



PROTOCOLOS DE ATENCIÓN Y PREVENCIÓN DEL ACOSO, HOSTIGAMIENTO SEXUAL Y DISCRIMINACIÓN LABORAL EN LAS OSC SOCIAS DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

A Technical Document on the Strengthening of Civil
Society in Mexico

DISCLAIMER: This publication was produced for the United States Agency for International Development (USAID) and prepared by Social Impact, Inc., under the Civil Society Activity, contract No. AID-OAA-I-13 -00045. The opinions and content of this report do not necessarily reflect those of USAID or the United States Government.

Este documento es parte de una colección de documentos estratégicos desarrollados por el Programa para la Sociedad Civil de USAID, implementados por Social Impact, Inc. (SI) y financiados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los textos que integran la colección describen el enfoque y la metodología de desarrollo de capacidades sistémicas que el Programa diseñó para acompañar a más de cuarenta Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en el fortalecimiento institucional, la gestión de subvenciones y el cumplimiento legal. Este documento describe la experiencia del Programa en la promoción e implementación de lineamientos y mecanismos protocolarios que den respuesta a dos serios problemas laborales que se enfrentan en los centros de trabajo en México: la violencia sexual laboral, traducida en acoso y hostigamiento, así como la discriminación y las prácticas que transgreden los derechos humanos. A partir del diseño del Programa, fundamentado en un proceso de acompañamiento uno a uno, se proporcionan recomendaciones que podrán ser de utilidad para programas de cooperación que buscan fortalecer capacidades institucionales. El compendio completo es un recurso útil para fortalecer a las OSC. Puede consultar la colección completa en el sitio web de SI, <https://socialimpact.com/>.

SOBRE EL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO

El Programa para la Sociedad Civil de USAID fue un Programa de 4 años financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El Programa tiene como objetivo mejorar la sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para implementar efectivamente sus agendas sobre prevención de la violencia, protección de los derechos humanos y reforma de la justicia en México. Con este fin, el Programa se enfocó en mejorar la capacidad de las OSC para comunicarse y trabajar en colaboración, aumentando sus conexiones con las principales partes interesadas (stakeholders), fortaleciendo su capacidad para desarrollar estrategias que respondan a su entorno cambiante, a las necesidades y prioridades de sus comunidades, y mejorar el acceso de las OSC al conocimiento y recursos. El Programa para la Sociedad Civil de USAID en México fue implementado por Social Impact (SI) Inc. en asociación con la Fundación Appleseed.

SOBRE SOCIAL IMPACT

Social Impact (SI) es una empresa consultora de gestión que brinda servicios de monitoreo, evaluación, planificación estratégica, gestión del desempeño y desarrollo de capacidades para avanzar en la efectividad del desarrollo. El trabajo de SI contribuye a reducir la pobreza, mejorar la salud y la educación, promover la paz y la gobernabilidad democrática, fomentar el crecimiento económico y proteger el medio ambiente. Para lograr esto, SI ofrece servicios de consultoría, asistencia técnica y capacitación a agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y fundaciones.

AGRADECIMIENTOS

La colección de documentos estratégicos se desarrolló a través de la colaboración del personal de USAID, Social Impact y el Programa para la Sociedad Civil de USAID en México. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) proporcionó fondos para el desarrollo y curación de conocimiento de los documentos estratégicos que integran la colección. Un agradecimiento especial a las siguientes personas que contribuyeron a la conceptualización y el contenido de este documento, y/o revisaron y proporcionaron comentarios sobre el documento: Elise Storck, Ireri Ablanedo, Gladys Rivera, Yolanda Talavera, Leonardo Escobar y Lucila Serrano. Agradecimientos adicionales al equipo de Desarrollo Organizacional del programa: Anne Largaespada, Mónica Corona, Brandon Fischer, María Huerta, María Andrea Sanfeliz y Jessali Zarazua quienes brindaron apoyo directo durante todo el proceso de redacción.

Autores: Mónica Corona y Daniel Estrada

Equipo editorial: Yolanda Talavera, Brandon Fischer

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development, USAID) y preparado por Social Impact, Inc., en el marco del Programa para la Sociedad Civil, contrato No. AID-OAA-I-13-00045. Las opiniones y el contenido de este informe no reflejan necesariamente las de USAID ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

Ciudad de México, 2020. Todos los derechos reservados son para USAID o el Gobierno de los Estados Unidos. Este documento puede ser extraído, fotocopiado o adaptado total o parcialmente, siempre que el material se distribuya sin cargo y se dé crédito a CSA y USAID.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	3
I. RESUMEN EJECUTIVO	4
II. INTRODUCCIÓN	4
III. DESARROLLO DE PROTOCOLO Y MECANISMOS	6
CONTEXTUALIZADOS: APRENDIZAJES Y RETOS	6
¿POR QUÉ SON RELEVANTES LOS PROTOCOLOS?	6
RETOS PARA EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DE PROTOCOLOS	8
IV. APRENDIZAJES SOBRE EL NIVEL DE NECESIDAD DE OSC PARA ADOPTAR ESTOS PROTOCOLOS	9
V. CONCEPTOS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE PROTOCOLOS DE ATENCIÓN	10
¿QUÉ ES HOSTIGAMIENTO SEXUAL LABORAL? ¿QUÉ ES ACOSO SEXUAL LABORAL?	10
HOSTIGAMIENTO Y ACOSO SEXUAL EN MÉXICO	11
DISCRIMINACIÓN LABORAL EN MÉXICO	12
VI. ¿POR QUÉ NECESITAN LAS OSC ABORDAR TEMAS DE HOSTIGAMIENTO, ACOSO SEXUAL Y DISCRIMINACIÓN A NIVEL LABORAL?	13
VII. RECOMENDACIONES Y HERRAMIENTAS PARA APLICAR PROTOCOLOS EN OSC MEXICANAS	14
EL DIAGNÓSTICO	16
EL DISEÑO	16
CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	18
DIFUSIÓN	18
VIII. CONCLUSIÓN	19

I. RESUMEN EJECUTIVO

La prevención y atención de la violencia sexual y la discriminación laboral forma parte de las acciones de Género e Inclusión del Programa de la Sociedad Civil en el marco de la Misión Bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID). El presente documento contiene la experiencia del Programa para la Sociedad Civil de USAID en la promoción e implementación de lineamientos y mecanismos protocolarios que den respuesta a dos serios problemas laborales que se enfrentan en los centros de trabajo en México. La violencia sexual laboral, traducida en acoso y hostigamiento, así como la discriminación y las prácticas que transgreden los derechos humanos, contaminan los climas laborales y producen secuelas psicológicas en las personas afectadas, por lo que es fundamental garantizar espacios de trabajo en igualdad de oportunidades para todas las personas.

