la cultura organizacional y los factores que influyen en la proliferación del acoso y la violencia sexual. Asimismo, propone herramientas, recomendaciones y buenas prácticas, incluidos protocolos y procedimientos efectivos que no sólo sancionen a los responsables de estas conductas, sino que protejan a las personas que han sufrido violencia o acoso sexual y, por sobre todo, generen un cambio en la cultura organizacional que lleve a un ambiente libre de violencia y acoso sexual.

**Este Panel considera que las organizaciones que trabajan temas de derechos humanos deben someterse a los más altos estándares de exigencia de medidas contra la violencia y el acoso sexual y gozar del más alto compromiso institucional para obtener un cambio sociocultural hacia un ambiente libre de violencia y acoso sexual.**

## IV. MARCO DE APLICACIÓN

---

El Panel reconoce que hay formas diversas de violencia sexual y de género. Entiende, además, que la violencia es una forma específica de discriminación sexual y reconoce que hay otras formas de discriminación, incluido el acoso laboral. Este informe, sin embargo, tiene un ámbito de aplicación muy específico.

**El Panel solo se enfocó en las prácticas y procedimientos relacionados con la violencia y acoso sexual**, dejando fuera del ámbito de este informe la discriminación sexual no constitutiva de violencia y el acoso laboral fuera del contexto del acoso sexual. Esta decisión metodológica no desconoce que la violencia de género es reconocida como una expresión de la discriminación de género, ni tampoco que un contexto discriminatorio antecede y fomenta la violencia. Asimismo, el Panel entiende el acoso como una forma específica de violencia sexual, sin embargo, dada su prevalencia en el ámbito laboral, ha mantenido ambos conceptos a lo largo de este informe, refiriéndose siempre de manera conjunta a violencia y acoso sexual.

El informe parte de la base que la violencia y acoso sexual afecta de forma desproporcionada a las mujeres. Sin embargo, entiende que la prevención de la violencia y el acoso es un asunto de todas las personas y, por lo tanto, las medidas recomendadas en este informe se deben realizar utilizando un lenguaje neutro e inclusivo, ya que la violencia y el acoso sexual afecta también a hombres y personas de la diversidad sexual.

Así también, se entiende que las organizaciones internacionales de promoción y protección de los derechos humanos trabajan con personas de distintos países y con vínculos que pueden ser más o menos formales en cuanto a su relación laboral. Es esencial, por esta razón, que las prácticas y procedimientos que se sugieren en este informe se apliquen a todas las personas vinculadas a la organización en un sentido amplio, el cual será desarrollado más adelante.

## A. DEFINICIÓN DE ACOSO Y VIOLENCIA SEXUAL

La definición de acoso y de violencia sexual debe enmarcarse en lo reconocido por tratados internacionales<sup>13</sup> y las decisiones de los órganos que vigilan su cumplimiento.<sup>14</sup> El Convenio 190 de la OIT, define la violencia y acoso en el mundo del trabajo como “un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género”<sup>15</sup> Estas conductas pueden darse tanto dentro como fuera del lugar físico donde se encuentra la organización. La Convención Belém do Pará define la violencia contra la mujer como “cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como en el privado”<sup>16</sup>.

**El Panel considera que la definición de violencia debe ser lo suficientemente amplia y comprensiva para que pueda mantener su vigencia a lo largo del tiempo.** Por ejemplo, un concepto muy restringido podría dejar fuera manifestaciones de hostigamiento sexual por medios digitales como ocurre actualmente con la violencia sexual digital<sup>17</sup>.

El Panel considera que a la hora de redactar un Código de Conducta y un Protocolo para la Atención de Casos de Violencia y Acoso Sexual la organización debe tomar en cuenta ciertos elementos esenciales constitutivos de acoso y violencia sexual. En consecuencia, **una definición de violencia y acoso sexual (entendiendo que el acoso sexual es un tipo específico de violencia) en un protocolo debe incluir, al menos, los siguientes elementos:**

- a. Acción o conducta de naturaleza sexual<sup>18</sup>
- b. Sin consentimiento<sup>19</sup>
- c. Que afecta la libertad sexual, la integridad, dignidad y el libre desarrollo de la personalidad<sup>20</sup>
- d. La acción o conducta puede ser física, verbal, gesticular, escrita o de otro tipo, y puede darse de manera presencial o por cualquier otro medio que implique una comunicación con la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual<sup>21</sup>
- e. Puede manifestarse una sola vez o de manera repetida<sup>22</sup>

## B. PERSONAS OBLIGADAS

Las organizaciones internacionales de promoción y protección de los derechos humanos trabajan con personas de distintos países y con vínculos más o menos formales en cuanto a su relación laboral. Es esencial, por esta razón, que las prácticas y procedimientos que se sugieren en este informe se apliquen a las personas vinculadas a la institución en un sentido amplio. En consecuencia, a la hora de redactar un Código de Conducta y un Protocolo para la Atención de Casos de Violencia y Acoso Sexual **deben ser considerados como personas obligadas todos los integrantes de la organización o personas afiliadas a ella, sin que se requiera un vínculo laboral**, en la medida que la persona se identifique y las demás personas la identifiquen como parte del equipo institucional durante el período de tiempo en que se hayan cometido los hechos que generaron la violencia o el acoso sexual.



Por ejemplo, se deben considerar como vinculadas a la organización los consultores, pasantes, personal a tiempo completo o medio tiempo, personas electas para ocupar cargos dentro de esta organización, integrantes de consejo directivo o consejo consultivo, aquellas que son invitadas de manera temporal, que cumplen funciones ad honorem, personas que representan de alguna manera a la institución o han sido invitadas por la institución en alguna calidad y cualquier otra persona afiliada a la organización. También se debe incluir a personas ajenas a la organización cuando son invitadas a dar un curso o exposición al personal de la organización, las que estarán cubiertas por el Protocolo y Código de Conducta durante el tiempo que dure el curso o exposición.

## V. FACTORES ASOCIADOS A LA PREVALENCIA DEL ACOSO Y LA VIOLENCIA SEXUAL EN EL TRABAJO

---

Aunque pueda parecer que algunas instituciones, por su prestigio, historia y reconocimiento, se encuentran libres de problemas de violencia y acoso sexual, e incluso puede que no se hayan documentado casos de acoso y violencia sexual en su interior, hay que entender que las organizaciones son el reflejo de la sociedad y, en consecuencia, están impregnadas de los problemas que ésta padece<sup>23</sup>. Hay que comenzar por identificar las situaciones de acoso y violencia sexual al interior de la organización y reconocer que probablemente dichas situaciones han ocurrido<sup>24</sup>. Es necesario entender que no hay una relación directa entre la escasez de denuncias y un ambiente libre de violencia y acoso sexual. Hay más probabilidades, dada la normalización de estas conductas, que dicha escasez esté directamente relacionada con la falta de mecanismos efectivos de denuncia y una cultura que desaprobe el hablar de estas situaciones.

Por ello, el Panel considera importante destacar ciertos factores que están asociados a una mayor prevalencia de acoso y la violencia sexual dentro de las organizaciones con el objetivo de generar cambios sustantivos y reales. Entre ellos, hay dos factores que influyen en la proliferación del acoso: el trabajo segregado por sexo aunado a la discriminación en contra de la mujer y una autoridad ilimitada y subjetiva<sup>25</sup>.

## A. EL TRABAJO SEGREGADO POR SEXO AUNADO A LA DISCRIMINACIÓN EN CONTRA DE LA MUJER

Es una realidad mundial que, incluso en organizaciones donde las mujeres son contratadas en mayor número, son generalmente hombres los que ocupan los puestos de toma de decisiones y las mujeres son segregadas a roles considerados de menor importancia. Esto es lo que se conoce como el trabajo segregado por sexo. En esos contextos de trabajo, tienden a fomentarse los estereotipos de género como, por ejemplo, la idea que los hombres son líderes o genios, mientras que las mujeres son mejores para ejecutar órdenes dadas por otros.

Se ha comprobado, además, que es más probable que la violencia y acoso sexual ocurran en lugares donde no hay diversidad y en trabajos segregados por sexo<sup>26</sup>. Por ejemplo, el acoso sexual en contra de una mujer es más usual en espacios donde la mayoría de los empleados son hombres y, el acoso por motivos de raza es más usual cuando hay una raza predominante en el lugar de trabajo<sup>27</sup>.

Adicionalmente, el acoso estimula esta segregación y estos estereotipos, desalentando a las mujeres a acceder a espacios dominados históricamente por hombres y también refuerza la segregación por sexo, dando la señal que las mujeres no son adecuadas para ocupar trabajos “de hombre” o posiciones de liderazgo<sup>28</sup>.

## B. LA AUTORIDAD ILIMITADA Y SUBJETIVA

Este segundo factor se refiere a las estructuras de poder y el uso de ese poder para contratar, asignar, promover, despedir y evaluar a las personas, así como la autoridad para controlar a las personas subordinadas<sup>29</sup>. Además, una autoridad ilimitada no sólo permite el acoso, sino que también lo fomenta y estimula. Si una organización es vista por las personas afiliadas a ella como permisiva del acoso sexual, habrá un mayor nivel de acoso sexual en dicha organización<sup>30</sup>.

Para disminuir los factores que influyen en la proliferación del acoso sexual y para fomentar el cambio de la cultura organizacional hacia un ambiente libre de violencia y acoso sexual es importante reconocer el rol que juega el más alto nivel de dirección. El liderazgo de las altas autoridades es clave para impulsar esfuerzos efectivos en la prevención de la violencia y el acoso sexual en los espacios laborales<sup>31</sup>. Son las autoridades las que pueden, por acción u omisión, hacer de estos espacios lugares permisivos al acoso y la violencia y son ellas mismas las que deben comprometerse al cambio<sup>32</sup>. Por ello, las organizaciones deben impulsar estrategias de diversidad e inclusión, con la participación de todos los grupos que hacen parte de la organización, con especial énfasis en las personas que ejercen cargos de liderazgo<sup>33</sup>.

El más alto nivel podrá tomar como medida la exigencia de paridad de hombres y mujeres en todos los niveles, con especial énfasis en altos cargos de dirección<sup>34</sup>. La paridad de género elimina la segregación sexual y la desigualdad, ya que en lugares donde los hombres ocupan la mayoría de los puestos de poder hay mayor segregación de las mujeres y ese es

un elemento que favorece el acoso y la violencia sexual<sup>35</sup>. Para alcanzar la paridad hay que poner fin a la discriminación en el reclutamiento, contratación, asignación y promoción del personal y garantizar que las mujeres sean remuneradas y valoradas con igualdad a sus pares hombres en funciones equivalentes<sup>36</sup>. En consecuencia, la organización debe contar con una política de transparencia en el acceso a puestos de trabajo que garanticen la igualdad y no discriminación<sup>37</sup>.

En este contexto, las organizaciones deben considerar medidas para que, en lo posible, se elimine el trabajo segregado por sexo y se democratizen las relaciones que existen entre las diferentes áreas y niveles de dirección.

## VI. BUENAS PRÁCTICAS INSTITUCIONALES: HACIA UN CAMBIO DE PATRONES CULTURALES PARA LOGRAR UN AMBIENTE LIBRE DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL

---

Considerando los factores que inciden en la proliferación del acoso y la violencia sexual, así como la existencia de culturas permisivas que han normalizado por años la violencia y con el objetivo que las organizaciones realicen cambios de patrones socioculturales encaminados hacia una nueva cultura que promueva un ambiente libre de violencia y acoso sexual, el Panel considera que algunas medidas imprescindibles a desarrollar por una institución comprometida con el cambio cultural incluyen: a) la realización de un diagnóstico que calcule las dimensiones de la violencia sexual al interior de la organización; b) la redacción de un Código de Conducta que promueva un ambiente libre de violencia y acoso sexual; c) la creación de procedimientos transparentes de selección y permanencia del personal; d) capacitaciones obligatorias y permanentes sobre temas de violencia y acoso sexual y; e) un Protocolo para la Atención de Casos de Violencia y Acoso Sexual.

### A. DIAGNÓSTICO

La organización debe primero comenzar por calcular las dimensiones de la violencia sexual y el acoso al interior de su organización. Esta fue la recomendación dada a la ONU por *aids-free world*, con su campaña *Code Blue*, que busca eliminar la impunidad sobre casos de

abuso sexual al interior de la ONU<sup>38</sup>. Esta misma recomendación fue dada por la Comisión Independiente sobre Violencia Sexual, rendición de cuentas y cambio de cultura que formó OXFAM para analizar este problema al interior de dicha organización<sup>39</sup>.

El diagnóstico puede ser realizado de diferentes formas. Una primera modalidad es la **realización de encuestas y evaluaciones periódicas**. Comenzando por una encuesta sobre el clima organizacional en torno a la violencia y el acoso sexual, donde se examine la prevalencia de estas conductas, así como aquellas creencias o estereotipos que la naturalizan. El objetivo es obtener datos e información sobre este problema para desarrollar políticas y estrategias para combatirlas. Una buena práctica es la encuesta que realiza la Asociación de Universidades Americanas en Estados Unidos<sup>40</sup>. La encuesta incluye preguntas sobre la percepción del riesgo; el conocimiento sobre los procedimientos disponibles en la institución; preguntas sobre violencia sexual, acoso, violencia doméstica y prevención; percepciones sobre el comportamiento de quienes observan una situación de violencia o acoso sexual; entre otros temas<sup>41</sup>. A partir de esta información se mide la prevalencia de la violencia sexual y el acoso; las percepciones respecto del tema; el conocimiento y la experiencia que se tiene en relación con programas y protocolos existentes. Esta información también permite medir los incidentes de violencia y acoso sexual para poder tomar medidas adecuadas dentro de la organización<sup>42</sup>. Posteriormente, se podrán tomar medidas de prevención adecuadas a la cultura específica de la misma.

Una segunda alternativa es la creación de **una Comisión Independiente sobre Violencia Sexual, rendición de cuentas y cambio de cultura**, como ocurrió en el caso de Oxfam<sup>43</sup>. La Comisión fue integrada por nueve miembros independientes de diferentes sectores de sociedad civil, gobierno, organizaciones internacionales, sector privado y multilaterales. Las personas integrantes tenían experiencia en derecho humanitario, derecho de las mujeres, recursos humanos, derecho y sociedad civil, dándole a la Comisión un enfoque holístico, diverso e innovador<sup>44</sup>. El mandato de la Comisión consistía en revisar en forma completa la cultura organizacional, los procedimientos, las prácticas, las políticas, los procesos de rendición de cuentas para alinear dicha cultura organizacional hacia una que prevenga y responda al abuso de poder, el acoso y la violencia sexual. Los integrantes de la Comisión realizaron visitas a los países donde se encuentra Oxfam, se reunieron y entrevistaron a más de 700 personas empleadas por Oxfam e integrantes de la comunidad de Oxfam y realizaron mesas de trabajo con personas expertas<sup>45</sup>. La anonimidad de las personas entrevistadas fue parte de la política de la Comisión. Posteriormente, emitieron un informe con sus recomendaciones, las cuales están siendo implementadas por Oxfam<sup>46</sup>.

Este Panel considera que, tanto una encuesta que mida el clima organizacional en torno a la violencia y el acoso sexual, como la revisión completa de prácticas, políticas y procesos de rendición de cuentas, incluyendo entrevistas con integrantes de la organización, son buenas prácticas para tomar medidas de prevención adecuadas y efectivas.

## B. CÓDIGO DE CONDUCTA QUE PROMUEVA UN AMBIENTE LIBRE DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL

Este Panel considera vital que la organización cuente con un Código de Conducta que promueva un ambiente libre de violencia y acoso sexual. Los códigos son guías sobre el comportamiento profesional que se espera de la persona integrante de la institución o personas afiliadas a ella, independientemente de un vínculo laboral. Un Código de Conducta es especialmente importante en esta materia dada la normalización de la violencia y acoso sexual en el ámbito laboral. Este debe reflejar los valores de la organización en esta área y actuar como una guía clara para el comportamiento diario de quienes están afiliados a la organización. Por ejemplo, el comportamiento esperado en el Código de Conducta debe ser exigido a consultores, pasantes, personal a tiempo completo o medio tiempo, personas electas para ocupar cargos dentro de la organización, integrantes del consejo directivo o consejo consultivo, y cualquier otra persona afiliada a la organización.

Este Código debe incluir al menos: a) los principios generales con los cuales la organización se identifica (respeto, igualdad, no discriminación, ambiente libre de acoso y violencia sexual, respeto por el principio de no discriminación, entre otros), b) un estándar particular para las personas integrantes o personas afiliadas a la institución de derechos humanos relacionado al compromiso con principios básicos de igualdad y no discriminación<sup>47</sup> y c) tener como base y lineamientos los estándares desarrollados en el sistema interamericano de derechos humanos sobre igualdad y no discriminación<sup>48</sup>.

Dentro del Código se deben identificar de forma explícita conductas prohibidas para que exista un entendimiento homogéneo de las mismas por parte de todas las personas afiliadas a la organización. El Código debe también incluir conductas que podrían ser consideradas violentas y en las que podría haber un consentimiento viciado.

La organización debe evaluar la pertinencia de incluir lenguaje relacionado con el Código de Conducta en los contratos laborales. En todo caso, debe asegurarse que cada persona que se vincule con la organización se comprometa a cumplir con el Código de Conducta. Este compromiso debe ir más allá de la simple firma de una declaración afirmando haber leído y entendido el contenido del Código. Como mínimo, la organización debe comprometerse a realizar talleres sobre el contenido del Código.

Este Panel considera como buena práctica que se realice una revisión del Código de Conducta de forma periódica<sup>49</sup>. Idealmente, una vez al año o por lo menos cada dos años, con el objetivo de adaptarlo a las necesidades, situaciones y acontecimientos de la organización. En caso de ser reformado, el nuevo Código debe ser notificado a las personas vinculadas a la organización y ser objeto de una nueva declaración por parte de dichas personas afirmando haber leído y entendido el nuevo contenido. La organización también debe incluir los contenidos del nuevo código en las capacitaciones de la institución<sup>50</sup>.

## C. REQUISITOS ESTRICTOS DE COMPORTAMIENTO PREVIO SOBRE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y SELECCIÓN DE CARGOS

El Panel considera que una organización que trabaja en temas de derechos humanos debe propiciar un ambiente libre de acoso y violencia sexual. Por ello, debe comprometerse a trabajar bajo los más altos estándares de respeto a los derechos humanos y tomar medidas claras para que la cultura institucional cree un ambiente libre de violencia y acoso sexual.

**Para cambiar la cultura organizacional hay que comenzar con los procesos de reclutamiento y permanencia del personal.** Una organización de derechos humanos tiene que asegurarse que las personas afiliadas a la misma tengan un compromiso de crear un ambiente libre de violencia y acoso sexual. Ninguna persona afiliada a la institución, por muy tenue que sea su afiliación a la misma, puede haber incurrido en responsabilidad civil, penal, laboral, administrativa o haber sido objeto de medidas disciplinarias en un trabajo por acoso o violencia sexual.

Para un cambio en la cultura organizacional, la organización debe tomar ciertas medidas para la contratación de personal y selección de cargos, dentro de las cuales se prevenga que las personas no hayan sido objeto de sanciones administrativas, penales, civiles o de carácter disciplinario al interior de un trabajo anterior por violencia o acoso sexual. Cuando la persona que va a ser contratada o elegida para un cargo tenga acusaciones de violencia o acoso sexual en su contra, la organización debe investigar la pertinencia de las mismas. No basta sólo con analizar la trayectoria profesional y/o académica de las personas que deseen afiliarse a una organización de derechos humanos, también se debe buscar personas que mantengan y propicien un ambiente libre de violencia y acoso sexual. La organización debe asegurarse de no incorporar a personas que pongan en peligro a sus integrantes ni a sus beneficiarios. Debe investigar acusaciones formales y también evaluar la pertinencia de denuncias informales dependiendo de su gravedad y contexto.

