

Género y reforma de las fuerzas policiales

Tara Denham



Género y reforma de las fuerzas policiales

Tara Denham

Acerca de la autora

La Sra. Tara Denham combina su experiencia teórica y práctica en su trabajo sobre la reforma de las fuerzas policiales y las cuestiones de género. Posee un máster de Relaciones Internacionales por la Escuela de Asuntos Internacionales Norman Paterson y ha gestionado diversos proyectos relacionados con el desarrollo de la capacidad operacional de cuerpos policiales y gendarmerías para el Centro Pearson de Mantenimiento de la Paz en África Occidental. En dicho marco, la Sra. Denham coordinó en 2006 una mesa redonda titulada "Mujeres policías/gendarmes en operaciones de paz", en la que se abordaron los retos, las oportunidades y las mejores prácticas para la integración del género en las organizaciones nacionales, con un enfoque centrado en la participación en operaciones de paz. En la actualidad, la Sra. Denham trabaja en el Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional del Canadá.

Editores

Megan Bastick y Kristin Valasek, DCAF

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas siguientes por los valiosos comentarios que aportaron a los diversos borradores de esta herramienta: Maria Christodoulou, Kadi Fakondo, Shobha Gautamm, Sylvio Gravel, Nadine Jubb, Helen McDermott, Eirin Mobekk, Henri Myrtinnen, Françoise Nduwimana, Ivy Okoronkwo, Tony Sheridan, Daniel de Torres, Anne-Kristin Treiber, Walentyina Trzcinska y el INSTRAW, ahora ONU Mujeres. Además, queremos agradecer a Benjamin Buckland, Anthony Drummond y Mugiho Takeshita su asistencia en la edición, y a Anja Ebnóther por las orientaciones que nos proporcionó a lo largo del proyecto.

Caja de herramientas sobre el género y la reforma del sector de la seguridad

Esta Herramienta sobre género y reforma de las fuerzas policiales forma parte de una caja de herramientas sobre el género y la reforma del sector de la seguridad. La caja de herramientas está diseñada para proporcionar una introducción práctica a las cuestiones de género a los profesionales y responsables de la formulación de políticas de reforma del sector de la seguridad. Consta de las 12 Herramientas siguientes y sus correspondientes Notas Prácticas:

1. Género y reforma del sector de la seguridad
 2. Género y reforma de las fuerzas policiales
 3. Género y reforma del sector de la defensa
 4. Género y reforma del sector de la justicia
 5. Género y reforma penal
 6. Género y gestión de fronteras
 7. Género y supervisión parlamentaria del sector de la seguridad
 8. Género y elaboración de políticas de seguridad nacional
 9. Género y control del sector de la seguridad por parte de la sociedad civil
 10. Género y empresas militares y de seguridad privadas
 11. Género y evaluación, seguimiento y valoración de la reforma del sector de la seguridad
 12. Formación en materias de género para el personal del sector de la seguridad
 13. Aplicación de las Resoluciones sobre Mujer, Paz y Seguridad en la Reforma del Sector de Seguridad
- Anexo sobre leyes e instrumentos internacionales y regionales

Este documento es una traducción al idioma español de un documento previamente publicado por el antiguo INSTRAW (ahora ONU Mujeres), DCAF y OSCE/OIDDH. Las instituciones agradecen el apoyo prestado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega para la elaboración de la caja de herramientas.

DCAF

El Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas (DCAF) promueve la buena gobernanza y la reforma del sector de la seguridad. El Centro lleva a cabo investigaciones sobre buenas prácticas, fomenta el desarrollo de normas adecuadas a escala nacional e internacional, formula recomendaciones sobre políticas, presta asesoramiento en los países y ejecuta programas de asistencia. Entre los socios del DCAF figuran gobiernos, parlamentos, la sociedad civil, organizaciones internacionales y entidades del sector de la seguridad, como la policía, el poder judicial, los organismos de inteligencia, los servicios de seguridad de fronteras y las fuerzas armadas.

OSCE/OIDDH

La Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos (OIDDH) es la principal institución de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE) para la defensa de la dimensión humana de la seguridad: un concepto muy amplio que incluye la protección de los derechos humanos; el desarrollo de sociedades democráticas haciendo hincapié en las elecciones, el establecimiento de instituciones y la gobernanza; el fortalecimiento del Estado de derecho; y la promoción del respeto y el entendimiento mutuo entre las personas así como entre las naciones. La OIDDH contribuyó a la elaboración de la caja de herramientas.

ONU Mujeres (antiguamente el UN-INSTRAW)

En julio de 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó ONU Mujeres, la Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer. Al hacerlo, los Estados Miembros de la ONU dieron un paso histórico en la aceleración de los objetivos de la Organización en materia de igualdad de género y de empoderamiento de la mujer. La creación de ONU Mujeres formó parte de la reforma de la ONU, al reunir los recursos y mandatos para obtener un mayor impacto. Fusiona y seguirá el importante trabajo de cuatro componentes del sistema de la ONU, con el fin de centrarse exclusivamente en la igualdad y el empoderamiento de las mujeres.

Copyright de la imagen de portada: © Fototeca de las Naciones Unidas (Marco Dormino, 2009).

© DCAF, OSCE/OIDDH e INSTRAW, ahora ONU Mujeres, 2008. Todos los derechos reservados.

ISBN 978-92-9222-074-7

Citar como: Tara Denham. "Género y reforma de las fuerzas policiales." Caja de herramientas sobre el género y la reforma del sector de la seguridad. Eds. Megan Bastick y Kristin Valasek. Ginebra: © DCAF, OSCE/OIDDH e INSTRAW, ONU Mujeres, 2008.

ÍNDICE

Acrónimos	iii
1. Introducción	1
2. ¿Qué es la reforma de las fuerzas policiales?	1
2.1 Desafíos comunes de la acción policial	2
2.2 ¿Por qué es necesario reformar las fuerzas policiales?	3
3. Importancia del género en la reforma policial	3
3.1 Prestación eficaz de servicios de seguridad a hombres, mujeres, niños y niñas	3
3.2 Creación de un servicio policial representativo y más eficaz	4
3.3 Promoción de unas instituciones y una cultura policiales no discriminatorias y que fomenten los derechos humanos ..	5
4. Cómo integrar el género en la reforma policial	7
4.1 Planes de acción en asuntos de género	7
<i>Prestación eficaz de servicios de seguridad a hombres, mujeres, niños y niñas</i>	
4.2 Examen de los protocolos y procedimientos operacionales	7
4.3 Procedimientos e iniciativas relacionados con la violencia de género	8
4.4 Comisarías de policía o dependencias especializadas para mujeres	9
4.5 Policía comunitaria	10
<i>Creación de un servicio policial representativo y más eficaz</i>	
4.6 Análisis y auditorías	10
4.7 Contratación	11
4.8 Retención	11
4.9 Recursos humanos	12
4.10 Promoción	13
<i>Promoción de unas instituciones y una cultura policiales no discriminatorias y que fomenten los derechos humanos</i>	
4.11 Códigos de conducta y políticas referentes a la discriminación, el acoso y la violencia	14
4.12 Capacitación de género	15
4.13 Supervisión civil	15
5. Integración del género en la reforma de las fuerzas policiales en contextos específicos	16
5.1 Países en situaciones post-conflicto	16
<i>Policías civiles en operaciones de mantenimiento de la paz</i>	17
<i>Verificación de antecedentes</i>	17
<i>Contratación de mujeres</i>	17
<i>Dependencias policiales especializadas en violencia de género</i>	18
5.2 Países en transición	19
5.3 Países en desarrollo	19
5.4 Países desarrollados	19
6. Principales recomendaciones	21
7. Recursos adicionales	22

ACRÓNIMOS

APD	Departamento de Policía de Albuquerque
PC	Policía comunitaria
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
ECO	Europa Central y Oriental
OSC	Organización de la sociedad civil
UE	Unión Europea
UPC	Unidad de policía constituida
UAF	Unidad de apoyo a la familia
GBV	Violencia de género
IWITTS	Instituto para la Mujer en el Comercio, la Tecnología y los Servicios
KPS	Servicio de la Policía de Kosovo
LGBT	Lesbianas, gays, bisexuales y transgéneros
PNL	Policía Nacional de Liberia
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
ONG	Organización no gubernamental
OEA	Organización de los Estados Americanos
OSCE	Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa
UMLP	Unidad de mando local de la policía
RSS	Reforma del Sector de la Seguridad
ONU	Organización de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNOMSA	Misión de Observadores de las Naciones Unidas en Sudáfrica
CPM	Comisaría de policía para mujeres

Género y reforma de las fuerzas policiales

1 Introducción

Las organizaciones policiales desempeñan un papel muy importante en la sociedad. Son responsables de mantener la paz y el orden, defender el Estado de derecho y realizar sus funciones con sensibilidad y respeto hacia todos los miembros de la comunidad. A medida que las organizaciones policiales de todo el mundo intentan mejorar la respuesta y la protección que ofrecen a las personas y las comunidades, comienza a involucrarse en un proceso de reforma de sus políticas y prácticas. La demanda de la reforma viene impulsada por varios factores: exámenes internos, presión ciudadana, decisiones gubernamentales, la atención internacional o la recuperación post-conflicto. Los procesos de reforma policial apoyan la creación o el fortalecimiento de una organización policial responsable, eficaz, equitativa y respetuosa con los derechos. Un pilar fundamental de cualquier reforma debe ser la garantía de que las necesidades de los diferentes grupos de población en materia de seguridad se entiendan adecuadamente y se tengan en cuenta en la estructura y las operaciones de la policía.

La herramienta siguiente sobre la reforma policial y las cuestiones de género se centra en la importancia de fortalecer la capacidad de la policía para comprender y abordar las diferentes necesidades de la población en su conjunto en lo referente a la seguridad (incluidos los hombres, las mujeres, los niños y las niñas pertenecientes a todos los grupos sociales) y crear unas instituciones policiales representativas y no discriminatorias. La recopilación de esta información se basa en investigaciones internacionales y en la experiencia adquirida sobre el terreno, y engloba tanto los asuntos internos (cultura institucional) como externos (políticas y procedimientos de lucha contra la delincuencia) de la reforma policial.

Esta herramienta va destinada a diversos tipos de agentes que trabajan en el ámbito de la reforma policial, como los funcionarios policiales, el personal responsable de las tareas de contratación, funcionarios gubernamentales, organizaciones internacionales y regionales, organizaciones de la sociedad civil, representantes parlamentarios e investigadores. Está diseñada para servir como un recurso de referencia; combina información contextual con ejemplos y sugerencias prácticos que puedan ser de utilidad de cara al diseño y/o la implementación del proceso de reforma. La información que sigue no debe utilizarse como una plantilla, sino como punto de partida para incorporar las cuestiones de género en los procesos de reforma policial, una reforma que debería definirse de forma amplia y ser representativa de las comunidades a las que sirve la policía.

La herramienta incluye:

- Una introducción a la reforma policial.
- La lógica que subyace a la inclusión de las cuestiones de género y las formas en que dicha inclusión puede fortalecer las iniciativas de reforma policial.
- Puntos de partida para la incorporación del género en diferentes aspectos de la reforma policial, acompañados de sugerencias y ejemplos prácticos.

- Un análisis de una serie de cuestiones específicas relacionadas con el género y la reforma policial en contextos post-conflicto, países en transición, países en desarrollo y países desarrollados.
- Principales recomendaciones.
- Recursos adicionales.

2 ¿Qué es la reforma policial?

La reforma policial es un elemento central de la reforma del sector de la seguridad (RSS). Este último es un proceso de reforma más amplio que a menudo se define como la transformación del sector de la seguridad, incluidos todos los agentes, las funciones que desempeñan estos, sus actos y responsabilidades con el fin de gestionar el sistema en consonancia con las normas democráticas y los principios de la buena gobernanza¹. La policía es uno de los principales agentes estatales del sector de la seguridad, y cualquier proceso de reforma de este cuerpo debe coordinarse con los de otros actores para garantizar un planteamiento común a todo el sistema en lugar de un enfoque ad hoc.

Para obtener más información,
Véase la Herramienta sobre
género y reforma del sector de
la seguridad

Definición de Policía: fuerza civil de un Estado encargada de la prevención y detección de la delincuencia y del mantenimiento del orden público². El término engloba, por tanto, a todos los organismos encargados de hacer cumplir la ley, como la policía y las fuerzas asimiladas a esta, como la gendarmería, que ejercen competencias policiales, en especial el arresto y la detención³.

Definición de reforma policial: transformación de una organización policial en un servicio policial profesional y responsable, que desempeña sus funciones teniendo en cuenta las necesidades de las comunidades locales⁴.

La reforma policial entraña un cambio; se trata de un proceso cuyo resultado es una institución policial más responsable de sus actos y más respetuosa con los derechos humanos. Este proceso puede llevarse a cabo con un plazo definido, en particular en los entornos post-conflicto, en los que se cuenta con asistencia internacional y la reforma está sujeta a cronogramas externos; aunque también puede tener carácter permanente en aquellos casos en que se cuente con apoyo nacional para ello (político o financiero). Una reforma policial eficaz se caracteriza por seguir las fases que se describen a continuación⁵:

1. *Análisis y diagnóstico previos: recopilación de información para estudiar y conocer el contexto local.*
2. *Diseño y planificación: a partir del análisis previo, elaboración de un plan o mapa de reforma claro, con objetivos bien definidos.*
3. *Ejecución de la reforma: puesta en práctica del plan elaborado, en colaboración con las diversas partes interesadas.*
4. *Evaluación: supervisar los progresos realizados, recabar información y datos sobre los cambios producidos, evaluar los logros e identificar los desafíos que es necesario abordar.*

Este proceso es específico a cada contexto, ya se trate de un país en desarrollo, en transición, desarrollado o en situación post-conflicto (la sección 5 ofrece sugerencias y recomendaciones particulares para cada uno de estos contextos). Aunque cada entorno presenta especificidades propias, el respeto de los derechos humanos y del derecho humanitario debe considerarse como un punto de partida esencial a la hora de emprender una reforma de la cultura interna y externa de la policía.

A modo de ejemplo de procesos de reforma acometidos en diferentes regiones del mundo, cabe citar los siguientes:

- **América Central:** la reforma busca distanciar a la policía del sistema militar y establecer el control civil sobre las fuerzas de seguridad⁶.
- **Asia Central:** en este caso el modelo de reforma supone una transformación de los sistemas policiales coloniales en una estructura democrática en la que la policía trabaja para los ciudadanos, y no en función de los intereses de un determinado partido o el gobierno o de un grupo social influyente⁷.
- **América del Norte:** la reforma trata de responder a la corrupción y a las denuncias y procesos judiciales que apuntan a un uso excesivo de la fuerza, para crear un modelo policial más orientado a la prestación de servicios y caracterizado por la inclusión de las necesidades de la comunidad en su conjunto, incluidas las comunidades anteriormente situadas en la periferia (como las lesbianas, gais, bisexuales y transgéneros -LGBT-).
- **Europa Oriental/Estados post-comunistas:** en estos países, la reforma trata de responder a la corrupción y a la necesidad de contar con una policía orientada a la prestación de servicios y que se rija por el Estado de derecho.

Estos ejemplos son solo algunas muestras de los principales tipos de reformas globales que se están produciendo. Debe tenerse en cuenta que, mientras que algunas de ellas pueden guardar una relación más estrecha con una región o un contexto en concreto, hay otras clases de reforma que pueden tener lugar en cualquier institución policial. A modo de ejemplo de reformas policiales, cabe citar las siguientes: la introducción de cambios en todos los niveles, a través del desarrollo de las capacidades, la capacitación y la concienciación, entre otras iniciativas; el trabajo con funcionarios de alto rango para modificar la naturaleza militar de los cuerpos policiales; o la redefinición del mandato y de los procedimientos operacionales que aplica la institución policial. Con independencia del nivel, el tipo o el contexto en que se produzca la reforma, es preciso conocer las capacidades locales para su aplicación, las necesidades de la población afectada y el plazo disponible, a fin de garantizar que el plan de reforma sea realista y pueda ejecutarse en un período de tiempo razonable.