II. INTRODUCCIÓN

El Programa para la Sociedad Civil de USAID ha sido diseñado con el propósito de contribuir al mejoramiento de la capacidad institucional y aumentar la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) mexicanas para que puedan implementar de manera más efectiva programas relacionados con la prevención del crimen y la violencia, la reforma del sistema de justicia penal, los Derechos Humanos y la transparencia que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo de USAID (DO USAID por sus siglas en inglés).¹ A través de la asistencia técnica especializada del programa, la cual se fundamenta en las necesidades específicas de cada organización, se fomenta la capacidad de las OSC para implementar sus propios proyectos y lograr sus objetivos, así como aumentar su capacidad de contribuir a los objetivos de desarrollo de USAID. Esto se hace a través de las alianzas estratégicas con colaboradores y socios en otros sectores, entre ellos el sector público y privado, las universidades, los organismos internacionales y los medios de comunicación.

En los ámbitos laborales es común que existan dos serios problemas que transgreden los derechos humanos. Por un lado, la violencia sexual, que se expresa por medio del acoso y hostigamiento sexual. Y por otro, la discriminación, la cual consiste en aquella exclusión o restricción que tenga por efecto impedir o anular el ejercicio de los derechos y la igualdad de oportunidades de cualquier persona. En el Programa para la Sociedad Civil de USAID las prácticas de violencia sexual y discriminación laboral son consideradas ofensivas pues interfieren negativamente en la atmósfera de los climas de trabajo, lo que es un hecho desfavorable en el marco de las políticas organizacionales para la sostenibilidad de resultados.

La perspectiva de género es un concepto que se refiere a la implementación de metodologías que identifiquen y cuestionen la violencia, discriminación, desigualdad y exclusión contra las mujeres y

¹ Para mayor información sobre el enfoque del Programa, se puede consultar el documento *Desarrollo de Capacidades con Enfoque Sistémico del Programa para la Sociedad Civil*, el cual también es parte del Compendio de Legado del Programa para la Sociedad Civil. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), *Desarrollo de Capacidades con Enfoque Sistémico del Programa para la Sociedad Civil* (USA: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, 2000).

hombres, y actuar así sobre los factores socio culturales que permitan crear las condiciones de cambio en miras a la construcción de la igualdad de género.

La violencia sexual en el trabajo es un hecho social que se analiza, atiende y previene desde la perspectiva de género. Se trata de un problema social e histórico que ha afectado sobre todo a las mujeres y que requiere de estrategias multidisciplinarias para el respeto y garantía de los derechos humanos. Prevenir y atender la violencia sexual y la discriminación desde una perspectiva de género y derechos humanos significa valorar la implicación de cualquier acción que se programe, ya se trate de legislación, investigación, intervención de políticas públicas, acciones afirmativas y/o actividades administrativas.

Tanto el Programa para la Sociedad Civil, como Social Impact² y USAID³ establecen una serie de lineamientos y mecanismos institucionales que promueven la igualdad de oportunidades y de trato entre la diversidad de mujeres y hombres en los centros de trabajo, impulsando el empoderamiento de las mujeres y sancionando toda discriminación basada en el sexo, identidad de género, orientación sexual, edad y condición de salud. Estos lineamientos y mecanismos contribuyen al fortalecimiento institucional integral de las OSC, corrigiendo causas de opresión de género, lo que tiene efecto en el desempeño organizacional y en las prácticas de respeto al que tienen derecho todas las personas.

Tomando en cuenta que la violencia sexual y la discriminación en el trabajo son serios obstáculos para alcanzar la igualdad de género y la inclusión en la cultura organizacional, se proponen insumos y aprendizajes para desarrollar protocolos de atención y prevención del acoso y hostigamiento sexual y de la discriminación en el trabajo, los cuales están dirigidos específicamente para aquellas OSC con las que colabora el Programa para la Sociedad Civil de USAID en México u otras organizaciones que deseen desarrollar capacidades organizacionales en materia de género e inclusión. La experiencia del programa se orienta en la formulación y ejecución de las estrategias de prevención y atención de las prácticas de acoso sexual y de discriminación según los lineamientos de USAID para sus trabajadoras y trabajadores en el marco de su misión bilateral. Dichos lineamientos o protocolos establecen las bases para la implementación uniforme de medidas que incorporan la perspectiva género e inclusión en la cultura organizacional.

² “Standards of Business and Ethical Conduct,” Social Impact, consultado el 19 de Julio de 2020, <https://socialimpact.com/social-impact-standards-business-ethical-conduct/>

Lee completo Social Impact, *Standards for Business and Ethical Conduct* (Arlington: Social Impact, 2020), <https://2ed20v44ucst1ujckp24w1ks-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/07/BusinessEthicalStandards.pdf>

³ “Factsheet: USAID’s Anti-Harassment Policy,” USAID, consultado el 19 de Julio de 2020, <https://www.usaid.gov/preventingsexualmisconduct/fact-sheet/usaids-anti-harassment-policy>

Nota: Al final del presente documento en el apartado de Anexos, la persona lectora encontrará los lineamientos de Social Impact y USAID en materia de violencia sexual y discriminación en el trabajo.

III. DESARROLLO DE PROTOCOLO Y MECANISMOS CONTEXTUALIZADOS: APRENDIZAJES Y RETOS

Si bien cualquier persona puede vivir violencia sexual, en los últimos años el movimiento feminista en México ha hecho un análisis macro y ha visibilizado que la violencia sexual en los espacios públicos y privados es un serio problema que transgrede los derechos humanos. Se trata de una problemática producto de prácticas de violencia y dominación masculina que ha operado por medio de una construcción social cultural que codifica los cuerpos de las mujeres como objeto sexual de su pertenencia.