**En el caso de cargos de elección,** es igualmente importante que el análisis no se realice únicamente sobre su trayectoria académica o experiencia profesional. Las personas además no deberían tener antecedentes de sanciones, faltas o denuncias en el ejercicio profesional y ético de sus funciones.<sup>51</sup> Por otro lado, el requisito de “alta autoridad moral” que generalmente se utiliza para evaluar a personas nominadas a cargos de elección debe incluir la ausencia de todo tipo de conductas sexuales inapropiadas, denuncias y/o condenas de acoso y violencia sexual en su contra. Una persona íntegra a ocupar un puesto en una organización de derechos humanos no puede haber incurrido en responsabilidad civil, penal, laboral o administrativa por acoso o violencia sexual o haber sido objeto de medidas disciplinarias al interior de un trabajo relacionadas con conductas de acoso o violencia sexual. Cuando una persona nominada a un cargo de elección tenga acusaciones formales (ámbito penal, civil y/o administrativo), ella debe informar sobre la existencia de estas



acusaciones. La organización, bajo el principio de debida diligencia, debe investigar y/o pedir información al respecto y debe considerar las acusaciones informales, evaluando la pertinencia de estas dependiendo de su gravedad y contexto.

Otra medida que puede tomar la organización es solicitar a la persona nominada a un cargo de elección la firma de una declaración pública donde asevere desconocer alegatos en su contra por faltas a la ética, acoso o violencia sexual y, de conocer alegatos, afirme haber cumplido con el deber de informar sobre los mismos<sup>52</sup>. Una declaración falsa sería motivo de sanción o acción disciplinaria. De no ser posible estas sanciones, la organización tendría la responsabilidad de, al menos, hacer pública la discrepancia entre la declaración de la persona nominada a un cargo de elección y la información que se ha hecho llegar en su contra. Asimismo, la organización puede realizar verificaciones de antecedentes, práctica común como requisito previo a la contratación en muchos puestos de trabajo. Adicionalmente, en las audiencias públicas para cargos de elección se debe incorporar preguntas que inviten a las personas nominadas a reflexionar sobre las medidas que, de ser elegidas, tomarían para garantizar una cultura institucional libre de violencia y acoso sexual<sup>53</sup>.

También puede solicitar recomendaciones verbales o escritas de antiguos empleadores, exigir al postulante que conteste un cuestionario con preguntas sobre su conducta previa en temas de violencia y acoso sexual y su posición frente a estos temas.

Al interior de la organización, se debe incluir en las normas, bien sea en el Código de Conducta o en los contratos, que los procesos de investigación en casos de violencia y acoso sexual que deriven del Protocolo para la atención de casos de violencia y acoso sexual<sup>54</sup> serán públicos si la persona denunciada decide renunciar antes que concluya el procedimiento y estarán a disposición de cualquier institución o persona que los requiera.

## D. CAPACITACIONES OBLIGATORIAS Y PERMANENTES

Existen miradas diferentes a nivel académico e institucional sobre la efectividad de las capacitaciones. Este Panel, por su parte, considera que la importancia radica en entender que no cualquier capacitación reduce significativamente la violencia y acoso sexual en el lugar de trabajo. Para que ellas contribuyan efectivamente a la prevención y reducción del acoso y la violencia sexual es necesario que sean bien diseñadas e implementadas<sup>55</sup>. Es esencial, además, que éstas sean parte de una política global de cambio en la cultura organizacional<sup>56</sup>.

Una capacitación efectiva ha demostrado: a) aumentar el conocimiento y la sensibilización sobre las personas relacionadas con la organización en torno a la violencia y acoso sexual, b) contribuir al aumento de las denuncias y disminuir la idea de la culpabilidad de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual, c) contribuir a la intervención de terceros en caso de observar situaciones de violencia y acoso sexual<sup>57</sup>. Las capacitaciones le sirven además a la organización, ya que no sólo las protege legalmente<sup>58</sup>, sino que también contribuyen a demostrar un compromiso real con el cambio de patrones socioculturales hacia un ambiente libre de violencia y acoso sexual.

Este Panel ha identificado, a partir de varios documentos académicos, investigaciones y buenas prácticas, elementos que pueden servir para que las capacitaciones sean efectivas<sup>59</sup>. Estos incluyen:

- a. La organización debe primero realizar un diagnóstico para entender actitudes y creencias dentro de su organización en relación con lo que constituye violencia y acoso sexual, así como la percepción de las personas afiliadas a la organización en cuanto a la cultura organizacional en este tema<sup>60</sup>.
- b. Las capacitaciones deben ser diseñadas para la institución. Las capacitaciones pre-establecidas que no toman en cuenta las características específicas de la organización no son efectivas<sup>61</sup>. Estas deben elaborarse sobre la base de ese primer diagnóstico, tomando en cuenta los problemas que enfrenta la organización sobre estos temas.
- c. El diseño de capacitaciones debe ser diferenciado y específico, tomando en cuenta el rol de distintas personas en la organización, incluyendo cargo, puesto y género<sup>62</sup>. Por ejemplo, capacitaciones diferentes para personas en cargos directivos y personas con cargos de supervisión<sup>63</sup>.
- d. La capacitación es más efectiva si dura al menos cuatro horas y permite retroalimentación<sup>64</sup>.
- e. Las capacitaciones deben tomar en cuenta que la violencia y acoso sexual están estrechamente vinculadas con la discriminación y las dinámicas de poder<sup>65</sup>.
- f. Las capacitaciones no deben limitarse a cubrir conductas que constituyen acoso y violencia sexual, sino que deben incluir contextos que, si no se controlan, podrían derivar en violencia o acoso sexual<sup>66</sup>. Por ejemplo: salidas reiteradas con supervisados/as en contextos informales, sobre todo si hay consumo de alcohol.
- g. Las capacitaciones deben contar con el respaldo institucional. La participación de las altas jerarquías es fundamental para demostrar el apoyo y compromiso que tienen por parte de sus líderes<sup>67</sup>. Su presencia demuestra que les importa y que existe la voluntad de cambiar la cultura, proteger a las personas contra situaciones de violencia y acoso sexual y de responsabilizar a quienes cometen conductas de violencia o acoso sexual<sup>68</sup>.
- h. La discusión y la autoevaluación sobre el problema de la violencia y acoso sexual deben ser frecuentes y continuas<sup>69</sup>. Por ejemplo, algunas universidades realizan capacitaciones anuales y otras, dependiendo de las encuestas de medición del clima organizacional, realizan más de una capacitación durante el año<sup>70</sup>.
- i. Las capacitaciones en su mayoría se enfocan en explicar las leyes, políticas y procedimientos. Sin embargo, una buena capacitación debe también cubrir conductas que dependiendo del contexto podrían ser inofensivas pero que entre personas de una misma organización en situaciones de jerarquía diferenciada podrían resultar en denuncias de acoso sexual. Una buena capacitación debe incluir información sobre cómo reconocer e interpretar las reacciones, incluso las no verbales en otros<sup>71</sup>.
- j. Es importante que la capacitación esté a cargo de personas con credibilidad al

interior de la organización o personas ajenas a la organización con experiencia en el tema. Por ejemplo: un líder en la unidad u organización, funcionarios o funcionarias de gobierno, jueces o juezas reconocidas internacionalmente.

- k. La capacitación debiera incluir ejemplos de la vida real y casos que haya enfrentado la organización o que es fácil pensar que podrían suceder al interior de la organización. Por ejemplo, una persona en cargo de supervisión y la persona a quien supervisa viajan por trabajo y la supervisora le pide revisar la presentación en su cuarto de hotel. La capacitación debe abrir el espacio a la intervención de las personas participantes y explicar por qué la situación descrita es incorrecta.
- l. Las capacitaciones en este tema deben ser una parte esencial de las capacitaciones generales que reciban las personas que se incorporan a la organización.

**La capacitación debe incluir contenidos particulares para personas que pueden ser testigos de una situación de violencia o acoso sexual<sup>72</sup>.**

La capacitación puede ayudar a las personas vinculadas a la organización a identificar actitudes que son ofensivas o no bienvenidas y deben contribuir a crear un sentido de responsabilidad para dejar de ser simples observadores indiferentes a una situación de violencia o acoso sexual<sup>73</sup>. Una buena capacitación debe dar herramientas y la confianza a las personas para que de distintas maneras puedan intervenir para evitar situaciones de acoso y violencia sexual<sup>74</sup>. Este tipo de capacitación crea una conciencia en espacios de trabajo sobre la violencia y acoso sexual como una preocupación de la comunidad y no un problema privado entre la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual y la persona agresora. Asimismo, demuestra la voluntad y el compromiso de la institución de empoderar a las personas vinculadas a la organización para actuar a favor de un cambio de cultura organizacional<sup>75</sup>. Este tipo de capacitación también le ofrece a las personas vinculadas a la organización una oportunidad para resaltar su compromiso en contra de la retaliación, siendo claros que, cualquier persona que enfrente una situación de acoso o violencia será protegida contra cualquier repercusión negativa<sup>76</sup>. Una capacitación para posibles testigos puede iniciar con el rol clave que tiene alentando pedidos de ayuda. Por ejemplo, acercarse a la persona que ha sufrido la violencia o acoso sexual y preguntarle si puede hacer algo por ella y si necesita que le acompañe a realizar una denuncia<sup>77</sup>. Algunas capacitaciones de este tipo no recomiendan enfrentar a la persona responsable de la violencia o acoso sexual en el momento sino, por ejemplo, interrumpir la situación o conversar con integrantes de la organización sobre las conductas inapropiadas observadas<sup>78</sup>. Una capacitación a posibles testigos debe basarse en la necesidad de generar empatía y entregar herramientas para que posibles testigos de conductas de acoso y/o violencia sexual entiendan que la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual nunca es responsable de lo que le ha ocurrido y, eventualmente, sean capaces de transmitir ese mensaje a la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual.

Como conclusión, el Panel resalta la importancia que la organización cuente con programas de capacitación obligatorias y permanentes, siempre y cuando, éstos sean especializados, sean parte de una estrategia de cambio de la cultura organizacional y no se trate únicamente

de una actividad aislada y esporádica.

## E. LINEAMIENTOS DE UN PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN DE CASOS DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL

Los protocolos son normas y directrices de actuación en casos de violencia y acoso sexual en las instituciones, las cuales sirven para proteger derechos fundamentales y avanzar hacia un cambio de la cultura organizacional<sup>79</sup>.

Parte del cambio de la cultura institucional implica tener procesos y procedimientos claros para las personas que forman parte de la organización. Un protocolo para la atención de casos de violencia o acoso sexual es un componente esencial dentro de un esfuerzo holístico de prevención de la violencia y acoso sexual<sup>80</sup>. No obstante, el Panel quisiera reiterar que **los reglamentos internos y las instancias creadas para luchar contra la violencia y acoso sexual son insuficientes si no se acompañan de una política integral que fomente y genere los cambios en las organizaciones<sup>81</sup>.**

Este Panel considera que existen ciertos principios y bases que no pueden faltar en un protocolo o procedimiento para abordar denuncias de violencia y acoso sexual en el ámbito laboral. Estos lineamientos y principios fueron identificados luego de la revisión de más de 30 protocolos elaborados en Latinoamérica, Europa y Estados Unidos, así como protocolos de organizaciones internacionales<sup>82</sup>.

Un protocolo no es sólo un instrumento de protección para la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual, sino también es un instrumento que permite proteger a todas las personas que forman parte de la organización. Un protocolo forma parte del establecimiento de mecanismos de debido proceso en espacios donde históricamente no han existido.

El Panel considera importante que la redacción de un protocolo sea parte de una discusión abierta, amplia y de carácter interno, que se adapte a las realidades específicas de la organización<sup>83</sup>. Por ello, en lugar de proponer un modelo de protocolo, el Panel sugiere los siguientes principios y bases, los cuales deben servir como lineamientos orientadores a la hora de redactar un protocolo.

### E.1 PRINCIPIOS

Este Panel ha acordado los siguientes principios como necesarios y prioritarios en un protocolo:

#### E.1.1 No discriminación

Un protocolo para la atención de casos debe basarse en los estándares y definiciones internacionales en materia de no discriminación<sup>84</sup>, entendiendo además las formas múltiples e interseccionales de discriminación y cómo éstas se producen en todos los espacios<sup>85</sup>.

La Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), establece el principio de la no discriminación e insta a invocar todos los derechos y todas las libertades que proclama, haciendo referencia específicamente a los artículos 10 y 11, esto es, igualdad de derechos entre mujeres y hombres en los estudios y en el trabajo<sup>86</sup>.

El Comité de Derechos Humanos del Sistema de las Naciones Unidas, ha definido la discriminación como “toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que se basen en determinados motivos, como la raza, el color, el sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otra índole, el origen nacional o social, la propiedad, el nacimiento o cualquier otra condición social, y que tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades fundamentales de todas las personas”<sup>87</sup>.

En la elaboración de un protocolo, la no discriminación debe entenderse como un principio que opera bajo el respeto de todas y de todos, bajo el principio máximo de no discriminación.

### E.1.2 Centralidad de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual

Este principio se enfoca en reconocer que el proceso debe considerar las necesidades y preocupaciones de las personas que han sufrido violencia o acoso sexual, sin discriminación, para asegurar que el proceso se desarrolle bajo los valores de empatía y sensibilidad en la prestación de servicios, en la recepción de las denuncias y durante todo el proceso de investigación y resolución del caso. Un enfoque centrado en la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual busca evitar la revictimización y no agravar el trauma asociado con los hechos, además de brindar una reparación a dicha persona<sup>88</sup>.

### E.1.3 Debido proceso

El debido proceso, como lo dispone el artículo 8 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, es “el derecho de toda persona a ser oída con las debidas garantías y dentro de un plazo razonable por un juez o tribunal competente, independiente e imparcial, establecido con anterioridad por la ley, en la sustanciación de cualquier acusación penal formulada en su contra o para la determinación de sus derechos de carácter civil, laboral, fiscal u otro cualquiera”<sup>89</sup>.

El principio del debido proceso en el contexto de un protocolo que opere dentro de organizaciones internacionales no debe ser entendido desde la perspectiva clásica procesal penal, la que se ha construido históricamente minimizando el rol de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual. Por el contrario, **la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual es parte fundamental del proceso**. Hay que comenzar por transformar los criterios y la discusión sobre el debido proceso, aceptando que históricamente se ha fallado a las personas que han sufrido violencia o acoso sexual. Por lo tanto, un debido proceso debe partir de la base de la veracidad de la historia narrada por la persona que alega haber sufrido violencia o acoso sexual, sin que esto signifique dar por probados los hechos sólo a partir de sus dichos. **El debido proceso exige también el respeto por el principio de bilateralidad de**

## la audiencia.

El procedimiento debe realizarse con independencia e imparcialidad, ser tratado con celeridad y sin dilaciones injustificadas. Las partes deben ser oídas y se les debe brindar información del procedimiento cuando lo necesiten. La persona denunciada debe tener acceso al contenido de la denuncia en la oportunidad procesal adecuada<sup>90</sup>.

### E.1.4 Confidencialidad

La confidencialidad debe ser un principio rector y una obligación en cualquier protocolo que se adopte<sup>91</sup>. Todas las personas que intervengan o estén involucradas en el proceso tienen la obligación de preservar la información y la privacidad de la persona denunciante en todas las etapas del procedimiento, salvo acuerdo en contrario con la denunciante<sup>92</sup>.

La confidencialidad es una garantía fundamental para que la persona denunciante se sienta en un ambiente de confianza, el cual se debe promover a nivel institucional para que las personas puedan presentar sus denuncias y relatos completos, con la garantía que los mismos no serán revelados a terceras personas sin su autorización. Además, este principio está estrechamente ligado al principio de consentimiento informado<sup>93</sup> y el principio del debido proceso, que implica también la confidencialidad de las partes.

Este Panel considera una buena práctica firmar acuerdos de confidencialidad entre las partes, con el objetivo de asegurar un proceso transparente y seguro para la persona denunciante<sup>94</sup>.

### E.1.5 No revictimización

Este principio debe ser entendido de forma conjunta con el principio de centralidad de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual. Reconoce que existen acciones u omisiones injustificadas que incrementan el daño generado en la persona denunciante como consecuencia de la violencia o el acoso sexual sufrido, las cuales deben evitarse. La persona denunciante debe ser tratada con respeto en su forma de ser, sentir, pensar y actuar, sin maltrato o trato diferenciado<sup>95</sup>. Por ejemplo, se debe evitar que la persona tenga que narrar de forma repetida su historia a diferentes personas e instancias, y tampoco se puede imponer en la persona denunciante la obligación de relatar con todo detalle lo ocurrido<sup>96</sup>. Dado el principio de confidencialidad, tampoco es posible establecer como requisito que haya exposición pública de los hechos. La persona denunciante tiene derecho a ser informada previamente del proceso, ser oída, recibir apoyo psicológico y su voluntad debe prevalecer en todo momento, en especial cuando se trata de decidir sobre la continuación de los procesos<sup>97</sup>.

El principio de no revictimización también implica el derecho de la persona de no sufrir demoras excesivas en la tramitación del caso, el respeto a su intimidad y vida privada, especialmente sobre situaciones no relacionadas con el hecho denunciado. No se puede ordenar a la persona denunciante a someterse a exámenes médicos o pruebas psicológicas, y no debe ser sometida a procesos, o acciones que impliquen una violación a su dignidad<sup>98</sup>.

## E.1.6 Accesibilidad

Los protocolos y los mecanismos de denuncia no pueden estar ocultos y no puede ser engorroso encontrarlos ni acceder a ellos. Debe ser un proceso fácil y accesible para todas las personas que consideren haber sido sujetos de violencia o acoso sexual por parte de personas afiliadas a la organización.

## E.2 BASES DE UN PROTOCOLO

Este Panel ha acordado las siguientes bases como necesarias y prioritarias en la elaboración de un protocolo:

### E.2.1 Definición de violencia sexual

La definición de violencia y acoso sexual debe enmarcarse en lo señalado en el Capítulo IV. A de este informe.

### E.2.2 Ámbito de Aplicación

Se sugiere que los protocolos incorporen una noción amplia del ámbito de responsabilidad institucional sobre la violencia y acoso sexual, como se establece en el artículo 3 del Convenio 190 de la OIT:

*“El presente Convenio se aplica a la violencia y el acoso en el mundo del trabajo que ocurren durante el trabajo, en relación con el trabajo o como resultado del mismo: a) en el lugar de trabajo, inclusive en los espacios públicos y privados cuando son un lugar de trabajo; b) en los lugares donde se paga al trabajador, donde éste toma su descanso o donde come, o en los que utiliza instalaciones sanitarias o de aseo y en los vestuarios; c) en los desplazamientos, viajes, eventos o actividades sociales o de formación relacionados con el trabajo; d) en el marco de las comunicaciones que estén relacionadas con el trabajo, incluidas las realizadas por medio de tecnologías de la información y de la comunicación; e) en el alojamiento proporcionado por el empleador, y f) en los trayectos entre el domicilio y el lugar de trabajo”<sup>99</sup>.*

#### E.2.2.1 PERSONAS PROTEGIDAS

Para el Panel es importante que la persona protegida por la organización no requiera que ella pertenezca a la organización. En consecuencia, se sugiere una protección amplia, que incluya tanto a los trabajadores definidos en el artículo 2 del Convenio 190 de la OIT<sup>100</sup>, como a todas las personas expuestas a personas vinculadas o afiliadas a la organización en instancias donde las personas obligadas estén representando a la organización.

#### E.2.2.2 PERSONAS OBLIGADAS

Las personas obligadas por este protocolo deben enmarcarse en lo señalado anteriormente (Ver capítulo IV, sobre el marco de aplicación, numeral B).

Para el Panel es importante que la organización tome en cuenta que la persona obligada podrá ser también una persona que a la fecha de los hechos haya sido integrante de la organización en los términos amplios señalados, independientemente que al conocer la denuncia ya no forme parte de ella. **En consecuencia, este Panel considera que la organización debe prever la posibilidad dentro de su protocolo de iniciar procedimientos en contra de personas incluso cuando ya no pertenezcan a la organización.**

### E.2.3 Tramitación especializada con perspectiva de género para el primer contacto y posterior denuncia

De la experiencia comparada es frecuente encontrar un órgano especializado para la recepción de las denuncias y la investigación de casos. En las universidades de los Estados Unidos esta instancia es conocida como el *Title IX* o Título IX, el cual tiene como antecedente una legislación que protege a las personas en contra de discriminación basada en género en las instituciones de educación superior. El Título IX es una regulación que impone a las instituciones de educación superior, como requisito para recibir fondos federales, que actúen sin discriminación y constituyan una unidad especializada encargada de recibir denuncias en caso de violencia y acoso sexual<sup>101</sup>. En algunas organizaciones internacionales este órgano especializado se encuentra dentro de las oficinas de ética<sup>102</sup>.

