

Informe DCAF

¿Más que un mandato?

Cómo asegurar la pertinencia de las capacitaciones en materia de género en las instituciones de seguridad

Acerca de DCAF

DCAF – Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de la Seguridad – se dedica a mejorar la seguridad de los Estados y de su ciudadanía en un marco de gobernanza democrática, Estado de derecho, respeto de los derechos humanos e igualdad de género. Desde su fundación en 2000, DCAF ha contribuido a hacer más sostenibles la paz y el desarrollo ayudando a los Estados socios y a los actores internacionales que los apoyan a mejorar la gobernanza de su sector de la seguridad mediante reformas integradoras y participativas. Crea productos de conocimiento innovadores, promueve normas y buenas prácticas, proporciona asesoramiento jurídico y político, y apoya el desarrollo de capacidades de los actores del sector de la seguridad, tanto estatales como no estatales.

Los integrantes del Consejo Fundacional de DCAF representan a más de cincuenta países y al cantón de Ginebra. Con presencia en más de setenta países, DCAF goza de reconocimiento internacional como uno de los principales centros de excelencia del mundo en materia de gobernanza del sector de seguridad (SSG) y reforma del sector de seguridad (SSR). DCAF se rige por los principios de neutralidad, imparcialidad, apropiación local, participación inclusiva e igualdad de género. Para obtener más información, visite dcaf.ch y síganos en X [@DCAF_Geneva](https://twitter.com/DCAF_Geneva).

Autoras: Karin Carlsson y Mia Schöb.

Revisoras: Cristina Finch, Inka Lilja y Eleonora Dan, Lena Kvarving, Gabriella Elroy, Maria Emilia Firpo, Nilufar Sultana.

© DCAF – Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad 2025.

Publicado por primera vez en junio de 2025.

DCAF fomenta la utilización, traducción y difusión de la presente publicación. Sin embargo, solicitamos que se reconozcan y citen los materiales y que no se modifique el contenido.

Citar como: Carlsson, Karin y Schöb, Mia, ¿Más que un mandato? Cómo asegurar la pertinencia de las capacitaciones en materia de género en las instituciones de seguridad (Ginebra, Suiza: Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad DCAF, junio de 2025).

Diseño: Leamaija Works Oy, leamaija.works

ISBN: 978-92-9222-815-6.

Informe DCAF

¿Más que un mandato?

**Cómo asegurar la pertinencia
de las capacitaciones en
materia de género en las
instituciones de seguridad**



El presente documento se inscribe en el contexto de la Iniciativa Elsie para la Participación de las Mujeres en las Operaciones de Paz, dirigida por Canadá y en la que participan múltiples partes interesadas. La Iniciativa Elsie busca elaborar y probar una combinación de enfoques innovadores para superar los obstáculos a la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz. La capacitación en materia de género forma parte integral de las respuestas a las conclusiones de las evaluaciones MOWIP, realizadas en veinte países que aportan contingentes y agentes de policía. La necesidad de contar con una visión general del conocimiento existente sobre la capacitación en materia de género surgió a partir de la autorreflexión en el marco del programa Elsie de DCAF, una vertiente de la Iniciativa Elsie. El principal objetivo de la Iniciativa Elsie es aumentar la participación significativa de las mujeres en las operaciones de paz de la ONU. Por lo tanto, si bien la revisión aborda las publicaciones sobre el sector de la seguridad en general, hace hincapié en la capacitación del personal de las operaciones de paz y de los países que aportan contingentes y agentes de policía.

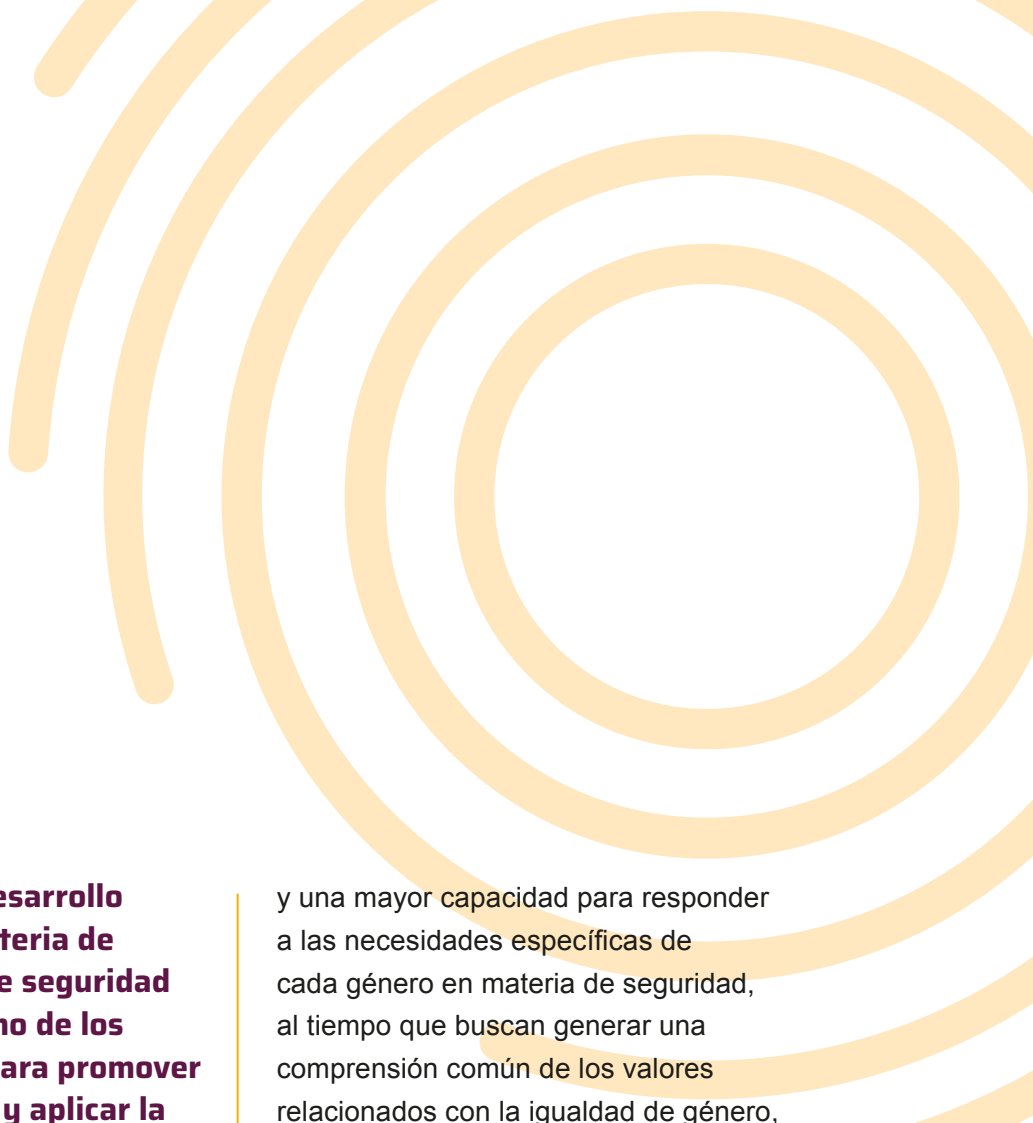
La contribución de DCAF incluye un estudio de referencia y la creación de la metodología «Evaluación de las oportunidades para las mujeres en las operaciones de paz» (MOWIP), en colaboración con la Universidad de Cornell. En la fase piloto de la metodología MOWIP, DCAF prestó apoyo a ocho países para la implementación de la metodología y recopiló las lecciones aprendidas del proceso. En la fase actual del programa, DCAF está apoyando a cuatro países con el fin de aplicar las recomendaciones que surgieron a partir del proceso MOWIP y/o de las estrategias sectoriales de género más generales provenientes de las instituciones del sector de seguridad. El plan de implementación para cada uno de los países incluye actividades de capacitación para diferentes públicos.

Índice

Introducción	6
Compromisos políticos de la Agenda Mujeres, Paz y Seguridad relativos a las capacitaciones en materia de género	12
Investigación previa: el «por qué», el «cómo» y el «qué» de las capacitaciones en materia de género	16
¿Por qué capacitamos en materia de género?	17
¿Cómo debemos capacitar en materia de género?	20
¿Qué falta en las capacitaciones en materia de género?	25
Las capacitaciones en materia de género en las instituciones de seguridad: una práctica inevitablemente política	30
Recomendaciones	36
Finalidad y objetivos	38
Implicaciones prácticas	39
Rendición de cuentas y monitoreo	41
Conclusiones y perspectivas a futuro	42
Bibliografía	46
Anexo	52
Anexo 1. Guía para planificar capacitaciones en materia de género	53



Introducción



La capacitación y el desarrollo de capacidades en materia de género del personal de seguridad se ha convertido en uno de los principales métodos para promover la igualdad de género y aplicar la Agenda Mujeres, Paz y Seguridad (Agenda MPS).

