

Explicador de la metodología MOWIP 6

VERSION 29 DE JUNIO 2022

Elaboración de recomendaciones eficaces basadas en las conclusiones del MOWIP

En este Explicador, abordamos cómo los equipos de evaluación pueden apoyar mejor a las instituciones de seguridad en los TPCC que han llevado a cabo una evaluación MOWIP para desarrollar recomendaciones efectivas basadas en los hallazgos del MOWIP.

Introducción: Las conclusiones de las evaluaciones del MOWIP son más valiosas cuando se utilizan para formular recomendaciones eficaces y basadas en la evidencia, destinadas a fomentar la igualdad de género y la participación significativa de las mujeres en las instituciones de seguridad y en el contexto del despliegue en las operaciones de paz de las Naciones Unidas. De hecho, la base necesaria para promover cambios significativos en la igualdad de género y la participación de las mujeres en las operaciones de paz es realizar esos cambios dentro de la institución de seguridad. Como tales, las recomendaciones de cada informe nacional del MOWIP constituyen un elemento integral de la realización de intervenciones transformadoras.

Consejos MOWIP & Lecciones Aprendidas #1:

*Recuerde que las recomendaciones del MOWIP son más efectivas cuando **se utilizan para informar la acción**. Una forma de hacerlo es fomentar a la institución de seguridad a utilizar las recomendaciones del MOWIP para elaborar una propuesta de proyecto que se presentará al Fondo de la Iniciativa Elsie (EIF). Las propuestas de proyectos deben tener como objetivo "abordar las barreras específicas identificadas en una Evaluación de Barreras", como una evaluación MOWIP.*

Las siguientes secciones pretenden describir las recomendaciones del MOWIP y qué es lo que las hace más eficaces; proporcionar orientación sobre cuándo y quién debe elaborar las recomendaciones del MOWIP, y a quién deben dirigirse; y explicar el proceso de elaboración de las recomendaciones del MOWIP. La sección final ofrece un resumen de los puntos clave de este documento. Este explicador también ofrece una serie de consejos y lecciones aprendidas basados en la experiencia del DCAF.

¿Cuáles son las recomendaciones eficaces del MOWIP?

Una recomendación eficaz se basa en tres componentes: un objetivo (lo **que** se quiere cambiar), un actor (**quién** puede realizar ese cambio) y una acción (**cómo** puede realizar ese actor el cambio).

Hay muchas formas de alcanzar un objetivo, y es probable que se necesiten múltiples acciones de múltiples actores. En otras palabras, puede haber varios "cómo" y "quiénes" para cada "qué", y

Esta nota explicativa procede de la metodología MOWIP (Measuring Opportunities for Women in Peace Operations) del DCAF. Más información: www.dcaf.ch/mowip Contacto: elsie@dcaf.ch

deben ser tan específicos y limitados como lo permita su conocimiento del contexto. Para que las recomendaciones sean lo más específicas posible, es una buena práctica incluir sólo un "qué" por cada recomendación. Normalmente, las recomendaciones deberían nombrar el departamento o la institución (por ejemplo, Ministerio del Interior o Departamento de Recursos Humanos) y no a personas concretas. Sin embargo, en algunos casos, es posible que desee nombrar a una persona concreta en su recomendación. Este es el caso, en particular, cuando se sabe que la persona en cuestión es el principal responsable de la toma de decisiones sobre el asunto en cuestión (por ejemplo, el ministro de Defensa, el Comisario de Policía, el Gobernador Provincial o un parlamentario concreto).

Determinar el "quién" de cada recomendación depende del entorno institucional y de los responsables clave de la toma de decisiones en este contexto. Cuando se trata de evaluaciones del MOWIP, el "quién" relevante pueden ser actores a nivel institucional, nacional, regional y/o internacional. De hecho, las recomendaciones también pueden dirigirse a departamentos o instituciones bajo el paraguas de las Naciones Unidas o de organizaciones regionales relevantes como la Unión Africana.

