



“Violencia con sello institucional”: Acoso, hostigamiento y abuso de poder hacia mujeres trabajadoras en el sector público

“Violence with an institutional stamp”: Harassment, bullying and abuse of power towards women workers in the public sector

“Violência com selo institucional”: Assédio, intimidação e abuso de poder contra as mulheres trabalhadoras no setor público

Ruth Isabel González Núñez ^I

rgonzalezn@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-6692-1078>

Magyuri Mariela Zambrano Burgos ^{II}

mzambranob@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-2522-5041>

Correspondencia: rgonzalezn@unemi.edu.ec

Ciencias Sociales y Políticas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 18 de septiembre de 2025 * **Aceptado:** 24 de octubre de 2025 * **Publicado:** 22 de noviembre de 2025

I. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

II. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

Resumen

El estudio analizó la violencia institucional ejercida contra mujeres trabajadoras del sector público, entendida como un fenómeno estructural que se reprodujo mediante prácticas de acoso, hostigamiento, abuso de poder, encubrimiento y revictimización. A través de un enfoque cualitativo y crítico-interpretativo, la investigación revisó normativa nacional e internacional, estudios comparados en Latinoamérica y casos emblemáticos documentados entre 2015 y 2025. Los resultados mostraron que el acoso laboral, el hostigamiento sexual y la violencia psicológica se presentaron como prácticas naturalizadas dentro de dinámicas jerárquicas rígidas y culturas organizacionales que minimizaron o normalizaron estas conductas. Asimismo, se evidenció que las brechas legales, la falta de independencia investigativa, la discrecionalidad administrativa y la ausencia de mecanismos de protección efectiva impidieron que las víctimas accedieran a justicia oportuna.

El análisis reveló que la revictimización constituyó un patrón recurrente, manifestándose a través de la exigencia de pruebas desproporcionadas, la desacreditación de testimonios, los traslados punitivos y la presión institucional para conciliar con agresores. Esta situación incrementó el daño emocional, profesional y económico experimentado por las mujeres, y generó condiciones que favorecieron la impunidad estructural. Como respuesta, el estudio propuso un Modelo Integral de Reforma Institucional basado en una ruta única de denuncia, unidades independientes, monitoreo electrónico, protocolos anti-represalias y un registro nacional de sanciones. Se concluyó que la protección efectiva en el sector público requería transformaciones profundas, tecnificadas y sostenidas, orientadas a garantizar la debida diligencia reforzada, la no revictimización y la erradicación de prácticas discriminatorias.

Palabras Clave: Violencia institucional; Acoso laboral; Abuso de poder; Revictimización; Sector público.

Abstract

The study analyzed institutional violence against women working in the public sector, understood as a structural phenomenon reproduced through practices of harassment, bullying, abuse of power, cover-up, and revictimization. Using a qualitative and critical-interpretive approach, the research reviewed national and international regulations, comparative studies in Latin America, and emblematic cases documented between 2015 and 2025. The results showed that workplace

harassment, sexual harassment, and psychological violence were normalized within rigid hierarchical dynamics and organizational cultures that minimized or normalized these behaviors. Furthermore, it was evident that legal gaps, a lack of investigative independence, administrative discretion, and the absence of effective protection mechanisms prevented victims from accessing timely justice.

The analysis revealed that revictimization was a recurring pattern, manifesting itself through demands for disproportionate evidence, the discrediting of testimonies, punitive transfers, and institutional pressure to settle with aggressors. This situation increased the emotional, professional, and economic harm experienced by women and created conditions that fostered structural impunity. In response, the study proposed a Comprehensive Model for Institutional Reform based on a single reporting pathway, independent units, electronic monitoring, anti-retaliation protocols, and a national registry of sanctions. It concluded that effective protection in the public sector required profound, technologically advanced, and sustained transformations aimed at guaranteeing enhanced due diligence, preventing revictimization, and eradicating discriminatory practices.

Keywords: Institutional violence; Workplace harassment; Abuse of power; Revictimization; Public sector.

Resumo

O estudo analisou a violência institucional contra as mulheres que trabalham no setor público, entendida como um fenômeno estrutural reproduzido através de práticas de assédio, intimidação, abuso de poder, encobrimento e revitimização. Utilizando uma abordagem qualitativa e crítico-interpretativa, a investigação revisou as regulamentações nacionais e internacionais, estudos comparativos na América Latina e casos emblemáticos documentados entre 2015 e 2025. Os resultados mostraram que o assédio no local de trabalho, o assédio sexual e a violência psicológica foram normalizados dentro de dinâmicas hierárquicas rígidas e culturas organizacionais que minimizaram ou normalizaram estes comportamentos. Além disso, tornou-se evidente que as lacunas legais, a falta de independência de investigação, a discricionariedade administrativa e a ausência de mecanismos de proteção eficazes impediam as vítimas de ter acesso à justiça em tempo útil.

A análise revelou que a revitimização foi um padrão recorrente, manifestando-se através de exigências desproporcionais de provas, descrédito de depoimentos, transferências punitivas e

pressão institucional para acordos com agressores. Esta situação aumentou os danos emocionais, profissionais e económicos sofridos pelas mulheres e criou condições que fomentaram a impunidade estrutural. Em resposta, o estudo propôs um Modelo Abrangente para a Reforma Institucional baseado num canal único de denúncia, unidades independentes, monitorização electrónica, protocolos contra retaliações e um registo nacional de sanções. Concluiu que a proteção eficaz no setor público exige transformações profundas, tecnologicamente avançadas e sustentadas, visando garantir uma maior diligência, prevenir a revitimização e erradicar práticas discriminatórias.

Palavras-chave: Violência institucional; Assédio no local de trabalho; Abuso de poder; Revitimização; Setor público.

Introducción

La violencia institucional de género constituye una de las expresiones más persistentes y menos visibilizadas de las desigualdades estructurales que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral. En el sector público, esta forma de violencia se manifiesta mediante prácticas de acoso, hostigamiento, abuso de poder, omisiones deliberadas y procesos administrativos que, lejos de proteger a las víctimas, reproducen lógicas de silenciamiento y revictimización. Autoras como Abut (2024) advierten que, cuando el aparato estatal normaliza o minimiza las agresiones, se genera un entorno donde la corrupción, la discriminación y la impunidad permiten que estas prácticas se sostengan y se profundicen. Del mismo modo, investigaciones recientes sobre mobbing y acoso administrativo en el espacio público evidencian la existencia de patrones sistemáticos de indefensión, precarización psicológica y naturalización del abuso (Alomaliza-Zumba & Macas-Saritama, 2024; Esquivel Sánchez, 2025).

En América Latina, la rigidez jerárquica, el machismo institucional y la falta de mecanismos independientes de control generan condiciones propicias para que el acoso y el hostigamiento se mantengan como problemas estructurales. Estudios comparativos entre Ecuador, Colombia, Perú y México muestran que, pese a la existencia de marcos normativos amplios, las trabajadoras del sector público continúan enfrentando prácticas discriminatorias y represivas que inhiben su participación plena y su desarrollo profesional (Calle Romero & Pachano Zurita, 2025; Uribe Velázquez & Cuevas Bahena, 2025). Asimismo, informes de organismos regionales indican que estas dinámicas afectan especialmente a mujeres en posiciones subordinadas y a liderazgos

femeninos emergentes, quienes suelen enfrentarse a mayores niveles de resistencia institucional y hostilidad (Naranjo Bautista et al., 2022; Sanín, 2022).