2.1 Desafíos comunes de la acción policial

Las instituciones policiales se enfrentan a diversos desafíos que requieren un análisis constante para detectar las áreas en las que sea necesario introducir mejoras. Pocas organizaciones, por no decir ninguna, son inmunes a la crítica y a las exigencias de cambio, incluidas las más experimentadas, pero también las organizaciones policiales de reciente creación. Pese a las enormes diferencias geográficas, sociales y económicas que existen entre unos países y otros y a la gran diversidad de estructuras, tamaños y contextos que presentan las instituciones policiales en ellos, se observa una serie de problemas comunes que afectan a muchas organizaciones policiales, particularmente en lo que atañe a las cuestiones de género. A continuación figura una lista no exhaustiva⁸:

- Las bajas tasas de respuesta a delitos cometidos contra determinados grupos sociales.
- El uso excesivo de la fuerza contra determinados colectivos, especialmente contra grupos marginados como hombres pertenecientes a minorías, pueblos indígenas o personas LGBT.
- La exclusión de algunos grupos específicos en el seno de las instituciones policiales.
- El abuso de poder y los comportamientos inadecuados.
- La negativa a registrar denuncias.

Recuadro 1		Eficacia operacional de la policía	
Responsabilidad	Eficacia	Equidad	Respeto de los derechos
Sólidos vínculos con la comunidad, para difundir información sobre los derechos de los ciudadanos y las responsabilidades de la policía.	Desarrollo de aptitudes para todo el personal policial.	Oportunidades profesionales para que cualquier miembro de la comunidad pueda desarrollar su carrera en la policía.	Menor incidencia del uso de excesivo de la fuerza.
Mecanismos independientes para investigar las denuncias interpuestas contra la policía.	Reducción de la corrupción.	Salario basado en el nivel de aptitud y en el rango, no en el sexo.	Trato igualitario a todo el personal de la organización.
Poderosos mecanismos de supervisión interna y externa.	Oportunidades de capacitación en todos los niveles de la organización policial.	Igualdad de acceso a las oportunidades de desarrollo profesional.	Consideración de las necesidades de todo el personal en materia de salud.
Aportaciones y opiniones diversas sobre las operaciones y el funcionamiento de la policía.	Conocimiento de las diferentes amenazas para la seguridad y capacidad para hacerles frente.	Asignación de recursos basada en las necesidades y amenazas identificadas en materia de seguridad.	Prestación de servicios policiales equitativos a todos los miembros de la comunidad.

Recuadro 2

Amenazas para la seguridad de los hombres, las mujeres, los niños y las niñas

Hombres	Mujeres	Niños	Niñas
<ul style="list-style-type: none"> Robo (en Australia, el 75% de las víctimas son hombres)¹¹ Agresión Homicidio Agresión simple y con agravantes Violencia de bandas Obligación de violar a familiares propios (sobre todo en situaciones de conflicto) Violación y tortura sexual Trata de personas 	<ul style="list-style-type: none"> Violencia doméstica Agresión sexual (en EE. UU., el 92% de las víctimas que lo sufren en el trabajo son mujeres)¹² Asesinatos relacionados con la dote Acoso sexual Violación Asesinatos "por honor" Acoso Esterilización forzada Trata de personas 	<ul style="list-style-type: none"> Violencia de bandas Abuso y violación infantiles Acoso Secuestro y rapto Exposición y abandono Trata de personas Compraventa con fines de prostitución 	<ul style="list-style-type: none"> Infanticidio Abuso y violación infantiles Trata de personas Secuestro y rapto Matrimonio infantil Compraventa con fines de prostitución

- Unas aptitudes de investigación deficientes, lo que se traduce en un reducido volumen de condenas.
- La ausencia de rendición de cuentas.
- La falta de confianza por parte de los ciudadanos.

2.2 ¿Por qué es necesario reformar las fuerzas policiales?

Con el fin de abordar los retos comunes a los que se enfrentan las instituciones policiales, cabe la posibilidad de emprender reformas que mejoren su eficacia operativa así como su responsabilidad, su equidad y el respeto de los derechos por parte de estas organizaciones. Sin pretender ser exhaustivo, el recuadro 1 ofrece ejemplos de cambios que pueden lograrse como resultado de la reforma policial, en el marco de una iniciativa dirigida a mejorar la eficacia operativa de una organización de este tipo.

El abordaje de las cuestiones de género no consiste en quitar poder a los hombres para dárselo a las mujeres y a otros grupos insuficientemente representados, sino que se trata de un proceso que persigue mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones una vez reformadas.

Cumplimiento de las obligaciones que emanan de las leyes y los instrumentos internacionales

La integración del género en la reforma policial es necesaria para cumplir las leyes, instrumentos y normas internacionales y regionales referentes a la seguridad y el género. Entre los principales instrumentos figuran los siguientes:

- *La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (1979).*
- *La Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing (1995).*
- *La Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre las mujeres, la paz y la seguridad (2000).*

Para obtener más información, véase el anexo de la caja de herramientas relativo a las leyes e instrumentos internacionales y regionales.

3 ¿Por qué es importante la cuestión del género en la reforma policial?

El término **género** se refiere a los roles y relaciones, los rasgos de personalidad, las actitudes, los comportamientos y los valores particulares que la sociedad asigna a las mujeres y a los hombres. Por lo tanto, hace referencia a diferencias aprendidas entre hombres y mujeres, mientras que el término "sexo" se refiere a las diferencias biológicas que existen entre ambos. Los roles de género varían de forma muy acusada entre las diferentes culturas y en el seno de estas; también pueden cambiar con el paso del tiempo. El género no se refiere simplemente a los hombres o las mujeres, sino a las relaciones entre ellos.

La transversalización de género es el proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, incluidas las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y en todos los niveles⁹.

Véase la Herramienta sobre género y reforma del sector de la seguridad

3.1 Prestación eficaz de servicios de seguridad a hombres, mujeres, niños y niñas

Dado que la policía es responsable del mantenimiento del orden público y la protección de la ciudadanía, debe conocer y hacer frente a todas las amenazas a las que se enfrenta la comunidad a la que sirve desde el punto de vista de la seguridad, reconociendo que hombres y mujeres se ven afectados de forma muy distinta y en diferentes grados por la violencia y la discriminación. Por ejemplo, los hombres suelen ser víctimas en mayor medida de delitos cometidos en espacios públicos, mientras que los crímenes perpetrados contra mujeres, como la violencia doméstica, ocurren a menudo en el ámbito privado, una esfera de la que muchas instituciones estatales no se consideran responsables¹⁰. El recuadro 2 ofrece algunos ejemplos de amenazas para la seguridad de los hombres, las mujeres, los niños y las niñas (aunque no se muestran por orden de prevalencia).

Los funcionarios policiales tienen el deber de impedir, reducir y responder a estos tipos de delincuencia, incluida la violencia de género, una de las amenazas más frecuentes para la seguridad en todas las partes del mundo. Un estudio de la Organización Mundial de la Salud señala que más del 69% de las mujeres declararon haber sufrido agresiones físicas a manos de sus parejas

Recuadro 3		Porcentaje de funcionarios de policía en una serie de países seleccionados, por sexo	
País	Año	Agentes femeninas	Agentes masculinos
Post-conflicto			
Sudáfrica ¹⁹	2006	29%	71%
Chipre ²⁰	2006	16%	84%
Sierra Leona ²¹	2006	15%	85%
Kosovo ²²	2006	14%	86%
En transición y en desarrollo			
Jamaica ²³	2001	18%	82%
República Checa ²⁴	2001	12%	88%
Venezuela ²⁵	2002	10%	90%
Rumanía ²⁶	2005	8%	92%
India ²⁷	2006	2%	98%
Desarrollados			
Australia ²⁸	2002	29%	71%
Canadá ²⁹	2006	18%	82%
Suecia ³⁰	2001	18%	82%
Estados Unidos ³¹	2006	12-14%	88-86%
Finlandia ³²	2004	10%	90%

masculinas en algún momento de sus vidas¹³. La violencia de género es un acto de violencia física, sexual o psicológica que tiene una elevada probabilidad de provocar daños a una persona y se comete debido al género de esta. Este tipo de violencia se perpetra contra hombres, mujeres, niños y niñas, y refleja los desequilibrios de poder que existen entre los hombres y las mujeres, o entre un niño y su cuidador o cuidadora.

La violencia de género puede ir unida a otros factores de inseguridad, como el origen étnico, la orientación sexual o la religión:

- En el 67% de las causas judiciales con agravantes instruidas en Inglaterra y Gales en 2005/2006, los acusados eran musulmanes¹⁴.
- En Sudáfrica, las lesbianas de raza negra son violadas y agredidas físicamente y de forma verbal debido a su orientación sexual¹⁵.

Los hombres y las mujeres suelen ser reacios a denunciar este tipo de crímenes ante la policía. Los hombres que han sufrido violencia de género suelen sentirse avergonzados y poco dispuestos a hablar sobre estos incidentes por temor a ser considerados débiles, castrados o gais. Las mujeres, por su parte, suelen estar renuentes a hablar con los policías, debido a los tabúes sociales y al estigma asociado al hecho de ser víctimas de la violencia de género. En los países que no cuentan con leyes adecuadas sobre la erradicación de la violencia de género existen algunos

retos adicionales. En el seno de la policía, es necesario garantizar que todos los funcionarios (hombres y mujeres) reciban una capacitación apropiada para responder a las víctimas de la violencia de género y posean las aptitudes necesarias para enjuiciar e investigar eficazmente los delitos.

3.2 Creación de un servicio policial representativo y más eficaz

"Aumentar la diversidad no solo es algo adecuado o moralmente correcto; es fundamental para que hagamos bien nuestro trabajo. Un entorno de trabajo diverso nos permite disponer de una amplia variedad de aptitudes, experiencias, educación y culturas que maximiza nuestra capacidad para ofrecer diferentes tipos de soluciones locales a los problemas locales."

Ministerio del Interior del Reino Unido, Manual sobre la diversidad en el servicio policial¹⁶

Las amenazas para la seguridad y los delitos afectan a todos los sectores de la sociedad; no obstante, las organizaciones policiales de todo el mundo siguen siendo predominantemente masculinas. Determinados grupos en particular cuentan con una representación muy baja en ellas. La labor policial está considerada tradicionalmente como un "trabajo de hombres" al estar asociada a la delincuencia, el peligro y la coacción¹⁷. Los procesos de

contratación, incluidas la verificación de antecedentes y las entrevistas personales, eliminan en ocasiones a las candidatas o a los hombres que no muestran unas actitudes masculinas "correctas", como la "dureza" de carácter considerada propia de los hombres o una heterosexualidad absoluta¹⁸. Sin embargo, una mayor representatividad de la fuerza policial –de forma que refleje la composición étnica, religiosa, geográfica, sexual, tribal y lingüística de la comunidad– mejorará la credibilidad, la confianza y, por ende, la legitimidad del servicio a ojos del público. El incremento del volumen de mujeres puede proporcionar ventajas concretas desde el punto de vista operacional.

El recuadro 3 ofrece una visión general de la excesiva representación masculina en el ámbito policial en todo el mundo.

Con el fin de mejorar la eficacia operativa de la policía y de responder de un modo más adecuado a las necesidades de las mujeres y los grupos insuficientemente representados en materia de seguridad, es preciso adoptar medidas que permitan eliminar la diferencia existente en términos de representación. Entre los beneficios que puede aportar una mayor representación femenina, citados por el Departamento de Policía del Reino Unido, figuran los siguientes³³:

- Un agente de policía gai puede ser capaz de sugerir nuevas formas de transmitir mensajes de lucha contra la delincuencia a las comunidades gais así como en el seno de la policía.
- Un funcionario joven puede conocer mejor los clubs y los bares locales y poder aportar soluciones innovadoras al problema de la adicción al alcohol.
- Una funcionaria musulmana puede encontrarse en mejor situación para mujer musulmana.

Pero además, el incremento de la representación de mujeres en la plantilla policial puede ofrecer ventajas adicionales. De acuerdo con el Centro Nacional para la Mujer y la Acción Policial, diversos estudios nacionales e internacionales indican que las mujeres y los hombres poseen idénticas aptitudes para desarrollar la labor policial con eficacia. De hecho, estos estudios indican que las mujeres suelen aportar un determinado conjunto de competencias y virtudes al trabajo policial, entre las que se mencionan la capacidad para minimizar el uso (o la dependencia) de la fuerza a la hora tratar con personas agresivas³⁴. A continuación se enumeran algunas otras formas a través de las que las mujeres pueden contribuir a mejorar la eficacia de las organizaciones policiales³⁵:

- Las agentes pueden resolver mejor las situaciones potencialmente violentas que sus colegas masculinos.
- Las funcionarias son denunciadas por la población con menos frecuencia que sus colegas masculinos por comportarse de forma inapropiada.
- Las agentes presentan una menor inclinación a utilizar medios letales, como armas de fuego.
- Asimismo, las mujeres policías se enfrentan a una oposición o una resistencia menores por parte de los delincuentes masculinos a los que detienen o interrogan.
- Las agentes pueden ser modelos de conducta para la comunidad, pues demuestran la capacidad de las mujeres para participar en las instituciones del sector de la seguridad.
- Las agentes suelen poseer unas mejores aptitudes de comunicación que sus compañeros y tienen mayor facilidad para lograr la cooperación y la confianza necesarias para implantar un modelo de policía comunitaria³⁶.

Además, desde el punto de vista operativo es crucial elevar la representación de mujeres si se quiere que la policía sea capaz de responder con eficacia ante la violencia de género que sufren mujeres y niñas. Las mujeres no solo tienen mayores probabilidades de denunciar este tipo de violencia ante una agente femenina, sino que además el hecho de contar con la presencia de una mujer adecuadamente instruida durante el proceso de investigación constituye una buena práctica.

3.3 Promoción de unas instituciones y una cultura policiales no discriminatorias y que fomenten los derechos humanos

La eliminación de la discriminación y las violaciones de los derechos humanos por parte del personal policial, incluida la violencia de género, ayudará a crear un entorno de trabajo productivo y eficaz e incrementará la seguridad del personal policial y civil. En algunos países, la policía comete abusos que incluyen el acoso sexual y las agresiones sexuales, es cómplice en delitos de trabajos sexuales forzados y trata de seres humanos e incurre en discriminación basada en el sexo y la orientación sexual. El personal policial de ambos sexos, así como el personal civil (hombres, mujeres, niños y niñas) pueden ser víctimas directas de estas violaciones. A modo de ejemplo, un informe elaborado por Amnistía Internacional en 2006 señalaba lo siguiente: "Se sabe que las violaciones de mujeres y niñas a manos de las fuerzas policiales y de seguridad, pero también en sus propias casas y comunidades, constituyen"³⁷.

Estas formas de violaciones de derechos humanos pueden ser perpetradas por agentes individuales o por grupos de empleados, y en ocasiones se perpetúan merced a la existencia de unas culturas institucionales discriminatorias.

Las actitudes discriminatorias del personal policial también pueden suponer un obstáculo para la igualdad de acceso a los servicios policiales. De acuerdo con el Relator Especial de las Naciones Unidas sobre la violencia contra la mujer, en todos los países las mujeres declaran que la policía es insensible a los delitos basados en el género y que a veces no los investiga adecuadamente. "Algunas mujeres señalaron que, cuando acudieron a la policía para denunciar una violación, los agentes se lo habían tomado a broma, llegando a preguntarles si habían disfrutado con la experiencia"³⁸. La discriminación basada en el género puede ir unida a discriminación basada en otros factores, como la raza, la clase social, la casta, la edad o la discapacidad física. Por ejemplo, la discriminación y la violencia sistemáticas que sufren las comunidades romaníes por parte de la policía en Croacia y la República Checa hacen que las mujeres de esta etnia no intenten acudir a las autoridades en busca de ayuda³⁹.

Sin embargo, es preciso señalar que la inclusión de las mujeres y de los grupos insuficientemente representados no se traduce automáticamente en una organización policial no discriminatoria. En ocasiones, la cultura interna de falta de respeto y acoso lleva a determinados funcionarios a asumir la cultura dominante para protegerse en su lugar de trabajo. Se sabe que algunas agentes han tratado con mayor dureza a las mujeres víctimas de delitos y emplean una fuerza mayor con los ciudadanos en un intento por ganarse la aceptación del grupo dominante⁴⁰. El proceso de reforma debe abordar los desafíos asociados a la cultura de la organización y trabajar para crear un servicio policial en el que tanto el personal como la población a la que sirve gocen del máximo respeto.