La violencia sexual contra las mujeres en México es un problema social que demanda un análisis sistemático y estructural. **Sistémico** se refiere a reconocer que la violencia sexual contra las mujeres no es un fenómeno aislado y/o localizado en ciertos contornos sociales; la violencia sexual contra las mujeres se trata de un hecho que se manifiesta en distintos espacios del tejido social: en el transporte público, en las redes sociales, en las comunidades, en la calle, en los espacios de convivencia –estadios, conciertos, bares, etc., – y en los espacios educativos y laborales. Por **estructural** se entiende que la violencia sexual contra las mujeres es producto de un proceso cultural que amparó a la estructura patriarcal como un orden poderosamente simbólico de dominación y control hacia las mujeres.

Un hallazgo importante del programa en el transcurso de su implementación fue reconocer que, si bien algunas OSC tienen una larga data dedicándose a la promoción y defensa de los derechos humanos, no son inmunes a la problemática de violencia sexual, acoso y discriminación, y que por diferentes razones y motivos no cuentan con lineamientos y mecanismos para prevenir, atender y sancionar la violencia sexual y la discriminación en el trabajo.



*Fotografía 1, Título: "No es no." Arte urbano feminista en la Ciudad de México elaborado por Catalina Kawi.
Foto tomada por Daniel Estrada Zúñiga.*

¿Por qué son relevantes los protocolos?

En esta temática en particular, nos referimos a protocolo como un documento institucional con un alto rango (es decir, se trataría de un procedimiento sustantivo para la organización), el cual establece una ruta y/o guía de actuación que muestra los pasos a seguir para brindar una prevención, atención y sanción de la violencia sexual o discriminación en el trabajo desde una perspectiva de género y en el marco de los derechos humanos. En dicho protocolo, las organizaciones establecen

ámbitos de competencias puntuales para que se garantice el acceso de las personas a una vida libre de violencia sexual y/o discriminación por motivos de género. Tomando en cuenta que la violencia de género es estructural y sistémica, los protocolos van acompañados de estrategias preventivas y acciones correctivas para generar cambios sociales, personales y organizacionales.

Cabe mencionar que los protocolos forman parte de las acciones que promueve el Programa para la Sociedad Civil de USAID en México para transversalizar género e inclusión en las OSC, por lo que se sugiere que a la par de la lectura del presente documento se tome en cuenta el producto de aprendizaje denominado “Enfoque de género e inclusión en el desarrollo de capacidades de las OSC socias del Programa para la Sociedad Civil de USAID”.

De tal manera que un protocolo expone principios y postulados en derechos humanos y perspectiva de género en las siguientes líneas estratégicas:

Prevención de la violencia de género

- Promueve un cambio al interior de las organizaciones para fomentar relaciones de respeto entre el personal.
- Permite que toda la estructura organizacional analice la forma en cómo va a transversalizar la perspectiva de género en el sistema interno.
- Establece una planeación, intervención y evaluación de acciones orientadas a prevenir conductas de violencia sexual laboral.
- Implementa acciones de sensibilización, capacitación y formación en género, violencia, derechos humanos y herramientas técnicas, a todas las personas y áreas de una organización que tienen atribuciones para atender, prevenir y sancionar situaciones de violencia de género.
- Mediante un protocolo, la organización tiene la oportunidad de pronunciarse en contra del asedio, acoso y hostigamiento sexual en el trabajo, contribuyendo así a la cultura organizacional.
- Instituye medidas para inhibir conductas de violencia sexual laboral.

Atención de la violencia de género

- Registra casos y hechos, información fundamental para identificar patrones e implementar acciones a monitorear.
- Define mecanismos internos para orientar a probables víctimas para el respeto de derechos humanos.
- Establece acompañamiento y asesoría, tanto para probables víctimas como para las áreas afectadas por conductas y prácticas que vulneran a la organización.
- Mediante personal sensible y altamente capacitada /o, la organización garantiza la no revictimización, así como medidas y acciones para proteger a las probables víctimas de violencia y discriminación en laboral.

Sanción de la violencia de género

- Mediante procedimientos administrativos precisos, se sancionan prácticas que transgreden los derechos humanos, ya sea por razones de violencia sexual o por discriminación.
- Señalan las vías e instancias competentes que tienen atribuciones para investigar y sancionar la violencia sexual.
- Se ejecutan acciones que contribuyan a la erradicación de la impunidad de la violencia sexual y la discriminación.

Retos para el Desarrollo y Aplicación de Protocolos

Existen OSC que se preguntan y/o cuestionan la necesidad y utilidad de contar con lineamientos que prevengan y atiendan la violencia sexual y discriminación de género en el trabajo. Como parte de los aprendizajes del programa, se detectó que a) existen resistencias para reconocer y visibilizar la problemática de la violencia sexual y la discriminación como parte de las relaciones laborales; b) existen y prevalecen dudas conceptuales, jurídicas y técnicas sobre la materia y c) se identifican ideas en las subculturas organizacionales donde se piensa que este tipo de prácticas no ocurrirán en una OSC de defensa a los derechos humanos.

En este sentido, el programa se ha enfrentado con retos donde el personal de las OSC no cuenta con procesos de capacitación, sensibilización y formación para la comprensión de problemas sociales tan complejos, que requieren de diferentes procesos para combatir la raíz estructural y sistémica de la violencia y discriminación de género. Por consiguiente, el mayor reto consiste en construir puentes que aseguren la existencia de la voluntad política en la organización para la planeación, intervención y evaluación de los lineamientos y mecanismos contemplados en los protocolos.

Los protocolos de prevención y atención a la violencia de género en los ámbitos laborales cuentan con ciertas particularidades que es necesario hacer notar:

- Son una ruta alternativa para apoyar a una probable víctima, sobre todo, considerando que el acoso y hostigamiento sexual es un delito que se contempla en tres ámbitos en México – penal, laboral y administrativo-. Es importante mencionar que el tipo de ruta voluntaria que aquí se aborda no contempla un acceso a la justicia de tipo penal, sino que se enfoca en la promoción, respeto, garantía y protección de los derechos humanos.
- La prevención es un elemento fundamental para promover los principios de igualdad, no discriminación, inclusión, derechos humanos y acceso a la justicia en la cultura organizacional.
- Con base a los instrumentos internacionales y nacionales en materia de derechos humanos, las organizaciones contribuyen a asegurar condiciones de igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