A pesar del avance normativo, persisten brechas significativas entre la ley y su aplicación real. Estas brechas incluyen mecanismos de denuncia ineficaces, procesos disciplinarios que priorizan la protección institucional, ausencia de acompañamiento especializado y una cultura persistente de encubrimiento. La literatura también evidencia que la violencia institucional actúa como un factor que precariza la salud mental, limita la movilidad laboral y reproduce desigualdades de género en el interior de la gestión pública (Rodríguez Pérez et al., 2022; Vara-Horna et al., 2023; 2024).

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar críticamente las manifestaciones de acoso, hostigamiento y abuso de poder que enfrentan las mujeres trabajadoras en el sector público, identificar los patrones estructurales que permiten su reproducción y proponer un modelo de reforma institucional orientado a garantizar una protección real, efectiva y libre de revictimización.

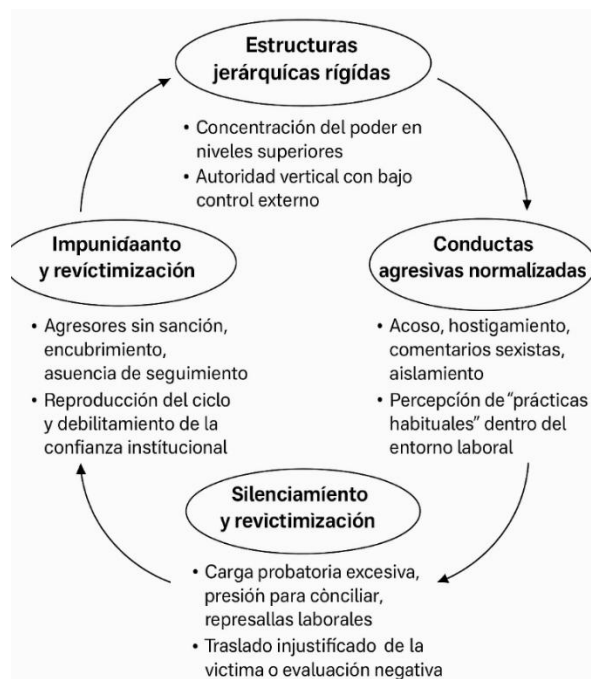
Aspectos Conceptuales: El rostro oculto de la violencia institucional

El análisis de la violencia institucional exige un enfoque multidimensional capaz de articular elementos jurídicos, organizacionales, culturales y de género. Diversos estudios en América Latina muestran que esta forma de violencia no surge de hechos aislados, sino de estructuras históricas que consolidan prácticas normalizadas de subordinación y silenciamiento hacia las mujeres en el ámbito laboral público (Abut, 2024; Calle Romero & Pachano Zurita, 2025). En este sentido, el marco teórico se convierte en un espacio analítico indispensable para comprender cómo los sistemas administrativos, disciplinarios y jerárquicos pueden transformarse en mecanismos de control y opresión que trascienden la conducta individual de un agresor.

Comprender la violencia institucional implica examinar su origen en la interacción entre normas insuficientes, prácticas administrativas deficientes, relaciones de poder asimétricas y una cultura organizacional que tolera o encubre conductas lesivas. Este apartado desarrolla cuatro pilares conceptuales: la violencia institucional de género como fenómeno estructural; el acoso y hostigamiento laboral como mecanismos de subordinación; el abuso de poder sustentado en jerarquías patriarcales; y los procesos de silenciamiento y revictimización que obstaculizan la protección efectiva. Cada dimensión se articula dentro de una dinámica organizacional compleja

que, como se representa en la Figura 1, permite la reproducción y continuidad de la violencia en instituciones públicas.

Figura 1. Dinámica de reproducción de la violencia institucional en organizaciones públicas



La Figura representa un esquema circular compuesto por cinco nodos interconectados:

Estructuras jerárquicas rígidas

- Concentración del poder en niveles superiores.
- Autoridad vertical con bajo control externo.

Conductas agresivas normalizadas

- Acoso, hostigamiento, comentarios sexistas, aislamiento.
- Percepción de “prácticas habituales” dentro del entorno laboral.

Fallos en los procesos administrativos y disciplinarios

- Denuncias no tramitadas, investigaciones inconclusas, decisiones discrecionales.
- Uso del procedimiento disciplinario como mecanismo de protección institucional.

Silenciamiento y revictimización

- Carga probatoria excesiva, presión para conciliar, represalias laborales.
- Traslado injustificado de la víctima o evaluación negativa.

Impunidad institucional

- Agresores sin sanción, encubrimiento, ausencia de seguimiento.
- Reproducción del ciclo y debilitamiento de la confianza institucional.

Las flechas circulares muestran la retroalimentación entre estos elementos, formando un ciclo continuo que refuerza la violencia estructural de género dentro de las entidades públicas.

Desde una perspectiva jurídica, la dinámica representada en la Figura 1 evidencia la existencia de un déficit estructural de tutela administrativa efectiva. Este déficit emerge cuando las instituciones incumplen su deber de prevención, tratamiento y sanción de conductas violentas, generando un espacio donde las normas existen formalmente, pero carecen de eficacia real (Alomaliza-Zumba & Macas-Saritama, 2024).

La figura refleja cómo la violencia institucional se reproduce mediante cuatro fallas jurídicas fundamentales:

1. Vulneración del principio de debida diligencia reforzada

Obligación presente en instrumentos internacionales como CEDAW, Belém do Pará y el Convenio 190 de la OIT.

La inacción o minimización de las denuncias constituye responsabilidad estatal por omisión.

2. Desnaturalización del procedimiento administrativo disciplinario

Cuando el procedimiento disciplinario se convierte en un mecanismo para proteger a la institución o al funcionario agresor, se transgrede:

- el derecho al acceso a una justicia administrativa efectiva,
- el principio de imparcialidad,
- el derecho a la igualdad y no discriminación.

3. Afectación al derecho a un ambiente laboral digno

El ciclo refleja prácticas que contravienen las garantías laborales reconocidas en:

- la Constitución ecuatoriana (arts. 33, 66, 229),
- la LOSEP,
- los principios de trabajo decente promovidos por la OIT.

4. Producción administrativa de revictimización

Cuando la institución exige pruebas imposibles, desacredita el testimonio, traslada a la víctima o retrasa el proceso, incurre en violencia institucional como categoría autónoma protegida por la normativa vigente.

En conjunto, la interpretación jurídica muestra que la reproducción de la violencia institucional no es producto de fallas aisladas, sino del funcionamiento defectuoso de un sistema administrativo que incumple su obligación de garantizar derechos fundamentales.

Metodología

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, sustentado en un paradigma crítico–interpretativo, que permitió analizar la violencia institucional como un fenómeno estructural, reproducido a través de prácticas, normas y relaciones de poder dentro del sector público. Este enfoque resultó adecuado para comprender los significados, experiencias y patrones de comportamiento que subyacen al acoso, hostigamiento y abuso de autoridad contra mujeres trabajadoras, así como para interpretar los procesos administrativos que favorecieron su perpetuación.

Se empleó la técnica de análisis documental, a partir de la revisión exhaustiva de investigaciones académicas recientes, informes institucionales, estudios comparativos latinoamericanos y literatura especializada en derecho administrativo, género y relaciones de poder. Además, se incorporaron documentos normativos nacionales e internacionales, tales como la LOSEP, el COIP, la Ley Orgánica para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, así como estándares internacionales emitidos por la OIT, la CEDAW y la Convención de Belém do Pará. Esta revisión permitió identificar marcos regulatorios, vacíos de protección y contradicciones entre la normativa y su aplicación práctica.