**El Panel considera fundamental que existan personas u oficinas especializadas en otorgar la primera atención a la persona denunciante.** Es conveniente que la organización tenga una oficina encargada con al menos una persona especializada en el tema de violencia y acoso sexual o que la oficina de recursos humanos u oficina de ética capacite a una persona al interior para que pueda fungir como oficina para el primer contacto y posterior denuncia de violencia o acoso sexual.

**Por otro lado, considera el Panel que para asegurar procesos seguros y confiables es conveniente dividir el procedimiento en diferentes etapas con el fin de garantizar la independencia e imparcialidad de todos los intervinientes según sus funciones.** En ese sentido, se debe diferenciar procedimentalmente entre la instancia encargada del primer contacto y que eventualmente recibe la denuncia, y la instancia que investiga dicha denuncia<sup>103</sup>.

Se recomienda que la institución cuente con al menos: i) una oficina o persona designada como receptora del primer contacto, ii) una oficina o persona especializada en la investigación y, iii) una instancia Ad Hoc para determinar sanciones.

#### E.2.3.1 PRIMERA ETAPA: OFICINA RECEPTORA DEL PRIMER CONTACTO O PERSONA DESIGNADA

En esta instancia se da el primer acercamiento con la persona denunciante. En consecuencia, la persona responsable de esta función debe ser especializada en género y tener sensibilidad en el tema de modo que pueda atender y acompañar el caso adecuadamente<sup>104</sup>. Por ejemplo, si la oficina receptora de denuncias es la oficina de recursos humanos, esta oficina debe asegurarse que haya personas especializadas en temas de violencia sexual y de género. También es importante asegurar la independencia e imparcialidad de esta oficina con



respecto a otras oficinas dentro de la organización y que sea percibida como tal.

La persona u oficina receptora del primer contacto no sólo debe actuar como receptora, sino que también debe otorgar la confianza necesaria a quienes han sufrido violencia o acoso sexual. Por ello la importancia de contar con personas capacitadas en la materia<sup>105</sup>. Es recomendable que al menos una persona tenga una especialización en psicología o puedan referir a la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual a una organización aliada especializada en la materia. Lo importante es que la persona u oficina encargada del primer contacto prevea el acompañamiento psicológico como parte de su responsabilidad. Esta oficina o persona es también la encargada de explicar la totalidad del procedimiento por si la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual decide presentar una denuncia formal<sup>106</sup>. La oficina o persona receptora del primer contacto tiene también la obligación de sensibilizar a la institución en general sobre estos temas<sup>107</sup>.

Esta oficina o persona es el primer paso institucional para la identificación de casos de violencia o acoso sexual y además forma parte de una etapa particularmente importante, en la que se establecen las dinámicas de interacción y confianza entre la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual y la institución<sup>108</sup>. En consecuencia, es necesario subrayar que, en el momento del primer contacto, los detalles de diseño e implementación de mecanismos y protocolos de denuncia deben ser pensados esencialmente desde la perspectiva de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual. El objetivo es generar la seguridad y confianza que requiere para acercarse a la institución y buscar una solución formal al incidente o problema que le agravia<sup>109</sup>. **El Panel considera indispensable que se adopte un sistema robusto de confidencialidad**, de conformidad con el principio señalado anteriormente, el cual resguarde la información que proporcione la persona denunciante. Esto con el fin de brindar un ambiente seguro, de forma que sólo se comparta información del expediente y el proceso, cuando y ante quien sea necesario<sup>110</sup>. El expediente que se genere a partir de la denuncia debe incluir un registro de las personas a las cuales se les dé acceso. Este registro debe incluir la fecha, medio (digital, físico, mediante copia u original del expediente), lugar e identidad de quien otorgue autorización de acceder a la información del expediente. El acceso al expediente debe siempre ser regido por un criterio de necesidad (tendrán acceso a la información solo quienes necesiten tenerlo para poder cumplir con sus funciones) y sólo se hará público cuando la resolución final ordene así hacerlo, precisando siempre las razones por las cuales se hace público<sup>111</sup>.

La oficina o persona a cargo del primer contacto debe analizar la pertinencia de dictar **medidas de protección**<sup>112</sup>. Asimismo, al momento de la presentación de una denuncia formal, la oficina, mediante un análisis preliminar sobre la determinación de hechos y pruebas, debe decidir si envía el expediente a la oficina investigadora. Sin embargo, aun si la persona u oficina a cargo del primer contacto considera que los hechos no parecen constitutivos de violencia o acoso sexual, es la persona denunciante la que decide si continuar o no con el procedimiento. Una vez se envía la denuncia a la etapa de investigación, la oficina de primer contacto y recepción de denuncia puede acompañar a la denunciante durante el proceso con el objetivo de otorgar información y apoyo emocional pero no puede involucrarse en el proceso formal de investigación.

### E.2.3.1.1 Mecanismos de denuncia

El principio de centralidad de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual hace necesario que existan una multiplicidad de formas de denunciar, todas ellas manteniendo la confidencialidad de la denuncia<sup>113</sup>. De esta manera, quien realice el primer contacto puede elegir la forma en la que desee acercarse a la instancia especializada. Contar con diversas modalidades de entablar la denuncia es especialmente importante en instituciones con una amplia diversidad cultural. La exigencia de una única forma de denuncia, por ejemplo, presentar la queja por escrito, puede tener un efecto disuasivo si la persona no se siente cómoda con ese mecanismo.

Según la investigación y análisis realizado por el Panel, las formas de denuncia más comunes e inclusivas son las siguientes:

#### 1) Correo electrónico

Debe existir un acceso fácil y seguro para que las personas puedan realizar denuncias. En el caso de denuncias a través de correo electrónico, varias universidades e instituciones usan una dirección de correo electrónico exclusiva para recibir denuncias a la que solo tiene acceso la oficina o persona receptora del primer contacto<sup>114</sup>. Para la organización *Ethics Global*, sin embargo, el correo electrónico es un método inseguro y carecería de lineamientos para generar denuncias que cumplan con todos los elementos para facilitar una correcta investigación<sup>115</sup>.

#### 2) Formulario

En el caso del uso de un formulario, este debe estar publicado de forma visible en la página web de la organización<sup>116</sup>. El formulario debe incluir un espacio para que la persona pueda relatar los hechos sin límites en el número de palabras. Además, los contenidos de la denuncia y los requisitos sobre la información que debe ser incluida no pueden ser herméticos ni estrictos.

#### 3) Uso de servicios externos

Algunas organizaciones han contratado servicios externos para recibir las denuncias. De acuerdo a información pública, Oxfam, por ejemplo, parece usar los servicios de NAVEX Global para manejar las denuncias de violencia y acoso sexual. Este es un sitio web independiente de Oxfam que ofrece un proceso simple y confidencial. Aquí las denuncias pueden ser presentadas por Internet, teléfono o por escrito<sup>117</sup>.

#### 4) Personas Consejeras

Es recomendable que existan personas dentro de la organización que, sin actuar como persona u oficina receptora de denuncias, reciban capacitación para dar información y si la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual quisiera denunciar, puedan guiarla y acompañarla. Su función es dar información y acompañamiento. El nombre y forma de comunicación con las personas consejeras deben ser de fácil acceso<sup>118</sup>.

Para ser designado como persona consejera se debe primero consentir en la designación y aceptar capacitación continua sobre temas de violencia de género, discriminación y contención emocional<sup>119</sup>.

### 5) Anonimato

Las relaciones de poder que se generan en una institución pueden dificultar la posibilidad que una persona que ha sufrido violencia o acoso sexual decida denunciar, aún más cuando esta acción puede tener consecuencias negativas en la labor que viene desarrollando. En ese marco, además de garantizar la confidencialidad de la denuncia y el proceso, se deben establecer mecanismos que permitan alertar a la institución de hechos de violencia o acoso sexual de manera anónima.

Las alertas anónimas deben permitir mínimamente que la institución adopte acciones para identificar el o los casos, prevenir nuevos hechos de violencia, o visibilizar el problema en general.

**Este Panel cree importante que dentro de la institución se genere una discusión abierta sobre la creación de mecanismos en los cuales el anonimato pueda ser necesario.** Hasta la fecha y dentro de la investigación realizada, no se encontraron mecanismos donde las denuncias anónimas activen procedimientos de investigación. Existen, en algunas organizaciones y universidades, la posibilidad de presentar denuncias anónimas, como por ejemplo en la ONU con el canal de *Speak Up* o en el caso de Oxfam por líneas directas<sup>120</sup>. Sin embargo, estos mecanismos de denuncia anónima no han generado documentación y evidencia suficiente como para asegurar que hayan sido experiencias exitosas<sup>121</sup>. Por ejemplo, ejercicios como el *Internal Whistleblowing Platform*<sup>122</sup> u otros sistemas de “*information escrow*” deben de ser observados con atención por la institución, para que, a medida que se vayan documentando y evaluando esas experiencias, se pueda determinar la conveniencia de incorporarlos a los mecanismos propios<sup>123</sup>.

En la medida en que no exista la posibilidad de contar con procedimientos institucionales que resguarden el anonimato, es probable que quienes consideren que el anonimato es indispensable busquen canales informales para hacer denuncias anónimas. El objetivo a mediano plazo debe ser habilitar la posibilidad del anonimato como parte de los mecanismos formales de denuncia a fin de minimizar el riesgo a que se recurra a mecanismos de denuncias informales, como por ejemplo, las redes y medios sociales.

#### E.2.3.1.2 Contenidos de la denuncia

El Panel considera que para la recepción de la denuncia no se debe exigir a la persona denunciante requisitos herméticos ni estrictos para su admisión. Sin embargo, este Panel considera necesario requerir información básica que permita avanzar la investigación y, en su caso, facilitar la adopción de medidas por parte de la institución. Los elementos para recabar incluyen:

- a. La identificación de la persona agresora o agresoras<sup>124</sup>.
- b. En la medida de lo posible, hechos que incluyan la agresión y temporalidad en la que se dieron estos.<sup>125</sup>
- c. Respetando el principio de confidencialidad, identificación de la persona denunciante<sup>126</sup>.
- d. Información de contexto, por ejemplo, relación entre persona que ha sufrido violencia o acoso sexual y persona agresora<sup>127</sup>.

Un elemento interesante que se podría incorporar a la denuncia son los efectos que ha tenido la violencia y el acoso sexual sobre la persona agredida, no como una exigencia, sino como un esfuerzo para poder identificar las posibles medidas de protección que puedan ser necesarias, así como también medidas de reparación.

### E.2.3.1.3 Plazo para presentar denuncias

A la hora de definir el plazo para la presentación de una denuncia es necesario recordar los obstáculos que históricamente se han presentado a quienes intentan denunciar este tipo de hechos y la complejidad que significa denunciar para la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual. Tomando en cuenta también que uno de los principios de un protocolo es que esté centrado en la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual, se considera que es una buena práctica de diferentes protocolos revisados, **no restringir el plazo para denunciar y, de establecer un plazo para la prescripción de la acción, se mantenga la posibilidad de denunciar por lo menos por un período de tres años desde los hechos que generan la denuncia**<sup>128</sup>.

En el caso de una denuncia recibida fuera del plazo establecido en el protocolo, es una buena práctica dar la oportunidad de solicitar su recepción de forma extemporánea indicando las razones por las que resultaría pertinente iniciar un procedimiento<sup>129</sup>.

Por otro lado, se considera una buena práctica observada en diferentes protocolos que se incorpore una recomendación que incentive a las personas denunciantes a realizar su denuncia lo más pronto posible. Ello, con el objetivo de poder lograr una investigación eficaz. En efecto, si la denuncia se presenta luego de un período largo desde que ocurriesen los hechos, la institución podría verse limitada en sus posibilidades para abrir un caso y lograr una resolución satisfactoria<sup>130</sup>.

### E.2.3.2 SEGUNDA ETAPA: OFICINA O PERSONA ESPECIALIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

La oficina o persona especializada en la investigación del caso debe ser independiente estructuralmente de la oficina o persona receptora del primer contacto, y también percibida como tal<sup>131</sup>. La persona u oficina responsable de esta función debe: a) notificar a las partes y entrevistar a la persona denunciante y denunciada, b) incluir en su investigación pruebas (a excepción de las que se encuentran excluidas en el capítulo de pruebas) aportadas por ambas partes, c) entrevistar a testigos que fueren sugeridos por las partes, d) entregar un borrador a las partes sobre registro de investigación para recibir comentarios antes de finalizar el registro y preparar un informe de investigación<sup>132</sup>.

Luego de esta fase la instancia investigadora contará con los elementos, pruebas y contextos para determinar los hechos y elaborar un informe de investigación que hará llegar a la Instancia Ad Hoc. La persona u oficina investigadora no determina sanciones ni reparaciones, sólo hechos.

En relación con las pruebas, el Panel considera una buena práctica que el proceso mantenga un **principio de libertad probatoria amplia para ambas partes**. Incluyendo y no limitado a: testimoniales, entrevistas, grabaciones de audio y video, fotografías, mensajes emitidos vía electrónica y peritajes. Es esencial para la investigación tomar en cuenta el contexto en el que se dieron los hechos denunciados<sup>133</sup>.

Por otro lado, considerando que los casos de violencia sexual y acoso no son los casos clásicos del sistema penal probatorio, este Panel considera que el **estándar probatorio que se debe usar es el de “valor preponderante de la prueba”**<sup>134</sup>. Este estándar probatorio exige que los hechos se den por probados usando la o las pruebas que resulten más convincentes a los ojos de la persona u oficina investigadora, independiente del número de pruebas que existan de un lado u otro.<sup>135</sup> Cualquier estándar superior al del valor preponderante de la prueba acerca demasiado los principios de un protocolo de este tipo a una lógica procesal penal, que es precisamente la lógica que se debe evitar, tomando en cuenta que los niveles probatorios de los procesos penales tienden a desincentivar la denuncia.

No se puede exigir ante estos casos pruebas gráficas y documentales, aunque dichas pruebas deben ser admitidas cuando existan. Adicionalmente, como ha destacado la Corte Interamericana de Derechos Humanos en su jurisprudencia “dada la naturaleza de esta forma de violencia, no se puede esperar la existencia de pruebas gráficas o documentales y, por ello, la declaración de **la víctima constituye una prueba fundamental sobre el hecho**”<sup>136</sup>.

Se considera una buena práctica excluir pruebas cuando sea necesario para asegurar la no-revictimización y la no discriminación, ambos principios centrales de estos lineamientos<sup>137</sup>. Por ejemplo, queda excluida de las pruebas: la historia sexual de la persona denunciante; hechos pasados no vinculados directamente al caso concreto, en particular, cualquier registro de sanciones disciplinarias previas; información privada o sensible incluida la identificación personal, información sobre salud mental y expedientes médicos<sup>138</sup>. Organismos internacionales han establecido que son inadmisibles pruebas de la conducta sexual previa de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual<sup>139</sup>. Este Panel coincide con dicha posición y considera también que la valoración del pasado sexual de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual es profundamente discriminatorio.

### E.2.3.3 TERCERA ETAPA: INSTANCIA *AD HOC*, SANCIÓN Y REPARACIÓN

Esta instancia determina si los hechos, de acuerdo con el informe de investigación, son constitutivos de acoso o violencia sexual y, en su caso, determina sanción y reparación.

Aun cuando el ideal es lograr paridad en los órganos colegiados, en este caso se propone una instancia impar para que las decisiones se puedan tomar por mayoría. Por ello, se propone que la Instancia Ad Hoc tenga un número mayor de mujeres, como una forma de contribuir a la eliminación de la discriminación histórica de las mujeres en puestos colegiados<sup>140</sup>. El Panel considera, además, que la Instancia Ad Hoc debe ser conformada por personas con extensa y reconocida experiencia en el área de género y violencia sexual, y debe ser interdisciplinario, con personas formadas en derecho, psicología y otras áreas relacionadas. La Instancia Ad Hoc se reúne cada vez que hay un informe de investigación, pero sus integrantes permanecen en el cargo por un periodo determinado. En general entre uno y tres años parece ser una práctica habitual<sup>141</sup>.

La Instancia Ad Hoc determina sanciones y reparaciones de conformidad con el capítulo que se desarrolla a continuación. Posteriormente, promulga una resolución, la cual puede ser objeto de una única revisión por la misma instancia. En esta etapa también se revisan las medidas de protección que haya ordenado la oficina o persona receptora del primer contacto

y analiza la pertinencia de dictar nuevas medidas. La resolución de la Instancia Ad Hoc debe ser objeto de seguimiento por parte de la oficina o persona receptora del primer contacto.

A la hora de considerar las sanciones dentro del protocolo, este Panel considera que el principio de proporcionalidad debe ser el pilar para dictar sanciones<sup>142</sup>. Para ello es importante tomar en cuenta diferentes factores<sup>143</sup>, los cuales incluyen:

- a. la gravedad de la conducta prohibida,
- b. las circunstancias de los hechos,
- c. el impacto de la conducta sobre el/la denunciante,
- d. el impacto de la conducta prohibida sobre la comunidad o lugar de trabajo
- e. antecedentes disciplinarios de la persona denunciada
- f. otros factores atenuantes y/o agravantes.

Teniendo en cuenta que uno de los principios del protocolo debe ser la centralidad de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual, es conveniente que, previo a determinar las sanciones, se escuche a la persona denunciante para conocer sus deseos e intereses.

Dado que cada institución tiene sus reglamentos internos, este Panel considera que las sanciones específicas del protocolo podrían ser tomadas de dichos reglamentos, siempre y cuando sean pertinentes para el caso, considerando los factores señalados anteriormente y tomando en consideración la opinión de la persona denunciante.

El Panel encontró que no es común que las organizaciones o las universidades incorporen medidas de reparación para la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual y considera que la ausencia de las medidas de reparación son una falencia que las organizaciones internacionales tienen la oportunidad de revertir. Entre las medidas de reparación identificadas en algunos protocolos se incluyen: a) talleres psicológicos para la persona denunciante por parte de la institución, b) medidas de protección con carácter definitivo, c) reconocimiento público o privado de la responsabilidad por los hechos de violencia o acoso sexual, incluyendo disculpas escritas, públicas o privadas, siempre y cuando la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual lo acepte y, d) procesos restaurativos, incluyendo la resolución alternativa de conflictos, donde las partes podrían firmar un acuerdo con compromisos y plazos<sup>144</sup>.

Este Panel sugiere que la institución, de cara a una mirada integral y con un enfoque centrado en la persona que sufre violencia o acoso sexual, incorpore los estándares del sistema interamericano de derechos humanos sobre la reparación integral, los que deben incluir<sup>145</sup>: a) investigación, b) restitución, por ejemplo, si la denunciante fue objeto de retaliación siendo expulsada de la organización, una medida de restitución es reincorporarla en su cargo, c) rehabilitación, incluyendo medidas relacionadas con afectaciones físicas y psicológicas que puedan ser objeto de atención médica, d) satisfacción, la cual consiste en reintegrar la dignidad de las personas que han sufrido violencia o acoso sexual, como, por ejemplo, una disculpa pública, e) garantías de no repetición, las cuales incluyen medidas al interior de la organización como, por ejemplo, revisión de las capacitaciones, códigos de conductas o estructuras de poder, y f) indemnización, la cual debe incluir la compensación del daño.

## E.2.4 Procedimientos Alternativos de Justicia Restaurativa

Por otro lado, se le debe brindar la opción a las partes de iniciar mecanismos de justicia restaurativa también denominados de mediación. Esta etapa debe ser liderada por la oficina receptora del primer contacto o la persona designada en esa función<sup>146</sup>.

Estos mecanismos se centran en las necesidades de las personas que han sufrido violencia o acoso sexual y la responsabilidad activa de la persona agresora en la reparación del daño. La justicia restaurativa se enfoca en el daño y las necesidades de la persona a quien se le infringió ese daño, a diferencia del sistema penal que tiende a enfocarse en el castigo para la persona agresora.<sup>147</sup> Los mecanismos de justicia restaurativa propician un diálogo equitativo y respetuoso, con el objetivo de alcanzar resultados que incluyan medidas de reparación que se centran en las necesidades de las partes<sup>148</sup>.