IV. APRENDIZAJES SOBRE EL NIVEL DE NECESIDAD DE OSC PARA ADOPTAR ESTOS PROTOCOLOS

A partir de los lineamientos de USAID y Social Impact, el Programa mantiene una serie de principios en materia de igualdad, no discriminación y derechos humanos. Por esta razón, el programa busca ser un referente para que las OSC con las que colabora incorporen la perspectiva de género en sus procedimientos internos organizacionales. La violencia sexual y la discriminación laboral son conductas inapropiadas que trasgreden los derechos humanos, la igualdad de género y la no-discriminación. El programa, dentro de su visión de desarrollo organizacional, categoriza estas prácticas como negativas y perjudiciales para el clima organizacional. A continuación, se presentan ejemplos de prácticas sintomáticas de violencia sexual y discriminación laboral:

- Cultura organizacional basada en relaciones de poder por motivos de género.
- Cultura organizacional que ha normalizado la violencia y discriminación sustentada por estereotipos de género.
- Relaciones abusivas y de discriminación por cuestiones de origen étnico o nacional, color de piel, cultura, sexo, género, edad, discapacidad, condición social, económica, de salud o jurídica, religión, apariencia física, características genéticas, situación migratoria, el embarazo, orientación sexual, identidades de género, filiación política, estado civil, situación familiar, el idioma o cualquier otro motivo.
- Las mujeres son percibidas como objeto sexual.
- Lenguaje de discriminación a la población LGBTTI+ y sexista contra las mujeres.
- Negación de que el hostigamiento, acoso sexual y la discriminación tenga serios efectos en la salud y desarrollo de capacidades y potencialidades de las personas y las organizaciones.
- Demostraciones unilaterales que tienen la intención de causar un daño, afectando la dignidad y transgrediendo el valor del respeto.
- Conductas impropias, no deseadas y consideradas como ofensivas y humillantes.
- Violación al derecho por una vida libre de violencia y una causa de discriminación en el trabajo.

Los conceptos de violencia sexual y discriminación por género son difíciles de precisar y complejos de abordar, particularmente desde una perspectiva jurídica y conceptual y considerando la perspectiva de interseccionalidad para el respeto de los derechos humanos. Por ende, desarrollar procesos internos y organizacionales para atenderlos puede resultar complejo. Por esta razón, a continuación, se introduce un breve panorama y definiciones al respecto.

V. CONCEPTOS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE PROTOCOLOS DE ATENCIÓN

¿Qué es hostigamiento sexual laboral? ¿Qué es acoso sexual laboral?

La violencia sexual laboral transgrede los principios de igualdad y no discriminación, pilares de los derechos humanos. En México, a partir del 1991 se considera como delito y se incluye en el Código Penal Federal,⁴ desde ese momento la mayoría de los códigos penales de los estados de la República Mexicana han integrado la figura. En el año 2007 se constituye también en la Ley General de Acceso a una Vida Libre de Violencia, donde se marca una clara diferencia entre hostigamiento y acoso sexual.⁵

El hostigamiento y el acoso sexual en el trabajo es un ejercicio de poder con connotación sexual que tiene la intención de causar un daño a la persona que recibe conductas no deseadas, por medio de prácticas que pueden ser verbales, no verbales, con contacto físico o sin contacto físico.

El hostigamiento y acoso sexual se lleva a cabo a través de una serie de conductas que no están permitidas en los centros de trabajo:

- Tocamientos indeseados en zonas sexuales del cuerpo
- Palabras obscenas, insinuaciones sobre el cuerpo o la apariencia
- Agresiones, intimidación o amenazas con fines sexuales
- Exhibición de genitales
- Miradas lascivas, permanentes e incómodas a tu cuerpo
- Expresiones corporales y/o verbales ofensivas hacia las mujeres y niñas
- Persecución
- Que tomen fotos o video a tu cuerpo sin tu consentimiento

Tomando en cuenta el Artículo 13 de la Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia⁶, el hostigamiento sexual es el ejercicio de poder, en una relación de subordinación real de la víctima frente a la o el agresor en los ámbitos laboral y/o escolar. Se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, relacionadas con la sexualidad y de connotación lasciva.

⁴ El Código Penal Federal menciona en el Artículo 259 Bis “Al que con fines lascivos asedie reiteradamente a persona de cualquier sexo, valiéndose de su posición jerárquica derivada de sus relaciones laborales, docentes, domésticas o cualquiera otra que implique subordinación, se le impondrá sanción hasta de ochocientos días multa. Si el hostigador fuese servidor público y utilizare los medios o circunstancias que el encargo le proporcione, además de las penas señaladas, se le destituirá del cargo y se le podrá inhabilitar para ocupar cualquier otro cargo público hasta por un año. Solamente será punible el hostigamiento sexual, cuando se cause un perjuicio o daño. Sólo se procederá contra el hostigador, a petición de parte ofendida. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Código Penal Federal*, LXIV Legislatura, 2020, Diario Oficial de la Federación, artículo 259 Bis. Última reforma publicada en DOF 1º de Julio de 2020.

⁵ Instituto Nacional de las Mujeres, *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual* (México: Instituto Nacional de las Mujeres, 2009), consultado el 27 de Julio de 2020, http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101154.pdf

⁶ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*, LX Legislatura, 2007, Diario Oficial de la Federación, artículo 13. Última reforma publicada en DOF 13 de abril de 2018.

En el caso del acoso sexual, es una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo de poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.

<p>El hostigamiento y acoso sexual son formas de violencia de género que se ejercen en mayor medida en contra de las mujeres en el ámbito laboral, conductas que afectan el clima de trabajo, la salud física y emocional de las víctimas.</p>	
Hostigamiento sexual laboral	Opera de manera vertical y se ejerce de parte de un superior jerárquico que utiliza su posición o cargo para obtener alguna satisfacción a través de diversas expresiones.
Acoso sexual	Opera de manera horizontal entre personas de jerarquías homólogas o de parte de alguien que ocupa una posición menor a la de la persona acosada.

Imagen I: Ejercicio de poder con connotación sexual vertical y horizontal. Elaboración propia.

Hostigamiento y acoso sexual en México

Si bien cualquier persona puede vivir violencia sexual, en México el hostigamiento y acoso sexual se da en mayor medida de los hombres hacia las mujeres. Este hecho tiene como antecedente un proceso socio cultural que validó la dominación masculina donde las mujeres son percibidas y tratadas como pertenencia de los hombres. En México predominan prácticas de violencia sexual por cuestiones de género, donde los cuerpos de las mujeres son considerados como objetos de pertenencia para los varones.