La metodología también incluyó la revisión de casos emblemáticos documentados en Ecuador, Perú, México y Colombia, tomando como criterio su relevancia jurídica y su pertinencia para caracterizar patrones comunes de violencia institucional contra mujeres funcionarias. Cada caso fue seleccionado según su disponibilidad pública y su valor analítico para la comprensión del fenómeno.

El procedimiento de revisión se llevó a cabo en cuatro etapas: (1) identificación y selección de fuentes académicas y normativas relevantes; (2) categorización de la información mediante matrices de análisis temático; (3) codificación interpretativa para identificar patrones, brechas

estructurales y prácticas institucionales recurrentes; y (4) triangulación entre literatura, normativa y casos para fortalecer la validez del análisis. Este proceso permitió reconstruir la dinámica de reproducción de la violencia institucional y fundamentar las conclusiones y propuestas del estudio.

Contexto normativo y brechas legales

La respuesta estatal frente al acoso laboral, el hostigamiento y el abuso de poder en el sector público se encuentra enmarcada en un conjunto de normas nacionales e internacionales cuyo objetivo es garantizar la igualdad, la dignidad y la integridad de las mujeres trabajadoras. Sin embargo, la distancia entre lo que establece la ley y lo que ocurre en la práctica evidencia la persistencia de vacíos estructurales que dificultan la protección efectiva frente a la violencia institucional. Esta sección examina el marco normativo ecuatoriano, los estándares internacionales aplicables y las principales brechas operativas que permiten la continuidad del fenómeno.

Normativa ecuatoriana relevante

Ecuador cuenta con un andamiaje normativo amplio orientado a proteger los derechos laborales y a prevenir situaciones de acoso y violencia contra las mujeres. La Constitución de la República reconoce el trabajo como un derecho y garantiza un ambiente laboral libre de violencia (arts. 33, 66.2, 229). La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establece la prohibición del acoso laboral y define mecanismos administrativos para la gestión disciplinaria.

El Código Orgánico Integral Penal (COIP) tipifica delitos relacionados con violencia psicológica, acoso sexual y abuso de autoridad. De igual manera, la Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres incorpora medidas de protección, debida diligencia reforzada y obligaciones institucionales para garantizar acompañamiento, reparación y no revictimización.

A pesar de esta estructura formal, la aplicación efectiva sigue siendo limitada debido a la falta de procedimientos estandarizados, demoras en los procesos disciplinarios y ausencia de independencia institucional.

Estándares internacionales (OIT, CEDAW, Belém do Pará)

Los compromisos internacionales refuerzan las obligaciones del Estado en materia de prevención, investigación y sanción. El Convenio 190 de la OIT define la violencia y el acoso en el mundo del trabajo e integra la perspectiva de género como componente estructural del problema. La Convención CEDAW obliga a los Estados a adoptar medidas efectivas contra la discriminación y

la violencia hacia las mujeres, mientras que la Convención de Belém do Pará reconoce la violencia institucional como una manifestación directa de violación a los derechos humanos.

Estos estándares exigen:

- debida diligencia reforzada,
- mecanismos accesibles de denuncia,
- sanciones proporcionales,
- prevención estructural,
- reparación integral y garantías de no repetición.

Sin embargo, la distancia entre la norma y la ejecución evidencia que estas obligaciones no se cumplen plenamente en el ámbito del sector público.

Brechas entre la ley y la aplicación práctica

Aunque Ecuador posee un marco robusto, las trabajadoras del sector público continúan enfrentando:

- procesos disciplinarios con sesgos,
- demoras prolongadas,
- revictimización administrativa,
- falta de sanciones efectivas,
- encubrimiento institucional,
- escasa independencia de las unidades investigativas.

Estas brechas favorecen un contexto donde la violencia institucional no solo persiste, sino que se reproduce sistemáticamente. Como muestran Alomaliza-Zumba & Macas-Saritama (2024) y Calle Romero & Pachano Zurita (2025), la tutela efectiva sigue siendo más teórica que real.

El marco normativo que regula la prevención, sanción y erradicación del acoso laboral, el hostigamiento y la violencia de género en el sector público presenta una estructura formalmente amplia, pero operativamente limitada. Para comprender esta tensión entre norma y práctica, se elaboraron dos matrices comparativas que permiten visualizar, por un lado, la articulación entre la legislación ecuatoriana y los estándares internacionales (Tabla 1), y por otro, las brechas operativas que dificultan su aplicación efectiva dentro de las instituciones públicas (Tabla 2).

La primera tabla sintetiza las obligaciones jurídicas vigentes en Ecuador incluidas la LOSEP, el COIP y la Ley de Violencia contra las Mujeres y las contrasta con instrumentos internacionales como el Convenio 190 de la OIT, la CEDAW y la Convención de Belém do Pará. Esta comparación permite identificar la coherencia normativa, así como los vacíos que aún persisten en materia de prevención y tutela efectiva.

La segunda tabla recoge los principales fallos estructurales que emergen en la práctica institucional, revelando un desfase entre el mandato normativo y su ejecución real. Estas brechas operativas abarcan debilidades en los canales de denuncia, investigaciones sesgadas, ausencia de medidas de protección, procesos disciplinarios ineficaces y patrones de revictimización administrativa. Ambas tablas constituyen insumos críticos para comprender cómo la violencia institucional se sostiene pese a existir un marco legal aparentemente robusto.

Tabla 1. Comparación entre leyes ecuatorianas y estándares internacionales sobre violencia laboral y de género

Norma / Instrumento	Enfoque y Alcance	Obligaciones del Estado / Institución	Limitaciones identificadas
LOSEP	Regula relaciones laborales del sector público; prohíbe acoso laboral.	Investigar, sancionar faltas, garantizar clima laboral adecuado.	Falta de protocolos homogéneos; procesos disciplinarios lentos o inconclusos.
COIP	Tipifica acoso sexual, violencia psicológica, abuso de autoridad.	Sanción penal, protección de víctimas.	Baja denuncia; difícil carga probatoria; lentitud judicial.
Ley de Violencia contra las Mujeres	Aborda violencia en todas sus formas, incluye ámbito laboral.	Debida diligencia, medidas de protección, prevención y reparación.	Escasa articulación con LOSEP y COIP; limitada implementación institucional.
Convenio 190 OIT	Define violencia y acoso en el trabajo; enfoque de género.	Prevención, protección integral, mecanismos accesibles, sanción.	No siempre aplicado en el sector público; poca capacitación.

CEDAW	Erradicación de discriminación contra mujeres.	Medidas efectivas para eliminar violencia y corregir desigualdad.	Brechas entre la norma y su ejecución real.
Belém do Pará	Reconoce la violencia institucional como violación a derechos humanos.	Investigación imparcial, protección y sanción.	Falta de unidades independientes y de debida diligencia reforzada.

La Tabla 1 evidencia que Ecuador cuenta con un marco normativo amplio que prohíbe el acoso laboral, sanciona el hostigamiento sexual y reconoce la violencia de género en el ámbito laboral. Sin embargo, desde una mirada jurídico-técnica, se observan deficiencias en tres niveles fundamentales:

1. Principio de coherencia normativa

Si bien los instrumentos nacionales e internacionales coinciden en la obligación de proteger a las mujeres frente a la violencia laboral, existen inconsistencias en:

- definiciones legales,
- rutas de denuncia,
- mecanismos de sanción.

Por ejemplo, la LOSEP cubre el acoso laboral, pero no integra plenamente los estándares de género del Convenio 190. Asimismo, la Ley de Violencia contra las Mujeres prevé medidas de protección, pero su articulación con procesos administrativos disciplinarios es débil.

2. Obligación de debida diligencia reforzada

Los instrumentos internacionales CEDAW, Belém do Pará y Convenio 190 exigen que los Estados actúen con diligencia reforzada cuando las víctimas son mujeres.