Por mandato de los planes de acción internacionales, regionales y nacionales, se tienen grandes expectativas sobre lo que se puede y debe conseguir con las actividades de capacitación en materia de género. Se espera que quienes participan en las capacitaciones conozcan los marcos normativos, comprendan el análisis de género en áreas específicas del trabajo temático y dispongan de herramientas para integrar la perspectiva de género en las actividades operativas cotidianas. Se espera que las capacitaciones en materia de género propicien el cambio institucional, la elaboración de políticas

y una mayor capacidad para responder a las necesidades específicas de cada género en materia de seguridad, al tiempo que buscan generar una comprensión común de los valores relacionados con la igualdad de género, aumentar la conciencia sobre el contexto (o terreno humano) e influir en el impacto del propio personal de seguridad en el entorno operativo (Lyytikäinen, 2007; Lamptey, 2012). El objetivo final suele ser lograr una mayor igualdad de género en la prestación de servicios de seguridad y formar al personal de mantenimiento de la paz para que sea más eficaz y contribuya al cumplimiento de los mandatos de las misiones (Carson, 2016). Al perseguir todos estos objetivos, a veces de forma simultánea, no resulta exagerado afirmar que la capacitación en materia de género a menudo «intenta ser todo para todas las personas» (Martin-Brûlé et al., 2020).

La lista de objetivos, aparentemente excesiva, plantea preguntas sobre las capacitaciones en materia de género en el seno de las instituciones de seguridad, como:

- ¿De qué manera y en qué momento contribuyen las capacitaciones en materia de género a alcanzar los resultados que esperamos?
- ¿Cuándo funcionan y por qué?
- ¿Cuáles son los mecanismos que permiten que dichas capacitaciones tengan un efecto positivo?

No sabemos lo suficiente sobre si las capacitaciones en materia de género logran lo que se supone que deben conseguir ni cómo o cuándo lo hacen (Martin-Brûlé et al., 2020). Algunos estudios abordan esta formación en las operaciones de paz. Por ejemplo, Caparini (2019) estudia diferentes enfoques de capacitación en materia de género previa al despliegue y durante la misión para el personal de mantenimiento

de la paz de la policía de las Naciones Unidas, y el impacto del despliegue de equipos especializados para responder a la violencia sexual y basada en género con el fin de formar a las fuerzas policiales locales (Caparini & Osland, 2016). Karim y Gorman (2016) examinan el impacto de la reforma del sector de seguridad en términos más generales sobre las competencias profesionales y en materia de género del personal de mantenimiento de la paz. Sin embargo, los estudios no analizan específicamente el efecto de las capacitaciones en materia de género a largo plazo, sino que reiteran la necesidad de encontrar formas más eficaces de evaluarlas (Caparini, 2019).

Resulta importante recopilar las lecciones aprendidas sobre cómo y en qué condiciones las capacitaciones en materia de género pueden transformar las operaciones de paz y repercutir en ellas para ayudar a las personas profesionales a planificar y llevar a cabo actividades de capacitación y a las instituciones de seguridad a fijar objetivos sobre lo que dicha capacitación debe lograr en su organización.

Por lo tanto, el presente informe busca ofrecer a las personas profesionales una visión general actualizada y accesible del material sobre las capacitaciones en materia de género en las operaciones de paz y las instituciones de seguridad hasta la fecha, con recomendaciones para la actuación. Se resumirán las conclusiones y se identificarán las deficiencias y necesidades a abordar en futuros

estudios o medidas a tomar. El presente documento está dirigido a profesionales que imparten capacitaciones en materia de género al personal del sector de seguridad, en especial en relación con la Iniciativa Elsie. También añadimos las perspectivas de profesionales al debate académico sobre las capacitaciones en materia de género.

En la investigación, los planes de acción nacionales y los documentos de políticas, el término «capacitación en materia de género» engloba diversos conceptos en diferentes contextos. En algunos casos, parece referirse a «capacitación para las mujeres y sobre ellas». En otros, la capacitación en materia de género se centra en la protección frente a la violencia basada en género, como la violencia sexual relacionada con un conflicto, la explotación y los abusos sexuales y el acoso. En una tercera conceptualización, esta capacitación aborda cómo el personal de seguridad puede aplicar una perspectiva de género para mejorar su trabajo operativo. Por último, a veces esta capacitación se considera teórica y normativa; otras, práctica y operativa. Un primer paso fundamental para desarrollar una comprensión clara de las normas de capacitación en materia de género es reconocer que su alcance varía. La finalidad de esta capacitación debe adaptarse a las necesidades y exigencias de la institución de seguridad (p. ej., reducir los prejuicios en el lugar de trabajo o trabajar con una perspectiva de género) y esta formación conformará una

herramienta para que la institución pueda tener un mejor desempeño en dicho ámbito.

No todas las capacitaciones en materia de género pueden tener el mismo objetivo, pero la finalidad y la pertinencia de cada formación deben definirse con claridad para garantizar que cumpla los objetivos correspondientes y se pueda hacer un seguimiento de los resultados.

La literatura existente sobre capacitación en materia de género para las operaciones de paz y el sector de seguridad en general tiende a abordar una de estas tres preguntas: por qué brindar capacitación en materia de género, cómo hacerlo, o qué falta en las iniciativas actuales en dicho ámbito y cómo las mismas se pueden mejorar. Por último, las publicaciones debaten el «poder blando» de las capacitaciones en materia de género y cómo su introducción en instituciones tradicionalmente

dominadas por hombres e influenciadas por normas masculinas siempre resulta una práctica política.

El presente documento se organiza en torno a estas preguntas clave. Comienza con un resumen de los compromisos políticos de las organizaciones internacionales en materia de desarrollo de las capacidades de género en las instituciones de seguridad, centrados principalmente en capacitar al personal de las operaciones de paz. A continuación, se repasa la literatura

actual sobre por qué se realiza capacitación en materia de género, cómo se hace y qué elementos faltan en ella, y se analiza además su naturaleza e implicaciones. A modo de conclusión, ofrecemos recomendaciones basadas en las conclusiones del informe y una guía para planificar las capacitaciones en materia de género de modo que sean más estratégicas y útiles, y permitan realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.

**Compromisos
políticos de
la Agenda
Mujeres, Paz
y Seguridad
relativos a las
capacitaciones
en materia de
género**

El Consejo de Seguridad de la ONU insta a las agencias de la ONU a integrar la perspectiva de género en todas sus funciones a través de la Agenda Mujeres, Paz y Seguridad.

La Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (RCSNU) reconoce explícitamente la necesidad de que «se imparta a todo el personal de mantenimiento de la paz adiestramiento especializado» como una herramienta para aplicar la resolución, al igual que varias de sus resoluciones posteriores.¹ La resolución encomienda a la ONU que incorpore la capacitación en materia de género y que contemple las cuestiones de género, al tiempo que insta a los Estados Miembros a hacer lo mismo (SC/RES/1325, 2000). La Política del Departamento de Operaciones de

¹ RCSNU 1820, RCSNU 1888, RCSNU 1889, RCSNU 1960, RCSNU 2106, RCSNU 2122, RCSNU 2242, RCSNU 2467 y RCSNU 2493.

Paz de la ONU sobre operaciones de mantenimiento de la paz con perspectiva de género reitera además la necesidad de capacitar a los altos mandos sobre igualdad de género y MPS, así como al personal de mantenimiento de la paz a nivel operativo (Lamprey, 2012; UNDPO, 2018). La Resolución 2553 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (SC/RES2553, 2020) sobre la reforma del sector de seguridad también recuerda las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad y subraya la importancia de impartir formación adecuada al personal de seguridad con el fin de abordar las necesidades de seguridad en función del género y la inclusión de una mayor cantidad de mujeres en el sector de seguridad.

Otras organizaciones, como la Unión Europea (UE), la Unión Africana (UA), la Comunidad Económica de Estados de África Occidental (CEDEAO) y la Organización del Tratado del Atlántico

Norte (OTAN), también incluyen la capacitación en materia de género en sus políticas sobre las mujeres, la paz y la seguridad. Tanto la OTAN como la UE dedican secciones enteras de sus planes de acción sobre las mujeres, la paz y la seguridad a la capacitación en materia de género. Por ejemplo, el enfoque estratégico de la UE sobre mujeres, paz y seguridad y el plan de acción conjunto (2019) incluye formación obligatoria sobre la transversalización del género para todo el personal, además de formación sobre la prevención de la violencia contra las mujeres y las niñas, también para todo el personal. Adicionalmente, anima a los Estados Miembros a priorizar la capacitación en materia de género en sus planes de acción nacionales.