Cuadro 1: Ejemplos de recomendaciones bien escritas

Ejemplo 1: [quién] El Ministerio de Defensa debería **[qué]** establecer mecanismos para aumentar la participación de las mujeres en las instituciones de seguridad, incluyendo **[cómo]** una cuota del treinta por ciento de mujeres entre los nuevos reclutas, servicios de guardería y desarrollo profesional para fomentar la promoción de las mujeres a puestos de alto nivel.

Ejemplo 2: El gobierno nacional debería **[qué]** ampliar las estrategias para la contratación de mujeres en el sector de la seguridad. En concreto, **[quién]** el Ministerio del Interior debería centrarse en la contratación de mujeres para la policía, centrándose en las viudas y las víctimas de guerra. Esto puede lograrse mediante **[cómo]** la creación de jornadas de puertas abiertas en las que las mujeres policías puedan compartir experiencias con las candidatas interesadas y el establecimiento de campañas especiales de reclutamiento dirigidas a mujeres en institutos y colegios.

Ejemplo 3: [quién] El Departamento de Recursos Humanos debe **[qué]** comprometerse a prevenir y responder eficazmente al acoso en el lugar de trabajo **[cómo]** elaborando una política contra el acoso e impartiendo una serie de cursos de formación a los responsables de la toma de decisiones y al personal sobre la intervención de los espectadores.

Ejemplo 4: [quién] El director de la Policía Nacional debería **[qué]** contribuir a un entorno de trabajo saludable en el que no se toleren las novatadas ni el acoso **[cómo]** manifestándose públicamente en contra de este tipo de comportamientos, sirviendo de modelo de conductas positivas y animando a sus colegas y a otros responsables a participar en actividades de formación sobre estos temas al menos dos veces al año.

Ejemplo 5: [quién] El Departamento de Operaciones de Paz de las Naciones Unidas debería **[qué]** reforzar los procesos para garantizar que el personal de mantenimiento de la paz desplegado tenga las aptitudes, los conocimientos y la mentalidad necesarios para llevar a cabo acciones coherentes con los mandatos sobre igualdad de género y sobre las mujeres, la paz y la seguridad **[cómo]** incluyendo las aptitudes interpersonales junto con las aptitudes tácticas y operativas en los criterios de despliegue.

Las recomendaciones pueden desarrollarse en torno a cuatro ejes complementarios: **políticas, formación y desarrollo profesional, prácticas y cultura organizativa**. Elaborar recomendaciones que aborden y aprovechen estos cuatro tipos de intervenciones complementarias garantiza que las iniciativas resultantes serán holísticas y sistémicas.

- El objetivo de las intervenciones **políticas** es reforzar el marco político de la institución de seguridad (es decir, el conjunto de documentos adoptados oficialmente por la institución que definen el curso y/o los principios de actuación de dicha institución) mediante la revisión de las políticas existentes y/o el desarrollo y la adopción de nuevas políticas que tengan como objetivo permitir la participación significativa de las mujeres y la igualdad de género, y/o superar los impedimentos existentes para la participación significativa de las mujeres.
- El objetivo de las intervenciones de **formación y desarrollo profesional** es fomentar el conocimiento y la concienciación dentro de la institución de seguridad sobre la igualdad de género, así como las habilidades y competencias necesarias para promover la igualdad de género y la inclusión a nivel interno y en las operaciones de la institución. Dichas intervenciones también pueden incluir oportunidades de formación y desarrollo profesional destinadas a fomentar la capacidad y la preparación de las mujeres para participar en una variedad de tareas, proyectos, responsabilidades y programación en el país y en la misión.
- El objetivo de las intervenciones **prácticas** es apoyar la aplicación de políticas y/o promover intervenciones discrecionales prácticas destinadas a mitigar el impacto negativo de los roles de género y la exclusión social. Esto también incluye la aplicación de políticas y/o intervenciones discrecionales prácticas destinadas a implicar a más mujeres en proyectos, tareas y programación en operaciones en el país y en paz, así como a prevenir comportamientos y comentarios que puedan entenderse como acoso, intimidación o discriminación.
- El objetivo de las intervenciones en materia de **cultura organizativa** es lograr que las actitudes y los valores del personal (y la dirección) de las instituciones de seguridad estén más en consonancia con la igualdad de género y la inclusión.