La comparación permite observar que, aunque Ecuador ha ratificado estos instrumentos:

- no existen protocolos unificados de actuación,
- no se garantiza la independencia investigativa,
- la respuesta institucional es heterogénea y discrecional.

Esto constituye un incumplimiento del estándar internacional obligatorio en materia de derechos humanos.

3. Insuficiencia en la tutela efectiva

El Estado tiene la obligación de garantizar una protección real, no únicamente formal. La lectura jurídica de la tabla demuestra que:

- existen normas, pero no mecanismos eficaces,
- las sanciones penales y administrativas son difíciles de activar,
- la víctima enfrenta cargas probatorias excesivas.

En consecuencia, la tutela efectiva se diluye, generando un espacio donde la norma existe, pero la violencia persiste.

Tabla 2. Brechas operativas identificadas entre la normativa y su aplicación real en instituciones públicas

Ámbito	Brecha operacional	Descripción del problema	Consecuencia para las mujeres trabajadoras
Denuncias	Inaccesibilidad y temor	Falta de canales seguros, miedo a represalias.	Subregistro, silencio forzado.
Investigación	Falta de independencia	Comisiones o jefaturas vinculadas al agresor.	Decisiones sesgadas, encubrimiento.
Procedimientos disciplinarios	Demoras y discrecionalidad	Procesos extensos, archivamientos injustificados.	Impunidad y desgaste emocional.
Protección	Medidas insuficientes	No se aplican medidas cautelares ni acompañamiento.	Vulnerabilidad aumentada, riesgo laboral.
Revictimización	Carga probatoria excesiva	Se cuestiona credibilidad, se exige pruebas imposibles.	Afectación psicológica y abandono del proceso.
Gestión RRHH	Traslados injustificados	Se “soluciona” moviendo a la víctima, no al agresor.	Pérdida de estabilidad y trayectoria laboral.
Seguimiento	Falta de control posterior	No se monitorean casos ni reincidencias.	Repetición de agresiones.

La Tabla 2 permite observar cómo la violencia institucional no es producto de un vacío normativo, sino de fallas operativas sistemáticas que impiden materializar los derechos reconocidos en la Constitución, la LOSEP y los tratados internacionales. Desde una perspectiva jurídica, estas brechas constituyen:

1. Violación del derecho al acceso a la justicia administrativa

Cuando los canales de denuncia son inaccesibles o inseguros, el Estado incumple su obligación de:

- garantizar medios adecuados de denuncia,
- evitar represalias,
- actuar sin dilaciones indebidas.

Esto vulnera los principios de celeridad, imparcialidad y protección de la víctima.

2. Inobservancia del deber de imparcialidad y objetividad

La falta de independencia investigativa común cuando las jefaturas están vinculadas al agresor configura una afectación directa al debido proceso.

La investigación se convierte en un mecanismo de legitimación institucional, no de protección.

3. Producción sistemática de revictimización

Las prácticas descritas en la tabla carga probatoria excesiva, exigencia de pruebas imposibles, cuestionamiento del testimonio constituyen violencia institucional en sí misma, tipificada en normativa internacional y reconocida por Belém do Pará como una forma de violación estatal de derechos humanos.

4. Incumplimiento del principio de no repetición

La ausencia de seguimiento posterior y la tolerancia a reincidencias implican que las instituciones:

- no adoptan medidas estructurales,
- no garantizan un entorno laboral seguro,
- perpetúan las condiciones que facilitan el acoso.

Desde la técnica jurídica, esto es considerado responsabilidad estatal por omisión.

Resultados del análisis

El análisis realizado permitió identificar patrones estructurales de violencia institucional que afectaron de manera recurrente a mujeres trabajadoras del sector público. La revisión documental, los casos estudiados y el contraste con la normativa vigente evidenciaron que la violencia no operó

como hechos aislados, sino como prácticas normalizadas dentro de entornos administrativos jerárquicos y poco fiscalizados. Los hallazgos se organizaron en cinco grandes patrones, los cuales reflejaron la reproducción sistemática de estas formas de violencia dentro de las instituciones.

Patrón 1: Acoso y hostigamiento normalizados

El análisis mostró que el acoso verbal, psicológico y sexual se reprodujo como prácticas frecuentes y, en muchos casos, legitimadas por la cultura organizacional. Se identificaron conductas como comentarios sexistas, insinuaciones, burlas, aislamiento laboral, asignación de tareas humillantes o carga excesiva de trabajo, que fueron tratadas por la institución como “conflictos interpersonales”. Estas acciones, según Esquivel Sánchez (2025) y Gómez Quispe (2022), se encontraban profundamente arraigadas y eran consideradas parte del funcionamiento cotidiano.

Patrón 2: Abuso de poder como mecanismo de control

Los resultados evidenciaron que las jerarquías institucionales fueron utilizadas para ejercer control, presión y castigo sobre las mujeres trabajadoras. Se identificó la manipulación de evaluaciones de desempeño, amenazas disciplinarias, advertencias de pérdida de estabilidad laboral y el uso del cargo como instrumento de coerción. Este patrón fue descrito también por Abut (2024) y Corn & Sanhueza Tobosque (2025), quienes señalaron que el abuso de autoridad contribuye a mantener el silencio y limitar la denuncia.

Patrón 3: Revictimización institucional

La revisión de casos documentados reveló que las instituciones tendieron a desacreditar a las víctimas, exigir pruebas desproporcionadas, solicitar conciliaciones con el agresor y trasladar a las denunciantes en lugar de protegerlas. Este patrón coincidió con lo descrito por Alomaliza-Zumba y Macas-Saritama (2024), quienes advirtieron que la revictimización es un componente estructural de la violencia institucional y limita la tutela efectiva.

Patrón 4: Redes de encubrimiento y silencio administrativo

Los resultados también mostraron la existencia de redes informales de protección institucional, integradas por superiores, pares, unidades de talento humano, comisiones disciplinarias y asesorías jurídicas. Estas redes actuaron como barreras para la denuncia y contribuyeron a la impunidad, tal como evidenciaban estudios comparativos en Ecuador, Colombia y Perú.

Impactos en salud mental, estabilidad y carrera profesional

La violencia institucional identificada produjo consecuencias significativas en la salud psicológica de las mujeres, incluyendo ansiedad, estrés, depresión, somatización y agotamiento emocional. A

nivel laboral, las víctimas experimentaron estancamiento profesional, pérdida de oportunidades, desmotivación, renuncias forzadas y deterioro de la productividad. Estas afectaciones coincidieron con estudios regionales como los de Vara-Horna et al. (2023, 2024) y Rodríguez Pérez et al. (2022).