Este Panel considera que no toda violencia sexual puede ser objeto de procesos de justicia restaurativa, ya sea por su gravedad, la naturaleza del hecho, su duración en el tiempo o por la especial relación jerárquica existente entre persona denunciante y denunciada.

## E.2.5 Medidas de Protección

El objetivo principal de las medidas de protección es el resguardo de la integridad física y/o psicológica de la persona denunciante, tanto de las consecuencias sufridas por el acto en el pasado como de las que podría sufrir en el futuro<sup>149</sup>. Este Panel considera que las **medidas de protección son favorables para la persona denunciante y en consecuencia son vitales en un protocolo**. Sin embargo, ninguna medida de protección puede ser tomada sin tomar en cuenta la opinión de la persona denunciante sobre sus necesidades, intereses y preocupaciones y sin su consentimiento libre e informado.

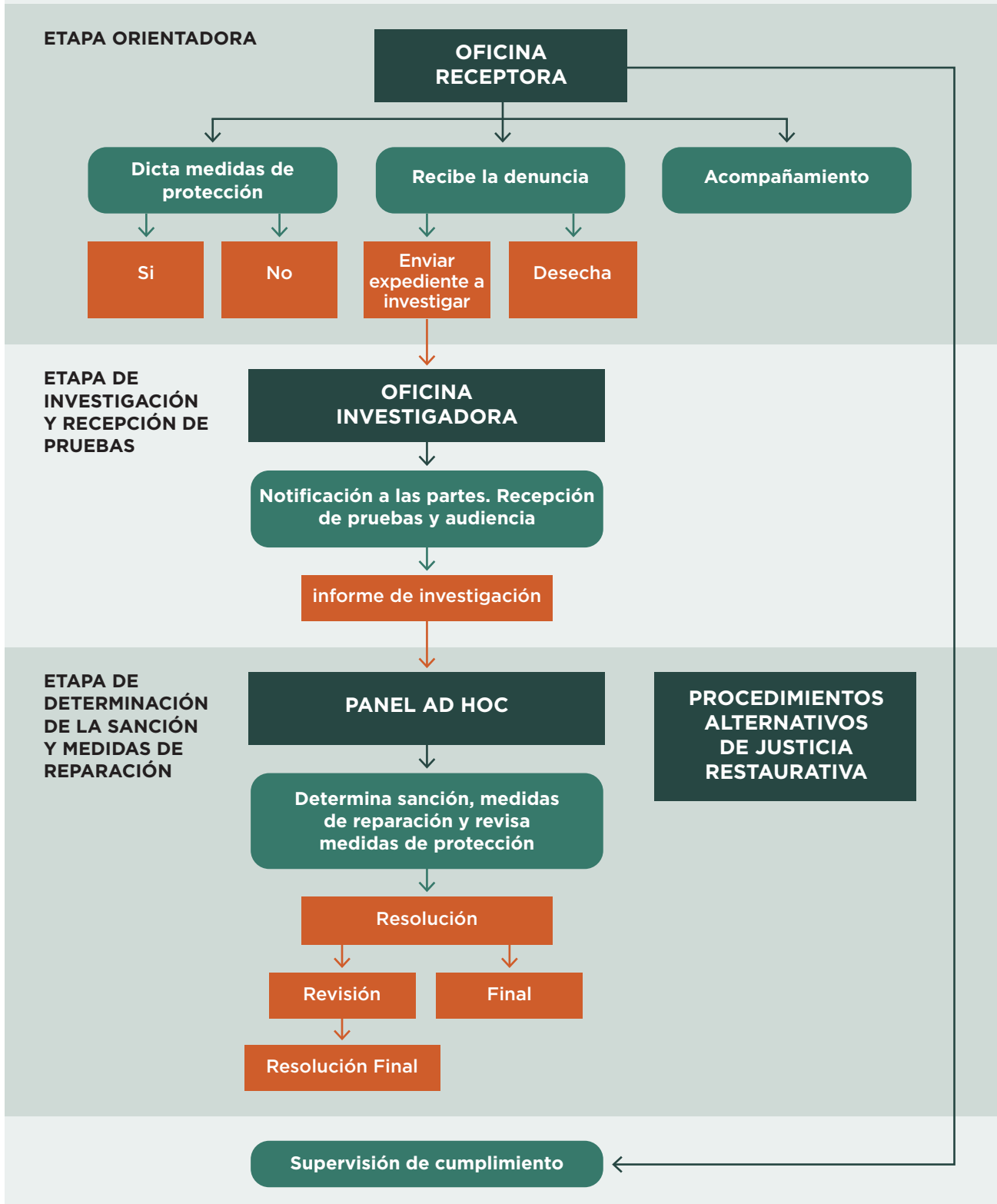
Las medidas de protección pueden ser dictadas por la persona u oficina receptora del primer contacto y revisadas, si el caso llega a esta etapa, por la Instancia Ad Hoc. Estas medidas pueden también venir acompañadas de medidas de restitución y acompañamiento para la denunciante y pueden ser otorgadas a solicitud de la persona denunciante<sup>150</sup> o declaradas de oficio<sup>151</sup>.

El Panel considera que existen algunos factores a considerar para tomar medidas de protección. Entre ellas, se debe considerar: el principio de proporcionalidad, gravedad del incidente, la duración del incidente, la conducta o naturaleza de la violencia, los antecedentes y la relación denunciante y denunciado<sup>152</sup>. Asimismo, cada caso debe ser evaluado de forma individual para decidir qué medida se podrá tomar, tanto al inicio del proceso, incluso antes de la denuncia formal, y posteriormente en el marco del procedimiento formal de denuncia<sup>153</sup>.

Las medidas de protección incorporadas en los protocolos deben incluir disposiciones que afecten lo menos posible a la denunciante. Es también posible tomar medidas de protección, previo acuerdo con la denunciante, que la afecten directamente. Algunos ejemplos de posibles medidas para la persona denunciante pueden incluir: la reubicación laboral, cambio de turno o flexibilidad laboral, siempre y cuando estas medidas no resulten más perjudiciales para quien denuncia. En el caso de la persona denunciada, posibles medidas son la suspensión laboral o licencia administrativa<sup>154</sup>.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO PROPUESTO

PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN DE CASOS DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL





El Panel observó que algunos protocolos incluyen la exigencia de informes de evaluación de riesgo que analizan la situación en la que se encontraría la persona denunciante si dichas medidas no se ordenaran y la posibilidad de reincidencia de los actos de acoso o violencia sexual<sup>155</sup>. Estos informes pueden contribuir al éxito de la investigación pero no deben convertirse en una exigencia para dictar medidas de protección<sup>156</sup>. En consecuencia, este Panel sugiere que la persona u oficina receptora del primer contacto evalúe periódicamente las mismas<sup>157</sup>. Estas medidas se pueden tomar en cualquier momento, desde antes del inicio de un procedimiento e incluso con posterioridad a la conclusión de este<sup>158</sup>.

Algunos protocolos establecen que, para dictar medidas de protección, se debe acreditar completamente la veracidad del hecho controvertido<sup>159</sup>. Al igual que en el caso de las pruebas para dictar resolución final, este Panel rechaza dicho estándar por considerar que esta exigencia entorpece la utilidad de las medidas de protección y se justifica bajo una lógica de tipo procesal penal donde la carga se voltea sobre la denunciante. Es un modelo que desconoce los obstáculos históricamente enfrentados por las personas que han sufrido violencia o acoso sexual. En consecuencia, recomienda que, para dictar medidas de protección se use un estándar más bajo.

## E.2.6 Medidas para garantizar la no retaliación

Una de las preocupaciones de este Panel es el riesgo de retaliación que pueden sufrir las personas denunciantes por fuera del procedimiento formal (por ejemplo, difamación en medios sociales, afectación en el desempeño del trabajo, entre otras). Por esta razón se cree necesario que **un protocolo incorpore medidas para proteger a las personas denunciantes de conductas de retaliación**<sup>160</sup>.

La Política y Sistema de Resolución de Conflictos para la Prevención y Eliminación de todas las formas de acoso laboral de la Organización de Estados Americanos (OEA) define la retaliación como “una acción u omisión adversa, directa o indirecta, recomendada, manifestada o emprendida por un miembro del personal en contra de una persona denunciante porque considera que éste está proporcionando, ayudando a proporcionar o está preparándose para proporcionar pruebas a una autoridad competente sobre una conducta indebida”<sup>161</sup>. La retaliación incluye amenazas, coerción y acciones adversas a nivel del empleo<sup>162</sup>.

Este Panel considera fundamental que un protocolo prevea la posibilidad de tomar medidas de protección y de sanción en casos de intimidación o represalias en contra de la o las personas denunciantes. El protocolo debe, además, contener un lenguaje claro de cero tolerancia hacia la retaliación, señalando las medidas disciplinarias correspondientes contra quienes lleven a cabo estas acciones<sup>163</sup>.

## E.2.7 Informe Anual

Finalmente, el Panel ha constatado que los procedimientos sobre violencia o acoso sexual en las organizaciones que tienen protocolos son poco conocidos y tienden a permanecer en la oscuridad institucional. Por lo tanto, considera que la oficina o persona receptora del primer contacto y la persona investigadora u oficina especializada en la investigación

deben presentar un informe anual público con la sistematización de datos y estadísticas de las denuncias presentadas sobre acoso y violencia sexual, así como el estado procesal de los casos<sup>164</sup>. Esta información debe ser pública y de fácil acceso al público en general, respetando la información confidencial de los procesos.

## **F. SEGUIMIENTO**

La organización debe designar a un integrante permanente del personal u oficina que se enfoque en la prevención y la respuesta de iniciativas contra la violencia sexual. Esta persona u oficina debe ofrecer comentarios periódicos (trimestrales o semestrales) sobre las políticas de la organización y debe solicitar a managers, supervisores/as y cabezas de la organización entregar informes sobre avances realizados para prevenir la violencia. Esta persona u oficina estará a cargo de revisar periódicamente las medidas implementadas y evaluar la necesidad de modificaciones, a través de procesos participativos y transparentes. Asimismo, la organización debe someter los procesos sobre acoso y violencia sexual a revisión o auditoría periódica por parte de un órgano externo e independiente.

## VII. RECOMENDACIONES

---

Las organizaciones internacionales que se dedican a la protección de los derechos humanos forman parte de las mismas sociedades en las que la violencia y acoso sexual se han mantenido arraigadas por años y han sido difíciles de combatir. Dado el mandato de dichas instituciones, es esencial que éstas se rijan por los más altos estándares, y con ello, promuevan una nueva cultura libre de violencia y acoso sexual.

Por esta razón, y tomando en cuenta el desarrollo comparado en materia de combate institucional a la violencia y acoso sexual, este Panel considera que **las organizaciones de derechos humanos deben comprometerse a adoptar medidas holísticas que aborden los patrones socioculturales existentes de normalización de la violencia y el acoso sexual**, con miras a lograr en ellas una cultura de respeto y un ambiente libre de acoso y violencia sexual, comenzando con medidas impulsadas desde el más alto nivel de gestión. Para ello, y de acuerdo al análisis hecho en este informe, se recomienda que las organizaciones adopten las siguientes medidas:

### A. DIAGNÓSTICO

Realizar un Diagnóstico para medir la prevalencia de la violencia sexual y acoso en la organización que incluya los factores de riesgo que aumentan la prevalencia de la violencia sexual. Algunas buenas prácticas identificadas son: hacer encuestas que midan el clima organizacional en torno a la violencia y el acoso sexual, así como también la revisión completa de prácticas, políticas y procesos de rendición de cuentas, incluyendo entrevistas con integrantes de la organización.

### B. CÓDIGO DE CONDUCTA

**Promulgar un Código de Conducta** que promueva un ambiente libre de violencia y acoso sexual para todas las personas que integren la institución. Este Código debe incluir al menos: a) los principios generales con los cuales la organización se identifica (respeto, igualdad, no discriminación, ambiente libre de acoso y violencia sexual, respeto por el principio de no discriminación, entre otros), b) un estándar particular para las personas integrantes o personas afiliadas a la institución de derechos humanos relacionado al compromiso con principios básicos de igualdad y no discriminación<sup>165</sup> y c) tener como base y lineamientos los estándares desarrollados en el sistema interamericano de derechos humanos sobre igualdad y no discriminación.

**Mantener la vigencia del Código de Conducta** exigiendo que cada persona que se vincule a la institución declare haberlo leído y aceptado sus condiciones.

**Revisar el Código de Conducta** de forma anual o por lo menos cada dos años, con el objetivo de adaptarlo a las necesidades, situaciones y acontecimientos de la organización.

## C REQUISITOS ESTRICTOS DE COMPORTAMIENTO PREVIO SOBRE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y SELECCIÓN DE CARGOS

La organización debe comprometerse a no contratar personal que haya sido objeto de sanciones administrativas, penales, civiles o de carácter disciplinario al interior de un trabajo anterior por violencia o acoso sexual y, en caso de contar con acusaciones de esta naturaleza, la institución debe investigar la pertinencia y seriedad de las mismas. Cuando una persona nominada a un cargo de elección tenga acusaciones formales (ámbito penal, civil y/o administrativo), ella debe informar sobre la existencia de estas acusaciones. La organización, bajo el principio de debida diligencia, debe investigar y/o pedir información al respecto y debe considerar las acusaciones informales, evaluando la pertinencia de estas dependiendo de su gravedad y contexto.

## D. CAPACITACIONES OBLIGATORIAS Y PERMANENTES

**Realizar capacitaciones obligatorias y permanentes** que: a) sean especializadas en violencia y acoso sexual; b) formen parte de una estrategia de cambio de la cultura organizacional; c) No sean actividades aisladas o esporádicas; d) sean diseñadas tomando en cuenta el diagnóstico institucional sobre violencia y acoso sexual; e) cuenten con el respaldo de las más altas autoridades de la organización; y f) cubran no solo situaciones de violencia y acoso sexual, sino conductas que fuera de un contexto de relación jerárquica podrían ser consideradas inofensivas.

## E. PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN DE CASOS DE VIOLENCIA Y ACOSO SEXUAL

**Adoptar** un Protocolo para la Atención de Casos de Violencia y Acoso Sexual que respete los principios de a) no discriminación, b) centralidad de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual, c) debido proceso, d) confidencialidad, e) no revictimización y f) accesibilidad.

**Incorporar** en un Protocolo por lo menos las siguientes bases, a) una definición amplia de violencia y acoso sexual, b) una noción amplia del ámbito de responsabilidad de la organización y las personas afiliadas a la misma, las cuales van más allá de un vínculo laboral, c) personas u oficinas especializadas en la materia para la recepción y tramitación de los casos, d) multiplicidad de formas de denunciar, incluyendo diferentes formatos de denuncia, con posibilidades diversas, y con un sistema robusto de confidencialidad, f) requisitos no herméticos ni estrictos para la admisión de la denuncia, g) imprescriptibilidad para presentar denuncias o limitación temporal de no menos de tres años, h) Estándar probatorio de valor preponderante de la prueba y principio de libertad probatoria, i) medidas de protección y medidas en contra de la retaliación, j) determinación de sanciones y reparación que tomen en cuenta los deseos de la persona que ha sufrido violencia o acoso sexual y finalmente, k) que el procedimiento cuente con al menos tres etapas: primer contacto, investigación y

recepción de pruebas y, de sanción y medidas de reparación, incluyendo la posibilidad de procedimientos alternativos de justicia restaurativa.

**Presentación de informes anuales con sistematización de datos y estadísticas de las denuncias.** La persona u oficina receptora de las denuncias y el investigador o la oficina investigadora estarán a cargo de la elaboración de estos informes.

## F. PARIDAD DE GÉNERO

**Incluir la paridad de género en todos los niveles,** con especial énfasis en altos cargos de dirección, como una política institucional con el fin de eliminar la segregación y disminuir la violencia y acoso sexual. Poner fin a la discriminación en el reclutamiento, contratación, asignación y promoción, y garantizar que las mujeres sean remuneradas y valoradas al igual que sus pares varones en funciones equivalentes.

## G. PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN

Promover el cambio de cultura institucional incluyendo en la publicidad de oportunidades de empleo, becas, pasantías y otras formas de vinculación institucional, información sobre las políticas encaminadas hacia un ambiente libre de violencia y acoso sexual.

**Crear una estrategia de promoción y difusión.** La cual debe incluir acciones tales como:

- a. Incluir en el proceso de contratación o de vinculación con la organización la firma del Código de Conducta. La persona que se vincule con la organización debe realizar una sesión de capacitación sobre violencia y acoso sexual, antes de los primeros tres meses desde su ingreso, recordando las buenas prácticas identificadas en el capítulo sobre capacitaciones.
- b. Cuando se publiquen oportunidades de becas, posiciones de trabajo, voluntariado, pasantías y cualquier oportunidad de vinculación remunerada o no, se debe incluir información sobre las políticas de la institución en torno a la violencia y acoso sexual. Las personas que postulen a dichas oportunidades deben declarar haber leído y entendido estas políticas.
- c. Incluir las políticas y las medidas en torno a una cultura libre de violencia y acoso sexual en comunicados de prensa, en los concursos, en informes, charlas o talleres.
- d. Antes de realizar un viaje de trabajo, quienes participen de dicho viaje deben recibir un recordatorio de las pautas de conducta, protocolos y mecanismos relacionados con este tema y deben declarar haber leído y entendido dichas pautas de conducta y mecanismos.

## H. SEGUIMIENTO

**Designar** una oficina o una persona del personal permanente para que entregue comentarios periódicos (trimestrales o semestrales) sobre las políticas de la organización para la prevención contra la violencia y acoso sexual. Esta oficina o persona debe estar a cargo de revisar periódicamente las medidas implementadas y evaluar la necesidad de modificaciones a través de procesos participativos y transparentes.

**Solicitar** a managers, supervisores/as y cabezas de la organización realizar reportes sobre avances realizados para prevenir la violencia y realizar evaluación periódica de impacto de las medidas implementadas, entre otras medidas.

**Someter** los procesos sobre acoso y violencia sexual a revisión o auditoría periódica por parte de un órgano externo e independiente.

## I. TIEMPO Y RECURSOS

**Dedicar tiempo y recursos a la prevención del acoso y la violencia sexual** a través de esfuerzos creíbles. Para la sustentabilidad de estas políticas es importante contar con presupuesto fijo para la funcionalidad del protocolo y las instancias o personas.

Es posible, sin embargo, realizar la gran mayoría de los cambios sugeridos en este informe con bajos recursos. **Ninguna organización debiera excusarse de realizar los cambios sugeridos basándose en una falta de presupuesto ajena a su control.**

El cambio hacia una cultura que promueva la no violencia y un ambiente libre de acoso y violencia sexual implica medidas holísticas, las cuales incluyen más recomendaciones que las identificadas anteriormente<sup>166</sup>. Por lo cual, una organización luego y/o durante la ejecución de las recomendaciones anteriores, puede implementar medidas adicionales.

## VIII. BIOGRAFÍAS DE LAS PERSONAS INTEGRANTES DEL PANEL Y SECRETARIA TÉCNICA

---

**Julieta Di Corleto**, es abogada argentina de la Universidad de Buenos Aires (UBA), LLM de Harvard Law School y Doctora en Historia de la Universidad de San Andrés. Es docente en grado y posgrado en la Facultad de Derecho de la UBA y de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). Es directora del equipo de investigación “Doctrina Penal Feminista” en la UBA. Ha publicado artículos vinculados a los derechos humanos de las mujeres, con especial énfasis en violencia, derechos sexuales y reproductivos, y encarcelamiento, y libros sobre el género y justicia penal, y el aborto e infanticidio en perspectiva histórica.

**Jeannette Llaja Vilena**, Jeannette Llaja Vilena, es abogada peruana especializada en derechos humanos, género y derecho constitucional. Ha publicado artículos vinculados a los derechos humanos de las mujeres, con especial énfasis en violencia, derechos sexuales y reproductivos y acceso a la justicia; asimismo ha litigado casos de discriminación y violencia contra la mujer a nivel nacional y supranacionalmente. En sociedad civil se ha desempeñado como Directora de DEMUS, Estudio para la Defensa de los Derechos de la Mujer, y en el sector público como Directora General de Igualdad de Género y No Discriminación del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Perú. Además, ha sido consultora de instituciones públicas, de sociedad civil y de cooperación internacional.