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares de 2016 (ENDIREH),⁷ 26.60% de las mujeres encuestadas reportaron haber padecido violencia sexual en el trabajo solo en los últimos 12 meses. Respecto a los ámbitos de violencia contra las mujeres, la violencia laboral se ubica en tercer lugar (Violencia de pareja: 43.90%; Violencia comunitaria: 38.70%; Violencia laboral: 26.60%; Violencia escolar: 25.30%)

⁷ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH)* (México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016), consultado el 27 de Julio de 2020, <https://www.inegi.org.mx/programas/endireh/2016/>



Fotografía, Título: México feminicida.

Arte urbano feminista en la Ciudad de México, elaborado por varias artistas. Foto tomada por Daniel Estrada Zúñiga

Discriminación laboral en México

En México la discriminación está avalada por un proceso cultural sustentado por la violencia de género, que se traduce en manifestaciones de homo, lesbo y transfobia, misoginia, sexismo, xenofobia, segregación racial y el antisemitismo.

Desde el 2003, gracias a la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación⁸, México figura entre los países donde la discriminación se encuentra formalmente prohibida en cualquiera de sus manifestaciones. Sin embargo, la discriminación sigue siendo una de las prácticas socialmente persistentes, de forma directa o indirecta, dentro en el tejido social, desde los centros de trabajo, las comunidades, los medios de comunicación, los espacios educativos, el transporte público, las religiones y las familias, entre otros espacios. En dicha figura jurídica la discriminación se trata de toda aquella distinción, exclusión y restricción que tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, por motivos de origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, la orientación sexual, la identidad de género, filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo.

Si bien cualquier persona puede vivir discriminación, es fundamental analizar dicha práctica desde una perspectiva de género. Este análisis nos permitirá constatar que la violencia y discriminación en el trabajo hacia las mujeres, la población LGBTI –lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersex-, población indígena, trabajadoras del hogar y/o población con discapacidad, recurre a prejuicios culturalmente aprendidos y reproducidos en el ambiente laboral de las organizaciones, lo que

⁸ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación*, LVIII Legislatura, 2003, Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada en DOF el 21 de Junio de 2018.

transgrede el principio de igualdad de oportunidades a partir de etiquetas sociales que habitan en los ámbitos organizacionales.

VI. ¿Por qué necesitan las OSC abordar temas de hostigamiento, acoso sexual y discriminación a nivel laboral?

El hostigamiento y acoso sexual tiene efectos y consecuencias tanto para las víctimas, como para las organizaciones en tres ámbitos específicamente: salud, trabajo y familias. Estos efectos pueden catalogarse como directos, en caso de afectar evidentemente el desempeño dentro del entorno organizacional, e indirectos, en caso de afectar personalmente a las personas que conforman a las organizaciones.

Efectos Indirectos

En la salud, al ser transgredidos los derechos humanos laborales y sexuales, las víctimas suelen presentar efectos físicos y psicológicos:

- Físicos: dolores de cabeza, tensión muscular, trastornos gastrointestinales, alergias, maltrato físico y abuso sexual.
- Psicológicos: depresión, ansiedad, angustia, irritabilidad, agresividad, insomnio, enfermedades psicosomáticas y baja autoestima.

Efectos Directos

A nivel laboral las consecuencias se muestran en dos aspectos: desarrollo profesional y desarrollo económico.

- Con relación al aspecto del desarrollo profesional, se reconoce que las víctimas son más vulnerables frente a actos de discriminación, es muy común la segregación ocupacional, las condiciones laborales (promociones, capacitación y ascenso) no son en término igualitarios a otras personas, se genera desinterés y disminución en la calidad y productividad en el trabajo.
- Con relación al aspecto del desarrollo económico, se reconoce y se cuenta con evidencia de que gran parte de las víctimas prefieren renunciar o son despedidas por denunciar el hostigamiento y acoso, por lo que se genera desempleo, disminución de recursos y pérdida de seguridad médica.

En el ámbito familiar se destaca que, ante la pérdida del empleo, disminuyen los recursos económicos de la familia y sus condiciones de seguridad social.

En términos generales, las prácticas de hostigamiento y acoso sexual en el trabajo limitan el fortalecimiento institucional de manera directa e indirecta, ya que se trata de un serio obstáculo que perjudica la sostenibilidad organizacional. Por lo tanto, el Programa para la Sociedad Civil, en sus estrategias de fortalecimiento institucional, ha impulsado la creación, operación y evaluación de protocolos para las OSC en esta materia, tomando en cuenta los aspectos de atención, prevención y sanción. Los protocolos, tienen como propósito establecer las bases de actuación para la implementación de procedimientos para prevenir, atender y sancionar el hostigamiento y acoso sexuales en las OSC.

VII. Recomendaciones y Herramientas para Aplicar Protocolos en OSC mexicanas

El propósito del programa es que todas las personas que mantienen un vínculo laboral con organizaciones de la sociedad civil conozcan que tienen derechos humanos ante conductas de discriminación o prácticas sexuales hostiles, degradantes o humillantes en el trabajo, por lo que se sugiere que tanto los lineamientos de prevención como de atención siempre tomen en cuenta que este tipo de hechos contravienen el goce de derechos y libertades humanas.

En lo que respecta a la aplicabilidad de los protocolos, una idea constante y pertinente, es considerar que con crear un protocolo en una organización no basta, sobre todo cuando en ella han existido – o prevalecen- prácticas de violencia sexual y discriminación por género. Por lo tanto, un reto de las organizaciones para lograr que un protocolo sea aplicable, transversal y tenga efectos en los planteamientos y criterios de prevención, atención y sanción, requiere que tales lineamientos y mecanismos alternativos consideren herramientas como un diagnóstico, la capacitación y sensibilización y la difusión de mensajes dirigidos a todas las personas que conforman la cultura organizacional en un ambiente laboral específico.

Como lo hemos señalado, el programa tiene como objetivo fortalecer las agendas de las OSC por medio de una implementación estratégica para el fortalecimiento organizacional, donde se promueve la perspectiva e igualdad de género y la inclusión desde una mirada transversal, al diseñar, implementar y evaluar metodologías que permitan identificar y valorar las situaciones de discriminación, desigualdad y exclusión por cuestiones de género al interior de las OSC. El diseño, la implementación y la evaluación de acciones de prevención y atención de la violencia sexual y la discriminación laboral, forman parte de la incorporación de la perspectiva de género en la cultura organizacional de las OSC. Para el Programa para la Sociedad Civil de USAID, la prevención y atención del acoso sexual y la discriminación en el lugar de trabajo se basa en tres acciones fundamentales:

- Fortalecer las políticas y procedimientos de las OSC para prevenir, informar y responder a incidentes de acoso sexual y discriminación.
- Fomentar una cultura respetuosa en las OSC que no tolere las conductas sexuales inapropiadas o la discriminación, respete a las víctimas y evite las represalias por estos hechos.
- Evaluar la eficacia de la implementación de acciones de prevención y atención.