Recuadro 4		Plantilla para la elaboración de un plan de acción para la reforma ⁴²	
Recomendaciones	Tareas	Responsabilidad	Cronograma
1. Promover un valor organizacional, declarando el compromiso de la organización policial con la diversidad y las cuestiones de género.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una declaración de valores para la organización. 		
2. Crear políticas y procedimientos que permitan hacer realidad el valor organizacional. Ejemplo: no se discriminará a ningún miembro del personal por ningún motivo (raza, religión, sexo u orientación sexual).	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la claridad de las disposiciones recogidas en la política. Estas serán las herramientas más poderosas para orientar la reforma policial. 		
3. Crear una dependencia o un órgano permanente encargado de asegurar la integración del género en todos los aspectos de las políticas y prácticas policiales.	<ul style="list-style-type: none"> Definir el mandato y las atribuciones de dicha dependencia u órgano, formulando recomendaciones en cuanto a su composición. 		
4. Desarrollar una estrategia integral de comunicación interna y externa, que respalde el logro de los objetivos de igualdad de género en el seno de la institución policial.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una estrategia de comunicación utilizando métodos sencillos. 		
5. Fijar objetivos cuantificables en lo tocante a la igualdad de género y establecer mecanismos de seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Definir los sistemas de supervisión y asignar los recursos necesarios. Desarrollar sistemas de seguimiento y bases de datos para la recogida de información. 		
6. Fijar metas estratégicas en cuanto a la contratación de personal con objeto de mejorar la capacidad de la policía para prestar servicios a los diferentes grupos existentes en el seno de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo un estudio demográfico para identificar las necesidades en lo tocante a la diversidad. 		
7. Acometer un examen minucioso de los procedimientos de contratación con el propósito de identificar y eliminar cualquier barrera que impida contratar a personas pertenecientes a grupos insuficientemente representados, y analizar los perfiles de los candidatos y candidatas que resulten rechazados.	<ul style="list-style-type: none"> Definir los procesos de examen y asignar los recursos necesarios. 		
8. Establecer mecanismos para garantizar que todos los miembros del equipo de entrevistadores comprendan y demuestren un compromiso con la igualdad de género y la orientación al servicio de la labor policial.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar las nuevas políticas definidas como base para la capacitación. 		
9. Elaborar un plan para revisar todas las políticas y procedimientos con el fin de garantizar que sean sensibles al género y a la diversidad.	<ul style="list-style-type: none"> Incluir en el plan el cronograma y las responsabilidades del proceso de revisión. 		
10. Integrar las nuevas políticas y procedimientos en materia de género y diversidad en el programa de capacitación dirigido tanto al personal existente como al de nueva incorporación.	<ul style="list-style-type: none"> Impartir a todos los formadores capacitación sobre las nuevas políticas diseñadas. Identificar cualquier deficiencia que presente la capacitación y rediseñar los programas de formación para subsanar dichos problemas. 		
11. Desarrollar un programa de tutorización para el personal.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a mujeres en todos los niveles de la policía para que participen en el programa de tutorización. 		
12. Revisar las iniciativas favorables a la familia para que reflejen las necesidades de toda la plantilla policial.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las necesidades de hombres y mujeres y desarrollar iniciativas o políticas dirigidas a dar respuesta a esas necesidades. 		
13. Introducir procesos de apoyo a los supervisores con objeto de que puedan responder mejor ante cualquier conducta inapropiada de los empleados en lo que respecta al acoso y la discriminación en el lugar de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar medidas disciplinarias y capacitar a todos los supervisores sobre el proceso de adopción de medidas disciplinarias. 		
14. Establecer o mejorar los medios existentes para tramitar las denuncias presentadas por los ciudadanos contra la policía.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el sistema actual de examen de denuncias y garantizar su accesibilidad, sobre todo por parte de las mujeres y los grupos minoritarios. 		
15. Establecer mecanismos para que los miembros de la junta de examen que se ocupa de los procesos de promoción comprendan y demuestren compromiso con la igualdad de género.	<ul style="list-style-type: none"> Definir indicadores que permitan cuantificar el compromiso de la junta de examen con la igualdad de género. 		
16. Implantar mecanismos para garantizar que la asignación de instalaciones, equipo, etc. se lleve a cabo con criterios de género.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades en lo que respecta a las instalaciones y el equipo. 		

4

Cómo integrar el género en la reforma policial

Véase la Herramienta sobre el seguimiento, evaluación y valoración de género y la reforma del sector de seguridad

Cualquier proceso de reforma es delicado y requiere un estudio estratégico de los agentes que participarán en él. Reconociendo que la policía tiene la responsabilidad de servir y proteger a la comunidad, la apropiación local es importante desde el punto de vista de la eficacia y la sostenibilidad de los procesos de reforma. Una característica común a los países desarrollados y a los que atraviesan situaciones post-conflicto es que ni las organizaciones policiales ni la población a la que sirven deberían considerarse como receptores pasivos de la reforma. En consecuencia, las sugerencias y los ejemplos siguientes, relativos a la integración del género en la reforma policial, deberán adaptarse a las necesidades y capacidades específicas que existan en el ámbito local.

Asimismo, es importante tener presente que los hombres desempeñan una función clave en la incorporación de la perspectiva de género en los procesos de reforma policial. Aquellos que ostentan cargos de poder pueden utilizar su influencia para apoyar y liderar las reformas. Hay personas que asumen la función de líderes, aliados y educadores en el seno de una organización, específicamente fomentando el diálogo sobre temas potencialmente sensibles en el seno de la jerarquía del sector de la seguridad⁴¹. En todos los rangos, los hombres que reconocen la oportunidad de crear un terreno de juego homogéneo para todo el personal policial pueden liderar con el ejemplo cuando se introducen nuevas políticas y procedimientos. La implicación de agentes masculinos en los debates sobre la necesidad de promover la igualdad de género ofrece una oportunidad para difundir información e identificar posibles áreas de resistencia. Sin la apropiación y el apoyo de la mayoría de una organización policial no será posible que ninguna iniciativa triunfe o consiga un cambio duradero.

4.1 Planes de acción en asuntos de género

Los puntos de partida que se exponen más adelante muestran algunas de las posibilidades que existen para integrar el género en la reforma policial. Dado el elevado número de esferas que es preciso abordar, el proceso de reforma puede parecer abrumador y en ocasiones quizá no resulte fácil saber por dónde empezar. Un diagnóstico inicial de género puede permitir conocer la situación existente y poner de relieve aquellos ámbitos a los que sea necesario prestar una atención inmediata o a más largo plazo. Con base en dicho análisis se podrá elaborar un plan de acción para identificar aquellas áreas en las que sea preciso llevar a cabo algún tipo de intervención y las tareas que deban llevarse a cabo.

El recuadro 4 presenta un modelo de plan de acción que puede utilizarse para guiar el proceso, si bien será necesario adaptarlo al contexto específico.

Prestación eficaz de servicios de seguridad a hombres, mujeres, niños y niñas

4.2 Examen de los protocolos y procedimientos operacionales

Los protocolos y procedimientos definen el marco operacional para el trabajo de las organizaciones policiales, y modela la cultura institucional. Es preciso contar con protocolos y procedimientos claros y sensibles al género para minimizar el número de casos de aplicación discriminatoria basada en el criterio de determinados funcionarios. A la hora de examinar los protocolos y procedimientos, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Examen y consulta

- Revisar los procedimientos y protocolos para garantizar que no sean discriminatorios, que incluyan un lenguaje sensible al género e incorporen las diferentes necesidades de hombres, mujeres niños y niñas en materia de seguridad (en particular, deberán incluir disposiciones específicas sobre la violencia de género).
- Asegurar que los procedimientos y protocolos existentes reflejen con claridad que la policía tiene la misión de servir y proteger a la comunidad en su conjunto, incluidas las mujeres y los grupos insuficientemente representados.
- Celebrar consultas con las asociaciones policiales masculinas y femeninas para identificar los cambios necesarios.
- Debatir sobre los protocolos y procedimientos con los diferentes grupos de la comunidad, incluidas las organizaciones de mujeres, las personas supervivientes de la violencia y otros sectores como los de la salud, la educación y los sistemas judicial y penal a través de foros policiales comunitarios u otras iniciativas.
- Establecer un proceso de examen continuo con objeto de adaptar los protocolos y procedimientos a los cambios observados en los intereses y necesidades de la comunidad⁴³.

Compromiso

- Garantizar que los procedimientos y protocolos revisados cuenten con el apoyo de la alta dirección y que se destinen recursos financieros para la implementación e integración de la nueva información en todas las sesiones de capacitación⁴⁴.

Recuadro 5 | Modelo de protocolo de acuerdo entre un grupo comunitario y un servicio policial

A continuación se expone un modelo de protocolo entre la policía y un grupo comunitario para la inclusión de un colectivo insuficientemente representado. El modelo de protocolo sirve para demostrar el compromiso de la policía de colaborar y dar respuesta a las necesidades de dicho colectivo. Está basado en el protocolo de acuerdo firmado entre el Centro Wabano para la Salud de los Aborígenes y el departamento de policía de Ottawa⁴⁶.

Definiciones de principios claves

El interés superior, la protección y el bienestar de cada persona revisten la máxima importancia

- Valorar, respetar y afirmar la importancia de las creencias culturales y tradicionales específicas.
- El respeto mutuo entre los proveedores de servicios es beneficioso para toda la comunidad.
- Respetar los derechos de las personas a participar más intensamente en la determinación de las causas y soluciones de la delincuencia, los desórdenes y los conflictos existentes en una comunidad.
- Todas las personas deben comprometerse a mejorar la calidad de vida de todos y a eliminar el racismo.

Definición de funciones y responsabilidades

El papel del grupo comunitario

1. Dar a conocer la cultura y la historia del grupo a los miembros de la policía a través de diversas iniciativas, que pueden incluir capacitación, reuniones, diálogo y establecimiento de relaciones.
2. Proporcionar recursos o información sobre los organismos que prestan servicios en el seno de la comunidad.
3. Participar en los comités pertinentes para señalar diferentes temas a la atención de la policía.

El papel del servicio policial

1. Garantizar la seguridad de todos los miembros de la comunidad, siendo consciente de que determinados grupos suelen ser objeto de una vigilancia policial excesiva pero disfrutan de una protección insuficiente.
2. Colaborar con los diferentes grupos y organismos de la comunidad para asegurar la satisfacción de las necesidades específicas de cada uno de ellos a través de la provisión de servicios policiales.
3. Ofrecer la oportunidad a los miembros del personal de participar en sesiones intensivas de concienciación cultural y disponer un espacio para ello, transmitiendo asimismo la importancia de asistir a dichas sesiones.
4. Crear en el seno de la policía un ambiente que favorezca y aliente la interacción entre los miembros del personal y las comunidades específicas.

Definición de la intención de las Partes

Las Partes tienen la intención de:

1. Elaborar e implementar un programa informativo, educativo o de capacitación con el fin de ofrecer oportunidades para el aprendizaje mutuo.
2. Celebrar reuniones periódicamente para intercambiar información sobre los programas, servicios y actos organizados, así como para examinar los progresos realizados en pos del logro de los objetivos de este protocolo.
3. Examinar formalmente este protocolo en un plazo de seis meses a contar desde su firma, y posteriormente con frecuencia anual o antes, si así lo solicita cualquiera de las partes.
4. Se introducirán ajustes cuando se considere adecuado y previo acuerdo entre ambas partes.

Difusión

- Traducir todos los protocolos y procedimientos a las lenguas pertinentes y exponerlos en todas las comisarías de policía y en lugares destacados, acompañados de un plan de comunicación y capacitación.
- Los procedimientos que hagan referencia a los contactos con la comunidad deberían publicarse en lugares en los que exista un alto nivel de interacción entre la policía y la población, e ir acompañados de una campaña pública de información⁴⁵.

4.3 Procedimientos e iniciativas relacionados con la violencia de género

Dado que la violencia de género es una de las amenazas más habituales para la seguridad pública (identificada en la sección 3.1), la policía tiene la responsabilidad de contar con procesos rigurosos y selectivos para responder ante ella. Estos procesos incluyen el desarrollo de una labor activa de investigación, arresto, detención y fomento del enjuiciamiento de los delitos de violencia de género, así como la provisión de apoyo adecuado y mecanismos de remisión a todas las víctimas de esta lacra.

Entre las buenas prácticas para responder a la violencia de género cabe citar las siguientes:

Iniciativas de carácter procesal:

- Modificar los planteamientos de la labor policial en el marco de un concepto más amplio de Estado de derecho, lo que incluye reformar las leyes que dictan las respuestas que debe dar la policía en los casos de violencia de género, por ejemplo, una política de arresto de obligado cumplimiento cuando existan motivos razonables para un arresto, o un sistema obligatorio de denuncia para la violencia doméstica.
- Crear protocolos y procedimientos integrales para abordar los problemas de violencia de género, como protocolos de respuesta a llamadas relacionadas con la violencia doméstica, de recepción de víctimas masculinas y femeninas de la violencia sexual o de remisión de las víctimas de la violencia contra las personas gais, así como procedimientos de gestión de casos de trata de seres humanos.
- Colaborar con los sectores sanitario, educativo, judicial y de la sociedad civil para garantizar una mayor eficacia de las respuestas ante la violencia de género; crear planes de acción, sistemas de remisión y protocolos conjuntos.

- Recabar datos exhaustivos y uniformes sobre los delitos de violencia de género con fines de supervisión y de captación de los recursos necesarios.
- Asimismo, cabe la posibilidad de impulsar otras iniciativas estructurales y programáticas como las que se describen a continuación:
- La creación de unidades especializadas y adecuadamente instruidas en el seno de las organizaciones policiales para responder más eficazmente a la violencia de género (véase la sección 5.3).
- La impartición de cursos de capacitación intensivos a todos los funcionarios policiales con el fin de que sean capaces de responder con eficacia ante las diferentes formas de violencia de género (véase la sección 4.12).
- La creación de líneas de atención telefónica para atender las llamadas relacionadas con la violencia de género.
- Llevar a cabo campañas mediáticas para concienciar sobre el problema de la violencia de género, garantizar que las personas supervivientes conozcan sus derechos y los servicios policiales pertinentes y enviar un mensaje claro a la población sobre la intolerancia policial a la violencia de género⁴⁷.
- Colaborar con la ciudadanía en campañas de divulgación sobre la lucha contra la violencia de género.

4.4 Comisarías de policía o dependencias especializadas para mujeres

Las mujeres suelen ser reacias a interponer denuncias ante la policía por varios motivos: prácticas culturales que limitan los contactos entre hombres y mujeres, unas normas sociales que no permiten a las mujeres hablar de la violencia que sufren en el hogar y la incapacidad de la policía para tramitar las denuncias⁴⁹. Además, a menudo sienten miedo, vergüenza, turbación o simplemente no desean tener nada que ver con los sistemas policial y judicial. Los informes de la oficina de estadística del Canadá correspondientes a 2004 indican que solo un 36% de las mujeres que son víctimas de abusos conyugales y menos del 10% de las víctimas de agresiones sexuales denuncian estos delitos a la policía⁵⁰.

A raíz de esta iniciativa se han creado comisarías de policía para mujeres y dependencias especializadas en violencia doméstica en varios países, como Argentina, Brasil,

Box 6

La lucha contra la violencia de género por parte de la fuerza policial de Guyana

La fuerza policial de Guyana viene trabajando con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para establecer una red con el objetivo de reducir la violencia doméstica y de género. Entre los resultados de esta iniciativa cabe mencionar la impartición de capacitación sobre la Ley de violencia doméstica como componente obligatorio del programa de formación de la Academia de Policía de Guyana; la creación de espacios para entrevistar a las personas que presentan denuncias de violencia doméstica en las comisarías de policía; y la promesa del Comisario de Policía de establecer una unidad especializada en violencia doméstica en el seno de la fuerza policial de Guyana con el fin de mejorar la capacidad de esta institución para cumplir su misión de aplicación de la ley en esta esfera⁴⁸.