A nivel nacional, en diciembre de 2024, 108 Estados Miembros de las Naciones Unidas habían elaborado un plan de acción nacional sobre las mujeres, la paz y la seguridad, y 3 más lo harán próximamente.² También existen 11 planes de acción regionales elaborados por redes u organizaciones regionales.³ De los 108 planes nacionales existentes, solo unos pocos no incluyen la capacitación en materia de género entre sus objetivos. Cada uno de los 11 planes de acción regionales incluyen la capacitación en materia de género en uno de sus objetivos o varios de ellos. Sin embargo, difieren en cuanto al alcance y la comprensión del tipo de formación que esto debe suponer. En general, los planes de acción nacionales y regionales mencionan la capacitación en materia de género en uno de los tres contextos siguientes o varios de ellos:

- 1.** programas de desarrollo de capacidades o tutorías específicos para mujeres en el ámbito de las capacidades de liderazgo y mediación u otros campos apropiados para aumentar su participación;
- 2.** capacitación para las autoridades militares, policiales y fiscales en materia de prevención y respuesta a la violencia sexual y basada en género; y
- 3.** capacitación del personal de seguridad sobre la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, las repercusiones específicas de los conflictos en función del género, el género y los derechos humanos.

² [LSE - WPS National Action Plans; 1325 National Action Plans - An initiative of the Women's International League for Peace and Freedom \(peacewomen.org\).](https://www.peacewomen.org/)

³ CEDEAO, Comunidad para el Desarrollo del África Meridional, Región de los Grandes Lagos, CEEAC, ASEAN, Región del Pacífico, Unión Europea (UE), OTAN, Liga de Estados Árabes, Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE), Organización de Estados Americanos (OEA).

Las categorías anteriores se definieron mediante un análisis cualitativo del contenido de los planes de acción nacionales y regionales.⁴ Si bien varios planes de acción incluyen la formación específica por sexo dentro de la capacitación en materia de género, las recomendaciones que brindaremos en adelante se refieren a las capacitaciones en materia de género como la formación del personal de seguridad sobre perspectivas de género, sin incluir capacitación específica para mujeres u hombres.

⁴ En el análisis se utilizaron palabras de búsqueda relacionadas con la capacitación, que luego se analizaron en su contexto (frase completa y párrafo) para garantizar que se referían a la capacitación en materia de género o mujeres, paz y seguridad.
En inglés: training, workshop, capacity building, capacity development.
En francés: formation, sensibilisation, atelier, renforcement des capacités.
En español: capacitación, formación, taller, sensibilización, fortalecimiento de capacidades.

Investigación previa: el «por qué», el «cómo» y el «qué» de las capacitaciones en materia de género

¿Por qué capacitamos en materia de género?

Tanto en la investigación como en los marcos políticos internacionales, el «por qué» del género en las operaciones de paz y las instituciones de seguridad tiende a fundamentarse con tres argumentos principales:

- Con base en los derechos – Desde la perspectiva de los derechos humanos, constituye la línea de actuación adecuada para garantizar la igualdad de participación y de género en la prestación de servicios de seguridad.
- Normativa – Se trata de una obligación a la que se han comprometido los Estados y las organizaciones a través de marcos nacionales e internacionales; e
- Instrumental – Es «el camino más inteligente» porque la perspectiva de género mejora el conocimiento de la situación, aumenta la eficacia operativa y garantiza la seguridad de toda la población.

Fuentes: *Lamprey, 2012; Kvarving y Grimes, 2016; Longworth, Miteva y Tomic, 2016; DCAF, OSCE/OIDDH, ONU Mujeres, 2019.*

Tras analizar doce manuales de capacitación en materia de género de una muestra de organismos de las Naciones Unidas, Estados y ONG, Prügl (2013) confirma que, por lo general, se centran en tres objetivos principales: mejorar la igualdad de género, transformar las prácticas de seguridad o abordar la violencia basada en género.

La capacitación en materia de género, implícita o explícitamente, constituye una de las principales herramientas (además de, por ejemplo, la asesoría de género y las redes de puntos focales de género, y la elaboración de informes con datos desglosados por sexo) para integrar el género en las operaciones de paz y en el trabajo del sector de seguridad.

Como ya se ha señalado, la RCSNU 1325 solicita explícitamente a los Estados Miembros que formen al personal sobre «la protección, las necesidades especiales y los derechos humanos de las mujeres».

La capacitación en materia de género y mujeres, paz y seguridad suele ser un mandato de los planes de acción nacionales y de los marcos nacionales, internacionales u organizativos. En algunas operaciones de paz, la resolución que establece el mandato de la operación de paz hace referencia a la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y a la Agenda MPS.⁵ Un examen de las políticas y los planes de acción muestra que la capacitación se plantea a menudo como la solución a un problema. Por ejemplo, la formación sobre explotación y abusos sexuales, violencia sexual relacionada con un conflicto y violencia basada en el género pretende mejorar la respuesta a estos problemas y la prevención de los mismos. Si bien algunos planes de acción nacionales lo enmarcan como tal, impartir determinadas competencias de forma específica por sexo no suele considerarse capacitación en materia de género. Sin embargo, la formación en competencias específicas como el inglés o el francés también puede utilizarse como herramienta para mejorar el acceso de las mujeres a las operaciones de paz (Munch y Holvikivi 2021).

⁵ Por ejemplo, MONUSCO (RCSNU 1925), UNMISS (RCSNU 1996) y UNAMID (RCSNU 1769).

Holvikivi (2021) analizó los compromisos políticos específicamente relacionados con la capacitación en materia de género en 6 planes de acción regionales y 75 planes de acción nacionales sobre mujeres, paz y seguridad. El análisis establece una comprensión normativa del género que se centra principalmente en la vulnerabilidad a la violencia sexual, y que configura el género como una cuestión de habilidades y capacidades más que de inversiones políticas o valores morales (Holvikivi, 2021: 175). Holvikivi concluye que, en los mandatos de las misiones, las capacitaciones en materia de género para el personal de las operaciones de paz suelen plantearse como una estrategia de resolución de problemas con el fin de abordar determinadas cuestiones con mayor eficacia, sobre todo la violencia sexual. Si bien la investigación sobre esta capacitación en los compromisos políticos estudia cómo la misma se configura y entiende en la política, no aborda necesariamente el hecho de que la política se aplique o no.

La capacitación en materia de análisis de conflictos con perspectiva de género, mujeres, paz y seguridad, y género en el contexto operativo busca contrarrestar las líneas de actuación que ignoran la perspectiva de género. En contextos de mantenimiento de la paz, se forma al personal en materia de género para que comprenda mejor las necesidades de la población a la que sirve y también pueda promover los principios de igualdad de género en la reconstrucción posterior al conflicto (Lamprey, 2012).

Por último, un estudio indica que cuando la capacitación aborda los prejuicios y opiniones del personal de mantenimiento de la paz en materia de género, dicho personal podría presentar una mayor predisposición a denunciar las conductas indebidas. El informe de políticas intitulado «Salvar el mundo, una formación de género a la vez», de la Iniciativa Elsie, utilizó datos de los países piloto que aplicaron la metodología MOWIP para evaluar la relación entre la participación en capacitaciones en materia de género y la consecución de visiones menos discriminatorias o más equitativas de los roles de género (Munch & Holvikivi, 2021: 3). Si bien los autores no encontraron dicha correlación, los datos obtenidos a partir de la aplicación de la metodología MOWIP muestran una correlación entre tener opiniones discriminatorias y tradicionales sobre los roles de género y ser menos propensos a denunciar las faltas de conducta y la explotación y los abusos sexuales en las operaciones de paz (DCAF, 2022). Con base en estas conclusiones, Munch y Holvikivi establecen que las capacitaciones en materia de género podría aumentar la probabilidad de denunciar conductas indebidas, lo que significa que se está desaprovechando su potencial para abordar los prejuicios personales y las opiniones del personal de mantenimiento de la paz.

¿Cómo debemos capacitar en materia de género?

Tanto los artículos de investigación como los documentos de políticas desarrollan el tema de qué metodologías se deben utilizar para la capacitación en materia de género (UNWTC, 2022; Lysyckina et al., 2016; Pepper, 2012, Tõnisson Kleppe, 2008). Si bien el objetivo principal es dotar a quienes participan de conocimientos y capacidades, resulta difícil impartir capacitación en materia de género sin enfrentarse de alguna manera a las actitudes de quienes participan hacia el género. Se trata de una transformación intelectual, pero también actitudinal y emocional (Mackay, 2003; Lyytikäinen, 2007; Lamptey, 2012; Lysyckina et al., 2016). Como dicen Lysyckina et al. (2016: 104), «Enseñar sobre género no se trata de impartir conocimientos. Su objetivo es más elevado: mejorar o modificar las actitudes y los comportamientos de quienes participan ». Sin embargo, esto no significa que el objetivo de las capacitaciones en materia de género en una institución burocrática implique imponer un cambio de actitud personal. Se trata de lograr que el personal actúe de acuerdo con los objetivos institucionales, como la integración de la perspectiva de género y la adhesión al código de conducta. Como cualquier otro requisito profesional, se trata de una exigencia que el personal está obligado

a cumplir independientemente de sus opiniones personales.