Para dar respuesta a los componentes antes mencionados, el Programa para la Sociedad Civil de USAID combina los enfoques de desarrollo de capacidades internas (Desarrollo de Capacidades

Humanas e Institucionales HICD)⁹ con un enfoque externo basado en Sistemas Locales.¹⁰ Dentro de esta metodología para el fortalecimiento institucional, el Programa utiliza una Herramienta Integrada de Autodiagnóstico de CSA, la cual incorpora el Diagnóstico de Capacidad Organizacional (OCA, según sus siglas en inglés) y el Índice de Desempeño Organizacional (OPI, según sus siglas en inglés).¹¹ A través de la Herramienta Integrada, se busca identificar las causas de raíz de las brechas en el desempeño institucional, para posteriormente apoyar a las organizaciones, fundaciones y fortalecedoras de la sociedad civil en la atención de estas brechas.

En el marco del OCA en Género e Inclusión, las acciones encaminadas a generar protocolos de prevención y atención de la violencia sexual y la discriminación se encuentran localizadas en uno de los cuatro ejes y criterios para fortalecer las capacidades institucionales de OSC.

Figura 1: Criterios del Eje de Género e Inclusión (Herramienta Integrada de Autodiagnóstico del Programa para la Sociedad Civil)

Políticas	Implementación	Protocolos	Difusión
<p>Organigrama diseñado con perspectiva de igualdad de género.</p> <p>Mecanismos que aseguren la igualdad en la ocupación de puestos de toma de decisiones.</p> <p>Política / plan de igualdad de oportunidades y no discriminación.</p> <p>Procedimientos para garantizar la aplicación del plan y/o política de género, inclusión y no discriminación.</p> <p>Promoción de prácticas de igualdad laboral y no discriminación en la organización.</p>	<p>Políticas para la transversalización de la perspectiva de género conforme a los estándares internacionales.</p> <p>Criterios de género en los objetivos y acciones de la organización.</p> <p>Se emplea lenguaje incluyente en las comunicaciones internas y externas.</p> <p>Impartición de capacitaciones para la comprensión del tema de género y la igualdad laboral.</p>	<p>Protocolo de actuación para prevenir y actuar ante el acoso y el hostigamiento sexual.</p> <p>Protocolo de actuación para prevenir discriminaciones por motivos de género, raza, etnia, condición social, o cualquier otro motivo.</p> <p>Mecanismos para supervisar el cumplimiento de los protocolos con perspectiva de género y enfoque de inclusión.</p>	<p>Conocimiento del personal de las políticas de igualdad e inclusión, así como de los protocolos contra la violencia sexual y discriminación.</p> <p>Desarrollo de actividades en todos los niveles para verificar el conocimiento y la aplicación de la política de género y no discriminación.</p>

⁹ USAID, *Human and Institutional Capacity Development* (USA: USAID, 2011), consultado el 27 de Julio de 2020, <https://usaidlearninglab.org/library/human-and-institutional-capacity-development>

¹⁰ “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development,” USAID, consultado el 27 de Julio de 2020, <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

¹¹ Social Impact, OCA Guía de intervenciones en desarrollo de capacidades (USA: Social Impact, 2018), consultado el 19 de Julio de 2020 https://www.ngoconnect.net/sites/default/files/2018-12/SCS%20Global_Capacity%20Development%20Interventions%20Guide_FINAL.pdf

También se puede consultar USAID, *Pact Organizational Capacity Assessment (OCA) Handbook* (USA: USAID, 2012), <https://www.eccnetwork.net/resources/pact-organizational-capacity-assessment-oca-handbook>

Partiendo de la experiencia del Programa en la implementación del OCA en las OSC, se reconoce que son muy pocas las organizaciones que cuentan con protocolos que aseguren a su personal la atención de conductas de violencia sexual y discriminación, por lo que se sugiere que las OSC lleven a cabo una serie de acciones, traducidas en diagnóstico, diseño, capacitación y sensibilización y difusión, para fortalecer el sistema local mediante la mirada de la perspectiva de género, inclusión y derechos humanos.

El Diagnóstico

Para diseñar e implementar acciones que atiendan estas problemáticas, un diagnóstico es muy pertinente a fin de identificar un hecho social en particular. El objetivo de un diagnóstico es reconocer mediante una herramienta de investigación cuantitativa y cualitativa, prácticas, estereotipos, percepciones y dinámicas institucionales, abordadas desde un análisis de género. Lo anterior es necesario para explorar la presencia o no de discriminación, exclusión y violencia sexual que afecten a las personas y a la organización. A través del diagnóstico podrán identificarse prácticas concretas que necesitan abordarse a través del protocolo organizacional. Es relevante identificar situaciones reales que se han presentado o pudiesen presentarse en el contexto organizacional, a fin de desarrollar acciones que las visibilicen y establezcan procesos correctivos para las personas transgresoras y las víctimas.

El Diseño

El diseño de protocolos en prevención y atención de la violencia sexual y discriminación en el trabajo debe de ser consciente que las prácticas sexuales y la exclusión en la cultura organizacional transgreden los derechos humanos, deterioran el clima laboral y produce secuelas psicológicas en las víctimas.

- En el diseño es fundamental que los lineamientos en prevención y atención de la violencia sexual y discriminación laboral cuenten con una alineación con las condiciones generales de trabajo, donde se reconozcan los principios jurídicos en materia de igualdad de oportunidades y ejercicio pleno de los derechos humanos, con el propósito de que la OSC fomente acciones encaminadas a promover un clima laboral que respete la diversidad, la equidad, la inclusión y la igualdad.
- El diseño de protocolos en materia de prevención y atención de la violencia sexual y la discriminación en el trabajo es una etapa de organización interna para establecer lineamientos y mecanismos, acordes a la legislación nacional vigente, y que den respuesta a compromisos internacionales firmados por México en materia de igualdad de género y derechos humanos.