Tabla 3. Tipos de violencia institucional identificados (acoso, hostigamiento, abuso de poder) con ejemplos reales y frecuencia encontrada

Tipo de violencia	Descripción	Ejemplos identificados	Frecuencia estimada en los casos revisados
Acoso laboral	Acciones reiteradas de humillación, burlas, presión o sabotaje.	Comentarios sobre apariencia; aislamiento; asignación de tareas degradantes.	Alta
Hostigamiento sexual	Conductas sexuales no deseadas, insinuaciones, acercamientos, chantaje.	Solicitudes de favores; insinuaciones; mensajes inapropiados.	Media
Violencia psicológica	Manipulación emocional, amenazas, intimidación.	“Si denuncias, perderás tu puesto”; deslegitimación frente a colegas.	Alta
Abuso de autoridad	Uso del cargo para controlar o presionar a la trabajadora.	Evaluaciones manipuladas; restricciones arbitrarias; amenazas disciplinarias.	Alta
Negligencia institucional	Falta de respuesta o inacción frente a denuncias.	Procesos archivados; demoras prolongadas; falta de seguimiento.	Muy alta

Revictimización	Acciones que culpabilizan o desprotegen a la víctima.	Exigir pruebas desproporcionadas; pedir conciliación con el agresor.	Muy alta
-----------------	---	--	----------

Tabla 4. Consecuencias psicológicas, laborales y económicas de la violencia institucional hacia mujeres

Tipo de consecuencia	Efectos identificados	Descripción
Psicológicas	Ansiedad, depresión, ataques de pánico, estrés crónico	Desgaste emocional sostenido asociado a prácticas de abuso y hostigamiento.
Laborales	Pérdida de motivación, renuncias forzadas, estancamiento profesional	Limitación en ascensos, aislamiento, deterioro del clima laboral.
Fisiológicas	Insomnio, migrañas, fatiga, somatizaciones	Efectos físicos vinculados al estrés prolongado.
Económicas	Reducción de ingresos, gastos médicos, inestabilidad laboral	Renuncias, cambios de puesto, consultas psicológicas y médicas.
Organizacionales	Pérdida de productividad, rotación alta, desconfianza institucional	Impacto en el desempeño general y la calidad del servicio público.

Figura 2. Patrones estructurales de violencia institucional contra mujeres en el sector público.



La Figura 2 sintetiza los cuatro patrones estructurales que sustentaron la reproducción de prácticas de violencia institucional. Desde un enfoque jurídico técnico, estos patrones evidencian:

1. Incumplimiento del deber de prevención

El Estado y sus instituciones tienen la obligación de prevenir actos de acoso, hostigamiento y abuso, conforme al Convenio 190 de la OIT y la Convención de Belém do Pará.

La normalización del acoso (Patrón 1) demuestra que esta obligación no se cumplió, generando responsabilidad estatal.

2. Vulneración del principio de imparcialidad administrativa

El abuso de poder como mecanismo de control (Patrón 2) constituye una desviación del poder público, prohibida por la LOSEP y por el principio de juridicidad.

El uso de la jerarquía para coaccionar, intimidar o castigar distorsiona la finalidad legítima de la administración pública.

3. Inobservancia de la debida diligencia reforzada

La revictimización institucional (Patrón 3) contradice los estándares de trato digno y protección efectiva que imponen CEDAW y Belém do Pará.

Solicitar pruebas desproporcionadas, desacreditar testimonios o promover conciliaciones con agresores constituye violencia institucional en sí misma.

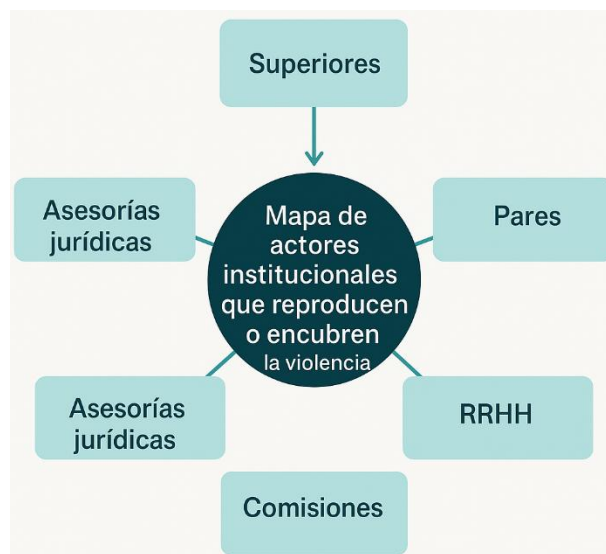
4. Fallas estructurales que generan impunidad

Las redes de encubrimiento (Patrón 4) representan una violación al derecho constitucional al acceso a la justicia administrativa efectiva.

Cuando la institución encubre, retrasa o archiva casos, incumple su deber de garantizar tutela efectiva.

En conjunto, estos patrones demuestran que la violencia institucional no es accidental, sino un fenómeno estructural derivado de fallas sistemáticas en los mecanismos de prevención, investigación y sanción.

Figura 3. Mapa de actores institucionales que reproducen o encubren la violencia.



La Figura 3 identifica a los actores clave involucrados en la perpetuación o encubrimiento de la violencia institucional. Desde una perspectiva jurídica, su rol implica responsabilidades normativas claramente establecidas en la LOSEP, la Ley de Violencia contra las Mujeres y los instrumentos internacionales ratificados por Ecuador.

1. Superiores jerárquicos

- Tienen la obligación de garantizar ambientes libres de acoso.
- Cuando participan en agresiones o las encubren, incurren en abuso de autoridad y omisión dolosa.

2. Pares y compañeros de trabajo

- La omisión de denuncia frente a hechos conocidos constituye incumplimiento de deberes funcionales y puede configurar complicidad administrativa.

3. Unidades de Talento Humano (RRHH)

- Jurídicamente deben activar protocolos de protección, medidas de resguardo y registrar denuncias.

Su inacción puede constituir negligencia institucional o revictimización.

4. Comisiones disciplinarias

- Tienen el deber de investigar con objetividad y debida diligencia.
- Si sesgan procesos, archivan sin fundamento o dilatan injustificadamente, afectan el debido proceso y vulneran derechos fundamentales.

5. Asesorías jurídicas

- Su rol técnico implica orientar el cumplimiento de la ley.
- Cuando justifican el encubrimiento o promueven decisiones contrarias a los estándares internacionales, comprometen responsabilidad institucional.

Discusión crítica

La evidencia obtenida en este estudio muestra que la violencia institucional en el sector público no constituye una suma de hechos aislados, sino un fenómeno sistémico y estructural que se sostiene mediante dinámicas organizacionales, vacíos normativos y prácticas culturales profundamente arraigadas. Al contrastar los patrones identificados con la literatura regional e internacional, se observa que las instituciones públicas reproducen mecanismos de control y silenciamiento que vulneran el derecho a un trabajo digno y obstaculizan la protección efectiva de las mujeres. Los resultados revelan coincidencias con estudios de México, Perú, Chile, Argentina y Colombia, lo que confirma que esta problemática trasciende fronteras y responde a factores estructurales comunes en la administración pública latinoamericana.

Por qué persiste la violencia institucional

La violencia institucional persiste porque se encuentra insertada en estructuras burocráticas jerárquicas que privilegian la autoridad, la obediencia y la estabilidad organizacional por encima de la protección de derechos. En este contexto, el acoso y el hostigamiento se normalizan y el abuso de poder se convierte en una herramienta silenciosa de control. La persistencia también responde a la ausencia de mecanismos independientes de investigación, la falta de formación en enfoque de género y el predominio de prácticas administrativas discrecionales. Como señalan Abut (2024) y

Calle Romero y Pachano Zurita (2025), la institucionalidad pública mantiene patrones de funcionamiento que dificultan el reconocimiento formal de la violencia, y esto permite que continúe reproduciéndose sin consecuencias reales para los agresores.

Comparación con estudios en Latinoamérica

Los resultados coinciden ampliamente con investigaciones desarrolladas en Chile, México, Argentina y Colombia, donde se ha identificado que la violencia institucional de género emerge en entornos laborales marcados por jerarquías verticales, sesgos de género y procesos disciplinarios ineficaces. En México, por ejemplo, Uribe Velázquez y Cuevas Bahena (2025) evidencian que el acoso laboral se sostiene por la escasa independencia de las oficinas de recursos humanos. En Perú, Esquivel Sánchez (2025) documenta la persistencia del mobbing debido a la tolerancia institucional y al uso de los traslados punitivos como mecanismo para ocultar denuncias. En Argentina y Colombia, se han identificado mecanismos similares de encubrimiento, desestimación de pruebas y presiones para conciliar con el agresor. Estas coincidencias confirman que la violencia institucional no es un fenómeno aislado, sino una tendencia regional que requiere transformaciones profundas en la gestión pública.