Al mismo tiempo, las metodologías feministas incluyen el fomento del cambio de actitud (Pepper, 2012), y la autorreflexión crítica como parte de la capacitación en materia de género (Holvikivi, 2021; Carson, 2016, Lysyckina et al., 2016). Por ello, estos métodos son especialmente adecuados para impartir conocimientos y, al mismo tiempo, cuestionar actitudes y comportamientos. Esto concuerda con las ideas de la psicología política y cognitiva, que muestran que, especialmente cuando se trata de valores y opiniones políticas, los hechos no nos hacen cambiar de opinión, pero las emociones sí lo logran (Haidt, 2001. Nyhan y Rifler, 2010; Kolbert, 2017; Belizzi, 2022; Westen et al., 2006). Los métodos de capacitación que inevitablemente se centran en opiniones, actitudes y comportamientos hacen lo correcto al trabajar a nivel emocional para desentrañar prejuicios y sesgos implícitos, y deconstruir estereotipos de género, por ejemplo.

Las buenas prácticas en el ámbito de la capacitación en materia de género o el desarrollo de capacidades cuentan con métodos participativos, contextualizados y adaptados a las necesidades específicas de formación y a la dinámica del grupo.

Las buenas prácticas incluyen:

- Realizar una minuciosa evaluación de las necesidades de formación antes de impartir la capacitación para comprender al público, sus conocimientos previos en materia de género y el entorno operativo de la institución, a fin de determinar cuál es el mejor enfoque a adoptar (Martin-Brûlé et al., 2020; Pepper, 2012; Tõnisson Kleppe, 2008). También resulta importante adaptar la capacitación al contexto, las funciones y las responsabilidades del público objetivo, lo que puede suponer un reto, por ejemplo, en los entornos de aprendizaje electrónico en línea (Puechguirbal, 2003; Martin-Brûlé et al., 2020).
- En cuanto al contenido, se considera una buena práctica dedicar el tiempo suficiente a explicar el concepto de género, incluidos los enfoques basados en los derechos (el género como derecho humano), normativos (marcos internacionales y jurídicos) e instrumentales (eficacia operativa) (Mackay, 2003; Lysyckina et al., 2016; Pepper, 2012). También resulta importante distinguir los conceptos de género, inclusión y participación de las mujeres, y cuestiones como la prevención y respuesta a la explotación y los abusos sexuales y la violencia basada en el género, ya que son conceptos que suelen confundirse (Martin-Brûlé et al., 2020).
- Las capacitaciones en materia de género debe guiarse por los principios del aprendizaje de adultos, que incluyen valorar las experiencias de quienes participan como contribuciones a la formación, adaptarse a los diferentes estilos de aprendizaje y encontrar los puntos en común entre lo aprendido y su trabajo diario.⁶ Quienes imparten la capacitación asumen la facilitación del trabajo, y quienes participan son responsables de su propio aprendizaje y reflexionan sobre él de forma permanente (Tõnisson Kleppe, 2008; Lysyckina et al., 2016; Martin-Brûlé et al., 2020; Berbec et al., 2021).

⁶ Ver, por ejemplo, los principios de Malcolm Knowles sobre el aprendizaje de personas adultas o «andragogía».

- Quienes participan deben saber por qué están aprendiendo lo que están aprendiendo y cómo se espera que lo apliquen en el trabajo. Se recomienda formular objetivos de aprendizaje claros y aplicar métodos participativos e interactivos, incluido el aprendizaje basado en la experiencia y los problemas, como los juegos de rol en los que se integra el género en ejercicios relacionados con la seguridad, así como estudios de caso realistas y exhaustivos (UNWTC, 2022; Lysyckina et al., 2016; Pepper, 2012, Martin-Brûlé et al., 2020; Tõnisson Kleppe, 2008). En resumen, para impartir capacitación en materia de género en las instituciones de seguridad y las operaciones de paz, se aconseja que la formación se centre en quien participa y sea interactiva, con espacio para compartir experiencias y permitir que las personas participantes reflexionen sobre su aprendizaje.
- Es importante garantizar que se capacite al público adecuado, pero también que sean las personas adecuadas las que impartan la capacitación. Esto implica seleccionar capacitadores y capacitadoras que conozcan las cuestiones

de género y otros temas pertinentes en profundidad, pero que también puedan relacionar los conceptos teóricos y las políticas con sus implicaciones prácticas en el trabajo cotidiano del personal de seguridad y las necesidades operativas de las misiones sobre el terreno (Martin-Brûlé et al., 2020). Algunos materiales de formación han sido criticados por ser demasiado académicos o teóricos para utilizarlos con personal que interviene en contextos tácticos y operativos. Es importante que quienes capacitan puedan contextualizar la formación y brindar ejemplos concretos basados en estudios (Lyytikäinen, 2007), integrando así la investigación, con el fin de que las personas participantes la encuentren accesible.

- Las metodologías feministas exigen además que quienes capacitan tengan una gran sensibilidad contextual y conciencia de sí: deben evitar reafirmar los estereotipos y ser conscientes de sus propios prejuicios y privilegios. Además de impartir los contenidos, deben garantizar que se aborden los roles, las normas y las relaciones de género en el entorno de aprendizaje durante toda la

capacitación y que se utilice un lenguaje con perspectiva de género. Esto incluye promover la diversidad y un entorno seguro para las personas participantes y el equipo de capacitación y quienes crearon la capacitación. Si no se contempla la dinámica de género en el entorno de aprendizaje, se puede introducir un sesgo de género en el contenido, las tareas y la evaluación de las competencias de quienes participan (Watson, 2016), lo que reforzaría lo que se procura deconstruir a través de la capacitación.

- Resulta fundamental registrar el cambio y evaluar el impacto. Para registrar los cambios, se pueden realizar ciclos de reflexión y recurrir a las notas de observación antes, durante y después de la capacitación, incluida la interpretación que los instructores realizan de la dinámica de la capacitación, como el lenguaje corporal, el nivel de participación y las preguntas de quienes participan (Martin-Brûlé et al., 2020). Como el cambio de actitud constituye un proceso a largo plazo, también se recomienda realizar un seguimiento poco después de la capacitación (Lamptey, 2012) o entre tres y seis meses

después de la misma (Munch & Holvikivi, 2021). Lo ideal es que lo haga la organización o institución en cuestión como parte del seguimiento de los objetivos establecidos para la capacitación. Las encuestas previas u otros datos anteriores a la formación establecen una base de referencia que se puede utilizar para medir los cambios y los resultados.

- Además, se recomiendan los métodos de aprendizaje mixto, que conjugan estudios previos en línea con cursos presenciales (DCAF et al., 2012). Tras la pandemia del COVID-19, surgió un nuevo corpus de aprendizaje que aborda las soluciones de capacitación en línea (UNWTC, 2022). Las lecciones aprendidas de la capacitación en línea incluyen la necesidad de seguir utilizando métodos participativos virtuales y garantizar que se incluyan las experiencias personales y el pensamiento crítico en el entorno virtual. Desde una perspectiva de género, el aprendizaje en línea plantea retos (algunos de ellos específicos de género), pero también ventajas, como mayor accesibilidad y flexibilidad (Martin-Brûlé et al., 2020, UNWTC, 2022).

- Como todo proceso que busca promover un cambio institucional, las capacitaciones en materia de igualdad de género pueden generar resistencia. Los capacitadores suelen abordar la necesidad de prepararse para afrontar posibles resistencias durante las actividades de formación. Existen varios recursos que ofrecen buenas prácticas para responder a esta resistencia. Las buenas prácticas incluyen reconocer la resistencia cuando se produce y hacer preguntas para identificar de dónde proviene con el fin de abordarla con mayor eficacia. Al fomentar un diálogo abierto y un entorno de aprendizaje seguro, se puede lograr que la resistencia forme parte del avance de la formación, en lugar de obstaculizarla (EIGE, 2016:47-49; VicHealth, 2018; CIF-OIT, s.f.). Puede ser importante remitirse a los códigos de conducta y los

mandatos de las misiones, así como a argumentos normativos, basados en derechos e instrumentales. Sin embargo, siguiendo el estudio mencionado anteriormente que establece que las emociones, más que los hechos, son los elementos que cambian la forma de pensar, suele ser más productivo recurrir a ejemplos concretos y vivencias personales. Naturalmente, para hacer frente a la resistencia, se debe siempre garantizar que el entorno de aprendizaje sea seguro para capacitadores y participantes y, en caso necesario, que se cuenta con el apoyo de la dirigencia.