Colombia, Costa Rica, Ecuador, India, Liberia, Nicaragua, Perú, Uruguay, Sierra Leona, Sudáfrica y el Reino Unido. El personal de estas comisarías es fundamentalmente femenino, con el objetivo de proporcionar un entorno en el que las mujeres puedan sentirse cómodas a la hora de presentar sus denuncias y tener la seguridad de que estas serán objeto de una adecuada tramitación. En estas comisarías suele haber agentes de policía especializadas que trabajan junto a profesionales sanitarios, trabajadores sociales y expertos jurídicos y de otros ámbitos. Estos equipos son capaces de responder eficazmente ante los casos de violencia de género, incluida la violencia doméstica y las agresiones sexuales perpetradas contra mujeres y niños. Además, se centran en incrementar la concienciación sobre los derechos de la mujer en el seno de la comunidad.

Entre los resultados observados desde la institucionalización de estas comisarías y dependencias cabe destacar los siguientes:

- En la India se crearon 188 comisarías de policía para mujeres entre 1992 y 1994. Según los informes elaborados al respecto, esto se ha traducido en un aumento del 23% del número de denuncias presentadas por delitos cometidos contra mujeres y niños, así como en una mayor proporción de sentencias condenatorias⁵¹.

Recuadro 7

Estudio de caso sobre las comisarías de policía para mujeres en países de América Latina

Un estudio realizado en 2003 sobre determinados países de América Latina (la Argentina, el Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Nicaragua, el Perú y el Uruguay) descubrió que cada una de estas comisarías presenta características únicas y atiende a un segmento diferente de la población, dependiendo del país de que se trate y de su legislación penal⁵⁴. A pesar de estas diferencias, los principales rasgos de las comisarías para mujeres son los siguientes⁵⁵:

- La mayoría de ellas atienden casos de violencia doméstica o familiar contra mujeres, niños y niñas.
- Las comisarías para mujeres prestan sus servicios en colaboración con otros actores estatales y no estatales.
- Los servicios policiales incluyen la toma de declaraciones, la realización de investigaciones y la mediación para alcanzar acuerdos en colaboración con trabajadores sociales.
- En estas comisarías trabajan únicamente agentes femeninas.
- El acceso a los servicios multidisciplinares que prestan es gratuito para las usuarias.

Las unidades especializadas de las comisarías para mujeres tienen la finalidad de:

- Proteger a las mujeres frente a las amenazas para su seguridad.
- Proporcionar acceso a servicios jurídicos, médicos y de apoyo psicológico, a los que las usuarias (la mayoría de las cuales son pobres) no podrían acceder de otro modo.
- Contribuir a la adopción de un enfoque de género sobre la seguridad en general.
- Contribuir a la buena gobernanza a través de una colaboración constante entre los movimientos de mujeres y las ONG, las fuerzas policiales y, en algunos casos, los mecanismos estatales para la mujer en las zonas en las que se presten, coordinen y administren los servicios.
- Recabar información sobre los delitos de los que se ocupan las unidades especializadas de estas comisarías.

- El Reino Unido ha observado que, desde que se crearon las dependencias especializadas en violencia doméstica, se ha registrado un incremento significativo del número de denuncias, unas mayores tasas de arresto y enjuiciamiento y una menor incidencia de la revictimización⁵².
- En Sierra Leona se crearon diversas unidades de apoyo a la familia en 2001 (véase la sección 5.1). Desde entonces se ha producido un aumento del número de denuncias y arrestos⁵³.
- Las comisarías de policía para mujeres prestan un servicio muy importante a un sector social a menudo ignorado. Con el fin de mejorar la eficacia en la prestación de servicios, es necesario tener en cuenta una serie de riesgos y desafíos. A continuación se enumeran algunos de ellos:
- Las comisarías de policía para mujeres que están separadas de la estructura policial central pueden provocar una mayor marginación de los servicios de apoyo a las víctimas y de lucha contra la violencia sexual.
- Las comisarías para mujeres que no tienen un vínculo suficientemente cercano con el poder judicial pueden tener dificultades para garantizar el enjuiciamiento de los asuntos denunciados.
- Las estadísticas se centran en el seguimiento de las denuncias interpuestas, pero no necesariamente en el resultado de estas ni en otras formas de violencia contra la mujer.
- Las comisarías para mujeres están separadas del resto de la policía y a menudo solo cuentan con unos mínimos procedimientos especializados. Esto da lugar a una elevada heterogeneidad de métodos de tramitación de denuncias o de respuesta a las diversas cuestiones que se plantean, tanto dentro de una misma comisaría como de la estructura de la policía nacional.
- En ausencia de unas políticas o procedimientos claros, el personal que trabaja en estas comisarías recibe una capacitación limitada.
- La formación que se imparte a las funcionarias que trabajan en esta comisaría parte del supuesto de que unas buenas aptitudes de escucha y la capacidad para ocuparse de los casos de violencia de género son innatas a las mujeres, lo que se traduce en una capacitación inadecuada.

Pese a que las comisarías de policía para mujeres constituyen un planteamiento que puede resultar válido en la lucha contra la violencia de género, el alto número de casos y su diversidad obligan a continuar desarrollando las capacidades de todo el personal policial para hacer frente a este tipo de violencia (véase la sección 4.12, dedicada a la capacitación de género).

4.5 Policía comunitaria

La policía comunitaria es una estrategia muy habitual a la hora de emprender una reforma policial, puesto que hace hincapié en una colaboración más estrecha entre la policía y la comunidad, en encontrar nuevas formas de resolver los delitos y en mantener el orden y mejorar la seguridad comunitaria⁵⁶. Cuando se determina la idoneidad de este planteamiento, la policía debe entender y tener en cuenta las diferentes necesidades que presentan los hombres, las mujeres, los niños y las niñas en materia de seguridad.

Lista de comprobación de aspectos relacionados con el género en la actuación policial comunitaria

- ✓ Garantizar la existencia de voluntad y apoyo políticos para abordar las cuestiones de género durante las iniciativas de reforma.

- ✓ Dotar recursos financieros, aunque sean limitados, para demostrar el compromiso de la organización con la introducción de reformas sensibles al género.
- ✓ Identificar a los principales actores (o "promotores") en el seno de la policía, que se encargarán de fomentar y demostrar la importancia de reconocer y abordar las necesidades de toda la comunidad, incluida la representación de la sociedad en el cuerpo policial (es decir, asegurando que este incluya agentes femeninas o pertenecientes a grupos insuficientemente representados).
- ✓ Crear unos vínculos estrechos con la comunidad, incluidas las organizaciones de mujeres y los grupos de la comunidad que trabajan en nombre de grupos insuficientemente representados, a través de iniciativas de capacitación conjunta, patrullas conjuntas y servicios de remisión.
- ✓ Mantener reuniones regulares entre la policía y la comunidad en lugares neutrales desde el punto de vista político, como en centros comunitarios en lugar de comisarías de policía, con el fin de incrementar la participación de los miembros de la comunidad que se encuentren indecisos, sobre todo las mujeres.
- ✓ Crear mecanismos en el seno de la policía para alentar a los agentes y al personal a que plantee sugerencias innovadoras para que la policía preste un servicio más eficaz a la comunidad y para garantizar la satisfacción de las necesidades de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños. Reconocer que, para que los agentes se sientan motivados a cambiar, puede ser necesario adoptar diversas iniciativas, como campañas educativas dirigidas a determinados grupos, una supervisión diligente, la adopción de medidas disciplinarias respaldadas por procesos de examen internos o la supervisión civil.

Creación de un servicio policial representativo y más eficaz

4.6 Análisis y auditorías

Los análisis y auditorías de los procesos de gobernanza y formulación de políticas pueden determinar los desafíos y los puntos de partida existentes para incrementar la contratación, retención y promoción de mujeres. Estos análisis y auditorías pueden ser llevados a cabo por la policía, por un órgano independiente (como un ombudsman), por el ministerio del que dependa la policía o por otros actores involucrados en el proceso de reforma, como las organizaciones de la sociedad civil. El primer paso consiste en recabar información concreta, es decir, obtener puntos de referencia para hacer un seguimiento de los efectos de las reformas. A continuación se ofrece un modelo para llevar a cabo un análisis del entorno de trabajo en lo que respecta a la contratación y retención de mujeres. Dicho modelo está basado en parte en un diagnóstico realizado en los Estados Unidos.

Véase la Herramienta sobre el seguimiento, evaluación y valoración de género y la reforma del sector de seguridad

Análisis del entorno de trabajo⁵⁷

Esta metodología incluye:

- La recogida de información a través de encuestas anónimas a funcionarios de ambos sexos y rangos diversos.
- Entrevistas y consultas con las principales partes interesadas internas (como el director o directora de contratación y selección) y externas (por ejemplo, los consejos policiales comunitarios y las organizaciones de la sociedad civil, incluidos los grupos de mujeres, hombres y LGBT).
- Revisiones de las políticas y procedimientos, especialmente de los relacionados con el acoso sexual.
- Análisis de información estadística, como los datos de contratación y selección.

Debería recabarse información sobre áreas en las que las agentes femeninas se enfrentan tradicionalmente a obstáculos, como:

- la contratación y la selección;
- las instituciones de capacitación;
- el acoso sexual;
- la aceptación de sus colegas y superiores;
- el embarazo y el cuidado de los hijos;
- los uniformes y el equipo profesional;
- la retención;
- las oportunidades de promoción.

También es necesario recopilar información sobre:

- La cantidad, el tipo y la eficacia de la capacitación de género recibida, sobre todo la relacionada con el acoso sexual.

Este tipo de análisis ofrece:

- Información suficiente para elaborar un informe en el que se identifiquen los problemas y los desafíos detectados, y se sugiera un plan de acción.

4.7 Contratación

"En el Afganistán, por ejemplo, la baja condición y el carácter militar de la policía constituyen factores que, probablemente, desalientan a las mujeres, que, dada la separación de sexos que existe en el país, son las únicas que están preparadas para ocuparse de los asuntos familiares y domésticos y resultan esenciales para tratar con las sospechosas, quienes, de lo contrario, estarían expuestas a un mayor riesgo de abuso. Entre las medidas adoptadas para atraer a un mayor número de mujeres figura un dormitorio para mujeres en la Academia de Policía de Kabul, así como la impartición de capacitación descentralizada para suboficiales en Baghlan. Esta formación va dirigida a mujeres que no pueden vivir lejos de sus familias durante períodos de tiempo prolongados."

International Crisis Group⁵⁸

Las políticas y prácticas de contratación deben actualizarse con objeto de lograr que atraigan a cualquier persona cualificada, incluidas las pertenecientes a grupos insuficientemente representados en la policía, como las mujeres y las minorías étnicas. La policía necesita identificar las barreras que existen para atraer a personas pertenecientes a grupos específicos, así como el modo de perfeccionar los procedimientos de contratación. Las campañas de contratación deben ser accesibles, fácilmente comprensibles, llegar a los grupos escasamente representados y dar respuesta a las preocupaciones de la población destinataria.

El proceso de contratación se guía por las descripciones de los puestos de trabajo. Por lo tanto, una de las medidas que es preciso adoptar para garantizar que estos procesos sean más abiertos es actualizar dichas descripciones para que reflejen adecuadamente las aptitudes que requiere la policía moderna. A continuación se propone una lista de verificación que puede servir para orientar este proceso.



Lista de verificación para elaborar una descripción de puestos de trabajo⁵⁹

- ✓ La descripción del puesto de trabajo refleja con precisión las tareas que se espera que realicen los agentes de policía.
- ✓ La comunidad realiza aportaciones durante la elaboración de la descripción del puesto de trabajo.
- ✓ La descripción del puesto de trabajo es revisada por un experto jurídico para asegurar que guarda relación con el trabajo al que se refiere.
- ✓ La descripción del puesto describe y hace hincapié en las actividades de la policía comunitaria, junto con las obligaciones tradicionales de los organismos encargados de hacer cumplir la ley.
- ✓ La descripción del puesto de trabajo destaca los siguientes conocimientos, aptitudes y atributos:
 - La capacidad de comunicación con los diversos miembros de la comunidad.
 - El conocimiento del valor de la diversidad cultural.
 - La capacidad para restar tensión en situaciones violentas.
 - La capacidad para mediar en disputas.
 - La capacidad para organizar y trabajar de forma cooperativa con los diferentes grupos de la comunidad.
 - La capacidad de comunicación con las diversas agrupaciones de personas.
 - La capacidad para desarrollar y priorizar soluciones para los problemas relacionados con la delincuencia y con la vida cotidiana de la comunidad.
 - La capacidad de empatizar con personas que se rigen por valores diferentes.
 - La capacidad para colaborar con otros organismos gubernamentales y de servicios sociales.
 - La capacidad para identificar medidas proactivas para prevenir los problemas y mejorar las condiciones de vida de la comunidad.
 - La capacidad para gestionar los conflictos de prioridades.

Además, el recuadro 8 ilustra algunas de las cuestiones que deberían tenerse en cuenta durante el proceso de contratación para atraer y retener a un mayor número de mujeres y de personas pertenecientes a grupos insuficientemente representados.

4.8 Retención

La eficacia de las campañas de contratación selectiva es directamente proporcional a la capacidad de la policía para retener al personal de nueva incorporación. Debido al elevado costo que conllevan las campañas de contratación y la capacitación de los agentes, los directivos policiales deben tratar de mejorar los índices de retención, sobre todo los de las mujeres y los grupos insuficientemente representados.

Recuadro 8		Estrategias para la contratación y retención de mujeres
Campaña de contratación	Equipo responsable de la contratación	Academias de capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluación regular de las políticas de contratación y de los criterios de selección para eliminar los sesgos. ■ Definir metas para la contratación, acompañadas de metas claras. La Plataforma de Beijing ■ estableció el objetivo de alcanzar una representación femenina del 30%. ■ Desarrollar materiales sensibles al género, como folletos y carteles en los que se muestre a hombres y mujeres realizando diversas tareas. ■ Distribuir información sobre las oportunidades profesionales disponibles en lugares en los que se congreguen mujeres, como tiendas de comestibles, gimnasios, etc. ■ Desarrollar programas de capacitación para mujeres para garantizar que cumplan los requisitos de acceso (educación física para mujeres, por ejemplo). ■ Encuestar a los funcionarios y funcionarias policiales pertenecientes a los grupos destinatarios de la campaña para obtener información sobre cómo accedieron al cuerpo y qué es lo que más les satisface de su trabajo, y utilizar esta información en las campañas de contratación. ■ Crear programas de incentivos para los agentes que atraigan a nuevo personal cualificado procedente de las comunidades destinatarias de las campañas. ■ Llevar a cabo programas de contratación lateral para alentar a personas cualificadas pertenecientes a grupos insuficientemente representados a acceder a puestos de mayor rango. ■ Impulsar campañas informativas dirigidas de manera específica a grupos insuficientemente representados, incluidas ferias profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seleccionar personas que comprendan y respalden las nuevas políticas de contratación. ■ Capacitar a los agentes en cuestiones relacionadas con el género y la diversidad. ■ Garantizar que el equipo esté integrado por hombres y mujeres. ■ Accesibilidad y amabilidad de los miembros del equipo. ■ Garantizar que el equipo sea capaz de responder a las preguntas relativas a las políticas favorables a la familia. ■ Incluir en los equipos encargados de realizar las entrevistas a miembros de la comunidad que cuenten con las aptitudes adecuadas así como a agentes femeninas. ■ Establecer preguntas predeterminadas y un sistema de calificación para el grupo encargado de realizar las entrevistas que reflejen las nuevas descripciones de los puestos de trabajo, y vigilar a los miembros del equipo para comprobar si alguno de sus miembros otorga siempre puntuaciones bajas a los candidatos y candidatas pertenecientes a determinados grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incluir formadores de ambos sexos. ■ Capacitación conjunta para los nuevos empleados de ambos sexos. ■ Garantizar que la capacitación es compatible con las responsabilidades familiares. ■ Impartir capacitación exclusiva para mujeres cuando resulte apropiado desde el punto de vista cultural. ■ Instalaciones específicas para mujeres en el lugar donde se imparta la capacitación. ■ Pruebas físicas que reflejen las tareas policiales reales; realizar pruebas a los funcionarios en activo para determinar los niveles de desempeño de referencia. ■ Garantizar que las mujeres no estén aisladas en las academias en régimen residencial, dado que esto puede incrementar las tasas de abandono. ■ Centrarse en desarrollar la confianza de los nuevos empleados de ambos sexos sobre cómo abordar las confrontaciones físicas, sin limitarse a la mera aplicación de la fuerza. ■ Mejorar la confianza en determinados contenidos de capacitación con los que algunos grupos no están familiarizados (por ejemplo, el entrenamiento de las mujeres con armas de fuego). ■ Abandonar la cultura del "derribo y la reconstrucción", ■ que se basa en la humillación y la exclusión, dado que puede llevar al acoso sexual y a tener miedo de denunciar este tipo de incidentes. ■ Crear comités de capacitación que se encarguen de revisar todo el material formativo y garanticen la inclusión de la perspectiva de género en dicho material.