**Alejandro Madrazo Lajous**, es abogado mexicano de Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), LLM y J.S.D. de Yale Law School. Es investigador y profesor de la División de Estudios Jurídicos del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en México, Región Centro. Es el coordinador y fundador del Programa de Política de Drogas del CIDE. Ha publicado en revistas especializadas en México y el extranjero sobre la enseñanza del derecho, la historia del pensamiento jurídico, la libertad de expresión, la justicia electoral, los derechos sexuales y reproductivos, el control del tabaco y la regulación de drogas.

**Macarena Sáez Torres**, es abogada chilena y Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales por la Universidad de Chile y LL.M. de Yale Law School. Es Profesora de la Facultad de Derecho de American University en Washington DC donde se desempeña como Directora Académica del Centro de Derechos Humanos y Derecho Humanitario. Enseña Derecho de Familia de los Estados Unidos, Derecho de Familia Comparado y Litigio Estratégico en Derechos Humanos. Macarena Sáez ha escrito libros y artículos en temas de género, sexualidad y derechos humanos.

**Maria Corina Muskus Toro**, es abogada venezolana de la Universidad Católica Andrés Bello, donde también fue profesora de la Clínica Jurídica de Derechos Humanos y LL.M. en Género y Derechos Humanos de American University Washington College of Law. Fue Becaria Rómulo Gallegos en la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Actualmente trabaja en el área de incidencia de la Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de Derechos Humanos.

**Christine Vlastic**, es abogada estadounidense especializada en derechos humanos y el derecho internacional, B.A. de Cornell University, MSc Human Rights de London School of Economics y JD de American University Washington College of Law.



# IX. BIBLIOGRAFÍA

---

## A. PROTOCOLOS

### A. UNIVERSITARIOS

- i. *American University, University Policy: Discrimination and Sexual Harassment Policy* (28 ago. 2019), <https://www.american.edu/policies/au-community/upload/discrimination-and-sexual-harassment-policy-09-05-19-final.pdf>.
- ii. University of Cambridge, *Procedure on Student Harassment and Sexual Misconduct* (4 julio 2018), [https://www.studentcomplaints.admin.cam.ac.uk/files/procedure\\_on\\_student\\_harassment\\_and\\_sexual\\_misconduct\\_with\\_explanatory\\_notes\\_-\\_2019.pdf](https://www.studentcomplaints.admin.cam.ac.uk/files/procedure_on_student_harassment_and_sexual_misconduct_with_explanatory_notes_-_2019.pdf).
  1. *University of Cambridge, Reporting Harassment and Sexual Misconduct*, [http://www.studentcomplaints.admin.cam.ac.uk/files/hsm\\_report\\_form.docx](http://www.studentcomplaints.admin.cam.ac.uk/files/hsm_report_form.docx).
- iii. Cornell University, *Prohibited Bias, Discrimination, Harassment and Sexual and Related Misconduct* (11 sept. 2019), [https://www.dfa.cornell.edu/sites/default/files/vol6\\_4.pdf](https://www.dfa.cornell.edu/sites/default/files/vol6_4.pdf).
  1. Cornell University, *Procedures for Resolution of Reports Against Staff under Cornell University Policy 6.4 for the Following Acts of Prohibited Conduct: Prohibited Discrimination; and Retaliation* (1 junio 2019), <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.cornell.edu/dist/6/7016/files/2019/05/Procedures-for-Resolution-of-Reports-of-Prohibited-Discrimination-Against-Staff-Under-Cornell-University-Policy-6.4-6.1.2019-2.pdf>.
  2. Cornell University, *Procedures for Resolution of Reports Against Faculty Under Cornell University Policy 6.4 for the Following Acts of Prohibited Conduct: Prohibited Discrimination; and Retaliation* (1 junio 2019), <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.cornell.edu/dist/6/7016/files/2019/05/Procedures-for-Resolution-of-Reports-of-Prohibited-Discrimination-Against-Faculty-Under-Cornell-University-Policy-6.4-6.1.2019-3.pdf>.
  3. Cornell University, *Procedures for Resolution of Reports Against Students Under Cornell University Policy 6.4 for the Following Acts of Prohibited Conduct: Sexual Assault, Sexual Exploitation, etc.* (8 enero 2019), <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.cornell.edu/dist/6/7016/files/2019/01/Policy-6.4-Student-Procedures-Effective-1.8.2019-20obqrv.pdf>.
  4. Cornell University, *Procedures of Reports Against Employees Under Cornell University Policy 6.4 for the Following Acts of Prohibited Conduct: Sexual Assault, Sexual Exploitation, etc.* (1 junio 2019), <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.cornell.edu/dist/6/7016/files/2019/05/Procedures-for-Resolution-of-Reports-Against-Employees-Under-Cornell-University-Policy-6.4-6.1.2019-1.pdf>.

- iv. Centro de Investigación y Docencia Económicas, *Protocolo de Atención para Casos de Discriminación y Violencia de Género* (26 feb. 2019), <https://www.cide.edu/assets/descargable/ProtocoloCIDE2019.pdf>.
- v. George Washington University, *Sexual and Gender-Based Harassment and Interpersonal Violence Policy* (1 julio 2018), <https://haven.gwu.edu/sites/g/files/zaxdzs2106/f/downloads/Title%20IX%20Policy%20FINAL%206-29-18%20.pdf>.
- vi. Georgetown University, *Sexual Misconduct Policies and Procedures: 2018-2019* (2018) <https://georgetown.app.box.com/s/gcf6w8a3ce016eyb63kjbchb87c6mj81>.
- vii. Harvard University, *Sexual and Gender-Based Harassment and Procedures for the Faculty of Arts and Sciences* (13 enero 2016), [https://www.fas.harvard.edu/files/fas/files/fas\\_sexual\\_and\\_gender-based\\_harassment\\_policy\\_and\\_procedures-1-13-16.pdf](https://www.fas.harvard.edu/files/fas/files/fas_sexual_and_gender-based_harassment_policy_and_procedures-1-13-16.pdf).
  1. Harvard University, *Procedimientos para el Manejo de Denuncias Contra Miembros del Personal de Harvard Conforme a la Política de Acoso Sexual y por Motivo de Género* (4 mayo 2017), [https://titleix.harvard.edu/files/spa\\_harvard\\_staff\\_sexual\\_harassment\\_procedures\\_final\\_040517.pdf](https://titleix.harvard.edu/files/spa_harvard_staff_sexual_harassment_procedures_final_040517.pdf).
  2. Harvard University, *What is Title IX?*, <https://titleix.harvard.edu/what-title-ix>.
- viii. Indiana University, *Sexual Misconduct Policy* (1 julio 2019), <https://policies.iu.edu/files/policy-pdfs/ua-03-sexual-misconduct.pdf>.
- ix. London School of Economics and Political Science, *Sexual Harassment and Sexual Violence Policy* (19 junio 2018), <https://info.lse.ac.uk/staff/services/Policies-and-procedures/Assets/Documents/harVioPol.pdf>.
  1. London School of Economics and Political Science, *Procedure for Considering Allegations of Harassment from Students Against Members of Staff*, [https://info.lse.ac.uk/staff/Services/Policies-and-procedures/Assets/Documents/proHarStu.pdf?from\\_serp=1](https://info.lse.ac.uk/staff/Services/Policies-and-procedures/Assets/Documents/proHarStu.pdf?from_serp=1).
- x. Pennsylvania State University, *Sexual And/or Gender-Based Harassment and Misconduct (Including Sexual Harassment, Sexual Assault, Dating Violence, Domestic Violence, Stalking, and Related Inappropriate Conduct)* (27 enero 2014), <https://policy.psu.edu/policies/ad85>.
  1. Pennsylvania State University, *Employee Disciplinary Proceedings for Reports of Sexual Assault, Dating Violence, Domestic Violence and Stalking Against an Employee*, <https://affirmativeaction.psu.edu/welcome/discrimination-complaints/employee-disciplinary-proceedings-for-reports-of-sexual-assault-dating-violence-domestic-violence-and-stalking-against-an-employee/>.
- xi. Stanford University, *Sexual Harassment* (2 ago. 2016), <https://adminguide.stanford.edu/chapter-1/subchapter-7/policy-1-7-1>.

- xii. Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey* (dic. 2017), <https://tec.mx/sites/default/files/2018-01/ProtocoloViolenciadeGenero.pdf>.
- xiii. University of California, *Violencia sexual y acoso sexual* (31 julio 2019), <https://policy.ucop.edu/doc/4030385/SVSH-Spanish>.
- xiv. Universidad Nacional Autónoma de México, *Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM* (ago. 2016), <https://igualdaddegenero.unam.mx/wp-content/uploads/2016/08/protocolo-de-actuacion-en-casos-de-violencia-de-genero.pdf>.
- xv. Universidad de Buenos Aires, *Protocolo de Intervención Institucional ante Denuncias por Violencia de Género, Acoso Sexual y Discriminación de Género* (9 dic. 2015), <http://www.derecho.uba.ar/institucional/programasinstitucionales/programa-para-la-prevencion-de-la-violencia/documentos/resolucion-4043-15.pdf>.
- xvi. Universidad de Chile, *Protocolo de Actuación ante Denuncias sobre Acoso Sexual, Violencia de Género, Acoso Laboral y Discriminación Arbitraria* (1 ago. 2019), [http://www.uchile.cl/documentos/decreto-exento-n199422019-nuevo-protocolo-de-actuacion-ante-denuncias-sobre-acoso-sexual-violencia-de-genero-acoso-laboral-y-discriminacion-arbitraria-y-deja-sin-efecto-pdf-144-mb\\_131080\\_0\\_0951.pdf](http://www.uchile.cl/documentos/decreto-exento-n199422019-nuevo-protocolo-de-actuacion-ante-denuncias-sobre-acoso-sexual-violencia-de-genero-acoso-laboral-y-discriminacion-arbitraria-y-deja-sin-efecto-pdf-144-mb_131080_0_0951.pdf).
- xvii. Universidad de Ciencias y Humanidades, *Reglamento de Prevención y Protocolo de Intervención en Casos de Hostigamiento Sexual* (2019), <http://www.uch.edu.pe/sites/default/files/PDF/REGLAMENTO%20PREVENCION%20HOSTIGAMIENTO%20SEXUAL%20-%20PROTOCOLO.pdf>.
- xviii. Universidad de los Andes, *Protocolo ante Acoso y Abuso Sexual* (mayo 2018), <https://www.uandes.cl/wp-content/uploads/2019/01/Protocolo-ante-acoso-y-abuso-sexual-2.pdf>.
- xix. Universidad de Sevilla, *Protocolo para la Prevención, Evaluación e Intervención ante el Acoso en la Universidad de Sevilla* (19 junio 2018), <http://fcce.us.es/sites/default/files/PROTOCOLO-ACOSO-CG-19-JUNIO.pdf>.
- xx. Universidad Externado de Colombia, *Protocolo de Atención en Casos de Violencia y Acoso en la Universidad Externado de Colombia* (marzo 2019), <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2019/03/Protocolo.pdf>.
- xxi. Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana* (2018), <https://charlasgenero.colmex.mx/wp-content/uploads/2018/10/ProtocoloIBERO.pdf>.
- xxii. Universitat Autònoma de Barcelona, *Protocolo para Prevenir y Actuar contra el Acoso Sexual, el Acoso por Razón de Sexo, Orientación Sexual, Identidad de Género o Expresión de Género, y la Violencia Machista* (7 nov. 2018), <https://www.uab.cat/doc/protocol-uab-es>.

## B. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

### i. OEA

#### 1. Código de Conducta

a. Organización de los Estados Americanos, *Política y sistema de resolución de conflictos para la prevención y eliminación de todas las formas de acoso laboral* (15 oct. 2015), [https://www.oas.org/legal/spanish/gensec/EXOR1502\\_ANEXO\\_B.doc](https://www.oas.org/legal/spanish/gensec/EXOR1502_ANEXO_B.doc).

#### 2. Resoluciones

a. Organización de los Estados Americanos, *Orden Ejecutiva No. 05-07, Rev. No. 1: Prohibición de Acoso Laboral* (2 julio de 2007), <https://www.oas.org/en/oig/documents/Prohibicion%20de%20Acoso%20Laboral.pdf>.

b. Organización de los Estados Americanos, *Orden Ejecutiva No. 95-7: Prohibition Against Sexual Harassment* (29 de sept. 1995), <http://www.oas.org/legal/english/gensec/EX-OR-95-7.htm>.

### ii. Organización de las Naciones Unidas (ONU)

#### 1. Boletines

a. Boletín del Secretario General, *Staff Regulations and Rules of the United Nations* (ST/SGB/2018/1), 1 enero 2018, [https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/handbook\\_docs/ST.SGB\\_.2018.1%20-%20Staff%20regs%20and%20rules%20of%20the%20UN.docx](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/handbook_docs/ST.SGB_.2018.1%20-%20Staff%20regs%20and%20rules%20of%20the%20UN.docx).

b. Boletín del Secretario General, *Addressing discrimination, harassment, including sexual harassment, and abuse of authority* (ST/SGB/2019/8), 10 sept. 2019, <https://undocs.org/en/ST/SGB/2019/8>.

c. Boletín del Secretario General, *Protection against retaliation for reporting misconduct and for cooperating with duly authorized audits or investigations* (ST/SGB/2017/2), 20 enero 2017, <https://undocs.org/en/ST/SGB/2017/2>.

d. Boletín del Secretario General, *Special measures for protection from sexual exploitation and abuse* (ST/SGB/2003/13), 9 oct. 2003, <https://undocs.org/ST/SGB/2003/13>.

#### 2. Informes

a. Informe del Secretario General, *Medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales* (A/72/751), 15 feb. 2018, <https://undocs.org/es/A/72/751>.

b. Informe del Secretario General, *Medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales: un nuevo enfoque* (A/71/818), 28 feb. 2017, <https://undocs.org/es/A/71/818>.

- c. Informe del Secretario General, *Medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales: un nuevo enfoque*, Adición (A/71/818/Add.1), 6 marzo 2017, <https://undocs.org/sp/A/71/818/Add.1>
  - d. Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación, UN System Model Policy on Sexual Harassment (oct. 2018), [https://www.unsceb.org/CEBPublicFiles/UN%20System%20Model%20Policy%20on%20Sexual%20Harassment\\_FINAL.pdf](https://www.unsceb.org/CEBPublicFiles/UN%20System%20Model%20Policy%20on%20Sexual%20Harassment_FINAL.pdf).
  - e. Naciones Unidas, *Glossary on Sexual Exploitation and Abuse* (24 julio 2017), [https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/SEA%20Glossary%20%20%5BSecond%20Edition%20-%202017%5D%20-%20English\\_0.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/SEA%20Glossary%20%20%5BSecond%20Edition%20-%202017%5D%20-%20English_0.pdf).
3. Noticias
    - a. Noticias ONU, UN launches 24-hour hotline for staff to report sexual harassment (24 feb. 2018), <https://news.un.org/en/story/2018/02/1003612>.
  4. Otros
    - a. Code Blue, An Urgent Interim Response to the UN's Sexual Abuse Crisis (23 feb. 2018), <http://www.codebluecampaign.com/press-releases/2018/2/23-1>.
- iii. Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR)
    1. Código de Conducta
      - a. Agencia de la ONU para los Refugiados, *Código de Conducta y Notas Explicativa* (junio 2004), <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2005/3871.pdf?file=fileadmin/Documentos/BDL/2005/3871>.
    2. Informes
      - a. Agencia de la ONU para los Refugiados, *Our fight against sexual exploitation, abuse and harassment*, <https://www.unhcr.org/en-us/our-fight-against-sexual-exploitation-abuse-and-harassment.html>.
      - b. Agencia de la ONU para los Refugiados, *Our fight against sexual misconduct: 2018 in Review*, <https://www.unhcr.org/en-us/5c51a5d34>.
  - iv. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
    1. Informes
      - a. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *Prevention and Response to Sexual Misconduct*, <https://www.undp.org/content/undp/en/home/accountability/combating-sexual-exploitation-and-abuse.html>.

## v. UNICEF

## 1. Informes

- a. UNICEF, *Informe del Grupo de Trabajo Independiente sobre la discriminación por razón de género, acoso sexual, hostigamiento y abuso de autoridad en el lugar de trabajo* (mayo 2019), [https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-06/Independent-Task-Force\\_report-no%20annexes\\_SP.PDF](https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-06/Independent-Task-Force_report-no%20annexes_SP.PDF).

## vi. ONU Mantenimiento de la Paz

1. Organización de las Naciones Unidas, *Naciones Unidas Mantenimiento de la Paz: Normas de Conducta*, <https://peacekeeping.un.org/es/standards-of-conduct>.
2. Organización de las Naciones Unidas, *Conduct in Field Missions: Professionalism, Efficiency, Integrity, Dignity*, <https://conduct.unmissions.org/prevention-vetting>.

## vii. Organización Mundial de Salud (OMS)

## 1. Código de Conducta

- a. Organización Mundial de Salud, *Code of Ethics and Professional Conduct* (abril 2017), [https://www.who.int/docs/default-source/documents/ethics/code-of-ethics-pamphlet-en.pdf?sfvrsn=20dd5e7e\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/documents/ethics/code-of-ethics-pamphlet-en.pdf?sfvrsn=20dd5e7e_2).

## 2. Informes

- a. Organización Mundial de Salud, *Sexual Exploitation and Abuse Prevention and Response: Policy and Procedures* (marzo 2017), [https://www.who.int/about/ethics/sexual-exploitation\\_abuse-prevention\\_response\\_policy.pdf?ua=1](https://www.who.int/about/ethics/sexual-exploitation_abuse-prevention_response_policy.pdf?ua=1).
- b. Organización Mundial de Salud, *Comprender y abordar la violencia contra las mujeres* (2013), [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/98821/WHO\\_RHR\\_12.37\\_spa.pdf;jsessionid=0D2B375893058B0679B8BFEC8826BAFC?sequence=1](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/98821/WHO_RHR_12.37_spa.pdf;jsessionid=0D2B375893058B0679B8BFEC8826BAFC?sequence=1).
- c. Organización Panamericana Para la Salud (PAHO), *Política de la OPS en Materia de Prevención y Resolución del Acoso en el Lugar de Trabajo* (oct. 2012), <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2013/ES0993-fin12-espanol.pdf>.

## viii. Organización Internacional del Trabajo (OIT)

1. Organización Internacional del Trabajo, *Convenio sobre la violencia y el acoso* (21 junio 2019), [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:P12100_ILO_CODE:C190).
  - a. Organización Internacional del Trabajo, *Principles of Conduct for Staff of the International Labour Office* (2002), [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/genericdocument/wcms\\_713109.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/genericdocument/wcms_713109.pdf).

## ix. Banco Mundial

## 1. Código de Conducta

- a. Banco Mundial, *Living our Values: Code of Conduct* (nov. 2009), <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/147281468337279671/pdf/624110BRIOWorl00Box0361478BOPUBLICO.pdf>.
- b. Banco Mundial, *Principles of Staff Employment- Preamble, Forward and Principles*, <https://policies.worldbank.org/sites/ppf3/PPFDocuments/2666090224b082547840.pdf>.

## 2. Informes

- a. Banco Mundial, *WBG Action Plan for Preventing and Addressing Sexual Harassment: Fiscal Years 2019-2021*, <http://pubdocs.worldbank.org/en/895091561658673520/WBG-Sexual-Harassment-Action-Plan-FINAL-Public.pdf>.
- b. Banco Mundial, *Ethics and Business Conduct: Embedding Ethics throughout the World Bank Group* (2018), <http://pubdocs.worldbank.org/en/137501556202719739/EBC-AR18-External-Web-FINAL.pdf>.
- c. Corporación Financiera Internacional, *Addressing Gender-Based Violence in the Workforce* (mayo 2018), [https://www.commddev.org/pdf/publications/ToolSuite4\\_Interior\\_FIN-05-16\\_LoRes.pdf](https://www.commddev.org/pdf/publications/ToolSuite4_Interior_FIN-05-16_LoRes.pdf).