✚ *Consejos MOWIP & Lecciones Aprendidas #2:*

*Nótese que en la metodología del MOWIP, las áreas temáticas 9 (roles de género) y 10 (exclusión social) son transversales, lo que significa que influyen y dan forma a las barreras y oportunidades en todas las demás áreas temáticas institucionales. Por lo tanto, las recomendaciones destinadas a abordar los obstáculos en las áreas temáticas 1 a 8 también deben tener en cuenta **las causas profundas** que pueden estar relacionadas con los roles de género, las normas de género, los estereotipos de género, la norma de protección de género y/o las dimensiones de género de la cultura institucional y la dinámica de grupo.*

1. ¿Cuándo y quién debe elaborar las recomendaciones del MOWIP?

Aunque el equipo de evaluación puede presentar algunas recomendaciones en el borrador del informe basándose en sus conocimientos y experiencia, el conjunto final de recomendaciones debe elaborarse juntamente con los representantes de la institución de seguridad durante el proceso de validación. De hecho, estas recomendaciones deben ser aprobadas por la institución que ha llevado a cabo la evaluación MOWIP. El proceso de validación y el desarrollo de las recomendaciones es una etapa crítica para establecer la apropiación institucional de los resultados y la aceptación de las recomendaciones.

Aunque las recomendaciones pueden redactarse en una fase temprana del proceso de validación para que sean consideradas por los representantes de la institución de seguridad, deben concretarse y finalizarse durante o después del taller de validación. Hay dos formas de hacerlo:

- A lo largo del taller de validación, al final de cada sección. Llamamos sección al tiempo dedicado a debatir y validar un área temática o varias áreas temáticas entrelazadas.
- Hacia el final del taller de validación o en otro taller posterior (en función del tiempo de que dispongan las partes interesadas), una vez que se hayan debatido y validado todas las áreas temáticas.

La segunda opción es la más recomendable, ya que permitiría a los participantes en el taller tener una visión global de las oportunidades y obstáculos a la participación de las mujeres dentro de la institución, posibilitando así el desarrollo de una recomendación holística e informada.

También es fundamental pensar detenidamente quién debe participar en la elaboración de las recomendaciones. Resulta útil contar con una combinación de responsables de alto nivel (que estarán en posición de respaldar, adoptar y aplicar las recomendaciones) y profesionales de nivel medio (miembros de la institución que participan en el trabajo diario y tienen un mejor sentido de lo que es práctico y realista). También es útil contar con la presencia de aliados (responsables simpatizantes, o personas que hayan participado en la evaluación, como los miembros del Grupo de Trabajo, que son los que mejor conocen el proceso, o representantes de asociaciones profesionales de mujeres o de divisiones de género).

✚ Consejos MOWIP & Lecciones Aprendidas #3:

Los equipos de evaluación pueden explorar estrategias para integrar las recomendaciones en procesos más amplios de reforma organizativa o planificación estratégica (a nivel institucional), o en otros procesos normativos relacionados con la igualdad de género y la participación de las mujeres (a nivel nacional).

- *Por ejemplo, invitar a miembros de la comunidad nacional de Mujeres, Paz y Seguridad (organizaciones de la sociedad civil o académicos, por ejemplo) a participar en el desarrollo de las recomendaciones o consultarles en el proceso puede ayudar a integrar las recomendaciones del MOWIP en los Planes de Acción 1325 nacionales o sectoriales.*

2. ¿Cómo deben elaborarse las recomendaciones del MOWIP?