- Por último, además de las capacitaciones específicas en materia de género, el programa general de capacitación debe incluir siempre una perspectiva de género, por ejemplo, en los planes de estudio (Lyytikäinen, 2007).

¿Qué falta en las capacitaciones en materia de género?

Incluso en aquellos casos en que las capacitaciones en materia de género resultan suficientes, la falta de recursos específicos a menudo coarta el pleno desarrollo de su potencial. Si la capacitación en materia de género no se imparte según lo dispuesto en las políticas o los planes de acción, se la considera una «iniciativa de segunda opción» o carece de continuidad, es poco probable que influya en las organizaciones y las prácticas a mayor escala. Lo mismo ocurre cuando se imparte de forma puntual o solo en formato de cursos introductorios de autoaprendizaje y cuando solo el personal especializado, como asesores de género, recibe una capacitación más exhaustiva (Mackay, 2003; Razakamaharavo, Ryan y Sherwood, 2018; Razakamaharavo, 2019).

En general, la literatura parece estar relativamente de acuerdo en que, en su mayoría, la capacitación en materia de género para el personal de mantenimiento de la paz suele carecer de formación en habilidades blandas, como la comunicación, la generación de confianza y la sensibilización, mayor autorreflexión, introspección y un debate sobre los prejuicios de género en su propia cultura y a nivel personal (Carson, 2016; Duriesmith, 2017; Holohan y

Singleton, 2017; Holohan 2019; Holvikivi 2021; Munch y Holvikivi 2021). Además, se carece de una autorreflexión que implique y se centre específicamente en las masculinidades y en los hombres y los niños, no solo como «aliados», sino también como seres atravesados por el género (Laplonge, 2015; Duriesmith, 2017).

En cuanto a las operaciones de la ONU, Laplonge afirma que en ningún momento se hace referencia a la necesidad de reflexionar sobre las concepciones de género que alberga la cultura de cada integrante del personal de mantenimiento de la paz. De este modo, se aleja el tema del género de la persona que mantiene la paz y se lo sitúa en la cultura local (2015:96). El género se considera procedente, sobre todo en los contextos operativos, y se supone que el personal de mantenimiento de la paz logra dejar en casa sus propios prejuicios aprendidos y comportamientos sexistas, y es capaz de cumplir su función sin importar sus propias actitudes hacia los roles tradicionales de género. De ahí que una corriente de investigación exprese la necesidad de debatir el género como un conjunto de actitudes y creencias personales, además de como una perspectiva adicional que aporta una solución a un problema.

Un reciente metaanálisis de 18 informes MOWIP⁷ puso de manifiesto otras deficiencias en relación con las capacitaciones en materia de género en las operaciones de paz. Ocho de los informes (44 %) constatan que el acceso de las mujeres a las oportunidades de capacitación y desarrollo personal relacionadas con las operaciones de paz es, en general, inferior al de los hombres. Sin embargo, las mujeres que son parte del personal de mantenimiento de la paz están sobrerrepresentadas en las actividades de capacitación en materia de género. En 5 de los 18 países del informe MOWIP (27 %), las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de ser el punto focal de género de la misión y más probabilidades de haber participado en capacitaciones en materia de género en general. También es más probable que los altos mandos les animen a asistir a este tipo de cursos (Karim et al., 2025).

Esto, a diferencia del menor acceso de las mujeres a la formación en general, sugiere que la igualdad de género se considera una cuestión de mujeres más que una competencia general que se le exige a todo el personal, conclusión que se ve reforzada por la constatación de que la capacitación en materia de género no es un componente habitual del plan de estudios en muchos países que han realizado un análisis MOWIP. Los datos muestran que no todo el personal

⁷ Los datos de 14 países que aportan contingentes y agentes de policía incluyen datos de encuestas realizadas a 9.267 miembros del personal uniformado (46,1% mujeres) y entrevistas con 345 responsables clave de la toma de decisiones.

desplegado participó en capacitaciones en materia de género antes del despliegue y que la mayoría del personal no está familiarizado con la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, la primera resolución del órgano sobre la Agenda Mujeres, Paz y Seguridad. No existe una correlación entre la existencia de planes de acción nacionales sobre las Mujeres, la Paz y la Seguridad en determinado país y una mayor sensibilización de su personal. Además, la capacitación en materia de género no surge de los informes MOWIP como un requisito al momento de obtener un ascenso o promoción, ni como una exigencia sistemática para el liderazgo (Karim et al., 2025).

Fuera del ámbito de las operaciones de paz, algunas publicaciones centradas en la gestión de los recursos humanos, la psicología y el cambio organizativo también analizan la eficacia de la formación sobre los sesgos inconscientes relacionados con el género. Se cuestiona que la capacitación se enfoque en los sesgos individuales en lugar de centrarse en la discriminación o el cambio a nivel sistémico (Williamson & Foley, 2018; Noon, 2017). Ante la falta de investigación sobre los resultados a largo plazo de la capacitación en materia de sesgos inconscientes, (todavía) no hay evidencia suficiente que permita indicar que este tipo de formación genera cambios en la cultura de las organizaciones, aumenta la igualdad de género o la diversidad (Williamson & Foley, 2018; Emerson, 2017; Nielsen & Kepinski, 2016). Algunos

estudios sugieren que la capacitación en materia de sesgos inconscientes que se impone puede incluso tener el efecto contrario (Apfelbaum et al., 2008; Dobbin y Kalev, 2016) o hasta normalizar los estereotipos (Duguid y Thomas-Hunt 2015). Si se aplica de forma incorrecta, la capacitación en materia de género puede incluso reafirmar normas y estereotipos. Además, se critica el hecho de que la formación se centre en el género de forma aislada, afirmando que toda capacitación en materia de género debe incluir las perspectivas interseccional y de diversidad (Plantega, 2010).

Por último, Martin-Brûlé et al. (2020) constatan una falta general de evaluación sistemática en lo que respecta a las capacitaciones en materia de género en la paz y la seguridad internacionales. Sostienen que deben abordarse tres áreas adicionales 1) la medida en que la capacitación repercute en las prácticas de los destinatarios a corto y largo plazo; 2) si la capacitación permite a quienes participan desarrollar competencias aplicables a su ámbito de trabajo; y 3) en qué medida quienes participan se comprometieron con la capacitación y, a su vez, en qué medida quienes imparten la formación adaptaron la capacitación a sus necesidades (Martin-Brûlé et al., 2020:9). La falta de evaluación sistemática del impacto de la capacitación implica que, por ejemplo, no sepamos lo suficiente sobre el desarrollo de capacidades y su efecto en los valores del personal de mantenimiento de la paz o su predisposición a cometer o

denunciar casos de explotación y abusos sexuales (Carson, 2016). Tampoco tenemos información suficiente sobre el impacto de la capacitación en el cambio a nivel institucional o político (Lampthey, 2012, Martin Brûlé et al., 2020).

La falta de evaluación, especialmente en instituciones y organizaciones, en una perspectiva a largo plazo y con un trabajo de autorreflexión, genera incertidumbre sobre si las capacitaciones en materia de género en general están logrando sus objetivos.

Lampthey (2012) y Razakamaharav (2019) sostienen que, por lo general, se carece de sistemas de seguimiento y de posibilidades de actualizar los conocimientos y las aptitudes después de recibir la capacitación inicial en materia de género o después de la misión. Por su parte, Lampthey (2012) y Laplonge (2015) afirman que es poco probable que se produzca un cambio de actitudes a largo plazo y con bases sólidas tras un solo taller. Caparini (2019) afirma que las evaluaciones tienden a centrarse

en lo que quienes participantes en el curso recuerdan de forma inmediata y reciben más comentarios positivos que críticos. En resumen, existe un vacío en la investigación sobre el impacto de las capacitaciones en materia de género en el comportamiento del personal de seguridad y su repercusión en el entorno laboral (Lyytikäinen, 2007). Sin embargo, resulta difícil conjugar el ideal de la evaluación a largo plazo con las realidades del trabajo en las instituciones de seguridad, donde el personal suele cambiar de cargo y donde los altos mandos cambian, y el seguimiento queda eclipsado por otras tareas.