Medidas para incrementar las tasas de retención:

- Definir metas o cuotas para los cursos de capacitación y las categorías profesionales.
- Garantizar que el equipo y los aspectos logísticos respondan a las necesidades de todos los funcionarios, especialmente las instalaciones sanitarias, las habitaciones, los uniformes especiales y el resto del material destinado a las agentes femeninas.
- Implantar programas de tutorización, que han demostrado ser beneficiosos para todos los empleados, hombres y mujeres, y tanto agentes como personal civil⁶⁰.
- Garantizar que las políticas relativas al salario, los beneficios sociales, las pensiones y demás métodos de remuneración se basen en la equidad entre los funcionarios de ambos sexos.
- Aplicar políticas y establecer iniciativas encaminadas a prevenir la discriminación, el acoso sexual y la violencia de género así como a responder a estos problemas. Dichas iniciativas deberán incluir capacitación obligatoria para concienciar sobre el acoso sexual.
- Crear asociaciones de personal, como una asociación de personal femenino, que ofrezca apoyo a las agentes pertenecientes a grupos insuficientemente representados para defender sus derechos, sugerir mejoras a los mandos policiales, impartir capacitación individual, contribuir a reducir los niveles de discriminación y disminuir la presión a la que se ven sometidas determinadas agentes en relación con algunos temas.
- Asegurar que los destinatarios de estas iniciativas no

estén excesivamente representados en los niveles o categorías inferiores o en puestos con salarios bajos.

- Implantar programas intensivos para grupos seleccionados, combinándolos con la capacitación requerida.
- Hacer un seguimiento de los índices de retención para identificar los obstáculos existentes o las áreas en las que no se estén cumpliendo las metas definidas.
- Llevar a cabo una difusión amplia de funcionarios de alto rango (tanto de la policía como de otros ámbitos) pertenecientes a un determinado grupo destinatario para que sirvan de ejemplo e ilustren las posibilidades de desarrollo profesional.

4.9 Recursos humanos

Las políticas y prácticas de recursos humanos en el ámbito policial suelen estar diseñadas para dar respuesta a las necesidades de los hombres. Con frecuencia, las políticas referentes a los horarios de trabajo, el tiempo de descanso y otros asuntos se centran en que los funcionarios demuestren su compromiso trabajando largas horas y por turnos. También suele darse por supuesto que los funcionarios de sexo masculino tienen esposas que cuidan del hogar y de los hijos, o bien que son solteros e independientes. A medida que las mujeres se han ido introduciendo en este sector, estas hipótesis se han visto cuestionadas y ha surgido la necesidad de introducir reformas para garantizar que las políticas de recursos humanos no sean discriminatorias. Estas revisiones no solo beneficiarán a las mujeres, sino que pueden mejorar

también la conciliación de la vida privada y laboral del personal masculino, lo que a su vez puede incrementar los índices de retención y eficiencia.

Medidas encaminadas a incrementar la contratación de mujeres y políticas de recursos humanos favorables a la familia:

- Flexibilidad de horarios en el caso del trabajo por turnos y posibilidades de disfrute de licencias.
- Oportunidades de trabajo a tiempo parcial y empleo compartido para hombres y mujeres.
- Políticas claras en lo referente al embarazo, que sean flexibles, equitativas y seguras (incluida la asignación de trabajos ligeros o la modificación de las tareas encomendadas).
- Unas licencias de maternidad y paternidad adecuadas.
- Servicios de cuidado diurno, tanto dentro como fuera de las instalaciones policiales.
- Guarderías.
- Capacitación sobre gestión del estrés.
- Acceso a ayuda psicológica.
- Uniformes apropiados, incluso durante el embarazo.

Si tienen en cuenta estos temas, las organizaciones policiales enviarán un mensaje claro (tanto internamente como hacia el exterior) de que la profesión policial constituye una opción viable tanto para las madres como para los padres. Además de modificar sus políticas, las organizaciones policiales deben garantizar que los funcionarios de ambos sexos que aprovechen estas opciones no sufran estigmatización ni sean tratados como profesionales menos comprometidos, dado que esto podría afectar a sus oportunidades de desarrollo y promoción profesional.

4.10 Promoción

Un análisis de la distribución de los grupos insuficientemente representados (especialmente las mujeres) en los diferentes rangos de la policía demuestra que los cambios introducidos han tenido un efecto limitado. Las mujeres siguen teniendo

mayor representación en puestos de rango inferior. En Honduras, aproximadamente un 6% del total del contingente policial son mujeres, mientras que en los puestos de mayor rango este porcentaje disminuye al 2%⁶².

Medidas dirigidas a incrementar la promoción de las mujeres:⁶³

- Establecer criterios de promoción objetivos y no discriminatorios que incluyan recompensas por la resolución de problemas, por colaborar con la comunidad y por remitir a las víctimas que lo necesiten a los servicios sociales. Minimizar los criterios de evaluación que favorezcan a un grupo determinado; por ejemplo, los criterios basados en la experiencia militar o el desempeño de funciones de responsabilidad en este ámbito puede suponer una desventaja para las mujeres.
- Definir normas de evaluación del desempeño claras, transparentes y objetivas, y realizar las evaluaciones y los nombramientos con base en el desempeño, en las descripciones revisadas de los puestos de trabajo y en las aptitudes requeridas, abandonando cualquier percepción obsoleta sobre las aptitudes policiales (véase la sección 4.7 para obtener más información sobre las descripciones de los puestos de trabajo y los requisitos relativos a las aptitudes).
- Utilizar juntas de examen independientes y entrevistadores externos para minimizar los sesgos internos o la posibilidad de que las promociones se produzcan a través del amiguismo.
- Garantizar la igualdad de acceso a la capacitación profesional de cara a la promoción.
- Asegurar que las personas pertenecientes a grupos insuficientemente representados puedan acceder a puestos considerados valiosos desde el punto de vista de la promoción profesional.
- Garantizar que los tribunales encargados de los procesos de promoción no consideren los puestos típicamente desempeñados por mujeres como "menos valiosos" (violencia de género, abusos infantiles, agresiones sexuales, trabajo con jóvenes) o penalicen a los empleados que trabajen a tiempo parcial o

Recuadro 9 Incremento de los niveles de contratación y retención de funcionarias policiales en Nuevo México, EE. UU.⁶¹

En el Departamento de Policía de Albuquerque (Nuevo México, EE. UU.), el Departamento de Trabajo estadounidense financió una iniciativa titulada New Workplace for Women Project ("Un nuevo entorno de trabajo para las mujeres"). La dirección del proyecto corrió a cargo del Instituto para la Mujer en el Comercio, la Tecnología y los Servicios (IWITTS). En menos de dos años, el proyecto logró un éxito significativo en términos de contratación de agentes femeninas y creación de un entorno de trabajo favorable a ellas. El porcentaje de mujeres que se incorporaron a la academia aumentó del 10% al 25%, y sus índices de retención se situaron en niveles comparables a los de sus colegas masculinos. El proyecto incluyó una serie de iniciativas sobre:

- **El análisis del entorno de trabajo:** el estudio, realizado por el IWITTS, incluyó encuestas anónimas a funcionarios de ambos sexos, entrevistas con las principales partes interesadas, revisiones de las políticas y procedimientos y exámenes de información estadística.
- **Un plan de acción y un equipo encargado de su implementación:** el IWITTS elaboró un informe y un plan de acción basado en el análisis previo, y el Departamento de Policía de Albuquerque creó un equipo formado por funcionarios de ambos sexos con responsabilidades directivas al que encomendó la implementación de dicho plan.
- **La garantía de la existencia de voluntad política:** todos los responsables del departamento dieron la máxima prioridad a la contratación y retención de funcionarias.
- **La contratación activa de mujeres:** se organizó una feria profesional dedicada a las mujeres y la labor policial; se dio difusión mediática al papel de las mujeres en las fuerzas policiales; se elaboraron folletos, carteles y volantes que mostraban a agentes femeninas y a funcionarios pertenecientes a grupos minoritarios; y se elaboró una lista de contratación selectiva.
- **El proceso de selección:** se sustituyó el tribunal de entrevista por un vídeo interactivo sobre un incidente crítico, que permite valorar las reacciones de las personas candidatas y medir el grado en que han sido capaces de eliminar el sesgo de género. Las candidaturas se clasificaron con base en criterios de selección definidos por escrito, y en el proceso de selección participaron mujeres.
- **La prevención del acoso sexual:** se realizó una encuesta anónima sobre el ambiente de trabajo. El diseño de la encuesta corrió a cargo del IWITTS, mientras que el Departamento de Policía de Albuquerque se encargó de administrarla. Además, se instauró una política de tolerancia cero hacia el acoso sexual y el personal supervisor recibió 8 horas de capacitación específica sobre la prevención del acoso sexual en el ámbito policial.
- **La modificación de los procedimientos operativos estándar:** el Departamento de Policía de Albuquerque solicitó a sus proveedores que suministraran uniformes y equipos adecuados a las tallas de las mujeres; los instructores de educación física adaptaron sus programas para evitar que las mujeres recién incorporadas sufrieran lesiones desproporcionadas en sus piernas; y se puso en marcha un estudio sobre las cuestiones relacionadas con el cuidado de los hijos.

con flexibilidad de horario a la hora de examinar las candidaturas.

- Vigilar de cerca las evaluaciones de las agentes que hayan presentado en el pasado denuncias por acoso.
- Animar a las funcionarias de alto rango a explicar a las asociaciones de mujeres policías la importancia de presentarse a los procesos de promoción.
- Comparar las valoraciones que otorgan los superiores a las agentes con las que asignan a sus colegas masculinos, y poner en marcha una investigación si las mujeres obtienen siempre puntuaciones inferiores.
- Llevar a cabo una encuesta independiente a mujeres que hayan presentado sus candidaturas en el marco de los procesos de promoción, con el fin de obtener información sobre los motivos por los que las mujeres deciden presentarse (o no) a dichos procesos.

Promoción de unas instituciones y una cultura policiales no discriminatorias y que fomenten los derechos humanos

4.11 Códigos de conducta y políticas referentes a la discriminación, el acoso y la violencia

"[S]alvo que los funcionarios se respeten entre sí, no cabe esperar que respeten a la comunidad multicultural a la que sirven."

National Center for Women and Policing⁶⁴

Es preciso elaborar políticas y códigos de conducta claros a través de un proceso consultivo de carácter inclusivo, con la finalidad de prevenir y sancionar eficazmente la discriminación, el acoso, la violencia y otras violaciones de los derechos humanos cometidas en el ámbito interno. Deberían adoptarse medidas integrales que permitan evitar y sancionar todas las formas de violaciones de los derechos humanos perpetradas por personal policial contra otros funcionarios policiales y contra personal civil, incluido el desarrollo de políticas contra el acoso sexual.



Lista de verificación para las políticas de acoso sexual⁶⁵

- ✓ Una declaración que afirme que la organización apoya el derecho de todos los trabajadores y trabajadoras a no sufrir acoso sexual en su trabajo. El acoso basado en el género, el sexo, la raza, la orientación sexual, la edad, la discapacidad u otro tipo de "diferencia" es inaceptable.
- ✓ Una declaración que manifieste que las personas que cometan ese tipo de actos serán acusados de acoso sexual y se les impondrán las correspondientes medidas disciplinarias.
- ✓ Una declaración de que los directivos y el personal con responsabilidades de supervisión debe encargarse de erradicar el acoso en el lugar de trabajo, así como de poner fin y denunciar adecuadamente cualquier caso de acoso.
- ✓ Una declaración relativa a que las represalias contra quienes denuncien casos de acoso sexual también serán consideradas actos de conducta inapropiada, investigadas y castigadas según corresponda.

- ✓ Una explicación de la ley que prohíbe el acoso sexual.
- ✓ Una definición del concepto de acoso sexual con ejemplos fácilmente comprensibles.
- ✓ Procedimientos formales para la resolución de las denuncias presentadas por acoso.
- ✓ Un proceso que fomente una intervención y resolución tempranas de las quejas relativas a la hostilidad en el lugar de trabajo, como por ejemplo la creación de un ombudsman.
- ✓ La garantía de que, en la medida de lo posible, se respetará el carácter confidencial de las denuncias interpuestas.
- ✓ Una descripción de la gravedad de las sanciones que se podrán imponer a quienes violen la política.
- ✓ El proceso que debe seguirse para la presentación de denuncias, haciendo hincapié en los diferentes lugares disponibles para ello, como:
 - ante cualquier responsable de departamento;
 - ante cualquier oficial con responsabilidades de mando;
 - ante un coordinador encargado de las cuestiones relacionadas con la diversidad;
 - ante el departamento de relaciones humanas del organismo encargado de hacer cumplir la ley;
 - ante la comisión encargada de supervisar al organismo policial;
 - ante la división de relaciones humanas de la entidad política afectada;
 - ante autoridad laboral estatal responsable de hacer cumplir las leyes de lucha contra la discriminación.
- ✓ Los plazos disponibles para investigar y resolver las denuncias de acoso sexual.
- ✓ Una declaración que afirme que se informará a las personas denunciadoras sobre sus derechos, el régimen de prescripciones para la interposición de denuncias civiles y los mecanismos de remisión a organismos administrativos.
- ✓ Los nombres y números de teléfono de las personas con las que deberán ponerse en contacto quienes deseen formular alguna consulta en relación con la política.

Una vez elaboradas las políticas o los códigos de conducta, sería necesario adoptar medidas dirigidas a garantizar que todo el personal policial y quienes tengan contacto con él conozcan la nueva política o el nuevo código:

- El jefe de la policía puede publicar una declaración referente a la adopción de una política de tolerancia cero que demuestre el compromiso con dicha política.
- Iniciar la distribución de la política o el código de conducta y poner en marcha campañas de concienciación dirigidas a la población a través de los órganos de supervisión de la sociedad civil o los grupos comunitarios.
- Establecer mecanismos de vigilancia o denuncia de las violaciones de la política (por ejemplo, líneas de atención telefónica o procesos para la presentación de denuncias anónimas).
- Distribuir y exponer la política en todas las comisarías de policía.
- Formar a los funcionarios en activo así como a personas voluntarias en el funcionamiento de la política, e incluir información referente a esta en los programas de capacitación dirigidos a los nuevos agentes.

4.12 Capacitación de género

Para contribuir a cambiar las prácticas policiales y la cultura institucional, es preciso impartir capacitación sobre las reformas institucionales (de las políticas y procedimientos) o desarrollar las aptitudes del personal para hacer frente a determinados delitos (violencia doméstica, violación o acoso sexual). Esta formación debe ir dirigida a todos los niveles de la policía y englobar desde cursos introductorios hasta módulos de actualización. Sería necesario transversalizar las cuestiones de género en todas las áreas pertinentes de la capacitación, y esta última debería incluir también módulos específicos que profundicen en dichas cuestiones.

Véase la Herramienta sobre formación en materias de género

La capacitación de género puede incluir temas como los siguientes:

- Concienciación general sobre el género y la diversidad.
- Códigos de conducta institucionales y políticas sobre la discriminación y el acoso sexual.
- Respeto y promoción de los derechos humanos, incluidos los derechos de la mujer.
- Protocolos y prácticas sobre:
 - Violencia doméstica
 - Violación
 - Agresiones sexuales
 - Hostigamiento
 - Trata de seres humanos
 - Violencia contra las personas gays
 - Abuso infantil
- Técnicas para entrevistar a víctimas de la violencia de género.