Impunidad estructural

La impunidad se erige como el núcleo que sostiene la continuidad de la violencia institucional. Esta impunidad no es únicamente jurídica, sino administrativa: procesos disciplinarios archivados, investigaciones sin transparencia, denuncias que no avanzan, ausencia de sanciones y omisiones deliberadas que favorecen al agresor. De acuerdo con la literatura revisada, la impunidad se refuerza mediante redes de protección interna, prácticas de silenciamiento y mecanismos formales que, lejos de garantizar justicia, reproducen la revictimización. Esta situación constituye una violación directa al principio de debida diligencia reforzada exigido por Belém do Pará y la CEDAW.

Tensión entre derecho, política pública y cultura laboral

Existe una tensión constante entre lo que establece la normativa y lo que realmente ocurre dentro de las instituciones públicas. Aunque el marco jurídico ecuatoriano incorpora estándares internacionales de protección, la cultura laboral continúa operando bajo lógicas patriarcales, disciplinarias y verticales que limitan la efectividad de la ley. La política pública, por su parte, se orienta hacia la creación de procedimientos y documentos, pero no garantiza su implementación con enfoque de género ni mecanismos independientes de fiscalización. Esta tensión revela que el

problema no es únicamente normativo, sino cultural y organizacional. Como resultado, las instituciones cumplen formalmente la ley, pero mantienen prácticas que contradicen directamente los principios de protección y no violencia.

Tabla 5. Coincidencias y divergencias con estudios de Chile, México, Argentina y Colombia (2015–2025)

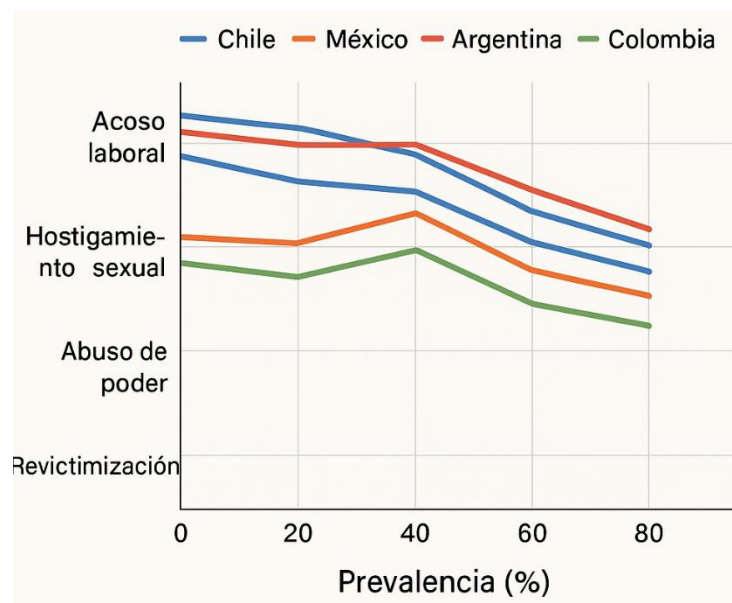
País	Coincidencias con los resultados del estudio	Divergencias	Referencias asociadas
Chile	Normalización del acoso; ausencia de mecanismos independientes; presión jerárquica.	Mayor avance en políticas de prevención institucional.	Corn & Sanhueza Tobosque (2025)
México	Redes de encubrimiento; hostigamiento sexual frecuente; temor a denunciar.	Mayor visibilidad mediática y litigio estratégico en casos graves.	Abut (2024); Uribe Velázquez & Cuevas Bahena (2025)
Argentina	Revictimización administrativa; acoso psicológico; discrecionalidad institucional.	Programas de formación obligatoria más estructurados.	Rodríguez Pérez et al. (2022)
Colombia	Abuso de poder como mecanismo de control; traslado punitivo de víctimas.	Marco sancionatorio más claro en algunos sectores estatales.	Calle Romero & Pachano Zurita (2025)
Perú	Mobbing institucionalizado; inacción disciplinaria; negligencia de RRHH.	Uso creciente de mecanismos digitales de denuncia.	Esquivel Sánchez (2025)

La Figura 4 ofrece una visualización comparativa de la prevalencia y los tipos de violencia institucional reportados en cuatro países latinoamericanos Chile, México, Argentina y Colombia a partir de estudios publicados entre 2015 y 2025. Este gráfico permite contextualizar los hallazgos del presente estudio dentro del escenario regional, mostrando que los patrones identificados en

Ecuador no constituyen fenómenos aislados, sino que se inscriben en una problemática transversal del sector público en América Latina.

La comparación evidencia la recurrencia de ciertas formas de violencia, principalmente el acoso laboral, el hostigamiento sexual, el abuso de poder y la revictimización administrativa, así como las variaciones en su intensidad según el contexto institucional y los avances normativos de cada país. Al analizar conjuntamente estas tendencias, la figura funciona como un insumo crítico para comprender los factores estructurales compartidos y las brechas aún presentes en materia de prevención, sanción y protección de las mujeres en el entorno público.

Figura 4. Comparación regional sobre prevalencia y tipos de violencia institucional.



La Figura 4 muestra que los cuatro países analizados presentan niveles significativos de violencia institucional, con variaciones explicadas por diferencias normativas, capacidades institucionales y culturas administrativas particulares.

1. Acoso laboral: el patrón más extendido

La prevalencia más alta se observa en Chile y Argentina, seguidos por México.

Esto refleja, según estudios regionales, que los entornos jerárquicos rígidos y la cultura de naturalización del maltrato siguen teniendo una presencia significativa, incluso en países con marcos legales más avanzados.

2. Hostigamiento sexual: persistencia del sesgo de género

México y Argentina presentan mayores niveles de hostigamiento sexual.

Esta tendencia coincide con los estudios que describen la impunidad en casos de violencia sexual en el ámbito público como un problema estructural que afecta el acceso a la justicia y la denuncia.

3. Abuso de poder: un mecanismo de coerción transversal

Colombia y Chile reportan niveles comparativamente menores, lo cual se atribuye a avances normativos específicos en procedimientos disciplinarios.

Sin embargo, el abuso de poder continúa siendo una forma común de control jerárquico, especialmente en instituciones con bajo control externo o limitada profesionalización.

4. Revictimización institucional: la forma más grave de violencia estructural

Los niveles de revictimización son altos en todos los países estudiados, lo que refleja prácticas sistemáticas como:

- exigencia excesiva de pruebas,
- presiones para conciliar,
- traslado de la víctima,
- minimización de la denuncia,
- retrasos deliberados en la investigación.

Esta coincidencia confirma que la revictimización no es un fallo ocasional, sino una dinámica institucional normalizada en la región.

Propuesta de Modelo de Reforma Integral

El análisis realizado evidencia que la violencia institucional en el sector público requiere una transformación estructural que supere las respuestas fragmentadas, reactivas o meramente formales. Frente a un sistema que no garantiza tutela efectiva ni protección real para las mujeres trabajadoras, se propone un Modelo de Reforma Integral, orientado a asegurar mecanismos independientes, rutas claras de denuncia, controles autónomos y sanciones efectivas. Este modelo se fundamenta en los principios de debida diligencia reforzada, prevención estructural, reparación integral y garantías de no repetición, recogidos en instrumentos internacionales como el Convenio 190 de la OIT, la CEDAW y la Convención de Belém do Pará.