Una propuesta inicial –dependiendo de la estructura de la OSC y las atribuciones que tiene cada área– es que se genere un Plan de Acción y/o de Trabajo que retome los hallazgos del diagnóstico¹²

¹² Se puede utilizar la metodología de OCA y/o los ejes y criterios del Eje Estratégico No. 4 de OCA, referido a Género e Inclusión, como guía para la realización del diagnóstico que aquí se menciona.

para establecer acciones en prevención y atención.

En lo referente a la prevención, áreas como la Dirección General, Comunicación Social, Recursos Humanos, y/o Administración, son importantes para llevar a cabo acciones como:

- Pronunciamiento institucional de cero tolerancias del acoso sexual y discriminación de género.
- Difusión permanente de mensajes para que el personal de la OSC identifique prácticas sexuales de violencia y de discriminación.
- Difusión de los procesos de atención.
- Difusión de la normatividad nacional e internacionales del acoso sexual y discriminación.
- Estrategias de capacitación y sensibilización del personal.
- Campañas al interior para propiciar ambientes de trabajos productivos, seguros y sanos.

En lo referente a la atención, el diseño puede contemplar a áreas como la Dirección General, Jurídico, Recursos Humanos, etc., quienes tienen un papel importante para establecer medidas, como la causa de despido disciplinario, la gravedad de las conductas, pueden considerar sanciones disciplinarias -como despido, suspensión de empleo y sueldo, evitar la movilidad de probables perpetradores, inhabilitación, etc.-.

En lo referente al diseño de la atención, se debe valorar la gravedad de las conductas, para que se encuentren plasmadas en la normatividad las circunstancias agravantes como la reincidencia en la conducta de acoso y/o discriminación, la subordinación de la víctima respecto a la persona agresora, las probables vulnerabilidades localizadas por género, edad, nivel contractual, condición de salud, orientación sexual, identidad de género o cualquier otro motivo que trasgreda el respeto a la intimidad y la dignidad en el trabajo.



Imagen III: Función de la prevención, atención y sanción.

Capacitación y sensibilización

La capacitación y sensibilización es un proceso de enseñanza y aprendizaje que tiene como objetivo proporcionar conocimientos, técnicas y herramientas para desarrollar habilidades, cambios de actitudes y comportamientos que favorezcan la igualdad de género y la inclusión.

Cuestionar la violencia sexual y la discriminación por género en México es un proceso sumamente complejo, ya que es frecuente enfrentarse con elementos culturales basados en resistencias y/o negaciones sobre este tipo de problemáticas de desigualdades y violencia de género. Por esta razón, la etapa de capacitación y sensibilización puede verse como un proceso continuo y de largo plazo que requiere de varios elementos para que se lleve a cabo con eficacia. Así, se pretende que la capacitación y la sensibilización sea un medio para llevar a cabo la transformación individual y colectiva a través de la concientización, el aprendizaje del empoderamiento, la construcción del conocimiento y el desarrollo de habilidades.

Los protocolos no deberán ser únicamente un recurso correctivo que identifique problemas y los atienda. Por el contrario, y en función de las propuestas de prevención, se sugiere desarrollar procesos de capacitación y sensibilización paralelos para evitar situaciones que requieran la atención a través de los protocolos.

Difusión

La violencia sexual y la discriminación de género se localizan en las relaciones laborales en el lenguaje, en las actitudes y en los comportamientos, por lo menos. Por lo que la difusión de un pronunciamiento de cero tolerancia, la inclusión de los principios de igualdad e inclusión en la normatividad de la organización, la aprobación de las sanciones a este tipo de prácticas, etc., pueden ir acompañadas de las estrategias de capacitación y sensibilización a todo el personal que conforma la diversidad laboral de una organización. La difusión es particularmente relevante a diversos niveles de la organización. Una correcta difusión tiene el poder de comunicar la relevancia de la temática y el abordaje estratégico que está brindando la organización a todos los procesos pertinentes para garantizar la igualdad, la equidad de género y la inclusión en el entorno organizacional.

VIII. Conclusión

Las organizaciones de la sociedad civil tienen un papel fundamental en la construcción de los derechos humanos en México. Derechos humanos que tienen como un obstáculo los diferentes tipos y modalidades de violencia de género, situación que limita la presencia de los principios de igualdad, inclusión, respeto y dignidad de las personas.

La violencia sexual en el trabajo y la discriminación son dos serias problemáticas que requieren de herramientas acompañadas de estrategias metodológicas dirigidas al desarrollo de capacidades sistémicas que reconozcan soluciones para fortalecer a las organizaciones sociales que se enfrentan a estructuras socio culturales que han reproducido la violencia, la discriminación y la exclusión. Los protocolos de atención a la violencia sexual y la discriminación en el trabajo son una alternativa para contrarrestar el poco o nulo acceso que tienen las víctimas a la justicia en materia penal y laboral.

El Programa para la Sociedad Civil de USAID, como parte de su propósito de fortalecimiento a las OSC, buscó contribuir al mejoramiento de la capacidad institucional y de la sostenibilidad de las OSC en México, recurriendo al enfoque de Género e Inclusión para proponer políticas laborales que promuevan la igualdad, la no discriminación y los derechos humanos. En el marco de dichas políticas de igualdad laboral, el Programa buscó y motivó que las OSC fortalecieran sus capacidades para comprender e identificar el hostigamiento y el acoso sexual en su entorno laboral y participar activamente en su detección, prevención y atención, de conformidad con los principios y valores de USAID.

Esperamos que este documento sirva como guía para la planeación, diseño e implementación de medidas que prevengan y atiendan situaciones de acoso y/o hostigamiento sexual en el espacio laboral de las organizaciones de la sociedad civil, ayudando así a impulsar el trato justo, igualitario, de no violencia, y de respeto de derechos humanos para todas las personas.