Para que los participantes en este tipo de formación adquieran nuevas aptitudes sobre cómo responder ante los diversos tipos de delitos, es necesario demostrar la relación existente entre la teoría y la práctica. Los ejemplos completos facilitan la comprensión, de modo que los funcionarios entiendan cómo deben actuar y los comportamientos que se consideran aceptables en determinadas situaciones.

En Honduras, el Fondo de Población de las Naciones Unidas ha ayudado a formar a los funcionarios policiales en cuestiones de género así como en la prestación de asistencia a las víctimas de violencia doméstica. La capacitación se centra en explicar cómo procesar este tipo de casos, garantizando que los funcionarios comprendan la gravedad de este delito y que en algunos casos es necesario proporcionar protección.⁶⁶ Óscar Reyes, coordinador del programa de capacitación sobre violencia doméstica en Honduras, señaló: "Al principio, los jefes de las instituciones educativas de la policía ofrecieron alguna resistencia, pero logramos convencerles de que este tema es muy importante. Ahora son nuestros mejores aliados."

Sugerencias para mejorar la eficacia de la capacitación policial

Capacitación para impulsar la reforma institucional:

- Iniciar todas las sesiones de formación con un discurso inaugural a cargo de un alto funcionario policial que explique la importancia de los temas tratados, demostrando el

compromiso de la organización con la reforma institucional.

- Las cuestiones relacionadas con el género y los derechos humanos deberían integrarse en todos los aspectos de la capacitación policial, y no considerarse como un tema independiente.

La respuesta ante los delitos no debe ser discriminatoria:

- Utilizar técnicas de formación participativas, incorporando el conocimiento y los prejuicios de los funcionarios policiales para mostrar situaciones reales y cómo actuar ante ellas.
- Poner ejemplos prácticos de las aptitudes y herramientas conductuales necesarias a la hora de tratar con todos los miembros de la comunidad; de ese modo, los funcionarios podrán traducir las políticas a la práctica. Invitar a los funcionarios que hayan participado en determinados tipos de investigaciones a que pongan ejemplos.
- Incluir a las organizaciones de la comunidad (incluidas las de mujeres) en las sesiones de capacitación para que ofrezcan ejemplos y expongan sus puntos de vista.
- Cerciorarse de que el equipo encargado de impartir la capacitación esté compuesto por funcionarios y funcionarias que conozcan bien las leyes nacionales e internacionales así como los nuevos procedimientos y políticas que se estén implantando.
- En colaboración con las asociaciones comunitarias pertinentes, desarrollar módulos de capacitación sobre determinados tipos de delitos.
- Incluir sesiones sobre las herramientas legales y los mandatos vigentes relativos al tratamiento de determinados crímenes, así como sobre las aptitudes prácticas necesarias para tramitar e investigar las denuncias con criterios de equidad.
- Formar a los funcionarios de ambos sexos sobre cómo actuar ante los diferentes tipos de delitos, en particular ante los relacionados con la violencia de género.

4.13 Supervisión civil

Existe un amplio reconocimiento en torno al hecho de que, con la colaboración y las aportaciones de la sociedad civil y las comunidades locales, el proceso de reforma puede ayudar a redefinir las relaciones tradicionales entre el ámbito policial y el civil⁶⁷, unas relaciones que a menudo, y como consecuencia de determinadas prácticas, se caracterizan por la desconfianza y el temor. La creación de mecanismos de supervisión por parte de la sociedad civil puede contribuir a mejorar la confianza de la ciudadanía y posibilitar el establecimiento de mecanismos formales de recurso al servicio de las personas y las comunidades. En cualquier tipo de mecanismo que se cree es prioritario asegurar la igualdad de representación de los grupos insuficientemente representados, incluidas las mujeres.

Las modalidades de supervisión por parte de la sociedad civil incluyen⁶⁸:

- **La participación en las juntas de enlace policial a escala nacional:** estas juntas incluyen representantes de la sociedad civil (como las ONG, las organizaciones de mujeres, el ámbito académico, abogados y activistas que trabajan en el ámbito de los derechos humanos) que asesoran a la policía y le ofrecen información sobre las necesidades de la comunidad.
- **La participación en las juntas de enlace locales:** en estas juntas participan los gobiernos locales, representantes policiales y grupos de la sociedad civil. En ellas se analizan los problemas locales relacionados con la seguridad, en particular los que provocan violencia de género y discriminación, y se informa sobre las tendencias observadas a la policía con el fin de contribuir a elaborar un plan de acción para la reforma.

- **Ombudsman policial independiente:** existe la posibilidad de crear esta figura para investigar los casos graves de abuso policial, incluido la muerte de personas que se encuentran bajo custodia y el uso excesivo de la fuerza.

Sugerencias para fortalecer la supervisión por parte de la sociedad civil:

- Organizar sesiones de capacitación conjunta entre la policía y las personas que forman parte de los mecanismos de supervisión civil, con objeto de aumentar los niveles de conocimiento y el respeto por la función que desempeña cada parte.
- Incluir métodos de supervisión, mantenimiento de registros, redacción de informes, técnicas de comunicación y aptitudes organizativas básicas en las sesiones de capacitación para garantizar una adecuada recogida de información que permita nutrir los procesos de adopción de decisiones.
- Explicar a los grupos comunitarios y a los gobiernos locales sus funciones respectivas, con el objetivo de concienciarlos y de desarrollar su capacidad para llevar a cabo correctamente su labor supervisora y para suministrar información a la policía.
- Concienciar a la comunidad sobre las cuestiones relacionadas con los derechos legales y los derechos humanos, explicando también los procedimientos que deben seguirse para presentar denuncias contra la policía.
- Garantizar la existencia de voluntad política, tanto en el seno de la comunidad como de la policía con el fin de aumentar la probabilidad de que los mecanismos de supervisión civil funcionen con eficacia. Para ello será necesario establecer vínculos sólidos y colaborar estrechamente con los líderes comunitarios, con las principales organizaciones y con los altos mandos policiales en el desarrollo o perfeccionamiento de los mecanismos de supervisión civil.
- Llevar a cabo investigaciones sobre el funcionamiento de la policía y publicar los resultados de dichos estudios.
- Dar a conocer las conclusiones de la actividad supervisora al conjunto de la comunidad; si es necesario, difundirlas a través de la radio, los cines, etc., para que la información llegue a la población analfabeta.

5 Integración del género en la reforma policial en contextos específicos

En esta sección se abordan los retos, las oportunidades y sugerencias para abordar la integración de género en la reforma policial en países en desarrollo, en transición, desarrollados y en situaciones post-conflicto. Reconociendo que las realizadas contextuales ofrecen dificultades importantes para su clasificación, este apartado proporciona una descripción general que deberá adaptarse a cada entorno específico.

5.1 Países en situaciones post-conflicto

"Los esfuerzos dirigidos a atraer a un mayor número de mujeres a la Policía Nacional de Haití... son muy importantes, y no solo por el modo en que funcionará la policía y la visión que tendrán de ella las ciudadanas, sino también porque la feminización de la policía nacional

pondrá de relieve el desempeño de funciones no tradicionales por parte de las mujeres, convirtiéndolas en agentes de cambio en Haití."

Nadine Puechguirbal, asesora superior de género de la MINUSTAH⁶⁹

En los países que se encuentran en situaciones post-conflicto es frecuente que la inseguridad sea un problema generalizado y que algunas formas de violencia se agudicen, debido a que el conflicto habrá destruido buena parte de las instituciones políticas. A menudo, las fuerzas de seguridad habrán desarrollado un papel activo durante el conflicto, cometiendo violaciones de los derechos humanos contra la población, que, por tanto, albergará una gran desconfianza en ellas. Es posible que exista la tentación de seguir utilizando la policía como herramienta de represión después del conflicto, debido a la inseguridad que siente tanto el poder político como la propia policía. Muchas veces es necesario acometer una reforma integral del sistema, incluidas las leyes que regulan la actuación de las fuerzas de seguridad (cómo responder ante el crimen) y la de los ciudadanos (qué constituye un delito).

Durante el conflicto, los hombres, mujeres, niños y niñas sufren humillaciones y agresiones violentas. En las sociedades post-conflicto, la incidencia de la violencia de género, incluida la violencia doméstica, aumenta de forma considerable. En Sri Lanka se produjeron numerosos casos en los que los ex combatientes regresaban a sus hogares y abusaban de sus esposas de manera similar a la que habían sufrido las mujeres durante la guerra⁷⁰. El aumento de la existencia de armas de fuego en los hogares contribuye a agravar las formas de violencia doméstica: a menudo, las mujeres consideran estas armas como una amenaza, y no como una forma de protección.

En los entornos post-conflictos surgen las oportunidades de abordar la reforma policial desde la perspectiva de género. Ante los altos índices de violencia de género y las violaciones generalizadas de los derechos humanos perpetradas contra hombres, mujeres, niños y niñas, la policía constituye una de las organizaciones más importantes que es preciso restablecer y fortalecer.

Retos a la hora de acometer una reforma policial con perspectiva de género

- Las fuerzas policiales nacionales no son los únicos agentes que desarrollan una labor policial; en los Estados frágiles es frecuente que hayan surgido numerosos organismos de seguridad que será preciso tener en cuenta a la hora de emprender la reforma del sector de la seguridad.
- Las fuerzas de seguridad, incluida la policía, son a menudo responsables de la comisión de delitos violentos (inclusive violaciones y agresiones sexuales) contra los miembros de la comunidad.
- A menudo la policía nacional trabaja en condiciones difíciles, sin el equipo necesario y con un salario muy bajo. Pese a ello, se le pide que cumpla unas atribuciones que cambian sin cesar, lo que muchas veces provoca la proliferación de la corrupción y una renuencia a dar prioridad a los procesos de reforma o a las cuestiones de género⁷¹.
- El compromiso con la reforma policial sensible al género disminuye a medida que los índices de criminalidad aumentan y la policía vuelve a emplear medios opresivos de lucha contra la delincuencia, por lo que determinados grupos sociales quedan en desventaja⁷².
- Las instituciones policiales suelen desconfiar de las organizaciones de la sociedad civil y son reacias a colaborar con ellas, creando de ese modo barreras que dificultan la realización de aportaciones de las organizaciones comunitarias a los procesos de reforma⁷³.

Oportunidades y sugerencias para introducir la perspectiva de género en la reforma policial

A continuación se ofrece una lista no exhaustiva de oportunidades y sugerencias que se pueden aprovechar a la hora de reformar las instituciones policiales en los países que atraviesan situaciones post-conflicto:

- La atención internacional y el apoyo financiero pueden influir en el proceso de reforma y alentar a que se tengan en cuenta las necesidades de hombres y mujeres. Las fuerzas policiales civiles internacionales, por ejemplo, pueden servir de ejemplo a las fuerzas locales.
- La modificación de los roles de género y de las estructuras sociales ofrece un espacio para que un mayor número de mujeres consideren la posibilidad de incorporarse a las fuerzas policiales.
- Las nuevas organizaciones policiales pueden contratar mujeres que aporten nuevas aptitudes y una visión diferente de las cuestiones relacionadas con la paz y los conflictos. Entre esas mujeres puede haber incluso ex combatientes.
- Implementar un proceso de verificación de antecedentes para asegurar que los nuevos agentes y empleados no tengan un historial de delitos violentos o graves, sobre todo cuando se vaya a integrar a personal ex combatiente en la nueva estructura policial.
- Reconocer el nivel y la gravedad de la violencia de género como amenaza para la seguridad e introducir medidas adecuadas para combatirla, como iniciativas de capacitación para todo el personal y la creación de dependencias especializadas.
- Colaborar estrechamente con agentes nacionales e internacionales que estén familiarizados con las cuestiones de género en un contexto dado para garantizar que los procesos y programas que se ejecuten respondan a las necesidades de todos los sectores de la sociedad.

Policías civiles en operaciones de mantenimiento de la paz

Las misiones internacionales de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, la Unión Africana, la OTAN, la OSCE y la Unión Europea (en las que participan contingentes de policía civil) ofrecen una oportunidad a la policía para ser modelos de comportamiento, tutores y formadores al servicio de la población local mientras cumplen con su misión policial, identificada en el mandato de sus respectivas misiones.

- En Sudáfrica, la misión de observadores de las Naciones Unidas (UNOMSA) estuvo compuesta por hombres y mujeres de diversas razas. Lideró la misión Ángela King, una mujer de raza negra. Un 46% del total de observadores eran mujeres, lo que envió un mensaje muy importante, sobre todo a las mujeres de Sudáfrica⁷⁴.
- En Sierra Leona, la presencia de funcionarias policiales en la misión de las Naciones Unidas demostró que las mujeres podían ser competentes policías, que tenían un papel muy importante que desempeñar en el desarrollo de una nueva fuerza policial y que debían ser respetadas por sus colegas.
- En Liberia, la primera unidad policial desplegada desde la India e integrada exclusivamente por mujeres está centrando la atención internacional, al poner de manifiesto las diversas aptitudes y funciones que desempeñan las funcionarias en las operaciones de paz. La Policía Nacional de Liberia recibió un número de candidaturas femeninas tres veces mayor que el habitual durante el mes siguiente al despliegue de dicha unidad⁷⁵.

El apoyo internacional en las operaciones de paz brinda una oportunidad única para demostrar la importancia que tiene el hecho de que la policía incluya mujeres y personas pertenecientes a grupos insuficientemente representados así como de desarrollar la capacidad del personal en cuestiones de género, sobre todo cuando los donantes destinan la ayuda financiera específicamente a la revisión de las políticas de contratación, a garantizar que los grupos destinatarios de la ayuda cumplan los requisitos de acceso y a que las unidades especializadas en violencia de género estén perfectamente equipadas para realizar su labor.

En Liberia, las Naciones Unidas y el Gobierno del país han creado el Programa de Apoyo Educativo para fomentar la contratación de agentes femeninas en la Policía Nacional de Liberia (PNL). Este programa intensivo busca elevar el nivel educativo de las mujeres interesadas hasta obtener el título de enseñanza secundaria superior, de forma que puedan optar a trabajar en la PNL. El Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas, Alan Doss, pronunció un discurso dirigido a las jóvenes de Liberia con ocasión de la puesta en marcha del programa, en el que manifestó que: "Esta no es solo una oportunidad para mejorar vuestro nivel educativo, sino que, si superáis el examen con éxito, podréis incorporaros a la PNL y contribuir a marcar la diferencia para vuestro país, especialmente para las mujeres de este país."⁷⁶

Verificación de antecedentes

La verificación de antecedentes es un proceso que consiste en comprobar los antecedentes de las personas interesadas en convertirse en funcionarios policiales. Dicho proceso se centra en determinar la idoneidad de una persona para desempeñar el puesto al que opta, así como en garantizar que el historial de los candidatos y candidatas no incluya delitos violentos o graves⁷⁷. En las sociedades post-conflicto, la verificación de antecedentes constituye una herramienta muy importante que permite investigar a los funcionarios que se hayan visto envueltos en delitos contra la humanidad, incluida la violencia de género; también puede utilizarse cuando se esté planeando integrar a ex combatientes en la nueva estructura policial. Si bien se trata de un proceso largo y complicado, puesto que rara vez existe información o registros fiables en los que basar la investigación, la verificación de antecedentes representa un paso importante para ganarse o recuperar la confianza de la comunidad⁷⁸.

Sugerencia para los procesos de verificación de antecedentes⁷⁹

Debería garantizarse la independencia de las personas que realicen la verificación de antecedentes.

- Crear una unidad eficaz y creíble que se encargue de realizar la verificación de antecedentes.
- Todos los funcionarios deberían someterse a un proceso de verificación de antecedentes.
- Establecer un proceso abierto, en el que se proporcione información a la ciudadanía y se instauren métodos que permitan participar a la población.
- Estudiar minuciosamente las normas probatorias; si el requisito relativo a la carga de la prueba es excesivo, podría ocurrir que las personas que hayan cometido violaciones de los derechos humanos ingresen en la fuerza policial.
- Investigar a aquellas personas cuyo historial incluya casos de violencia doméstica o abuso sexual, acoso sexual, conducta violenta o cualquier tipo de violencia de género⁸⁰.
- Instaurar un período de prueba para los funcionarios policiales.