Lo que también falta, tanto en la evaluación como en el material sobre las lecciones aprendidas, es la opinión de quienes participan, sobre todo, algún tiempo después de la capacitación. En la literatura examinada, se percibe la falta no solo de un seguimiento inmediato, sino también de un seguimiento a largo plazo para saber qué se llevaron quienes participaron en la capacitación en materia de género, si han percibido cambios en su propio enfoque o el de sus organizaciones, y de ser así, de qué forma. La perspectiva a largo plazo reviste particular importancia, ya que no se puede evaluar un proceso de transformación de actitudes tras una sola capacitación. También puede ser necesario realizar una capacitación y una evaluación posteriores al despliegue centradas en quienes participan, ya que resulta poco realista esperar que las actitudes y los comportamientos

generados a lo largo de toda una vida puedan transformarse en pocos meses de servicio en una misión de mantenimiento de la paz (Lamprey, 2012:15). Esto hace falta en muchos países que aportan contingentes y agentes de policía.

En resumen, se debe aclarar que la capacitación en materia de género no es lo mismo que «capacitación para mujeres». Se debe incluir la reflexión sobre los sesgos y creencias del personal de mantenimiento de la paz y de los formadores, además del aprendizaje sobre el género desde una perspectiva analítica. La falta de estudios concluyentes sobre los resultados a largo plazo de la capacitación en materia de sesgos inconscientes, o de la capacitación en materia de género globalmente, genera un vacío de conocimiento sobre su impacto real en personas e instituciones. Esto no significa que deba descartarse por ineficaz, sino que se necesitan más conocimientos sobre sus efectos a largo plazo tanto para quienes participan como para sus organizaciones.

**Las
capacitaciones
en materia de
género en las
instituciones
de seguridad:
una práctica
inevitablemente
política**



Tanto cuando pretende serlo, como incluso si intenta evitarlo, las capacitaciones en materia de género son sumamente políticas (Razakamaharav, 2019; Holvikivi, 2023).

Incluso si se configura como una solución a los problemas existentes y se adapta a la terminología y el enfoque del sector de la seguridad, Holvikivi (2021:178) sostiene que la capacitación en materia de género constituye «una práctica política que interviene en la cultura de las instituciones marciales, más que una simple transferencia de conocimientos y habilidades técnicas con un valor neutro». En su análisis de los manuales de capacitación en materia de género, Prügl (2013:60) afirma que comparten el propósito de regular el comportamiento

de las personas para crear una concepción común de la seguridad o el «bien común», que incluye, por ejemplo, la protección frente a la violencia sexual. Estos autores consideran que existe un elemento de poder blando, un intento de cambiar mentalidades y actitudes, que está implícito al impartir capacitación en materia de género. Aunque el fin último sea alcanzar objetivos organizacionales a través de prácticas, competencias y comportamientos, la labor por la igualdad de género persigue en última instancia la redistribución de los recursos y el poder: un proyecto político per se.

De hecho, cuando las capacitaciones en materia de género se integran en una institución intentando evitar que sean demasiado políticas o que perturben las normas existentes, ello implica un

posicionamiento político en sí mismo. Así pues, la capacitación en materia de género transita un delicado límite entre ayudar a cambiar las estructuras y trabajar desde dentro de las mismas. Algunos críticos sostienen que, en lugar de cuestionar la cultura de la institución de seguridad o de la operación de paz en sí, la capacitación en materia de género se traslada a un contexto dominado por normas masculinas, a menudo en un marco y con un lenguaje que se ajustan a ese contexto analítico y de resolución de problemas. Por ejemplo, las capacitaciones en materia de género suele centrarse en las diferencias de género, mejorar la protección y contemplar las necesidades de seguridad, en lugar de abordar la incómoda dinámica del poder, los privilegios y el patriarcado (Carson, 2016; Holvikivi, 2021, 2023, 2024). Algunas personas expertas critican a las instituciones de seguridad porque suelen centrarse demasiado en la protección contra la violencia sexual mientras descuidan los retos estructurales dentro de su propio sistema (Martin-Brûlé et al., 2020), apoyando normas de protección masculinas (ideas tradicionales de que los hombres deben actuar como protectores) y centrando la capacitación en materia de género en el personal de seguridad que proporciona protección contra la violencia sexual. Además, cuando el género se presenta como una herramienta analítica o una habilidad que ayudará a mejorar la eficacia operativa, sus componentes se expresan a través de palabras clave masculinas y militares y, por tanto, se

adapta a la cultura institucional sin cuestionar su dinámica. Así pues, la capacitación en materia de género puede convertirse, en última instancia, en una negociación entre los ideales de igualdad de género y las normas institucionales (tradicionalmente masculinas), que al mismo tiempo dan forma a las instituciones de seguridad y son forjadas por ellas (Holvikivi, 2024; Prüggl, 2013:60).

Además, Duriesmith (2017) sostiene que la capacitación en materia de género que se centra en los «aliados masculinos» corre el riesgo de reforzar la dinámica en la que los hombres «buenos» protegen a las mujeres de los «otros» hombres o de los hombres «malos». Las campañas de «hombres buenos» corren el riesgo de incluir a los hombres sin hacerlos responsables (Duriesmith, 2017) y recompensan a los hombres como defensores de la igualdad de género siempre que expresen cierto apoyo a la misma. Este enfoque trata implícitamente la masculinidad como una actitud consciente y, en el peor de los casos, muestra a hombres y mujeres privilegiados condenando a otros hombres. Además, da a entender que la igualdad de género no concierne necesariamente a todos los hombres en primer lugar, cuando es claro que se trata de una cuestión que concierne a personas de todos los géneros, no solo a las mujeres.

Una capacitación en materia de género que desconozca estas dinámicas podría crear una división entre «aliados masculinos buenos» o «defensores de la igualdad de género» y «otros hombres, malos y violentos» a los que se considera el problema.

Además, a veces las capacitaciones en materia de género tampoco abordan la dinámica global del poder. Holohan (2015) estudia al personal de mantenimiento de la paz europeo y constata que la capacitación en materia de género tiende a centrarse en las mujeres, pero también en las diferencias culturales entre el personal de mantenimiento de la paz (como más igualitario en materia de género) y la población beneficiaria (como menos igualitaria en materia de género). Es claro que este estudio no puede generalizarse a otros contextos. Sin embargo, coincide con la investigación de Holviki (2021) sobre los planes de acción nacionales, según la cual los países del norte global tienden a presentarse a sí mismos como conscientes de las cuestiones de género, mientras que los del sur global se

consideran necesitados de capacitación en materia de género. Destaca que los planes de acción nacionales del norte global tienden a centrarse en la formación previa al despliegue de su propio personal, así como en la capacitación de la población local de otros países. Los planes de acción nacionales del sur global tienden a centrarse en la formación previa al despliegue y en la capacitación de los agentes de seguridad en el contexto nacional. Holviki (2024:44,111-112) ofrece además un ejemplo tras observar a participantes en una capacitación en materia de género cuando, durante la formación en el norte global, la explotación y los abusos sexuales cometidos por las propias fuerzas se describían como un mal comportamiento de ciertos individuos, «unas pocas manzanas podridas», mientras que la violencia sexual relacionada con un conflicto en el contexto del país de la operación de paz se describía más bien como algo «cultural».

En conclusión, no podemos ni debemos eludir la naturaleza política de la capacitación en materia de género. La literatura crítica sostiene que la capacitación a veces negocia con la dinámica de poder existente o se adapta a ella para encajar en las instituciones de seguridad, donde desafiar a todo el sistema puede generar demasiada resistencia. En lugar de abordar las dinámicas de poder, el acoso sexual y las actitudes dentro de la propia institución durante la capacitación, las

organizaciones pueden preferir resaltar las desigualdades de género en otros contextos nacionales y entre la población encargada del mantenimiento de la paz (Holvikivi, 2021). La desigualdad de género tiende a enmarcarse como un problema externo más que interno, y si bien cuestiona algunas dinámicas de poder, si se hace de determinada manera, también puede reforzar otras (hombres «buenos» y «malos», dinámicas de poder del «norte y sur globales», fuerzas de mantenimiento de la paz y poblaciones beneficiarias). Sin embargo, quizás la literatura académica no contempla que las instituciones de seguridad suelen separar, a nivel organizacional, las responsabilidades relativas a la dinámica de poder, el acoso y las actitudes a nivel interno (área de personal) del análisis de género en el entorno operativo

(entre otras, áreas de inteligencia y operaciones). Si bien es importante abordar la crítica de que se debe priorizar un tipo de capacitación (menos polémico) sobre otro, en la práctica, es probable que se necesiten formaciones diferentes, pero interrelacionadas, impartidas por distintas áreas operativas para abordar temas diferentes.