El modelo se organiza en seis ejes estratégicos que buscan reducir la impunidad institucional, eliminar la revictimización y fortalecer la capacidad del Estado para prevenir, investigar y sancionar la violencia basada en género en el ámbito público.

Ejes del modelo

El Modelo de Reforma Integral se estructura en seis ejes fundamentales:

- Acceso seguro y uniforme a la denuncia, mediante la creación de una ruta única que evite la dispersión institucional.
- Independencia investigativa, a través de unidades especializadas que no dependan jerárquicamente de autoridades internas.
- Detección temprana y monitoreo tecnológico, usando sistemas electrónicos para alertar riesgos y activar medidas inmediatas.
- Protección efectiva y no revictimizante, asegurando protocolos claros contra represalias.
- Transparencia y trazabilidad institucional, mediante un registro nacional de sanciones que permita identificar patrones y reincidencias.
- Enfoque de género transversal, garantizando formación continua, evaluación de impacto y adaptación normativa.

Estos ejes permiten pasar de un sistema reactivo a uno preventivo, autónomo y orientado a resultados.

Ruta única de denuncia

La dispersión actual de los canales de denuncia genera confusión, duplicidad de procedimientos y pérdida de trazabilidad. El modelo propone implementar una Ruta Única de Denuncia, con las siguientes características:

- Plataforma digital centralizada y confidencial.
- Ingreso de denuncias sin mediadores internos.
- Notificación automática a la unidad independiente.
- Activación inmediata de medidas de protección.
- Seguimiento en tiempo real por la víctima.
- Acceso interinstitucional controlado (Fiscalía, Defensoría, UATH).

Esta ruta elimina la intermediación de jefaturas o comisiones internas que muchas veces encubren o minimizan el caso, y garantiza un proceso homogéneo en todas las instituciones del Estado.

Unidades independientes

El corazón del modelo es la creación de unidades autónomas encargadas de investigar, evaluar y recomendar sanciones disciplinarias. Estas unidades:

- No dependen de autoridades jerárquicas internas.
- Están conformadas por personal técnico especializado en género, derecho administrativo, psicología y análisis de riesgos.
- Actúan con estándares internacionales de debida diligencia reforzada.
- Tienen potestad para emitir medidas de protección inmediatas.
- Garantizan procesos libres de interferencias y conflictos de interés.

Este componente responde a una de las fallas más graves del sistema actual: la falta de imparcialidad e independencia investigativa.

Monitoreo electrónico y alertas tempranas

El modelo incorpora herramientas tecnológicas de monitoreo y análisis de riesgo, tales como:

- Sistemas de alertas tempranas basados en patrones de comportamiento institucional (rotación anómala, evaluaciones manipuladas, quejas previas).
- Seguimiento electrónico de expedientes, evitando manipulación o desaparición de documentos.
- Paneles de control en tiempo real para identificar reincidencias, áreas críticas y demoras injustificadas.
- Integración con registros externos (Defensoría, Fiscalía, Ministerio del Trabajo).

Este componente tecnológico permite prevenir antes que reaccionar, anticipando escenarios de riesgo para la integridad de las trabajadoras.

Protocolos anti-represalias

Dado que la revictimización y las represalias laborales son patrones recurrentes en la región, el modelo propone:

- Prohibición expresa de represalias, incorporada a la LOSEP y otras normativas internas.
- Suspensión inmediata de cualquier acción administrativa contra la denunciante durante el proceso.
- Protección reforzada para funcionarias en situación de vulnerabilidad.
- Supervisión automática por parte de la unidad independiente de cualquier movimiento administrativo sobre la víctima (traslados, evaluaciones, sanciones).

- Régimen sancionatorio agravado para funcionarios que ejerzan o faciliten represalias.

Con ello se busca garantizar que denunciar deje de ser un riesgo laboral.

Registro nacional de sanciones

Para evitar la rotación de agresores entre instituciones y detectar patrones sistémicos, se propone la creación de un Registro Nacional de Sanciones por Violencia Institucional, que incluya:

- Funcionarios sancionados por acoso, hostigamiento o abuso de poder.
- Tipo de sanción, fecha y fundamento.
- Sentencias firmes o medidas administrativas ejecutoriadas.
- Historial de reincidencias.
- Alertas automáticas cuando un agresor intente reingresar al sector público.

Este registro se convierte en una herramienta de transparencia, prevención y trazabilidad, alineada con los estándares de rendición de cuentas y garantías de no repetición.

La Figura 5 sintetiza visualmente la arquitectura del Modelo Integral de Reforma Institucional propuesto para enfrentar la violencia institucional que afecta a mujeres trabajadoras del sector público. Este modelo surge como respuesta directa a los patrones identificados en los resultados acoso normalizado, abuso de poder, revictimización y encubrimiento administrativo, así como a las brechas jurídicas y operativas analizadas en secciones previas. La representación gráfica permite comprender cómo se articulan los ejes medulares del modelo, enfatizando su carácter preventivo, autónomo, transversal y tecnificado.

La figura cumple una doble función:

- Proporciona un mapa conceptual claro y operativo de los componentes esenciales del modelo.
- Evidencia la necesidad de estructuras institucionales independientes y coordinadas, orientadas a garantizar la tutela efectiva, la seguridad laboral y la no repetición de la violencia.

Su diseño circular con interconexión de ejes demuestra que la protección de las mujeres no depende de un solo mecanismo, sino de un entramado institucional robusto y sistemático.

Figura 5. Modelo Integral de Reforma Institucional para la protección de mujeres en el sector público.



La Figura 5 integra los seis pilares que sustentan la propuesta de reforma institucional. Desde una mirada jurídica y técnico-administrativa, cada eje representa un componente indispensable para dar cumplimiento a los estándares nacionales e internacionales en materia de derechos humanos, trabajo digno y prevención de la violencia de género. Su interpretación se estructura de la siguiente manera:

1. Ruta única de denuncia: garantía de accesibilidad y coherencia procedimental

Este eje garantiza el derecho a denunciar sin obstáculos ni intermediarios, cumpliendo con el principio de accesibilidad procesal establecido en Belém do Pará y la CEDAW.

La ruta única:

- elimina múltiples puertas de entrada,
- evita desviaciones informales de casos,
- asegura la trazabilidad de cada denuncia.

Es una herramienta esencial para limitar el encubrimiento institucional y el silenciamiento.

2. Unidades independientes: núcleo de la debida diligencia reforzada

Las unidades independientes constituyen el corazón del modelo, pues aseguran que la investigación sea imparcial, técnica y ajena a presiones jerárquicas.

Su existencia responde a estándares obligatorios de:

- debida diligencia reforzada,

- imparcialidad,
- protección efectiva,
- recogidos en instrumentos como Belém do Pará y el Convenio 190 de la OIT.

Sin independencia, no existe tutela efectiva.

3. Monitoreo electrónico y alertas tempranas: prevención estructural

Las herramientas tecnológicas permiten detectar riesgos antes de que la violencia se materialice o escale.

Su interpretación jurídica radica en:

- garantizar celeridad,
- evitar demoras injustificadas,
- activar medidas de protección en tiempo real.

Este eje convierte a la administración pública en un actor preventivo, no solo reactivo.

4. Protocolos anti-represalias: garantía de no revictimización

Los protocolos anti-represalias se alinean con el derecho constitucional al trabajo digno y a la integridad personal.

- Jurídicamente previenen:
- traslados punitivos,
- sanciones arbitrarias,
- evaluaciones manipuladas,
- represalias directas o indirectas.

Este eje cumple con el principio de no revictimización, obligatorio en tratados internacionales y en la Ley de Violencia contra las Mujeres.