## 3. Otros

- a. Banco Mundial, *Reporting sexual misconduct*, <https://www.worldbank.org/en/about/unit/reporting-sexual-misconduct>.
- b. Banco Mundial, *World Bank Directive: Staff Rule 3.0- Office of Ethics and Business Conduct* (12 marzo 2019), <https://policies.worldbank.org/sites/ppf3/PPFDocuments/8396780853aa4a69b930571dcc6848ec.pdf>.

## x. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

## 1. Código de Conducta

- a. Banco Interamericano de Desarrollo, *Code of Ethics and Professional Conduct* (oct. 2012), <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37198737>.

2. Banco Interamericano de Desarrollo, *Sanctions Procedures of the Inter-American Development Bank*, <https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36233155>.

## xi. Oxfam

1. Oxfam Internacional, *Safeguarding policy and procedures at Oxfam*, <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/about/safeguarding>.
2. Oxfam Internacional, *One Oxfam Policy on Protection from Sexual Exploitation and Abuse (PSEA)* (dic. 2018), [https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/one\\_oxfam\\_psea\\_policy\\_en.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/one_oxfam_psea_policy_en.pdf).
3. Meg Otieno Ateli, *Transforming Oxfam's Culture*, <https://www.oxfam.org/en/transforming-oxfams-culture>.
4. Oxfam, *Independent Commission: toward a more accountable Oxfam*, <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/about/safeguarding/independent-commission>.
5. Oxfam, *Oxfam Employee Code of Conduct* (oct. 2017), [https://d1tn3vj7xz9fdh.cloudfront.net/s3fs-public/file\\_attachments/oxfam\\_employee\\_code\\_of\\_conduct.pdf](https://d1tn3vj7xz9fdh.cloudfront.net/s3fs-public/file_attachments/oxfam_employee_code_of_conduct.pdf).
6. Oxfam, *Improving Safeguarding and Culture at Oxfam* (dic. 2019), [https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2019-12/Oxfam%20Safeguarding%20and%20Culture%20Report%20December%202019\\_English.pdf](https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2019-12/Oxfam%20Safeguarding%20and%20Culture%20Report%20December%202019_English.pdf).
7. Oxfam, *Inter-Agency Misconduct Disclosure Scheme* (dic. 2018), <https://static1.squarespace.com/static/57ffc65ed482e9b6838607bc/t/5c1a6df3cd836607357e9ebb/1545235956565/Inter-agency+Misconduct+Disclosure+Scheme+FINAL.+Dec+2018.pdf>.
8. Improving Safeguarding and Culture at OXFAM, (dic 2019), [https://www.oxfam.de/system/files/oxfam\\_safeguarding\\_and\\_culture\\_report\\_december\\_2019\\_en.pdf](https://www.oxfam.de/system/files/oxfam_safeguarding_and_culture_report_december_2019_en.pdf)

## xii. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

1. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *Staff Regulations, Rules and Instructions Applicable to Officials of the Organisation* (nov. 2019), [http://www.oecd.org/careers/Staff\\_Rules\\_en.pdf](http://www.oecd.org/careers/Staff_Rules_en.pdf).

**C. OTRAS**

- i. USAID, *USAID's Policy Against Sexual Exploitation and Abuse*, [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1874/180614\\_Exploitation\\_FactSheet.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1874/180614_Exploitation_FactSheet.pdf).
- ii. Ministerio Público de la Defensa de Argentina, *Protocolo de Actuación para la Prevención y la Intervención en Casos de Discriminación por Motivos de Género* (19 junio 2019), [https://www.mpd.gov.ar/pdf/Res%20Prot%20y%20Anexo\\_genero\\_v2.pdf](https://www.mpd.gov.ar/pdf/Res%20Prot%20y%20Anexo_genero_v2.pdf).



## B. OTRAS FUENTES

### A. REPORTE

- i. Open Society Justice Initiative, *Raising the Bar: Improving the Nomination and Election of Judges to the International Criminal Court* (2019), <https://www.justiceinitiative.org/uploads/a43771ed-8c93-424f-ac83-b0317feb23b7/raising-the-bar-20191112.pdf>.
- ii. Open Society Justice Initiative & International Commission of Jurists, *Strengthening from Within: Law and Practice in the Selection of Human Rights Judges and Commissioners* (2017), [https://www.justiceinitiative.org/uploads/aa5f4a53-85aa-4863-990c-1fc5609635ed/strengthening-from-within-20171102\\_0.pdf](https://www.justiceinitiative.org/uploads/aa5f4a53-85aa-4863-990c-1fc5609635ed/strengthening-from-within-20171102_0.pdf).
- iii. Swinburne University of Technology, *Preventing Sexual Assault and Sexual Harassment*, <https://www.swinburne.edu.au/about/strategy-initiatives/safety-equity/sexual-assault/>.
- iv. Manual de Buenas Prácticas para Investigar y Sancionar el Acoso Laboral y/o el Acoso Sexual en La Suprema Corte de Justicia de la Nación, Coordinación de Derechos Humanos y Asesoría de la Presidencia de México (2012), [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/48447/MANUAL\\_DE\\_BUENAS\\_PRACTICAS.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/48447/MANUAL_DE_BUENAS_PRACTICAS.pdf).
- v. Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Argentina, *Guía para la Prevención e Intervención de Situaciones de Violencia Contra las Mujeres en Las Organizaciones* (2018), <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guiaprevencionsituacionesviolenciaenorganizaciones.pdf>.
- vi. Departamento de Educación de los Estados Unidos: Oficina para Derechos Civiles, El Título IX y La Discriminación por Sexo (2000), <https://www2.ed.gov/about/offices/list/ocr/docs/tix-dis-sp.pdf>.
- vii. The Network, *Best Practices in Ethics Hotlines: A framework for creating an effective anonymous reporting program* (2005), <https://la-acfe.org/images/downloads/Resources/bestpracticesinethics2005.pdf>.
- viii. Center for Disease Control and Prevention, *Sexual Violence Surveillance: Uniform Definitions and Recommended Data Elements* (2014), [https://www.cdc.gov/violenceprevention/pdf/sv\\_surveillance\\_definitions1-2009-a.pdf](https://www.cdc.gov/violenceprevention/pdf/sv_surveillance_definitions1-2009-a.pdf).
- ix. California Department of Fair Employment and Housing, *Workplace Harassment Prevention Guide for California Employers* (2017), <https://www.dfeh.ca.gov/wp-content/uploads/sites/32/2017/06/DFEH-Workplace-Harassment-Guide-1.pdf>.
- x. U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace: Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic* (junio 2016), [https://www.eeoc.gov/eeoc/task\\_force/harassment/report.cfm](https://www.eeoc.gov/eeoc/task_force/harassment/report.cfm).

- xi. Ministerio de Educación de Chile, *Protocolos contra el Acoso Sexual en Educación Superior: Sugerencias para su elaboración* (dic. 2016), <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/09/Procolos-contra-el-acoso-sexual-en-ESUP.pdf>.
- xii. The National Academies of Sciences, Engineering & Medicine, *Sexual Harassment of Women: Climate, Culture and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine* (2018), <https://www.nap.edu/catalog/24994/sexual-harassment-of-women-climate-culture-and-consequences-in-academic>.
- xiii. Universities UK, *Changing Culture: Tackling gender-based violence, harassment and hate crime: two years on* (oct. 2019), <https://universitiesuk.ac.uk/policy-and-analysis/reports/Documents/2019/uuk-changing-the-culture-two-years-on.pdf>.
- xiv. American Institute of Architects, *Workplace Culture* (2019), [https://content.aia.org/sites/default/files/2019-02/AIA\\_Guides\\_for\\_Equitable\\_Practice\\_02\\_Workplace\\_Culture.pdf](https://content.aia.org/sites/default/files/2019-02/AIA_Guides_for_Equitable_Practice_02_Workplace_Culture.pdf).
- xv. Joan Tabachnick, *Comprometer a los Espectadores en la Prevención de la Violencia Sexual*, National Sexual Violence Resource Center (2009), [http://www.calcasa.org/wp-content/uploads/2010/09/Publications\\_NSVRC\\_Booklets\\_Comprometer-a-los-espectadores-en-la-prevencion-de-la-violencia-sexual-1.pdf](http://www.calcasa.org/wp-content/uploads/2010/09/Publications_NSVRC_Booklets_Comprometer-a-los-espectadores-en-la-prevencion-de-la-violencia-sexual-1.pdf).
- xvi. Comisión Interamericana de Derechos Humanos, *Igualdad y no discriminación: Estándares Interamericanos* (12 feb. 2019), <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/Compendio-IgualdadNoDiscriminacion.pdf>.
- xvii. Comisión Interamericana de Derechos Humanos: Relatoría Sobre los Derechos de la Mujer, *Acceso a la Justicia para Mujeres Víctimas de Violencia en las Américas*, [https://www.cidh.oas.org/women/acceso07/cap1.htm#\\_ftn83](https://www.cidh.oas.org/women/acceso07/cap1.htm#_ftn83).
- xviii. Centro de Derechos Humanos & Derecho Humanitario de American University Washington College of Law, *Informe del Panel Independiente de Expertos y Expertas para la Evaluación de Candidatos y Candidatas a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos* (5 junio 2019), <https://www.wcl.american.edu/impact/initiatives-programs/center/documents/2019-informe-del-panel-independiente-de-expertos/>.
- xix. Inter-Agency Standing Committee, *Inter-Agency Community-Based Complaint Mechanisms: Protection against Sexual Exploitation and Abuse* (abril 2016), [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/best\\_practice\\_guide\\_inter\\_agency\\_community\\_based\\_complaint\\_mechanisms\\_1.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/best_practice_guide_inter_agency_community_based_complaint_mechanisms_1.pdf).

## B. DOCUMENTOS ACADÉMICOS

- i. Jorge F. Calderon Gamboa, *La reparación integral en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos: estándares aplicables al nuevo paradigma mexicano* (2013), <http://www.corteidh.or.cr/tablas/r33008.pdf>.

- ii. Marisol Fernández Revoredo, *El acoso sexual en la universidad: del negacionismo al reconocimiento y a la resistencia*, Discursos del Sur no. 4 (julio/nov. 2019), <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/discursos/article/view/16997/14465>.
- iii. Susan Bisom-Rapp, *Sex Harassment Training Must Change: The Case for Legal Incentives for Transformative Education and Prevention*, Stanford Law Review, vol. 71 (2018), <https://review.law.stanford.edu/wp-content/uploads/sites/3/2018/06/71-Stan.-L.-Rev.-Online-Bisom-Rapp.pdf>.
- iv. Bernie McCann, *Does Sexual Harassment Training Work?*, EASNA Annual Institute (2018), <https://www.easna.org/wp-content/uploads/2018/05/Does-Sexual-Harassment-Training-Work-handout.pdf>.
- v. Bill Libit, *Elements of an Effective Whistleblower Hotline*, en Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation (25 oct. 2014), <https://corpgov.law.harvard.edu/2014/10/25/elements-of-an-effective-whistleblower-hotline/#11>.
- vi. Carmina Ravanera & Joyce He, *Anti-sexual harassment training: does it work?* Gender and the Economy (27 nov. 2019), <https://www.gendereconomy.org/anti-sexual-harassment-training-does-it-work/>.
- vii. Valeria Junod, *Best Practices for an Internal Whistleblowing Platform*, Frontiers of Law in China 10(3), 475-487 (2015), <http://journal.hep.com.cn/flc/EN/Y2015/V10/I3/475>.
- viii. Vicki Schultz, *Reconceptualizing Sexual Harassment, Again*, Yale Law Journal 128, (junio 2018), <https://www.yalelawjournal.org/forum/reconceptualizing-sexual-harassment-again>.
- ix. Vicki Schultz, *Open Statement on Sexual Harassment From Employment Discrimination Law Scholars*, Stanford Law Review 71(17), 17-48 (junio 2018), [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3198727#](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3198727#).
- x. Dra. Yolanda Velazquez Narvaez et. al., *La Cultura Organizacional y su Relación con la Violencia Laboral: Una Perspectiva Psicosocial* (nov. 2018), <https://www.eumed.net/actas/18/trans-organizaciones/11-la-cultura-organizacional-y-su-relacion-con-la-violencia-laboral.pdf>.
- xi. Melissa Gutworth & Matt Howard, *Improving sexual harassment training effectiveness with climate interventions*, Industrial and Organizational Psychology 12, 68-72 (2019), <https://pdfs.semanticscholar.org/64ee/e78d7ace5ef3e579f2b43cd6760cf9954d44.pdf>.
- xii. Helen Campbell & Suzi Chinnery, *What Works? Preventing & Responding to Sexual Harassment in the Workplace*, CARE (nov. 2018), <https://www.care.org.au/wp-content/uploads/2018/12/STOP-Rapid-Review.pdf>.

- xiii. Jana Beaver et. al., *The Influence of Organizational Culture on Sexual Harassment Training: A Confirmatory Analysis*, Buildingthepride.com, <http://buildingthepride.com/jobie/uploads/JOBIEV19J146.pdf>.
- xiv. Lauren Daley et. al., *Sexual Harassment in the Workplace: How companies can prepare, prevent, respond, and transform their culture*, Catalyst (2018), [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/sexual\\_harassment\\_in\\_the\\_workplace\\_report.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/sexual_harassment_in_the_workplace_report.pdf).
- xv. Mark V. Roehling & Jason Huang, *Sexual harassment training effectiveness: An interdisciplinary review and call for research*, J. of Org. Behavior (2018), <http://jasonhuangatwork.com/papers/Roehling%20%20Huang%202018%20JOB.pdf>.
- xvi. María Florencia Zerdá y Marina Benítez Demtschenko, *Violencia de género digital*, Revista Jurídica de Buenos Aires, Año 43, número 97, 2018
- xvii. Shereen Bingham & Lisa Scherer, *The Unexpected Effects of a Sexual Harassment Educational Program*, J. of Applied Behavioral Science (1 junio 2001), <https://doi.org/10.1177/0021886301372001>.
- xviii. Frank Dobbin & Alexandra Kalev, *The promise and peril of sexual harassment programs*, PNAS (18 junio 2019), <https://www.pnas.org/content/pnas/116/25/12255.full.pdf>.
- xix. Melissa Gutworth & Matt Howard, *Improving sexual harassment training effectiveness with climate interventions*, Industrial and Org. Psychology (2019), <https://pdfs.semanticscholar.org/05ca/839382da3b0c62e8b4f4983e19e82b445d02.pdf>.
- xx. Elizabeth Tippett, *Harassment Trainings: A Content Analysis*, Berkeley J. of Employment and Labor L. (2018), <https://lawcat.berkeley.edu/record/1128469?ln=en>.
- xxi. Chloe Grace Hart, Alison Dahl Crossley & Shelley J. Correll, *Leader Messaging and Attitudes toward Sexual Violence*, Socius: Sociological Research for a Dynamic World vol. 4 (2018), <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2378023118808617>.
- xxii. John Sullivan, *How to Screen Out Sexual Harassers During the Hiring Process* (5 feb. 2018), <https://www.ere.net/how-to-screen-out-sexual-harassers-during-the-hiring-process/>.
- xxiii. Coline Schupfer & Taegin Reisman, *Electing the Next ICC Prosecutor: Assessing Sexual Misconduct as Part of the “High Moral Character Requirement”* (13 nov. 2019), <https://www.ijmonitor.org/2019/11/electing-the-next-icc-prosecutor-assessing-sexual-misconduct-as-part-of-the-high-moral-character-requirement/>.
- xxiv. Howard Zehr, *El Pequeño Libro de la Justicia Restaurativa*, (2010), [https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/el\\_pequeno\\_libro\\_de\\_la\\_justicia\\_restaurativa.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/el_pequeno_libro_de_la_justicia_restaurativa.pdf)

## C. TRATADOS, DIRECTRICES Y PRINCIPIOS

- i. Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, ONU res. 34/180 (1979), <https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CEDAW.aspx>.
- ii. Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención Belem do Para), OEA tratado A-61 (1995), <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html>.
- iii. Convención Americana sobre Derechos Humanos, [https://www.oas.org/dil/esp/tratados\\_b-32\\_convencion\\_americana\\_sobre\\_derechos\\_humanos.htm](https://www.oas.org/dil/esp/tratados_b-32_convencion_americana_sobre_derechos_humanos.htm)
- iv. Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (CERD), ONU Resolución 2106A(XX), (1965), [https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cerd\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cerd_SP.pdf).
- v. The Burgh House Principles on the Independence of the International Judiciary, International Law Association Study Group (2004), <https://www.icj.org/wp-content/uploads/2014/10/burgh-house-principles.pdf>.
- vi. Directrices sobre la independencia y la imparcialidad de los miembros de los órganos creados en virtud de tratados de derechos humanos (“Directrices de Addis Abeba”), ONU res. A/67/222 (2012), [https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CAT/Shared%20Documents/1\\_Global/CAT\\_C\\_3\\_Rev-6%20\(Annex\)\\_7075\\_S.doc](https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CAT/Shared%20Documents/1_Global/CAT_C_3_Rev-6%20(Annex)_7075_S.doc).
- vii. Principios de Bangalore sobre la Conducta Judicial (2002), [https://www.un.org/ruleoflaw/files/Bangalore\\_principles.pdf](https://www.un.org/ruleoflaw/files/Bangalore_principles.pdf).

## D. NOTICIAS Y SITIOS WEB

- i. Yuriria Avila, *¿Cómo surgió el movimiento Me Too y cómo revivió en México?*, Animal Político (27 marzo 2019), <https://www.animalpolitico.com/elsabueso/como-surgio-el-movimiento-me-too-y-como-revivio-en-mexico/>.
- ii. NAVEX Global, Ethics, *Compliance and Complaints*, <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/25899/index.html>.
- iii. Callisto, *What We Do*, <https://www.projectcallisto.org/what-we-do>.
- iv. Mar Centenera, *Cuatro años de Ni Una Menos, el movimiento que rompió el silencio de las argentinas*, El País, 4 de junio, 2019, [https://elpais.com/sociedad/2019/06/03/actualidad/1559590094\\_787207.html](https://elpais.com/sociedad/2019/06/03/actualidad/1559590094_787207.html).
- v. Cornell Law School Legal Information Institute, *Preponderance of the Evidence*, [https://www.law.cornell.edu/wex/preponderance\\_of\\_the\\_evidence](https://www.law.cornell.edu/wex/preponderance_of_the_evidence).
- vi. Elizabeth A. Harris, *Despite #MeToo Glare, Efforts to Ban Secret Settlements Stop Short*, New York Times (14 junio 2019), <https://www.nytimes.com/2019/06/14/arts/metoo-movement-nda.html>.

- vii. Catharine A. MacKinnon, *Where #MeToo Came From, and Where It's Going: The movement is moving the culture beneath the law of sexual abuse*. The Atlantic (24 marzo 2019), <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/03/catharine-mackinnon-what-metoo-has-changed/585313/>.
- viii. Office of Justice Programs: Office for Victims of Crime Training and Technical Assistance Center, Human Trafficking E-Guide: Victim-Centered Approach, <https://www.ovcttac.gov/taskforceguide/eguide/1-understanding-human-trafficking/13-victim-centered-approach/>.
- ix. Save the Children UK let down complainants and public over handling of allegations of workplace harassment, <https://www.gov.uk/government/news/save-the-children-uk-let-down-complainants-and-public-over-handling-of-allegations-of-workplace-harassment>.
- x. UN Peacekeeping has a Sexual Abuse Problem, <https://www.hrw.org/news/2020/01/11/un-peacekeeping-has-sexual-abuse-problem>.
- xi. Nisha Varia, *Weinstein Rape Sentence in US Boosts #MeToo Movement: New Treaty Will Help Protect Women in the Workplace*, Human Rights Watch (12 marzo 2020), <https://www.hrw.org/news/2020/03/12/weinstein-rape-sentence-us-boosts-metoo-movement#>.