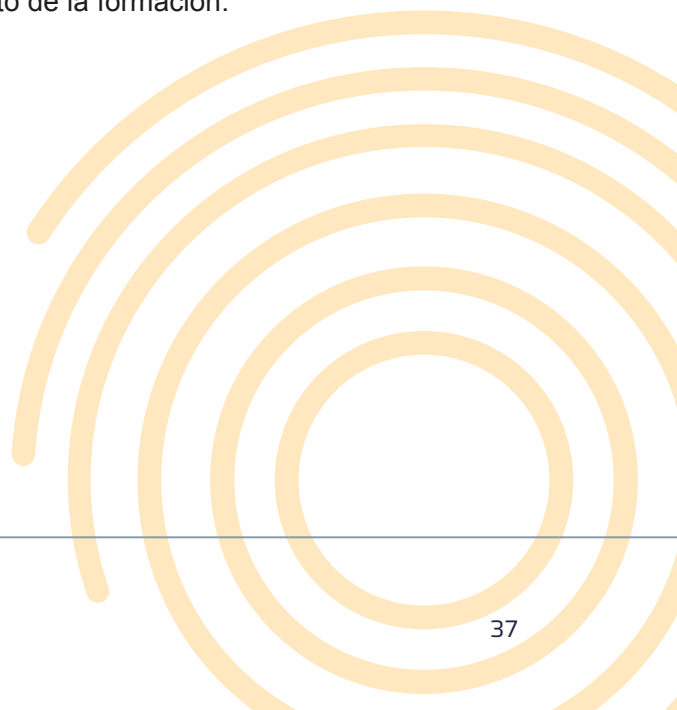
Esto nos remite a la importancia de especificar el objetivo concreto de la capacitación y adaptarla a quienes participan y sus tareas.

Recomen- daciones

En función del presente examen y la experiencia de la Iniciativa Elsie de DCAF, se ofrecen las siguientes recomendaciones como hoja de ruta para la comunidad de prácticas que imparte capacitaciones en materia de género en las instituciones del sector de seguridad.

Consideramos que nuestras recomendaciones complementan las que aparecen de forma recurrente en la literatura, como realizar una minuciosa evaluación de las necesidades, adoptar métodos de capacitación interactivos y participativos, reforzar el apoyo de los altos mandos, asignar recursos suficientes, aplicar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas para fundamentar la formación e integrar

la capacitación en materia de género en todos los niveles. Además, hemos elaborado una guía que incluye buenas prácticas para las capacitaciones en materia de género (ver el anexo 1). Si bien no se trata de una lista exhaustiva, consideramos que constituye una herramienta útil para planificar capacitaciones en materia de género que sean más estratégicas y útiles y permitan realizar un seguimiento a largo plazo del impacto de la formación.



Finalidad y objetivos

1 Garantizar que la finalidad de la capacitación se ajuste a los objetivos institucionales

Los objetivos de la capacitación deben ajustarse al mandato de la misión de paz y estar basados en el propósito de la organización. Se debe integrar la capacitación en materia de género en el marco institucional más amplio para garantizar que no constituya una actividad aislada y puntual. Esto incluye un objetivo, un plan de seguimiento y mecanismos de rendición de cuentas. La capacitación debe estar diseñada con el fin de abordar operaciones externas con perspectiva de género y promover la igualdad de género al interior de la institución, incluida la mejora de la igualdad de género como parte de una cultura institucional. También se debe integrar la perspectiva de género en la capacitación para todos los niveles de la totalidad del personal. Al institucionalizar la capacitación en materia de género e integrarla en procesos institucionales más amplios, las organizaciones logran fomentar una cultura de igualdad de género. Para que esto ocurra, resulta fundamental contar con el apoyo de la dirigencia.

2 Aclarar los objetivos y el alcance de la capacitación

Defina el alcance, el propósito y la pertinencia de cada capacitación con claridad; asegúrese de que cumpla los objetivos correspondientes y se pueda hacer un seguimiento de los resultados. Adapte los itinerarios o módulos de capacitación a objetivos específicos, como el análisis de género a nivel de las operaciones, la prevención de la explotación y los abusos sexuales y la violencia sexual relacionada con un conflicto, o el liderazgo con perspectiva de género. La capacitación se debe impartir de forma sistemática en todas las instituciones y misiones de paz, incluido el personal con funciones de liderazgo. Subraye que la capacitación en materia de género esté disponible (o sea obligatoria) para todo el personal, independientemente de su género o cargo. Resalte cómo la perspectiva de género favorece todos los aspectos de las operaciones, desde la dirigencia hasta la acción táctica.

Implicaciones prácticas

3 **Seleccionar el mejor formato para la capacitación, anteponer la continuidad a la duración**

La continuidad de la capacitación es más importante que la duración de cada actividad de formación. Las sesiones cortas de capacitación en materia de género, siempre que resulten prácticas y aplicables, pueden ser útiles para generar ímpetu e interés, especialmente para los altos mandos. Resulta fundamental aplicar una secuencia de sesiones durante un período más prolongado, idealmente cada tres a seis meses. También es aconsejable combinar las sesiones de capacitación con tutorías y seguimientos individuales, para establecer conexiones directas entre la formación y las tareas laborales cotidianas de quienes participan y el aprendizaje. En la medida de lo posible, la institución del sector de seguridad debería dirigir o coordinar esta labor y vincularla a sus procesos internos de seguimiento de los objetivos institucionales más amplios de los que forma parte la capacitación en materia de género.

4 **Fomentar el involucramiento emocional y el aprendizaje basado en la experiencia en la capacitación en materia de género**

Reitere que la integración de la perspectiva de género constituye una competencia analítica que se debe aprender, pero también reconocer que la mera presentación de información objetiva no basta para lograr que las actitudes prioricen la igualdad de género. Para fomentar el cambio de actitud, la capacitación en materia de género debe incluir involucramiento emocional y aprendizaje basado en la experiencia. Esto puede lograrse al citar ejemplos de la vida real que estén directamente relacionados con las personas participantes y su trabajo, relatos personales, narración de historias y actividades interactivas que generen empatía y reflexión. Se debe animarles a que compartan sus vivencias y participen en juegos de rol que pongan en tela de juicio sus ideas preconcebidas y sesgos.

5 Hacer hincapié en que quienes participan reflexionen sobre aspectos culturales

La capacitación en materia de género para el personal del sector de la seguridad no debe limitarse a abordar los sesgos de género en el contexto del país anfitrión o su población, sino que debe incorporar también una reflexión sobre los sesgos culturales y la dinámica del poder, incluida la forma en que afectan su comportamiento personal y su valoración de situaciones y contextos. Cuando la capacitación en materia de género destaca la reflexión cultural, el personal del sector de seguridad puede desarrollar una comprensión más sutil de cómo se manifiestan los sesgos de género en diferentes contextos. Esta sensibilización no solo mejora su eficacia como personal de mantenimiento de la paz, sino que también ayuda a crear entornos integradores y respetuosos para sus equipos y las comunidades a las que sirven.

6 Enfatizar la autorreflexión de quienes imparten la capacitación

Anime a quienes imparten la capacitación a realizar una autorreflexión continua sobre sus propias actitudes y posturas (su identidad social en relación con las de quienes participan). Deben reconocer cómo sus vivencias personales, sesgos y posturas sociales influyen en sus perspectivas sobre las cuestiones de género y la forma en que abordan la capacitación. Se les debe dar la oportunidad de reflexionar y debatir sobre su propia posicionalidad durante la fase de diseño de la capacitación puede mejorar su sensibilidad y eficacia a la hora de impartir la capacitación en materia de género. Este proceso debe incluir debates, ejercicios de reflexión y mecanismos para que compañeros y compañeras puedan hacer comentarios unos a otros. La calidad general y el impacto de los programas de capacitación en materia de género pueden mejorar notablemente cuando quienes capacitan reflexionan de forma habitual y reconocen cómo sus experiencias personales, sus prejuicios y su posición social afectan sus perspectivas y su método de formación.

Rendición de cuentas y monitoreo

7 Adoptar un sistema de seguimiento a largo plazo

Se debe adoptar un enfoque global de supervisión y evaluación que incluya una base de referencia y un seguimiento a largo plazo de los objetivos específicos de la formación para evaluar su

impacto. El seguimiento debe formar parte del propio diseño de la capacitación, además de incluir ciclos de reflexión, ejercicios de autorreflexión para quienes participan y evaluaciones periódicas para medir los cambios en las actitudes, los comportamientos y las prácticas institucionales. Este enfoque ayudará a identificar las áreas a mejorar y garantizar que la capacitación consiga los resultados previstos con el paso del tiempo.

Conclusiones y perspectivas a futuro

En conclusión, la literatura plantea interrogantes clave: ¿La capacitación en materia de género cuestiona las dinámicas de poder existentes o simplemente se adapta a ellas?