Recuadro 10 Unidades de apoyo familiar en Sierra Leona

Sierra Leona sufrió un conflicto que se prolongó durante décadas, en el que se utilizó la violencia de género como método de guerra. Las mujeres y las niñas sufrieron secuestros, explotación, abusos, mutilación y tortura. Además de estos crímenes de guerra, un estudio realizado por Human Rights Watch para el período comprendido entre 1998 y 2000 señaló que el 70% de las mujeres entrevistadas declararon que habían sufrido palizas a manos de sus parejas, y un 50% manifestaron haber sido forzadas a mantener relaciones sexuales.

A medida que la cultura del secreto comenzaba a desvanecerse, surgió un reconocimiento creciente de que las supervivientes necesitaban tener acceso a la policía para denunciar los delitos cometidos, protección en refugios temporales, tratamiento médico y psicológico y asistencia jurídica⁸⁵. No obstante, las actitudes de la policía con las supervivientes de la violencia sexual no eran precisamente favorables, lo que provocaba que muchas mujeres no quisieran denunciar los crímenes sufridos. En respuesta a ello, el Gobierno creó la primera Unidad de Apoyo Familiar en 2001, encargada de atender los casos de agresiones físicas, agresiones sexuales y crueldad hacia las niñas y niños⁸⁶. Además, se impartió capacitación a las y los funcionarios policiales sobre cómo tratar la violencia doméstica y sexual.

Colaboración

- Memorando de entendimiento entre las Unidades de Apoyo Familiar y el Ministerio de Bienestar Social, Género y Asuntos de la Infancia, que posibilitó la colaboración en la vigilancia y las denuncias por violencia de género y abusos infantiles⁸⁷.
- Acuerdos de colaboración con organizaciones internacionales para garantizar una prestación de servicios eficaz y eficiente. El UNICEF apoyó una iniciativa de capacitación cuyo objetivo era mejorar las investigaciones de los abusos domésticos; el Comité Internacional de Rescate, Cooperazione Internazionale y GOAL trabajaron con la Unidad de Apoyo Familiar para ofrecer asesoramiento psicológico, servicios de capacitación y refugios temporales seguros⁸⁸.

Servicios que ofrecen las Unidades de Apoyo Familiar

- Capacitación para las mujeres víctimas de abusos.
- Ayudas económicas para las mujeres maltratadas sin hogar.
- Campañas de sensibilización y actividades de concienciación en todo el país para animar a las mujeres a denunciar la violencia de género.
- Una línea de atención telefónica para ayudar a las mujeres.

Resultados

- En 2005 había 19 Unidades de Apoyo Familiar en las unidades de mando local de la policía (UMLP).
- Entre 2004 y 2005 se dictaron 21 sentencias condenatorias, que impusieron penas que oscilaban entre los 6 y los 12 meses de prisión⁸⁹.
- Hasta 2005 se había formado a un total de 105 personas (agentes de policía y trabajadores sociales) en materia de concienciación, derechos humanos, aptitudes de comunicación y relaciones con los medios, mantenimiento de registros, investigación de delitos sexuales e investigación conjunta de delitos sexuales entre la policía y los trabajadores sociales⁹⁰.

Retos

- Siguen obteniéndose pruebas que apuntan a que las mujeres que se deciden a denunciar casos de violencia doméstica ante las Unidades de Apoyo Familiar se encuentran con funcionarios que son reacios a intervenir a menos que la situación se considere grave (y se entiende por tal aquella en la que se producen mutilaciones, lesiones graves o la víctima queda discapacitada)⁹¹.

- En el caso de que se descubra información creíble sobre violaciones pasadas o en curso, expulsar a los funcionarios afectados.
- Involucrar a las organizaciones comunitarias en los procesos de verificación de antecedentes, dado que pueden conocer información íntima sobre los miembros de la comunidad.

Contratación de mujeres

La incorporación de mujeres (incluso ex combatientes) a las organizaciones policiales recién reformadas contribuye a mejorar la legitimidad y la eficacia de la policía. Por su condición de ex combatientes, es frecuente que esas mujeres hayan adquirido nuevas aptitudes y conocimientos en materia de seguridad⁸¹.

A menudo, las mujeres ex combatientes saben qué se puede hacer para atraer a las mujeres para que trabajen en la policía; esto significa que pueden prestar asistencia a la hora de definir y aplicar las estrategias de contratación.

? Preguntas para formular con el fin de incrementar la contratación de mujeres:⁸²

- ¿Existe algún compromiso de las autoridades políticas o de los altos mandos policiales de garantizar la contratación y retención de mujeres?
- ¿Se está trabajando activamente para reclutar y formar a mujeres ex combatientes para que ocupen puestos en la policía?
- ¿Existen servicios psicosociales a disposición de las mujeres que se convierten en funcionarias y que pueden revivir sus traumas cuando tengan que tramitar denuncias penales?
- ¿Se han revisado los criterios básicos de selección,

como los requisitos referentes al nivel educativo, para garantizar que las mujeres no sean excluidas injustamente del proceso?

- ¿Se están ejecutando programas de transición para asegurar que las mujeres satisfagan los requisitos básicos?

Dependencias policiales especializadas en violencia de género

"Es improbable que una mujer cuente a un hombre que fue violada en grupo por 15 hombres. En ocasiones, las mujeres locales se sintieron más cómodas al hablar de determinadas cosas con las mujeres integrantes de la UNOMSA."

Hannah Yilma, miembro de la misión de la UNOMSA⁸³

Debido a los elevados niveles de violencia de género presentes en los contextos de conflicto o post-conflicto, algunos países han creado dependencias especializadas que alientan a presentar denuncias y se ocupan de todos los aspectos relacionados de la tramitación de estas. En dichas unidades trabajan a menudo agentes de policía femeninas y trabajadoras sociales con preparación específica para atender problemas familiares y relacionados con la protección infantil⁸⁴. Sus íntimos conocimientos sobre estos temas ayudan a las víctimas a superar el trauma; además, les prestan asistencia para que se recuperen por completo de los delitos sufridos. En Sierra Leona se ha observado un aumento del número de casos denunciados, lo que se atribuye a la labor de estas dependencias y a un mayor conocimiento de los derechos de las mujeres y de los servicios disponibles para interponer denuncias por violencia de género (véase el recuadro 10). Aunque se observan algunos logros, siguen existiendo desafíos que requieren una atención constante (véase la sección 4.4).

5.2 Países en transición

Los países en transición se caracterizan por el paso de un sistema político a otro, aunque no se hayan producido en su interior episodios duraderos de violencia. En Europa Central y Oriental tuvo lugar una transición del comunismo al post-comunismo. En las economías cerradas de esos países, la policía tenía vínculos muy estrechos con los líderes políticos y las instituciones estatales. De hecho, la misión de la policía o la milicia era de naturaleza esencialmente política. Estos sistemas estaban sometidos a estrictos controles; los funcionarios policiales apenas gozaban de autonomía y eran responsables de promover los ideales de las autoridades políticas⁹².

Retos a la hora de acometer una reforma policial con perspectiva de género

Ucrania obtuvo su independencia en 1991 y se embarcó en un proceso de reforma económica, social y política⁹³. La fuerza policial fue uno de los objetivos de la reforma, que incluyó la integración de las mujeres en un intento por mejorar la mala reputación y los altos niveles de corrupción de la policía, así como la escasa confianza que existía entre esta y la comunidad. El caso de Ucrania ilustra algunos de los retos que surgen en los países en transición con respecto a la reforma policial y las cuestiones de género, entre los que cabe mencionar los siguientes:

- La élite que anteriormente estaba en el gobierno continúa ostentando el poder, lo que puede generar una oposición generalizada al cambio.
- Un nepotismo desmedido en los procesos de selección, que provoca que las mujeres rara vez puedan alcanzar rangos superiores al de sargento o coronel.
- La existencia de normas no escritas que limitan la proporción de mujeres en la policía; se ha señalado que, en Ucrania, las instituciones de capacitación tenían instrucciones del Ministerio del Interior para mantener las tasas de incorporación de mujeres por debajo del 10% anual, mientras que en los puestos de alta dirección se alentaba a mantener el porcentaje en torno a un 8%.
- Las dudas de las ONG y los grupos comunitarios a la hora de reunirse con representantes de la policía y del gobierno para debatir sobre los procesos de reforma, debido a los altos niveles de desconfianza existentes⁹⁴.

Oportunidades y sugerencias para introducir la perspectiva de género en la reforma policial

- Los cambios culturales que se producen en el conjunto de la sociedad en cuanto a los roles de género. La sociedad exige cambios en los mecanismos institucionales.
- Elaborar un plan de acción secuencial centrado en la introducción de reformas a corto y largo plazo, con el fin de garantizar el logro de beneficios inmediatos al tiempo que se acomete una reforma institucional más amplia.
- Crear un órgano independiente encargado de supervisar los procesos de selección y reducir la probabilidad de que estos se rijan por favoritismos.

5.3 Países en desarrollo

A pesar de que en los países en desarrollo no se produce necesariamente un movimiento de un sistema político hacia otro, la policía suele tener unos vínculos más estrechos con las necesidades del Estado que con las del pueblo. Con frecuencia las reformas se centran en lograr la transición de unas instituciones policiales militarizadas

o de estilo colonial a otras más democráticas cuyo fin sea servir a la comunidad y protegerla. Además, estos países suelen presentar unos altos niveles de pobreza, escasas oportunidades económicas, una infraestructura deficiente y unas instituciones nacionales sumamente débiles. Todos estos factores afectan a las organizaciones policiales.

Retos a la hora de acometer una reforma policial con perspectiva de género

- La oposición generalizada a abordar cuestiones relacionadas con la igualdad de género, como la igualdad de derechos o la igualdad de oportunidades de contratación.
- Pese a la existencia en estos países de leyes relativas a los derechos humanos y la igualdad, la realización de esos derechos se ve a menudo obstaculizada por leyes estatales paralelas, leyes religiosas y leyes tradicionales que limitan la aplicación de las reformas legislativas⁹⁵.
- Con frecuencia los miembros de las fuerzas de seguridad toleran las agresiones basadas en el género en lugar de impedir las⁹⁶.
- Las actitudes negativas en diversos rangos hacia una reforma con perspectiva de género cuando carecen de recursos básicos, como bolígrafos y papel, los que causa en los mandos la sensación de que hay necesidades más urgentes⁹⁷.
- El bajo compromiso y la escasa capacidad de los altos mandos para respaldar y materializar un cambio real con respecto a la reforma con perspectiva de género.

Oportunidades y sugerencias para introducir la perspectiva de género en la reforma policial

- Los movimientos ciudadanos, en particular los que aglutinan a mujeres y a grupos insuficientemente representados, están ganando un mayor peso en la sociedad. Cada vez son más conscientes de sus derechos humanos y promueven la introducción de cambios en las estructuras nacionales. Este tipo de organizaciones pueden impulsar y apoyar reformas con perspectiva de género.
- El mayor acceso a la educación del que disfrutaban diversos segmentos de la población, incluidas las mujeres. Este factor ha sido citado a menudo como un requisito previo para optar a un puesto en la policía.
- Garantizar que el proceso de presentación de candidaturas no conlleve un costo elevado, con objeto de aumentar las posibilidades de que las personas con recursos financieros limitados puedan presentarse.

5.4 Países desarrollados

En el contexto de los países desarrollados, la reforma policial se centra generalmente en optimizar la eficacia de la policía y en responder de forma eficiente a las necesidades de la comunidad. Los países desarrollados, como el Canadá, los Estados Unidos y muchos países europeos, han sufrido una pérdida de confianza tras una serie de escándalos de corrupción, uso de una fuerza excesiva, brutalidad, juicios por abusos sexuales y acoso en el seno de las organizaciones policiales⁹⁸. Se han producido llamamientos para que la policía sea más representativa de la población a la que sirve y para que se concentre en una labor policial preventiva y de proximidad, que implica una mayor responsabilidad de la policía por sus actos.

Retos a la hora de acometer una reforma policial con perspectiva de género

- Pese a que se llevan a cabo campañas de fomento de la diversidad, a menudo el nivel de personas pertenecientes a grupos minoritarios continúa siendo bajo y aquellas que trabajan en la policía pueden asumir la cultura dominante como mecanismo de integración. En tales circunstancias, la cultura y las relaciones con la comunidad no mejorarán.
- La incapacidad para atraer a mujeres con alta cualificación para que desarrollen su carrera profesional en las organizaciones policiales.
- Cierta resistencia a la introducción de cuotas o medidas afirmativas en determinados países en los que se considera (erróneamente) que ya se ha logrado la igualdad de género.

Oportunidades y sugerencias para introducir la perspectiva de género en la reforma policial

- Los elevados costos judiciales respaldan el argumento favorable a la contratación y retención de un mayor número de mujeres. En los Estados Unidos, las indemnizaciones que dictan los tribunales en el marco de los procedimientos por uso de una fuerza excesiva en las grandes ciudades cuestan a los contribuyentes en promedio entre 2,5 y 5 veces más cuando el demandado es un agente masculino que cuando es una mujer policía⁹⁹.
- La validez de las pruebas físicas, utilizadas durante largo tiempo como medio para eliminar a determinados grupos, se está viendo cuestionada por el hecho de que los miembros con más antigüedad de los cuerpos policiales son incapaces de superarlas, cuando son considerados capaces de ejercer las funciones que se espera que desempeñen¹⁰⁰.

6 Principales recomendaciones

Planificación

1. **Compromiso y apoyo de las instancias superiores:** cualquier iniciativa debe contar con el apoyo de los niveles superiores de mando. De ese modo podrá lograr cambios duraderos en la cultura de la policía, incluida la identificación de "promotores de las cuestiones de género" en las jerarquías superiores.
2. **Análisis de género:** los programas de reforma de la policía deben partir del conocimiento de los problemas relacionados con el género y la seguridad existentes sobre el terreno, incluida la capacidad de la policía y de la comunidad para aplicar los cambios.
3. **Planes de acción:** sobre la base de un diagnóstico, deberá desarrollarse y aplicarse un plan y un marco de actuación claros que garanticen la coherencia de la reforma con los objetivos institucionales y sistémicos globales.
9. **Procesos de verificación de antecedentes:** investigar a los nuevos funcionarios para detectar posibles antecedentes de violencia de género, incluida la violencia doméstica.
10. **Colaboración entre múltiples sectores:** trabajar con los sectores sanitario, judicial y educativo, así como con las organizaciones de la sociedad civil (incluidas las organizaciones de mujeres, los grupos de lesbianas, gais, bisexuales y transgéneros, y las entidades defensoras de los derechos del niño) para garantizar que las reformas sean participativas y satisfagan las necesidades de todos los colectivos.

Seguimiento y evaluación

Implementación

4. **Políticas y procedimientos sensibles al género:** examinar, revisar y crear nuevas políticas y procedimientos que tengan en cuenta las necesidades de los hombres, las mujeres, los niños y las niñas, incluidas las políticas y códigos de conducta en lo que atañe al acoso sexual.
5. **Procedimientos e iniciativas relacionados con la violencia de género:** adoptar iniciativas en los ámbitos procesal, estructural y programático, como la creación de comisarías de policía para mujeres o líneas de atención telefónica que mejoren la prevención de la violencia de género y la respuesta ante este problema.
6. **Capacitación:** llevar a cabo programas de capacitación en todos los niveles para transversalizar las cuestiones de género y proporcionar capacitación específica para mejorar las aptitudes en materia de violencia de género y crear unas organizaciones policiales no discriminatorias y respetuosas con los derechos humanos.
7. **Contratación, retención y promoción de personal femenino:** examinar la contratación, retención y promoción de mujeres y otros grupos insuficientemente representados, y poner en marcha las reformas y las nuevas iniciativas necesarias para llegar a estos colectivos.
8. **Asociaciones de mujeres policías:** apoyar a las asociaciones de colectivos minoritarios, pues ofrecen foros para la promoción, el apoyo y el intercambio de experiencias, así como para aprender cómo comportarse y actuar con arreglo a criterios de excelencia en un entorno policial.
11. **Campañas de información:** elaborar planes de comunicación interna y externa para asegurar que el personal policial y los miembros de la comunidad conozcan el proceso de reforma de la policía con perspectiva de género y sepan cómo pueden interponer denuncias contra la policía.
12. **Rendición de cuentas:** establecer mecanismos internos y externos para supervisar y exigir responsabilidades a aquellas personas y grupos cuyo comportamiento no sea acorde al dispuesto por la reforma institucional global. Debería prestarse una especial atención a la rendición de cuentas por violar los derechos humanos, incluida la violencia de género.
13. **Supervisión civil:** crear estructuras que faciliten la labor supervisora, como juntas de enlace y oficinas de ombudsman. Los grupos de la comunidad y las ONG pueden necesitar ayuda y capacitación para poder supervisar eficazmente a las organizaciones policiales.