# REFERENCIAS

- 1 Ver Capítulo VIII: Biografías de las personas integrantes del Panel y Secretaría Técnica
- 2 Organización Internacional del Trabajo, *Convenio sobre la violencia y el acoso, Artículo 1.1.a*) C190 (21 junio 2019), [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190).
- 3 En este documento se procuró utilizar un lenguaje neutro enfocado en la persona. Por ello, se usa, en la medida de lo posible, el lenguaje femenino. Por ejemplo, a lo largo del informe nos referimos a “la persona denunciante” y “la persona denunciada” o simplemente, “la denunciante” y “la denunciada” y a las “personas acusadas” como “las acusadas”.
- 4 Ver Capítulo VIII: Biografías de las personas integrantes del Panel y Secretaría Técnica
- 5 Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención Belem do Para), OEA tratado A-61 (1995), <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html>.
- 6 Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, ONU res. 34/180 (1979), <https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CEDAW.aspx>
- 7 Convenio sobre la violencia y el acoso, *supra* nota 2.
- 8 Para entender estos movimientos, Ver Nisha Varia, *Weinstein Rape Sentence in US Boosts #MeToo Movement: New Treaty Will Help Protect Women in the Workplace*, Human Rights Watch, 12 de marzo 2020, <https://www.hrw.org/news/2020/03/12/weinstein-rape-sentence-us-boosts-metoo-movement#>; Catharine A. MacKinnon, *Where #MeToo Came From, and Where It's Going: The movement is moving the culture beneath the law of sexual abuse*, The Atlantic, 24 de marzo, 2019, <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/03/catharine-mackinnon-what-metoo-has-changed/585313/>; Yuriria Avila, *¿Cómo surgió el movimiento Me Too y cómo revivió en México?*, Animal Político, 27 de marzo, 2019, <https://www.animalpolitico.com/elsabueso/como-surgio-el-movimiento-me-too-y-como-revivio-en-mexico/>; Mar Centenera, *Cuatro años de Ni Una Menos, el movimiento que rompió el silencio de las argentinas*, El País, 4 de junio, 2019, [https://elpais.com/sociedad/2019/06/03/actualidad/1559590094\\_787207.html](https://elpais.com/sociedad/2019/06/03/actualidad/1559590094_787207.html)
- 9 Ver, Reva B. Siegel, “A Short History of Sexual Harassment,” en Catherine A. MacKinnon y Reva B. Siegel, *Directions in Sexual Harassment Law*, (2003)
- 10 Ver Oxfam, *Independent Commission: toward a more accountable Oxfam*, <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/about/safeguarding/independent-commission>
- 11 Ver The Charity Commission of England and Wales, Press Release, *Save the Children UK let down complainants and public over handling of allegations of workplace harassment*, 5 de marzo de 2020, <https://www.gov.uk/government/news/save-the-children-uk-let-down-complainants-and-public-over-handling-of-allegations-of-workplace-harassment>
- 12 Ver Skye Wheeler, *UN Peacekeeping has a Sexual Abuse Problem*, The Hill, republicado en Human Rights Watch, 11 de enero de 2020 <https://www.hrw.org/news/2020/01/11/un-peacekeeping-has-sexual-abuse-problem>
- 13 Ver Convenio sobre la violencia y el acoso, *supra* nota 2; Convención Belem do Para, *supra* nota 5; Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, *supra* nota 6
- 14 Por ejemplo, es necesario revisar la jurisprudencia del Comité para la Eliminación de la Discriminación Contra la Mujer (CEDAW), de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, de la Corte Interamericana de Derechos Humanos y del Comité de Derechos Humanos de las Naciones Unidas
- 15 Convenio sobre la violencia y el acoso, *supra* nota 2
- 16 Convención Belem do Para, *supra* nota 5
- 17 María Florencia Zerdá y Marina Benítez Demtschenko, *Violencia de Género Digital*, Revista Jurídica de Buenos Aires, Año 43, número 97, 2018
- 18 Ver Universidad de Sevilla, *Protocolo para la Prevención, Evaluación e Intervención ante el Acoso en la Universidad de Sevilla* (19 junio 2018), <http://fcee.us.es/sites/default/files/PROTOCOLO-ACOSO-CG-19-JUNIO.pdf>; Universitat Autònoma de Barcelona, *Protocolo para Prevenir y Actuar contra el Acoso Sexual, el Acoso por Razón de Sexo, Orientación Sexual, Identidad de Género o Expresión de Género, y la Violencia Machista* (7 nov. 2018), <https://www.uab.cat/doc/protocol-uab-es>.
- 19 Ver University of California, *Violencia sexual y acoso sexual* (31 julio 2019), <https://policy.ucop.edu/doc/4030385/SVSH-Spanish>; Universidad de Chile, *Protocolo de Actuación ante Denuncias sobre Acoso Sexual, Violencia de Género, Acoso Laboral y Discriminación Arbitraria* (1 ago. 2019), [http://www.uchile.cl/documentos/decreto-exento-n199422019-nuevo-protocolo-de-actuacion-ante-denuncias-sobre-acoso-sexual-violencia-de-genero-acoso-laboral-y-discriminacion-arbitraria-y-deja-sin-efecto-pdf-144-mb\\_131080\\_0\\_0951.pdf](http://www.uchile.cl/documentos/decreto-exento-n199422019-nuevo-protocolo-de-actuacion-ante-denuncias-sobre-acoso-sexual-violencia-de-genero-acoso-laboral-y-discriminacion-arbitraria-y-deja-sin-efecto-pdf-144-mb_131080_0_0951.pdf); Cornell University, *Prohibited Bias, Discrimination, Harassment and Sexual and Related Misconduct* (11 sept. 2019), [https://www.dfa.cornell.edu/sites/default/files/vol6\\_4.pdf](https://www.dfa.cornell.edu/sites/default/files/vol6_4.pdf); London School of Economics and Political Science, *Sexual Harassment and Sexual Violence Policy* (19 junio 2018), <https://info.lse.ac.uk/staff/services/Policies-and-procedures/Assets/Documents/harVioPol.pdf>.
- 20 Ver University of Cambridge, *Procedure on Student Harassment and Sexual Misconduct* (4 julio 2018), [https://www.studentcomplaints.admin.cam.ac.uk/files/procedure\\_on\\_student\\_harassment\\_and\\_sexual\\_misconduct\\_with\\_explanatory\\_notes\\_-\\_2019.pdf](https://www.studentcomplaints.admin.cam.ac.uk/files/procedure_on_student_harassment_and_sexual_misconduct_with_explanatory_notes_-_2019.pdf); Universidad de los Andes (Colombia), *Protocolo ante Acoso y Abuso Sexual* (mayo 2018), <https://www.uandes.cl/wp-content/uploads/2019/01/Protocolo-ante-acoso-y-abuso-sexual-2.pdf>; Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Argentina, *Guía para la Prevención e Intervención de Situaciones de Violencia Contra las Mujeres en Las Organizaciones* (2018), <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia-prevencion-situaciones-violencia-en-organizaciones.pdf>.
- 21 Ver Organización de los Estados Americanos, *Política y sistema de resolución de conflictos para la prevención y eliminación de todas las formas de acoso laboral* (15 oct. 2015), [https://www.oas.org/legal/spanish/gensec/EXOR1502\\_ANEXO\\_B.doc](https://www.oas.org/legal/spanish/gensec/EXOR1502_ANEXO_B.doc); Banco Mundial, *Living our Values: Code of Conduct* (nov. 2009), <http://documents.bancomundial.org/curated/es/147281468337279671/pdf/624110BRIOWorIOBox0361478BOPUBLICO.pdf>; Harvard University, *Sexual and Gender-Based Harassment and Procedures for the Faculty of Arts and Sciences* (13 enero 2016), [https://www.fas.harvard.edu/files/fas/files/fas\\_sexual\\_and\\_gender-based\\_harassment\\_policy\\_and\\_procedures-1-13-16.pdf](https://www.fas.harvard.edu/files/fas/files/fas_sexual_and_gender-based_harassment_policy_and_procedures-1-13-16.pdf).
- 22 Convenio sobre la violencia y el acoso, *supra* nota 2
- 23 Marisol Fernández Revoredo, *El acoso sexual en la Universidad: Del negacionismo al reconocimiento y a la resistencia*, Discursos del Sur no. 4 (julio/nov. 2019), <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/discursos/article/view/16997/14465>.
- 24 *Ibid*
- 25 Vicki Schultz, *Reconceptualizing Sexual Harassment, Again*, Yale Law Journal 128, (junio 2018), <https://www.yalelawjournal.org/forum/reconceptualizing-sexual-harassment-again>.

- 26 Lauren Daley et. al., *Sexual Harassment in the Workplace: How companies can prepare, prevent, respond, and transform their culture*, Catalyst (2018), [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/sexual\\_harassment\\_in\\_the\\_workplace\\_report.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/sexual_harassment_in_the_workplace_report.pdf).
- 27 U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace: Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic* (junio 2016), [https://www.eeoc.gov/eeoc/task\\_force/harassment/report.cfm](https://www.eeoc.gov/eeoc/task_force/harassment/report.cfm); Vicki Schultz, Open Statement on Sexual Harassment From Employment Discrimination Law Scholars, Stanford Law Review 71(17), 17-48 (junio 2018), [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3198727#](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3198727#).
- 28 Vicki Schultz, *Reconceptualizing Sexual Harassment*, Again, *supra* nota 25
- 29 *Ibid*
- 30 The National Academies of Sciences, Engineering & Medicine, *Sexual Harassment of Women: Climate, Culture and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine* (2018), <https://www.nap.edu/catalog/24994/sexual-harassment-of-women-climate-culture-and-consequences-in-academic>.
- 31 U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace: Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic*, *supra* nota 27
- 32 *Ibid*
- 33 *Ibid*; Chloe Grace Hart, Alison Dahl Crossley & Shelley J. Correll, *Leader Messaging and Attitudes toward Sexual Violence*, Socius: Sociological Research for a Dynamic World vol. 4 (2018), <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2378023118808617>.
- 34 Lauren Daley et. al., *Sexual Harassment in the Workplace: How companies can prepare, prevent, respond, and transform their culture*, *supra* nota 26; GQUAL: Campaign for gender parity in international representation, The GQUAL Declaration, <http://www.gqualcampaign.org/wp-content/uploads/2015/09/TEMP.pdf>.
- 35 Vicki Schultz, *Reconceptualizing Sexual Harassment*, Again, *supra* nota 25; Viviana Krsticevic, *GQUAL: Gender Equality in International Tribunals and an Achievable Step with Global Impact*, <http://www.gqualcampaign.org/wp-content/uploads/2016/01/ENGLISH-2016-01-07-GQUAL-Concept-Note.pdf>
- 36 Vicki Schultz, *Reconceptualizing Sexual Harassment*, Again, *supra* nota 25
- 37 *Id.*
- 38 Code Blue, *An Urgent Interim Response to the UN's Sexual Abuse Crisis* (23 feb. 2018), <http://www.codebluecampaign.com/press-releases/2018/2/23-1>.
- 39 Ver Oxfam, *Independent Commission: toward a more accountable Oxfam*, *supra* nota 10; Meg Otieno Ateli, *Transforming Oxfam's Culture*, <https://www.oxfam.org/en/transforming-oxfams-culture>.
- 40 Ver Association of American Universities (AAU), *Climate Survey 2019*, <https://www.aau.edu/key-issues/campus-climate-and-safety/aau-campus-climate-survey-2019>
- 41 *Id* p. 3.
- 42 *Ibid*
- 43 Ver Oxfam, *Independent Commission: toward a more accountable Oxfam*, *supra* nota 10; Ver también Independent Commission on Sexual Misconduct, *Accountability and Culture, Committing to Change, Protecting People: Toward a more accountable Oxfam, Final Report* (June 2019), [https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/oxfam\\_ic\\_final\\_report-en.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/oxfam_ic_final_report-en.pdf)
- 44 *Ibid*
- 45 *Ibid*
- 46 *Ibid*
- 47 Ver más en Capítulo IV.B sobre Personas Obligadas
- 48 Comisión Interamericana de Derechos Humanos, *Igualdad y no Discriminación: Estándares Interamericanos* (12 feb. 2019), <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/Compendio-IgualdadNoDiscriminacion.pdf>.
- 49 Ver Oxfam Internacional, *Safeguarding policy and procedures at Oxfam*, <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/about/safeguarding>; Oxfam Internacional, *One Oxfam Policy on Protection from Sexual Exploitation and Abuse (PSEA)* (dic. 2018), [https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/one\\_oxfam\\_psea\\_policy.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/one_oxfam_psea_policy.pdf).
- 50 Ver Oxfam, *Improving Safeguarding and Culture at OXFAM*, December 2019, [https://www.oxfam.de/system/files/oxfam\\_safeguarding\\_and\\_culture\\_report\\_december\\_2019\\_en.pdf](https://www.oxfam.de/system/files/oxfam_safeguarding_and_culture_report_december_2019_en.pdf)
- 51 Informe del Panel Independiente de Expertos y Expertas para la Evaluación de Candidatos y Candidatas a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 5 de Junio de 2019, <https://www.wcl.american.edu/impact/initiatives-programs/center/documents/2019-informe-del-panel-independiente-de-expertos/>
- 52 Raising the Bar, *Improving the Nomination and Election of Judges to the International Criminal Court*, <https://www.justiceinitiative.org/uploads/a43771ed-8c93-424f-ac83-b0317feb23b7/raising-the-bar-20191112.pdf>
- 53 *Ibid*
- 54 Ver *infra*, Capítulo VI.E
- 55 Jana Beaver, Jeremy Stafford & Dan Hallock, *The Influence of Organizational Culture on Sexual Harassment Training: A Confirmatory Analysis*, <http://buildingthepride.com/jobie/uploads/JOBIEV19J146.pdf>; U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace: Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic*, *supra* nota 27
- 56 Bernie McCann, *Does Sexual Harassment Training Work?*, EASNA Annual Institute (2018), <https://www.easna.org/wp-content/uploads/2018/05/Does-Sexual-Harassment-Training-Work-handout.pdf>; Mark V. Roehling & Jason Huang, *Sexual harassment training effectiveness: An interdisciplinary review and call for research*, J. of Org. Behavior (2018), <http://jasonhuangatwork.com/papers/Roehling%20&%20Huang%202018%20JOB.pdf>.
- 57 Mark V. Roehling & Jason Huang, *Ibid*
- 58 *Ibid*; Susan Bisom-Rapp, *Sex Harassment Training Must Change: The Case for Legal Incentives for Transformative Education and Prevention*, Stanford Law Review, vol. 71 (2018), <https://review.law.stanford.edu/wp-content/uploads/sites/3/2018/06/71-Stan.-L.-Rev.-Online-Bisom-Rapp.pdf>.
- 59 U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace: Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic*, *supra* nota 27
- 60 Ver *supra*, Capítulo VI.A
- 61 Elizabeth Tippet, *Harassment Trainings: A Content Analysis*, Berkeley J. of Employment and Labor L. (2018), <https://lawcat.berkeley.edu/record/1128469?ln=en>.



- 62 Helen Campbell & Suzi Chinnery, *What Works? Preventing & Responding to Sexual Harassment in the Workplace*, CARE (nov. 2018), <https://www.care.org.au/wp-content/uploads/2018/12/STOP-Rapid-Review.pdf>; Universities UK, *Changing Culture: Tackling gender-based violence, harassment and hate crime: two years on* (oct. 2019), <https://universitiesuk.ac.uk/policy-and-analysis/reports/Documents/2019/uuk-changing-the-culture-two-years-on.pdf>.
- 63 Shereen Bingham & Lisa Scherer, *The Unexpected Effects of a Sexual Harassment Educational Program*, *J. of Applied Behavioral Science* (1 junio 2001), <https://doi.org/10.1177/0021886301372001>.
- 64 Carmina Ravanera & Joyce He, *Anti-sexual harassment training: does it work?* *Gender and the Economy* (27 nov. 2019), <https://www.gendereconomy.org/anti-sexual-harassment-training-does-it-work/>; Ver también Kalinoski, Z.T., et al., *A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes*, *Journal of Organizational Behavior* 34(8), 1076-1104 (2012)
- 65 *Ibid*; Elizabeth Tippett, *Harassment Trainings: A Content Analysis*, *supra* nota 61
- 66 U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace: Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic*, *supra* nota 27
- 67 *Ibid*; Elizabeth Tippett, *Harassment Trainings: A Content Analysis*, *supra* nota 61
- 68 U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace: Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic*, *supra* nota 27
- 69 Carmina Ravanera & Joyce He, *Anti-sexual harassment training: does it work?* *Gender and the Economy*, *supra* nota 64
- 70 Ver American University, *University Policy: Discrimination and Sexual Harassment Policy* (28 ago. 2019), <https://www.american.edu/policies/au-community/upload/discrimination-and-sexual-harassment-policy-09-05-19-final.pdf>; Stanford University, *Sexual Harassment* (2 ago. 2016), <https://adminguide.stanford.edu/chapter-1/subchapter-7/policy-1-7-1>.
- 71 Jana Beaver, Jeremy Stafford & Dan Hallock, *The Influence of Organizational Culture on Sexual Harassment Training: A Confirmatory Analysis*, *supra* nota 55
- 72 Carmina Ravanera & Joyce He, *Anti-sexual harassment training: does it work?* *supra* nota 64; U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace: Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic*, *supra* nota 27
- 73 Carmina Ravanera & Joyce He, *Anti-sexual harassment training: does it work?* *supra* nota 64
- 74 Joan Tabachnick, *Comprometer a los Espectadores en la Prevención de la Violencia Sexual*, National Sexual Violence Resource Center (2009), [http://www.calcasa.org/wp-content/uploads/2010/09/Publications\\_NSVRC\\_Booklets\\_Comprometer-a-los-espectadores-en-la-prevencion-de-la-violencia-sexual-1.pdf](http://www.calcasa.org/wp-content/uploads/2010/09/Publications_NSVRC_Booklets_Comprometer-a-los-espectadores-en-la-prevencion-de-la-violencia-sexual-1.pdf).
- 75 U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace: Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic*, *supra* nota 27
- 76 *Ibid*
- 77 Brigid Schulte, *To Combat Harassment, More Companies Should Try Bystander Training*, *Harvard Business Review* (octubre 2018), <https://hbr.org/2018/10/to-combat-harassment-more-companies-should-try-bystander-training>
- 78 Claire Cain Miller, *Sexual Harassment Training Doesn't Work. But Some Things Do*, *The New York Times* (diciembre 11 2017), <https://www.nytimes.com/2017/12/11/upshot/sexual-harassment-workplace-prevention-effective.html>
- 79 Ver Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey* (dic. 2017), <https://tec.mx/sites/default/files/2018-01/ProtocoloViolenciadeGenero.pdf>; Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Argentina, *Guía para la Prevención e Intervención de Situaciones de Violencia Contra las Mujeres en Las Organizaciones*, *supra* nota 18
- 80 Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Argentina, *Guía para la Prevención e Intervención de Situaciones de Violencia Contra las Mujeres en Las Organizaciones*, *supra* nota 20
- 81 Marisol Fernández Revoredo, *El acoso sexual en la universidad: del negacionismo al reconocimiento y a la resistencia*, *supra* nota 23
- 82 Ver Organización de los Estados Americanos, *Política y sistema de resolución de conflictos para la prevención y eliminación de todas las formas de acoso laboral*, *supra* nota 21; Banco Mundial, *Living our Values: Code of Conduct*, *supra* nota 21; Harvard University, *Sexual and Gender-Based Harassment and Procedures for the Faculty of Arts and Sciences*, *supra* nota 21; Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*, *supra* nota 79; Universidad Nacional Autónoma de México, *Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM* (ago. 2016), <https://igualdaddegenero.unam.mx/wp-content/uploads/2016/08/protocolo-de-actuacion-en-casos-de-violencia-de-genero.pdf>; Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana* (2018), <https://charlasgenero.colmex.mx/wp-content/uploads/2018/10/ProtocoloIBERO.pdf>
- 83 Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Argentina, *Guía para la Prevención e Intervención de Situaciones de Violencia Contra las Mujeres en Las Organizaciones*, *supra* nota 20
- 84 *Ibid*
- 85 Ver recomendación 35 del Comité de la CEDAW, CEDAW/C/GC/35, "La violencia por razón de género contra la mujer se produce en todos los espacios y esferas de la interacción humana, ya sean públicos o privados, entre ellos los contextos de la familia, la comunidad, los espacios públicos, el lugar de trabajo, el esparcimiento, la política, el deporte, los servicios de salud y los entornos educativos, y en la redefinición de lo público y lo privado a través de entornos tecnológicos, como las formas contemporáneas de violencia que se producen en línea y en otros entornos digitales. En todos esos entornos, la violencia por razón de género contra la mujer puede derivarse de los actos u omisiones de agentes estatales o no estatales, que actúan territorialmente o extraterritorialmente, incluidas las acciones militares extraterritoriales de los Estados, a título individual o como miembros de organizaciones o coaliciones internacionales o intergubernamentales, o las operaciones extraterritoriales de las empresas privadas"
- 86 Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, *supra* nota 6
- 87 *Ibid*; Ver Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (CERD), ONU res. 2106A(XX), (1965), [https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cerd\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cerd_SP.pdf); Comisión Interamericana de Derechos Humanos, *Igualdad y no discriminación: Estándares Interamericanos*, *supra* nota 48
- 88 Office of Justice Programs: Office for Victims of Crime Training and Technical Assistance Center, *Human Trafficking E-Guide: Victim-Centered Approach*, <https://www.ovcttac.gov/taskforceguide/eguide/1-understanding-human-trafficking/13-victim-centered-approach/>.
- 89 Convención Americana sobre Derechos Humanos, [https://www.oas.org/di/esp/tratados\\_b-32\\_convencion\\_americana\\_sobre\\_derechos\\_humanos.htm](https://www.oas.org/di/esp/tratados_b-32_convencion_americana_sobre_derechos_humanos.htm)
- 90 Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, *supra* nota 82
- 91 Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Argentina, *Guía para la Prevención e Intervención de Situaciones de Violencia Contra las Mujeres en Las Organizaciones*, *supra* nota 20