a. *Identificación de los actores claves*

Los equipos de evaluación pueden considerar la realización de **un mapeo de los actores claves** antes del taller de validación, para identificar a las partes interesadas clave que deben ser invitadas y/o las partes interesadas a las que deben dirigirse las recomendaciones. Esto incluye a los actores claves internos de la institución de seguridad, así como a otras instituciones gubernamentales (el ministerio competente, por ejemplo). Como se ha señalado anteriormente, también puede incluir a partes interesadas externas de la sociedad civil o del mundo académico, aunque sólo sea para elementos específicos del proceso de recomendación (por ejemplo, una universidad puede apoyar un curso académico o una investigación en curso, la sociedad civil puede servir de puente clave para el PNA 1325). Este ejercicio de mapeo puede basarse en el mapeo de partes interesadas realizado por el equipo de evaluación al principio del proceso de evaluación (véase la sección 3.4 de la metodología del MOWIP, en las páginas 61-62).

Se trata de hacer una lista de personas, grupos e instituciones relevantes con interés o preocupación por la participación de las mujeres y la igualdad de género, a nivel institucional, nacional (y potencialmente regional e internacional).

Considere su nivel de influencia en relación con el tema de la igualdad de género y la participación de las mujeres (bajo, medio o alto) y su postura o acciones previas que hayan emprendido sobre el tema.

Indique a cuál de las siguientes categorías pertenece cada parte interesada, utilizando bolígrafos de colores

- Objetivo (alguien sobre quien se quiere influir) - rodeado en azul 
- Socio (alguien que apoya el cambio que buscas) - rodeado en negro 
- Estropeador (alguien que se opone al cambio que buscas) - rodeado en rojo 
- Neutral (alguien que no opina de ninguna de las maneras) - rodeado en verde 

Utiliza líneas, círculos y flechas para indicar cómo se relacionan entre sí las partes interesadas. Identifique también cuál es la relación con ellos (si la hay).

Determine cómo y en qué medida pueden actuar estos actores para aplicar el cambio que desea. Al pensar en el "cómo", la solución debe ser factible y estar al alcance de los agentes.

Un error común es dar recomendaciones a alguien que no tiene el poder o la capacidad de actuar. Por ejemplo, si crees que debería haber más mujeres policía en los distritos, podrías formular recomendaciones para el jefe de policía local, pero ¿y si las decisiones sobre las cuotas de contratación las toma el gobernador provincial o el comisario de policía? Esto significaría que te has equivocado en donde has dirigido tus recomendaciones. Es esencial investigar detenidamente "quién" de esas instituciones toma "qué" decisiones.

b. Redacción de las recomendaciones

During the validation process, there are two ways to develop recommendations: You can first identify the "who" using the stakeholder map and then brainstorm what actions those actors can take (how) to advance the "what"; or you can first identify what needs to happen (how) in order to achieve your "what" and then brainstorm "who" has the power to take those actions.

<i>Cuadro 2: Plantilla para elaborar recomendaciones</i>	
<p>Problema/obstáculo.</p> <p>El obstáculo que queremos superar y el área o las áreas temáticas a las que pertenece.</p>	
<p>Objetivo</p> <p>El cambio que deseamos en el que se puede influir a través de la política; la práctica; la formación y el desarrollo de capacidades; y/o la cultura organizacional.</p> <p>¿Qué hay que hacer para superar el obstáculo?</p>	
<p>¿Quién tiene capacidad para actuar?</p> <p>¿Qué medidas concretas deben adoptar para apoyar nuestro objetivo (cómo)?</p>	<p>Quién (persona/institución/organización/departamento):</p>
	<p>Cómo (la acción que queremos que lleven a cabo):</p>
	<p>Quién (persona/institución/organización/departamento):</p>
	<p>Cómo (la acción que queremos que lleven a cabo):</p>
	<p>Quién (persona/institución/organización/departamento):</p>
	<p>Cómo (la acción que queremos que lleven a cabo):</p>

Sus recomendaciones deben ser siempre lo más específicas, realistas y pertinentes posible.