7 Recursos adicionales

Sitios web útiles

- Commonwealth Human Rights Initiative –
<http://www.humanrightsinitiative.org>
- Red Europea de Mujeres Policías –
<http://www.enp.nl>
- Centro de Ginebra para el Control Democrático de las Fuerzas Armadas – <http://www.dcaf.ch>
- Asociación Internacional de Mujeres Policías –
<http://www.iawp.org>
- Academia Internacional de la Paz –
<http://www.ipacademy.org>
- National Center for Women and Policing –
<http://www.womenandpolicing.org>
- Iniciativa Pro-Justicia de la Sociedad Abierta –
<http://www.justiceinitiative.org>
- Dependencia de asuntos policiales estratégicos de la OSCE –
<http://www.osce.org/spmu/>

Guías prácticas y manuales

- Consejo de Europa: **The VIP Guide: Vision, Innovation and Professionalism in Policing Violence Against Women and Children**, Consejo de Europa: Estrasburgo, 2001.
- Consejo de Europa, **Human Rights and the Police: A Workbook for Practice-Oriented Teaching**, Consejo de Europa: Estrasburgo, 1998.
[http://www.coe.int/T/E/Human_Rights/Police/2_Publications/2.1_Trainers'_Supply_Kit/CI\(98\)1_Workbook_for_practice_oriented_teaching.asp](http://www.coe.int/T/E/Human_Rights/Police/2_Publications/2.1_Trainers'_Supply_Kit/CI(98)1_Workbook_for_practice_oriented_teaching.asp)
- Bayley, D.H., **Democratizing the Police Abroad: What to Do and How to Do it**, Departamento de Justicia de los Estados Unidos: Washington DC, 2001.
http://usmex.ucsd.edu/research/justice_pdfs/bailey_2001.pdf
- Centro Internacional de Reforma del Derecho Penal y de Política de la Justicia Penal, **Estrategias y Medidas Prácticas Modelo para la eliminación de la violencia contra la mujer en el campo de la prevención del delito y la justicia penal: Compendio y manual de recursos**, 1999.
<http://www.icclr.law.ubc.ca/Publications/Reports/Compendium.pdf>
<http://www.icclr.law.ubc.ca/Publications/Reports/VAWMANUA.pdf>

National Centre for Women and Policing: **Recruiting and Retaining Women: A Self-Assessment Guide for Law Enforcement**, National Centre for Women and Policing: Los Angeles, 2001.
<http://www.ncjrs.gov/pdffiles1/bja/185235.pdf>

OSCE, **Guidebook on Democratic Policing**, 2007.
<http://www.osce.org/item/23086.html>

Hope, T., **Responding to Domestic Violence: A Handbook for Police, Centre for Domestic Violence Prevention and Uganda Police Force**, 2007.
<http://www.preventgbv africa.org/Downloads/PoliceHandbook.CEDOVIP.pdf>

Artículos e informes en línea

- Marks, R.T. y Denham, T., **A Roundtable on Police and Gendarmerie Women in Peace Operations: West African Solutions to Gender Mainstreaming Challenges**, 2007.
http://www.peaceoperations.org/web/la/en/fi/708D779C21BD42C98A760EB295B6BD15/get_file.asp
- Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), documento de información sobre política: **Gender Sensitive Police Reform in Post Conflict Societies**, 2007.
http://www.undp.org/cpr/documents/gender/Gender_Sensitive_Police_Reform_Policy_Brief_2007.pdf
- O'Neill, W.G., **Police Reform and Human Rights**, Nueva York, 2004.
http://www.undp.org/governance/docs/HR_Pub_PoliceReform&HR.pdf

NOTAS FINALES

1. OCDE-DAC, Security System Reform and Governance, Serie: Directrices y Referencias del CAD (OCDE: París), 2005, pág. 20. <http://www.oecd.org/dataoecd/8/39/31785288.pdf>
2. Oxford English Dictionary 2nd Edition, "Police" (Oxford University Press: Oxford), 2003.
3. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. OECD DAC Handbook on Security System Reform: Supporting Supporting Security and Justice, borrador (OCDE: París), 2007, pág. 163.
4. Groenewald, H. y Peake, G., Police Reform through Community-Based Policing: Philosophy and Guidelines for Implementation (Academia Internacional de la Paz: Nueva York), 2004, pág. 1.
5. Groenewald y Peake, págs. 10-17.
6. Neild, R., "Sustaining Reform: Democratic Policing in Central America", Citizens Security Monitor, octubre de 2002, pág. 1.
7. Shahjahan, A.S.M., "Strengthening Police Reform", Strengthening the Criminal Justice System (Banco Asiático de Desarrollo: Bangladesh), mayo de 2006, págs. 30-31.
8. Mehta, S., "Police Reform: An exchange of experiences from South Asia – Roundtable Report", Commonwealth Human Rights Initiative, Qutab Hotel, Nueva Delhi, 23 y 24 de marzo de 2007, pág.5.
9. Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, Informe del Secretario General, Coordinación de las políticas y actividades de los organismos especializados y de otros órganos del sistema de las Naciones Unidas: Incorporación de la perspectiva de género en todas las políticas y programas del sistema de las Naciones Unidas, 12 de junio de 1997.
10. German Technical Corporation (GTZ), Security Sector Reform and Gender: Concept and Points of Entry for Development Cooperation (GTZ: Alemania), 2007, pág. 7.
11. Australian Bureau of Statistics, "Crime and Safety", (Australian Bureau of Statistics: Australia), 2005. www.abs.gov.au
12. Women's Self-defense Institute, "Statistics on Crime against Women-2005". www.self-defense-mind-body-spirit.com/statistics/html
13. Vlachova, M. y Biason, L., "Violence Against Women as a Challenge For Security Sector Governance", Challenges of Security Sector Governance, eds. Hanggi, H. y Winkler, T., (LIT Verlag: Munster), 2003, pág. 16.
14. Human Rights First, "Islamophobia 2007 Hate Crime Survey" (Human Rights First: Nueva York), 2007, pág. 16.
15. Comisión de Derechos Humanos, "Advancing equality for All", Equality Update, febrero de 2006, pág. 2.
16. Departamento de Policía del Reino Unido, "It works...The Operational Benefits of Diversity for the Police Service", 2005, pág. 4. http://police.homeoffice.gov.uk/news-and-publications/publication/human-resources/Operational_Benefits_Leaflet.pdf
17. Martin, S.E., y Jurik, N.C., "The Nature of Police Work and Women's Entry Into Law Enforcement", Doing Justice, Doing Gender: Women in Legal and Criminal Justice Occupations, 2ª edición (Sage Publications), 2006, pág. 61.
18. Martin y Jurik, pág. 62.
19. Osse, A., Entender la labor policial: Recursos para activistas de derechos humanos (Amnesty International Nederland: Amsterdam), 2006, pág. 90.
20. Policía de Chipre, "Annual Report 2006" (Departamento de Investigación y Desarrollo: Nicosia), enero de 2007, pág. 13.
21. Osse, pág. 90.
22. Policía de Kosovo, "Statistics" (Ministerio del Interior: Kosovo), 2006. <http://www.kosovopolice.com/english/statistiks.html>
23. Jamaica Constabulary Force, "About the JCF", Police National Computer Centre, 2001. <http://www.jamaicapolice.org.jm/index.html>
24. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de la República Checa, "Meeting of the Government of the Czech Republic", referencia 2003-10246-702. <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2017/report.pdf>
25. Economic and Social Data Rankings, "Female Police Personnel", Dataranking.com, 2002. <http://www.dataranking.com/table.cgi?LG=e&TP=so07-2>
26. Policía rumana, "Summary of the Evaluation Report of the Activity of the Romanian Police 2005", 2005, pág. 11. <http://www.politiaromana.ro/Engleza/evaluation.htm>
27. Osse, pág. 90.
28. Economic and Social Data Rankings, 2002.
29. Reitano, J., "Police Resources in Canada 2006" (Ministro de Industria: Ottawa), noviembre de 2006.
30. Junta de la Policía Nacional de Suecia, "The Swedish Police Service", Estocolmo, 2001. <http://www.polisen.se/inter/nodeid=10232&pageversion=1.html>
31. Horne, P., "Policewomen: The First Century and the New Era", The Police Chief, 73.9 (2006), pág. 1.
32. Policía de Finlandia, "Personnel", 2004. <http://www.poliisi.fi/poliisi/home.nsf/Pages/2C4D52E77A169459C225702E002D3365>
33. Departamento de Policía del Reino Unido, 2005.
34. National Center for Women and Policing, pág. 22.
35. Bezuidenhout, C., "Performance of Female Police Officers in a Male Dominated Environment: Replacing Myth with Reality", Institute for Human Rights & Criminal Justice Studies - Second World Conference 3-7 December 2001, Durban, Sudáfrica, pág. 7.
36. Lonsway, K. et al., Hiring & Retaining More Women: The Advantages to Law Enforcement Agencies, National Center for Women & Policing, 2003, pág. 2.
37. Amnistía Internacional. Nigeria, Rape - the Silent Weapon, 28 de noviembre de 2006. <http://web.amnesty.org/library/index/ENGAFR440202006>
38. UNIFEM, Not a Minute More: Ending Violence Against Women, (UNIFEM: Nueva York), 2003, pág. 46.
39. UNIFEM, pág. 47.
40. Osse, pág. 91.
41. Centro de Noticias ONU, "UN-Sponsored Meeting Calls For More Male Facilitators in Gender Training", Centro de Noticias ONU, junio de 2006. <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=23030&cr=gen der&Cr1=training>
42. Este plan de acción está basado en las recomendaciones del proyecto Ottawa Police Outreach Recruitment. http://careers-careerres.ottawapolice.ca/whats_new.cfm?article=44
43. Ministerio de Asuntos Exteriores, Información Exterior y Comunicación, "Institutional and Organizational Change", La Haya, Países Bajos, marzo de 2002, pág. 1.
44. Clegg, I., Hunt, R. y Whetton, J., Policy Guidance on Support to Policing in Developing Countries (University of Wales Press: Swansea), 2000, pág. 29.
45. Ministerio del Interior, "Police Public Interface: Making it Happen", actas de un seminario celebrado en Mumbai, noviembre de 2004.
46. Departamento de Policía de Ottawa, "Protocol Agreement between Wabano Centre for Aboriginal Health and the Ottawa Police Service", abril de 2007.
47. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "Gender Approaches in Conflict and Post-Conflict Situations", (Naciones Unidas: Nueva York), 2002, pág. 13.
48. Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA), "Addressing Gender-based violence in Guyana", disponible en línea. <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/En/EMA-218121448-P6L>
49. Shahjahan, A.B.M., "Strengthening Police Reform", Strengthening the Criminal Justice System (Banco Asiático de Desarrollo: Bangladesh), 30 y 31 de mayo de 2006, pág. 56.
50. Statistics Canada, "Measuring Violence Against Women: Statistical Trends 2006". <http://www.statcan.ca/english/research/85-570-XIE/2006001/summary.htm>
51. Kandaswamy, D., "Indian Policewomen Practice Policing and Polictimicking", Ms. Magazine, invierno de 2004. <http://www.msmagazine.com/spring2005/indianpolicewomen.asp>
52. Clegg, Hunt y Whetton, pág. 27.
53. Fakondo, K., Inspector General Adjunto de la Policía de Sierra Leona, entrevista personal, 2007.
54. Jubb, N. e Izumino, W.P., "Women and Policing in Latin America: revised Background Paper" (Asociación de Estudios Latinoamericanos: Texas), 27 a 29 de marzo de 2003. <http://www.nevusp.org/downloads/down085.pdf>
55. Jubb e Izumino, pág. 6.
56. Groenewald y Peak, pág. 1.

57. Adaptado de Polisar, J. y Milgram, D., "Recruiting, Integrating and Retaining Women Police Officers: Strategies that Work", *The Police Chief*, octubre de 1998. http://www.iwitts.com/html/the_police_chief_magazine_str.html
58. International Crisis Group, "Reforming Afghanistan's Police", *Asia Report No 138* (30 de agosto de 2007), pág. 11.
59. National Centre for Women and Policing, pág. 41.
60. National Centre for Women and Policing, pág. 94.
61. Polisar y Milgram.
62. Bihler, M., Alvarado, J. y Martines, M., eds., *Gender and Citizen Security: Regional Training Module (Complejo Gráfico TMC: Nicaragua)*, 2005, págs. 47-48.
63. National Centre for Women and Policing, págs. 125-126.
64. National Centre for Women and Policing, pág. 86.
65. National Centre for Women and Policing, págs. 135-136.
66. Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), "Through the eyes of the Victim: Police Training and Domestic Violence in Honduras", octubre de 2005. <http://www.unfpa.org/news/news.cfm?ID=689>
67. Amoo, S.G., "Case Study of IDRC-Supported Research on Security Sector Reform in Kenya, South Africa, Ghana and Nigeria", (CIID: Ottawa), 13 de febrero de 2006, pág. 51.
68. International Crisis Group ii.
69. Servicios de Noticias de las Naciones Unidas, "Haiti: UN supports nationwide police effort to recruit more female officers", 9 de agosto de 2007. disponible en línea en: <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=23470&Cr=haiti&Cr1>
70. Conaway, pág. 14.
71. Nindorera, W. y Powell, K., "Delivering on the Responsibility to Protect: Reforming the Security Sector to Protect the Most Vulnerable", (Instituto de Estudios de Seguridad: Sudáfrica), 2006, pág. 5.
72. Clegg, Hunt y Whetton, pág. 11.
73. Stone, Miller, Thornton y Trone, pág. 10.
74. Anderlini, pág. 31.
75. Declaración del Sr. Guéhenno al Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, debate sobre las mujeres, la paz y la seguridad, 23 de octubre de 2007, pág. 5. S/PV.5766. ACTA PROVISIONAL ÚNICAMENTE.
76. Misión de las Naciones Unidas en Liberia, "Launching of Special Education Programme for Potential Female Recruits of Liberia National Police", comunicado de prensa del 22 de enero de 2007. Disponible en línea. <http://unmil.org/article.asp?id=1951>
77. Nindorera y Powell, pág. 9.
78. Caparini, M. y Marenin, O., "Reflections on Policing in Post-Communist Europe", *The Journal of Power Institutions in Post-Soviet Societies*, Issue 2 (2005), pág. 9.
79. Osse, pág. 232.
80. National Centre for Women and Policing, pág. 74.
81. Anderlini y Conaway, pág. 5.
82. UNIFEM, "Gender-aware Disarmament, Demobilization and Reintegration (DDR): A Checklist", disponible en línea: <http://www.womenwarpeace.org/issues/ddr/ddr.htm#tools>
83. Anderlini, S.N., "Negotiating the Transition to Democracy and Reforming the Security Sector: The Vital Contributions of South Africa", *Women Waging Peace Police Commission: Hunt Alternatives Fund*, 2004, pág. 31.
84. Stone, Miller, Thornton y Trone, pág. 20.
85. UNFPA, pág. 1.
86. UNFPA, pág. 2.
87. UNFPA, pág. 17.
88. UNFPA, pág. 17.
89. UNFPA, pág. 18.
90. UNFPA, pág. 18.
91. UNFPA, pág. 9.
92. Caparini, pág. 9.
93. Beck, A., "Reflections on Policing in Post-Soviet Ukraine: A Case Study of Continuity", *The Journal of Power Institutions in Post-Soviet Societies*, Issue 2 (2005).
94. Ministerio del Interior, pág. 5.
95. GTZ, pág. 8.
96. GTZ, pág. 9.
97. Clegg, Hunt y Whetton, pág. 12.
98. Lonsway, pág. 2.
99. Lonsway, pág. 4.
100. Lonsway, pág. 4.