Referencias

- ¹ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), *Desarrollo de Capacidades con Enfoque Sistémico del Programa para la Sociedad Civil* (USA: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, 2000).
- ² “Standards of Business and Ethical Conduct,” Social Impact, consultado el 19 de Julio de 2020, <https://socialimpact.com/social-impact-standards-business-ethical-conduct/> Lee completo Social Impact, *Standards for Business and Ethical Conduct* (Arlington: Social Impact, 2020),<https://2ed20v44ucst1ujckp24wlks-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/07/BusinessEthicalStandards.pdf>
- ³ “Factsheet: USAID’s Anti-Harassment Policy,” USAID, consultado el 19 de Julio de 2020, <https://www.usaid.gov/preventingsexualmisconduct/fact-sheet/usaids-anti-harassment-policy>
- ⁴ El Código Penal Federal menciona en el Artículo 259 Bis “Al que con fines lascivos asedie reiteradamente a persona de cualquier sexo, valiéndose de su posición jerárquica derivada de sus relaciones laborales, docentes, domésticas o cualquiera otra que implique subordinación, se le impondrá sanción hasta de ochocientos días multa. Si el hostigador fuese servidor público y utilizare los medios o circunstancias que el encargo le proporcione, además de las penas señaladas, se le destituirá del cargo y se le podrá inhabilitar para ocupar cualquier otro cargo público hasta por un año. Solamente será punible el hostigamiento sexual, cuando se cause un perjuicio o daño. Sólo se procederá contra el hostigador, a petición de parte ofendida. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Código Penal Federal*, LXIV Legislatura, 2020, Diario Oficial de la Federación, artículo 259 Bis. Última reforma publicada en DOF 1° de Julio de 2020.
- ⁵ Instituto Nacional de las Mujeres, *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual* (México: Instituto Nacional de las Mujeres, 2009), consultado el 27 de Julio de 2020, http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101154.pdf
- ⁶ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*, LX Legislatura, 2007, Diario Oficial de la Federación, artículo 13. Última reforma publicada en DOF 13 de Abril de 2018.
- ⁷ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH)* (México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016), consultado el 27 de Julio de 2020, <https://www.inegi.org.mx/programas/endireh/2016/>
- ⁸ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación*, LVIII Legislatura, 2003, Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada en DOF el 21 de Junio de 2018.
- ⁹ USAID, *Human and Institutional Capacity Development* (USA: USAID, 2011), consultado el 27 de Julio de 2020, <https://usaidlearninglab.org/library/human-and-institutional-capacity-development>
- ¹⁰ “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development,” USAID, consultado el 27 de Julio de 2020, <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>
- ¹¹ Social Impact, *OCA Guía de intervenciones en desarrollo de capacidades* (USA: Social Impact, 2018), consultado el 19 de Julio de 2020 https://www.ngoconnect.net/sites/default/files/2018-12/SCS%20Global_Capacity%20Development%20Interventions%20Guide_FINAL.pdf

También se puede consultar USAID, *Pact Organizational Capacity Assessment (OCA) Handbook* (USA: USAID, 2012), <https://www.eccnetwork.net/resources/pact-organizational-capacity-assessment-oca-handbook>

¹² Se puede utilizar la metodología de OCA y/o los ejes y criterios del Eje Estratégico No. 4 de OCA, referido a Género e Inclusión, como guía para la realización del diagnóstico que aquí se menciona.

Bibliografía

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación*. LVIII Legislatura, 2003, Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada en DOF el 21 de Junio de 2018.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, LIX Legislatura, 2006, Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada DOF 14 de Junio de 2018.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*. LX Legislatura, 2007, Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada en DOF 13 de Abril de 2018.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Código Penal Federal*. LXIV Legislatura, 2020, Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada en DOF 1º de Julio de 2020.

Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas (CEAV) y Fundación Arcoíris. *Investigación sobre atención a personas lesbianas, gays, bisexuales y trans en México. Resumen Ejecutivo*. México: CEAV y Fundación Arcoíris, 2016. Consultado el 27 de Julio de 2020. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/78952/INVESTIGACION_LGBT_Resumen_Ejecutivo_11_ABR_16.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Encuesta de Cohesión Social para la Prevención de la Violencia y la Delincuencia (ECOPRED)*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014. Consultado el 27 de Julio de 2020. <https://www.inegi.org.mx/programas/ecopred/2014/?ps=microdatos>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH)*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016. Consultado el 27 de Julio de 2020. <https://www.inegi.org.mx/programas/endireh/2016/>

Instituto Nacional de las Mujeres. *Protocolo de intervención para casos de hostigamiento y acoso sexual*. México: Instituto Nacional de las Mujeres, 2009. Consultado el 27 de Julio de 2020. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101154.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres, Secretaría de la Función Pública y Secretaría de Gobernación. *Protocolo para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual y acoso sexual en la Administración Pública Federal*. México: Instituto Nacional de las Mujeres, SFP y SEGOB, 2020. Consultado el 27 de Julio de 2020. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/523898/protocolo-para-la-prevencion-atencion-y-sancion-del-hostigamiento-sexual-y-acoso-sexual.pdf>

Social Impact. *OCA Guía de intervenciones en desarrollo de capacidades*. USA: Social Impact, 2018. Consultado el 19 de Julio de 2020. https://www.ngoconnect.net/sites/default/files/2018-12/SCS%20Global_Capacity%20Development%20Interventions%20Guide_FINAL.pdf

Social Impact. "Standards of Business and Ethical Conduct." Consultado el 19 de Julio de 2020.
<https://socialimpact.com/social-impact-standards-business-ethical-conduct/>

Social Impact. *Standards for Business and Ethical Conduct*. Arlington: Social Impact, 2020.

<https://2ed20v44ucstlujckp24w1ks-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/07/BusinessEthicalStandards.pdf>

USAID. *Human and Institutional Capacity Development*. USA: USAID, 2011. Consultado el 27 de Julio de 2020.
<https://usaidlearninglab.org/library/human-and-institutional-capacity-development>

USAID. *Pact Organizational Capacity Assessment (OCA) Handbook*. USA: USAID, 2012.
<https://www.eccnetwork.net/resources/pact-organizational-capacity-assessment-oca-handbook>

USAID. "Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development." Consultado el 27 de Julio de 2020. <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

USAID. "Factsheet: USAID's Anti-Harassment Policy." Consultado el 19 de Julio de 2020.
<https://www.usaid.gov/preventingsexualmisconduct/fact-sheet/usaids-anti-harassment-policy>

USAID. *Desarrollo de Capacidades con Enfoque Sistémico del Programa para la Sociedad Civil*. USA: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, 2020.

Vela, Estefanía. *La discriminación en el empleo en México*. México: Instituto Belisario Domínguez del Senado de la República, 2017. Consultado el 27 de Julio de 2020.
<http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/3854/completo%20Discriminacion-08-12-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>