- **Específicas:** Palabras como "sensibilizar" y "capacitar" son vagas y deben desglosarse en términos más claramente definidos y medibles. Las recomendaciones que se refieren a un estado de ánimo o a un proceso, como "empoderar", son casi imposibles de medir. Los objetivos de proceso como "capacitación" y "concienciación" son a largo plazo y difíciles de alcanzar. Hay que ser lo más concreto posible sobre quién, qué, dónde y cuándo. Imagina señales -o indicadores- a lo largo del camino de lo que hace una mujer capacitada/concienciada e incluye ese lenguaje en tu recomendación. Además, ten cuidado con las palabras que puedan interpretarse de diversas maneras (por ejemplo, responsabilidad, transparencia, etc.) y sé lo más específico posible sobre el cambio que quieres ver.

Por ejemplo, "establecer un programa para empoderar a las mujeres" podría cambiarse por "establecer un programa que dote a las mujeres de conocimientos y habilidades de defensa relacionados con la reforma del sector de la seguridad".

- **Realista:** Cambiar actitudes y comportamientos es un proceso a largo plazo. Intente ser realista sobre las medidas que espera que tomen los responsables políticos.

Por ejemplo, puede que no sea estratégico abogar por que una mujer dirija el ejército si todos los oficiales de alto rango son hombres. Puede ser más realista abogar por programas que preparen a las mujeres para ascender a altos cargos. Las recomendaciones realistas también reflejan los límites de la financiación y el personal disponibles.

- **Pertinente:** El "cómo" de su recomendación debe hacer avanzar su objetivo (qué) y sus objetivos (qué) deben hacer avanzar su meta. Es importante asegurarse de que las recomendaciones apoyan el cambio deseado. Recuerde también que los destinatarios de sus recomendaciones deben tener poder/influencia para emprender la acción que usted desea.

 *Consejos MOWIP & Lecciones Aprendidas #4:*

*Con el fin de adoptar un enfoque holístico para lograr un cambio sostenible, es aconsejable que las recomendaciones se presenten como **"paquetes"** (un conjunto de recomendaciones que deben considerarse para su aplicación conjunta para llegar a un cambio transformativo) Cada paquete debería incluir una combinación de*

- ***actividades a corto plazo** ("frutos maduros") y a **largo plazo** (centradas en las causas profundas de la discriminación);*
- *actividades diseñadas para **eliminar barreras específicas**, al tiempo que se abordan los **temas transversales** de forma más amplia; y*
- *actividades **dirigidas a las mujeres** (por ejemplo, alojamiento) y actividades **dirigidas a todo el personal de la institución**, en gran medida dominada por los hombres (por ejemplo, entrenadores en cuestiones de género, formación para que todo el personal intervenga para prevenir el acoso sexual, las agresiones y las violaciones).*

3. Resumen de las principales conclusiones

Las recomendaciones del MOWIP son más eficaces cuando se elaboran y se utilizan para informar la acción.

Las recomendaciones eficaces del MOWIP deben incluir tres componentes: **un objetivo** (lo que se quiere cambiar), un actor (quién puede realizar ese cambio) y **una acción** (cómo ese actor puede realizar ese cambio).

Las recomendaciones pueden desarrollarse en torno a cuatro ejes complementarios: **políticas, formación y desarrollo profesional, prácticas y cultura organizativa**.

Las recomendaciones del MOWIP deben elaborarse juntamente con los representantes de la institución de seguridad evaluada, hacia el final del taller de validación, una vez que se hayan debatido y validado todas las áreas temáticas presentadas en el informe.

Un error común es entregar recomendaciones a alguien que no tiene el poder o la capacidad de tomar medidas. Para evitarlo, considere la posibilidad de realizar un mapeo de las partes interesadas antes del taller de validación.

Las recomendaciones deben ser siempre específicas, realistas y pertinentes.

4. Referencias

- [*Module 14. Developing Recommendations for Security Sector Reform. in A Women's Guide to Security Sector Reform Training Curriculum, DCAF and Inclusive Security.*](#)
- [*Metodología MOWIP*](#)
- [*Ghana Armed Forces MOWIP Report*](#)