- 92 Ver Universidad Nacional Autónoma de México, *Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM*, supra nota 82; Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, supra nota 82
- 93 Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Argentina, *Guía para la Prevención e Intervención de Situaciones de Violencia Contra las Mujeres en Las Organizaciones*, supra nota 20
- 94 Ver Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, supra nota 82
- 95 Ver Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*, supra nota 79
- 96 Ver Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Argentina, *Guía para la Prevención e Intervención de Situaciones de Violencia Contra las Mujeres en Las Organizaciones*, supra nota 20
- 97 Ver Universidad de Chile, *Protocolo de Actuación ante Denuncias sobre Acoso Sexual, Violencia de Género, Acoso Laboral y Discriminación Arbitraria*, supra nota 19
- 98 Ver Ministerio Público de la Defensa de Argentina, *Protocolo de Actuación para la Prevención y la Intervención en Casos de Discriminación por Motivos de Género* (19 junio 2019), [https://www.mpd.gov.ar/pdf/Res%20Prot%20y%20Anexo\\_genero\\_v2.pdf](https://www.mpd.gov.ar/pdf/Res%20Prot%20y%20Anexo_genero_v2.pdf).
- 99 *Convenio sobre la violencia y el acoso*, supra nota 2
- 100 *Id* Artículo 2: "... protege a los trabajadores y a otras personas en el mundo del trabajo, con inclusión de los trabajadores asalariados según se definen en la legislación y la práctica nacionales, así como a las personas que trabajan, cualquiera que sea su situación contractual, las personas en formación, incluidos los pasantes y los aprendices, los trabajadores despedidos, los voluntarios, las personas en busca de empleo y los postulantes a un empleo, y los individuos que ejercen la autoridad, las funciones o las responsabilidades de un empleador"
- 101 Departamento de Educación de los Estados Unidos: Oficina para Derechos Civiles, *El Título IX y La Discriminación por Sexo* (2000), <https://www2.ed.gov/about/offices/list/ocr/docs/tix-dis-sp.pdf>.
- 102 Ver Banco Mundial, *WBG Action Plan for Preventing and Addressing Sexual Harassment: Fiscal Years 2019-2021*, <http://pubdocs.worldbank.org/en/895091561658673520/WBG-Sexual-Harassment-Action-Plan-FINAL-Public.pdf>; Organización Mundial de Salud, *Sexual Exploitation and Abuse Prevention and Response: Policy and Procedures* (marzo 2017), [https://www.who.int/about/ethics/sexual-exploitation\\_abuse-prevention\\_response\\_policy.pdf?ua=1](https://www.who.int/about/ethics/sexual-exploitation_abuse-prevention_response_policy.pdf?ua=1).
- 103 Ver Coordinación de Derechos Humanos y Asesoría de la Presidencia de México, *Manual de Buenas Prácticas para Investigar y Sancionar el Acoso Laboral y/o el Acoso Sexual en La Suprema Corte de Justicia de la Nación* (2012), [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/48447/MANUAL\\_DE\\_BUENAS\\_PRACTICAS.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/48447/MANUAL_DE_BUENAS_PRACTICAS.pdf).
- 104 Ver Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*, supra nota 79; Universidad de Sevilla, *Protocolo para la Prevención, Evaluación e Intervención ante el Acoso en la Universidad de Sevilla*, supra nota 18
- 105 *Ibid*
- 106 Ver Universitat Autònoma de Barcelona, *Protocolo para Prevenir y Actuar contra el Acoso Sexual, el Acoso por Razón de Sexo, Orientación Sexual, Identidad de Género o Expresión de Género, y la Violencia Machista*, supra nota 18; Universidad de Ciencias y Humanidades, *Reglamento de Prevención y Protocolo de Intervención en Casos de Hostigamiento Sexual* (2019), <http://www.uch.edu.pe/sites/default/files/PDF/REGLAMENTO%20PREVENCION%20HOSTIGAMIENTO%20SEXUAL%20-%20PROTOCOLO.pdf>.
- 107 Ver Coordinación de Derechos Humanos y Asesoría de la Presidencia de México, *Manual de Buenas Prácticas para Investigar y Sancionar el Acoso Laboral y/o el Acoso Sexual en La Suprema Corte de Justicia de la Nación*, supra nota 103
- 108 Ver Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Argentina, *Guía para la Prevención e Intervención de Situaciones de Violencia Contra las Mujeres en Las Organizaciones*, supra nota 20
- 109 *Ibid*
- 110 Ver Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, supra nota 82; Universidad Nacional Autónoma de México, *Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM*, supra nota 82
- 111 Ver Corporación Financiera Internacional, *Addressing Gender-Based Violence in the Workforce* (mayo 2018), [https://www.commddev.org/pdf/publications/ToolSuite4\\_Interior\\_FIN-05-16\\_LoRes.pdf](https://www.commddev.org/pdf/publications/ToolSuite4_Interior_FIN-05-16_LoRes.pdf); Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, supra nota 82; Universidad Nacional Autónoma de México, *Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM*, supra nota 82
- 112 Ver *infra*, Capítulo E.2.5
- 113 Ver The Network, *Best Practices in Ethics Hotlines: A framework for creating an effective anonymous reporting program* (2005), <https://la-acfe.org/images/downloads/Resources/bestpracticesinethics2005.pdf>; Helen Campbell & Suzi Chinnery, *What Works? Preventing & Responding to Sexual Harassment in the Workplace*, supra nota 62
- 114 Ver Banco Mundial, *Reporting sexual misconduct*, <https://www.worldbank.org/en/about/unit/reporting-sexual-misconduct>; Pennsylvania State University, *Sexual And/or Gender-Based Harassment and Misconduct (Including Sexual Harassment, Sexual Assault, Dating Violence, Domestic Violence, Stalking, and Related Inappropriate Conduct)* (27 enero 2014), <https://policy.psu.edu/policies/ad85>; University of California, *Violencia sexual y acoso sexual*, supra nota 19
- 115 Ethics Global, *Canales de línea ética*, <https://www.ethicsglobal.com/es/canales-de-reporte-de-denuncia.html>.
- 116 Ver Banco Mundial, *Reporting sexual misconduct*, supra nota 114
- 117 NAVEX Global, *Ethics, Compliance and Complaints*, <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/25899/index.html>.
- 118 Ver Centro de Investigación y Docencia Económicas, *Protocolo de Atención para Casos de Discriminación y Violencia de Género* (26 feb. 2019), <https://www.cide.edu/assets/descargable/ProtocoloCIDE2019.pdf>.
- 119 *Id*
- 120 Ver Noticias ONU, *UN launches 24-hour hotline for staff to report sexual harassment* (24 feb. 2018), <https://news.un.org/en/story/2018/02/1003612>; Oxfam Internacional, *Safeguarding policy and procedures at Oxfam*, supra nota 49
- 121 *Id*
- 122 Valerie Junod, *Practices for an Internal Whistleblowing Platform*, *Frontiers of Law in China* 10(3), 475-487 (2015), <http://journal.hep.com.cn/flc/EN/Y2015/V10/I3/475>
- 123 Ver U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace: Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic*, supra nota 27; Valeria Junod, *Best Practices for an Internal Whistleblowing Platform*, supra nota 123

- 124 Ver Organización de los Estados Americanos, *Política y sistema de resolución de conflictos para la prevención y eliminación de todas las formas de acoso laboral*, supra nota 21; Harvard University, *Sexual and Gender-Based Harassment and Procedures for the Faculty of Arts and Sciences*, supra nota 21
- 125 Ver Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*, supra nota 79; Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, supra nota 82
- 126 Ver Instituto Nacional de las Mujeres, Ministerio de Salud y Desarrollo Social de Argentina, *Guía para la Prevención e Intervención de Situaciones de Violencia Contra las Mujeres en Las Organizaciones*, supra nota 20
- 127 Ver Ministerio Público de la Defensa de Argentina, *Protocolo de Actuación para la Prevención y la Intervención en Casos de Discriminación por Motivos de Género*, supra nota 98
- 128 Ver Boletín del Secretario General, *Addressing discrimination, harassment, including sexual harassment, and abuse of authority* (ST/SGB/2019/8), 10 sept. 2019, <https://undocs.org/en/ST/SGB/2019/8>; Stanford University, *Sexual Harassment*, supra nota 70; University of California, *Violencia sexual y acoso sexual*, supra nota 19; Cornell University, *Procedures of Reports Against Employees Under Cornell University Policy 6.4 for the Following Acts of Prohibited Conduct... Sexual Assault, Sexual Exploitation...* (1 junio 2019), <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.cornell.edu/dist/6/7016/files/2019/05/Procedures-for-Resolution-of-Reports-Against-Employees-Under-Cornell-University-Policy-6.4-6.1.2019-1.pdf>.
- 129 Ver Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*, supra nota 79
- 130 Ver University of Cambridge, *Procedure on Student Harassment and Sexual Misconduct*, supra nota 20; Centro de Investigación y Docencia Económicas, *Protocolo de Atención para Casos de Discriminación y Violencia de Género*, supra nota 118; Indiana University, *Sexual Misconduct Policy* (1 julio 2019), <https://policies.iu.edu/files/policy-pdfs/ua-03-sexual-misconduct.pdf>; Pennsylvania State University, *Sexual And/or Gender-Based Harassment and Misconduct (Including Sexual Harassment, Sexual Assault, Dating Violence, Domestic Violence, Stalking, and Related Inappropriate Conduct)*, supra nota 114; Universidad de Ciencias y Humanidades, *Reglamento de Prevención y Protocolo de Intervención en Casos de Hostigamiento Sexual*, supra nota 106; Universidad Externado de Colombia, *Protocolo de Atención en Casos de Violencia y Acoso en la Universidad Externado de Colombia* (marzo 2019), <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2019/03/Protocolo.pdf>; Universidad de Buenos Aires, *Protocolo de Intervención Institucional ante Denuncias por Violencia de Género, Acoso Sexual y Discriminación de Género* (9 dic. 2015), <http://www.derecho.uba.ar/institucional/programasinstitucionales/programa-para-la-prevencion-de-la-violencia/documentos/resolucion-4043-15.pdf>; Universidad de Sevilla, *Protocolo para la Prevención, Evaluación e Intervención ante el Acoso en la Universidad de Sevilla*, supra nota 18; Universidad de Chile, *Protocolo de Actuación ante Denuncias sobre Acoso Sexual, Violencia de Género, Acoso Laboral y Discriminación Arbitraria*, supra nota 19; Harvard University, *Sexual and Gender-Based Harassment and Procedures for the Faculty of Arts and Sciences*, supra nota 21
- 131 Ver Universidad de Ciencias y Humanidades, *Reglamento de Prevención y Protocolo de Intervención en Casos de Hostigamiento Sexual*, supra nota 106
- 132 Ver Cornell University, *Procedures for Resolution of Reports Against Staff under Cornell University Policy 6.4 for the Following Acts of Prohibited Conduct: Prohibited Discrimination; and Retaliation* (1 junio 2019), <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.cornell.edu/dist/6/7016/files/2019/05/Procedures-for-Resolution-of-Reports-of-Prohibited-Discrimination-Against-Staff-Under-Cornell-University-Policy-6.4-6.1.2019-2.pdf>.
- 133 *Ibid*
- 134 Ver Cornell University, *Procedures of Reports Against Employees Under Cornell University Policy 6.4 for the Following Acts of Prohibited Conduct: ...Sexual Assault, Sexual Exploitation, ...*, supra nota 128; Universidad Nacional Autónoma de México, *Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM*, supra nota 82; Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*, supra nota 79
- 135 Ver definición dada en Legal Information Institute, Cornell Law School, [https://www.law.cornell.edu/wex/preponderance\\_of\\_the\\_evidence](https://www.law.cornell.edu/wex/preponderance_of_the_evidence); Ver también <https://dictionary.law.com/Default.aspx?selected=1586> "preponderance of the evidence *n.* the greater weight of the evidence required in a civil (non-criminal) lawsuit for the trier of fact (jury or judge without a jury) to decide in favor of one side or the other. This preponderance is based on the more convincing evidence and its probable truth or accuracy, and not on the amount of evidence. Thus, one clearly knowledgeable witness may provide a preponderance of evidence over a dozen witnesses with hazy testimony, or a signed agreement with definite terms may outweigh opinions or speculation about what the parties intended. Preponderance of the evidence is required in a civil case and is contrasted with "beyond a reasonable doubt," which is the more severe test of evidence required to convict in a criminal trial. No matter what the definition stated in various legal opinions, the meaning is somewhat subjective."
- 136 Corte Interamericana de Derechos Humanos, *Inés Fernández Ortega y otros vs. México*, 30 de agosto de 2010, *Excepción Preliminar, Fondo, Reparaciones y Costas*, Ver también Universidad Nacional Autónoma de México, *Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM*, supra nota 82
- 137 Ver Cornell University, *Procedures of Reports Against Employees Under Cornell University Policy 6.4 for the Following Acts of Prohibited Conduct:...Sexual Assault, Sexual Exploitation...*, supra nota 128
- 138 *Ibid*
- 139 Comisión Interamericana de Derechos Humanos: *Relatoría Sobre los Derechos de la Mujer, Acceso a la Justicia para Mujeres Víctimas de Violencia en las Américas*, [https://www.cidh.oas.org/women/acceso07/cap1.htm#\\_ftn83](https://www.cidh.oas.org/women/acceso07/cap1.htm#_ftn83).
- 140 Para un análisis sobre la disparidad de género en órganos de adjudicación a nivel internacional, Ver Nienke Grossman, *Achieving Sex-Representative International Court Benches*, 110 *American Journal of International Law* 82 (2016)
- 141 En relación a la interdisciplinariedad, Ver Centro de Investigación y Docencia Económicas, *Protocolo de Atención para Casos de Discriminación y Violencia de Género*, supra nota 118. En relación al periodo en funcionamiento de los integrantes de la Instancia Ad Hoc, Ver Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, supra nota 82 (cargo de tres años); Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*, supra nota 79 (cargo de un año)
- 142 Ver Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, supra nota 82; Organización de los Estados Americanos, *Política y sistema de resolución de conflictos para la prevención y eliminación de todas las formas de acoso laboral*, supra nota 21
- 143 Ver Cornell University, *Procedures for Resolution of Reports Against Students Under Cornell University Policy 6.4 for the Following Acts of Prohibited Conduct: ...Sexual Assault, Sexual Exploitation...*, supra nota 132
- 144 Ver Ministerio Público de la Defensa de Argentina, *Protocolo de Actuación para la Prevención y la Intervención en Casos de Discriminación por Motivos de Género*, supra nota 98; Universidad de Ciencias y Humanidades, *Reglamento de Prevención y Protocolo de Intervención en Casos de Hostigamiento Sexual*, supra nota 106

- 145 Jorge F. Calderon Gamboa, *La reparación integral en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos: estándares aplicables al nuevo paradigma mexicano* (2013), <http://www.corteidh.or.cr/tablas/r33008.pdf>.
- 146 Ver Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, supra nota 82
- 147 Howard Zehr, *El Pequeño Libro de la Justicia Restaurativa*, (2010) [https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/el\\_pequeno\\_libro\\_de\\_las\\_justicia\\_restaurativa.pdf](https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/el_pequeno_libro_de_las_justicia_restaurativa.pdf)
- 148 Ver Protocolo para la Atención de casos de Violencia de Género en la UNAM, supra nota 82
- 149 Ver Universidad de Chile, *Protocolo de Actuación ante Denuncias sobre Acoso Sexual, Violencia de Género, Acoso Laboral y Discriminación Arbitraria*, supra nota 19; Universidad Nacional Autónoma de México, *Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género en la UNAM*, supra nota 82
- 150 Ver Universidad de Chile, *Protocolo de Actuación ante Denuncias sobre Acoso Sexual, Violencia de Género, Acoso Laboral y Discriminación Arbitraria*, supra nota 19
- 151 Ver *Id*; Universidad de Sevilla, *Protocolo para la Prevención, Evaluación e Intervención ante el Acoso en la Universidad de Sevilla*, supra nota 18
- 152 Ver Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, supra nota 82; Ministerio Público de la Defensa de Argentina, *Protocolo de Actuación para la Prevención y la Intervención en Casos de Discriminación por Motivos de Género*, supra nota 98; Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*, supra nota 79
- 153 Ver Universitat Autònoma de Barcelona, *Protocolo para Prevenir y Actuar contra el Acoso Sexual, el Acoso por Razón de Sexo, Orientación Sexual, Identidad de Género o Expresión de Género, y la Violencia Machista*, supra nota 18
- 154 Ver Universidad de Ciencias y Humanidades, *Reglamento de Prevención y Protocolo de Intervención en Casos de Hostigamiento Sexual*, supra nota 106; Universidad de Chile, *Protocolo de Actuación ante Denuncias sobre Acoso Sexual, Violencia de Género, Acoso Laboral y Discriminación Arbitraria*, supra nota 19; Indiana University, *Sexual Misconduct Policy*, supra nota 130
- 155 Ver Universidad de Buenos Aires, *Protocolo de Intervención Institucional ante Denuncias por Violencia de Género, Acoso Sexual y Discriminación de Género*, supra nota 130
- 156 *Ibid*
- 157 *Ibid*
- 158 Ver Ministerio Público de la Defensa de Argentina, *Protocolo de Actuación para la Prevención y la Intervención en Casos de Discriminación por Motivos de Género*, supra nota 98
- 159 Ver Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*, supra nota 79; Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, supra nota 82
- 160 Ver Ministerio de Educación de Chile, *Protocolos contra el Acoso Sexual en Educación Superior: Sugerencias para su elaboración* (dic. 2016), <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/09/Protocolos-contra-el-acoso-sexual-en-ESUP.pdf>.
- 161 Organización de los Estados Americanos, *Política y sistema de resolución de conflictos para la prevención y eliminación de todas las formas de acoso laboral*, supra nota 21
- 162 Ver University of California, *Violencia sexual y acoso sexual*, supra nota 19
- 163 Ver George Washington University, *Sexual and Gender-Based Harassment and Interpersonal Violence Policy* (1 julio 2018), <https://haven.gwu.edu/sites/g/files/zaxdzs2106/f/downloads/Title%20IX%20Policy%20FINAL%206-29-18%20.pdf>; Universidad Iberoamericana, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Discriminación y Violencia de Género en la Universidad Iberoamericana*, supra nota 82; Tecnológico de Monterrey, *Protocolo de Actuación para la Prevención y Atención de Violencia de Género en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*, supra nota 79; Universidad de Sevilla, *Protocolo para la Prevención, Evaluación e Intervención ante el Acoso en la Universidad de Sevilla*, supra nota 18
- 164 Ver Swinburne University of Technology, *Preventing Sexual Assault and Sexual Harassment*, <https://www.swinburne.edu.au/about/strategy-initiatives/safety-equity/sexual-assault/>.
- 165 Ver más en Capítulo IV.B sobre Personas Obligadas
- 166 Universities UK, *Changing Culture: Tackling gender-based violence, harassment and hate crime: two years on*, supra nota 62





CENTER FOR HUMAN RIGHTS  
& HUMANITARIAN LAW

*Celebrating 30 Years*