5. Registro nacional de sanciones: transparencia y no repetición

Este componente garantiza la trazabilidad disciplinaria y penal del agresor.

Su interpretación jurídica es clara:

- permite detectar reincidencias,
- evita que agresores sancionados migren entre instituciones públicas,
- fortalece la responsabilidad estatal frente a casos sistemáticos.

Conecta directamente con los enfoques de rendición de cuentas, transparencia y garantías de no repetición.

6. *Interrelación de los ejes: un sistema integral, no fragmentado*

La figura evidencia que cada eje se integra de manera complementaria:

- la denuncia activa el monitoreo,
- el monitoreo alimenta las unidades independientes,
- las decisiones de estas generan registros y previenen represalias.

Esta interrelación es esencial para superar la actual lógica institucional fragmentada, caracterizada por duplicidades, incongruencias y opacidad.

Finalmente, muestra un modelo sistémico que transforma la respuesta estatal frente a la violencia institucional, alineando la gestión pública con estándares internacionales y garantizando una protección efectiva, autónoma y tecnificada para las mujeres trabajadoras.

Conclusiones

La violencia institucional se evidenció como un problema estructural y persistente, sostenido por dinámicas organizacionales jerárquicas, prácticas administrativas normalizadas y una cultura laboral que toleró o invisibilizó las afectaciones hacia las mujeres trabajadoras del sector público. Los resultados mostraron que esta forma de violencia trascendió casos individuales y respondió a fallas sistémicas arraigadas en la gestión pública.

El acoso, el hostigamiento y el abuso de poder se manifestaron como prácticas naturalizadas, integradas en el funcionamiento cotidiano de las instituciones. Las conductas de agresión psicológica, sexual y administrativa fueron reproducidas por superiores, pares y unidades de gestión interna, constituyendo mecanismos de control que limitaron la autonomía y el bienestar de las mujeres.

Las brechas legales y operativas impidieron el acceso real a la justicia administrativa y disciplinaria, debido a la falta de protocolos homogéneos, la discrecionalidad en la aplicación de las normas, la ausencia de independencia investigativa y la debilidad de los procedimientos sancionatorios. Este desfase entre el derecho formal y su ejecución práctica obstaculizó la tutela efectiva.

La revictimización institucional agravó la vulnerabilidad de las denunciantes, al exigir pruebas desproporcionadas, solicitar conciliaciones con el agresor, desacreditar testimonios y emplear traslados o evaluaciones negativas como formas de castigo. Estas prácticas incrementaron el daño psicológico, laboral y social experimentado por las mujeres.

Los hallazgos demostraron que se requería una reforma profunda, sostenida y tecnicada, orientada a transformar las estructuras de prevención, atención y sanción. La implementación de unidades independientes, sistemas de alerta temprana, rutas únicas de denuncia y registros nacionales de sanciones se proyectó como una condición imprescindible para erradicar la violencia institucional. El sistema institucional vigente no protegió adecuadamente a las mujeres; por el contrario, reprodujo patrones de desigualdad y discriminación, al permitir la impunidad, el silenciamiento y la persistencia del abuso de poder. Esta conclusión reflejó la urgencia de alinear la administración pública con los estándares internacionales de debida diligencia reforzada y garantía de no repetición.

Referencias

Abut, V. (2024). Money Talks, and the Law Won't Listen: The Fatal Consequences of Discriminatory Corruption for Women in Mexico and Bolivia. *Harv. Hum. Rts. J.*, 37, 207.

- Alomaliza-Zumba, M. F., & Macas-Saritama, R. J. (2024). La tutela administrativa efectiva en procedimientos administrativos por acoso laboral de servidores públicos. *MQRInvestigar*, 8(3), 3065–3081. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.3065-3081>
- Calle Romero, C. G., & Pachano Zurita, A. C. (2025). Comparación jurídica del acoso laboral en instituciones públicas: ecuador y Colombia frente a la indefensión de las víctimas. *Código Científico Revista De Investigación*, 6(1), 1106–1129. Recuperado a partir de <https://www.revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/view/933>
- Conde Caro, Lisette, Godoy Pereyra, Yrma Rosa, Cabrera Hernández, María Jesus, Ormeño Arguedas, Diana Rocío, & Hernández Maytahuari, Patricia del Rosario. (2025). Hostigamiento sexual laboral: medidas preventivas de protección a nivel funcional en Ica, 2023. *Revista Tribunal*, 5(11), 541-555. Epub 01 de abril de 2025. <https://doi.org/http://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i11.174>
- Corn, E., & Sanhueza Tobosque, L. (2025). DELITO O NO DELITO: ESA ES LA CUESTIÓN: A PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO CONTRA EL FUNCIONARIO PUBLICO EN CASOS DE ACOSO LABORAL. *Revista De Derecho Universidad De Concepción*, 93(257), 415-436. <https://doi.org/10.29393/RD257-16DNEL20016>
- Esquivel Sánchez, Patricia Katherine. (2025). Mobbing en el sector público peruano: análisis jurídico y social del acoso laboral. *Revista InveCom*, 5(4), e504057. Epub 25 de junio de 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14829577>
- Gómez Quispe, M. S. (2022). Reflexiones para un mundo laboral sin violencia: la prevención contra el hostigamiento sexual en la administración pública. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (7), 72–103. <https://doi.org/10.54774/ss.2022.07.04>
- López Moya, D. F., & Pangol Lascano, A. M. (2021). El acoso laboral y la protección jurídica al trabajador en Ecuador. *Sociedad & Tecnología*, 4(S1), 76–90. <https://doi.org/10.51247/st.v4iS1.115>
- Naranjo Bautista, S., Chudnovsky, M., Strazza, L., Mosqueira, E., & Castañeda, C. (2022). Women Leaders in the Public Sector of Latin America and the Caribbean: Gaps and Opportunities. <https://doi.org/10.18235/0004597>
- Rodríguez Pérez, Reyna Elizabeth, Castro Lugo, David, & Ibarra Gutiérrez, Sofía. (2022). Violencia laboral de género como factor que inhibe la participación de las mujeres en el mercado

de trabajo de México. *Revista de economía*, 39(99), 110-133. Epub 07 de febrero de 2023. <https://doi.org/10.33937/reveco.2022.277>

Sanín, J. R. (2022). Violence against women in politics as an unintended consequence of democratization. *International Feminist Journal of Politics*, 24(1), 16–39. <https://doi.org/10.1080/14616742.2021.2014343>

Sánchez, P. K. E. (2025). Mobbing en el sector público peruano: análisis jurídico y social del acoso laboral. (2025). *Revista InveCom* ISSN En línea: 2739-0063, 5(4), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14829577>

Uribe Velázquez, P. G., & Cuevas Bahena, E. (2025). Conocimiento y Percepción del Acoso Sexual y Hostigamiento Laboral en Acapulco de Juárez Guerrero. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, 5(1), 2933–2955. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i1.1029>

Vara-Horna, A. A., Asencios-Gonzalez, Z. B., & Brad McBride, J. (2023). Intimate Partner Violence Against Women and Workplace Productivity in the Financial Sector of Two Latin American Societies. *Violence Against Women*, 30(15-16), 3854-3878. <https://doi.org/10.1177/10778012231189479> (Original work published 2024)

Vara-Horna, A. A., Asencios-Gonzalez, Z. B., Quipuzco-Chicata, L., & Díaz-Rosillo, A. (2023). Are Companies Committed to Preventing Gender Violence against Women? The Role of the Manager's Implicit Resistance. *Social Sciences*, 12(1), 12. <https://doi.org/10.3390/socsci12010012>

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).