Cuando se adapta a las instituciones de seguridad – a menudo dominadas por hombres y forjadas con normas tradicionalmente masculinas – quienes hacen investigación y ofrecen críticas sostienen que puede reafirmar inadvertidamente las normas de género. Si bien presentar la capacitación en materia de género como una solución dentro del mandato del sector de la seguridad constituye un enfoque pragmático, puede que no sea el camino más progresista para generar instituciones igualitarias para hombres y mujeres. Implica conjugar la acción

transformadora con los mandatos, operaciones y funciones institucionales; por lo tanto, resulta ser intrínsecamente política. Para las personas profesionales, estas críticas ofrecen valiosas reflexiones, aunque a menudo no se contemplan en el objetivo práctico de integrar una perspectiva de género para ayudar a las instituciones de seguridad a cumplir sus objetivos.

El alcance de las capacitaciones en materia de género es amplio, pero su público suele ser reducido. La política y la investigación sugieren que la capacitación en materia de género tiende a abarcarlo todo, desde la protección contra la violencia basada en el género hasta el análisis de género en las operaciones, así como la formación especializada para mujeres,

mientras que la formación específica para hombres rara vez se denomina «capacitación en materia de género». Además, las mujeres suelen estar sobrerrepresentadas en estas sesiones, y al mismo tiempo, suelen tener menos acceso a otros tipos de capacitación y desarrollo de competencias. En lugar de constituir una solución universal, cada iteración de la capacitación debe tener objetivos específicos claramente definidos que establezcan expectativas realistas y habiliten un seguimiento a largo plazo. Esto incluye explicitar que la capacitación en materia de género no es una formación para las mujeres o sobre ellas. Se debe afinar el alcance de la capacitación y ampliar el grupo de participantes.

Los debates sobre la capacitación en materia de género – su finalidad, métodos y eficacia – han estado determinados en gran medida por las perspectivas de quienes capacitan e investigan. Se centra en los aspectos de aplicación de la formación, más que en sus efectos. En la literatura no se contempla el punto de vista de quienes participan: ¿Cómo viven la capacitación y cuáles son sus efectos a corto y largo plazo en carreras profesionales e instituciones? Los datos MOWIP sugieren que las capacitaciones en materia de género no conduce al progreso profesional, lo que plantea interrogantes sobre cómo se valora y utiliza el conocimiento en materia de género en las instituciones de seguridad y pone de relieve la necesidad de realizar evaluaciones de impacto a largo plazo.

Esta perspectiva resulta crucial para las personas responsables de las políticas, quienes capacitan y las organizaciones que promueven la formación como herramienta clave en la aplicación de la Agenda MPS. Para comprender mejor su impacto, se deben realizar instancias de seguimiento de forma reiterada con participantes y sus instituciones: desde controles breves hasta una investigación en profundidad.

Sin embargo, las capacitaciones en materia de género no se producen, ni deben producirse, en un vacío. Es probable que otras estructuras, como el apoyo de la dirigencia, las políticas institucionales, los recursos (materiales y humanos) y las estructuras de rendición de cuentas, también influyan en las posibilidades que tendrán quienes participan de poner en práctica lo aprendido y seguir utilizando la perspectiva de género en su trabajo diario. Por lo tanto, resulta crucial incluir las capacitaciones en materia de género con otras iniciativas de integración de la perspectiva de género, como las redes de puntos focales de género, la elaboración de políticas y los requisitos en materia de elaboración de informes. Esta formación debe estar integrada en el marco de un propósito y un compromiso institucional más amplios.

Bibliografía

Apfelbaum, E. P., S.R. Sommers y M.I. Norton. 2008. 'Seeing Race and Seeming Racist? Evaluating Strategic Colorblindness in Social Interaction.' *Journal of Personality and Social Psychology* 95(4). Pp. 918-932. DOI: 10.1037/a0011990.

Berbec, S.A, C Fernández, S Gómez, S., M. Ilcheva, G. Ionescu, K. Lehmann., I. Lilja, I., J. Plaza y A. Wells., 2021. Chapter 6: Organizing training on trauma for criminal justice professionals. En: [Action plan for developing victim-centred and trauma-informed criminal justice systems](#). pp. 38-54. Disponible en [Action plan for developing victim-centred and trauma-informed criminal justice systems - Publication - Center for the Study of Democracy \(csd.bg\)](#) (Consulta: 26 junio 2024).

Bellizzi, K. 2022. *Cognitive Biases and Brain Biology Help Explain Why Facts Don't Change Minds*. *UConn Today (Universidad de Connecticut)*. Disponible en [Cognitive Biases and Brain Biology Help Explain Why Facts Don't Change Minds - UConn Today](#) (Consulta: 26 junio 2024).

Caparini, M. 2019. *Gender training for police peacekeepers: Approaching two decades of United Nations Security Council Resolution 1325*. Disponible en [Gender training for police peacekeepers: Approaching two decades of United Nations Security Council Resolution 1325 | SIPRI](#) (Consulta: 2 abril 2024).

Caparini, M & K.M Osland. 2016. *SGBV Capacity-building in Peace Operations: Specialized Police Teams*. Norwegian Institute for International Affairs (NUPI) Policy Brief 35:2016. Disponible en hdl.handle.net/11250/2424174.

Carson, L. 2016. Pre-deployment 'gender' training and the lack thereof for Australian peacekeepers. *Australian Journal of International Affairs*. 70(3), pp. 275-292, DOI: 10.1080/10357718.2015.1133561.

CIF-OIT (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo). s.f. *Resistance against gender equality: How to deal with it?* Disponible en eugender.itcilo.org/toolkit/online/story_content/external_files/BB2.pdf (Consulta: 14 febrero 2025).

Comisión de la CEDEAO. 2020. *Guidelines on Women, Peace and Security*. Disponible en un.org/shestandsforpeace/sites/un.org/shestandsforpeace/files/ecowas-guidelines-on-women_-peace-and-security-eng1.pdf (Consulta: 25 marzo 2024).

DCAF, The Partnership for Peace Consortium & NATO School Oberammergau. 2012. *Best Practices in Teaching Gender to the Military*. Disponible en [Best Practices in Teaching Gender to the Military | DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance](#). (Consulta: 2 abril 2024).

DCAF, OSCE/ODIHR, ONU Mujeres. 2019. *Security Sector Governance, Security Sector Reform and Gender, Gender and Security Toolkit*. Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, ONU Mujeres. ISBN 92-9222-471-9.

- DCAF.** 2022. *Informe MOWIP Global: Operaciones de paz adecuadas para el futuro: promoción de la igualdad de género para lograr una paz duradera y a largo plazo.* Ginebra: DCAF. Disponible en dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/MOWIP_GlobalReport_SP_26Jul2022.pdf (Consulta: 20 diciembre 2024).
- Dobbin, F. y A. Kalev.** 2016. 'Why Diversity Programs Fail.' *Harvard Business Review*. Disponible en [Why Diversity Programs Fail](#) (Consulta: 2 abril 2024).
- Duguid, M. M. y M. C. Thomas-Hunt.** 2015. 'Condoning Stereotyping? How Awareness of Stereotyping Prevalence Impacts Expression of Stereotypes.' *Journal of Applied Psychology* 100(2). Pp. 343-359. DOI: 10.1037/a0037908.
- Duriesmith, D.** 2017. *Engaging Men and Boys in the Women, Peace and Security Agenda: Beyond the "Good Men" Industry.* LSE Women, Peace and Security Working Paper Series 1/2017. Disponible en [wps11Duriesmith \(lse.ac.uk\)](https://wps11duriesmith.lse.ac.uk).
- Emerson, J.** 2017. *Don't Give Up on Unconscious Bias Training – Make It Better.* *Harvard Business Review*. Disponible en [Don't Give Up on Unconscious Bias Training - Make It Better](#) (Consulta: 26 abril 2024).
- Haidt, J.** 2001. *The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment.* *Psychological Review*, 108(4), pp.814-834. DOI: 10.1037/0033-295X.108.4.814.
- Holohan, A.** 2019. *Transformative Training in Soft Skills for Peacekeepers: Gaming for Peace,* *International Peacekeeping* 26(5)., pp. 556-578, DOI 10.1080/13533312.2019.1623677.
- Holvikivi, A.** 2020. *The politics of training peacekeepers on gender.* Disponible en [The politics of training peacekeepers on gender | BISA](#) (Consulta: 16 febrero 2024).
- Holvikivi, A.** 2021. *Training the Troops on Gender: The Making of a Transnational Practice,* *International Peacekeeping*, 28(2), pp.175-199, DOI: 10.1080/13533312.2020.1869540.
- Holvikivi, A.** 2023. *Contending with Paradox: Feminist Investments in Gender Training.* *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 48(3), pp. 533-555. doi.org/10.1086/723268.
- Holvikivi, A.** 2024. *Fixing Gender : The Paradoxical Politics of Training Peacekeepers.* Oxford University Press.
- Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE).** 2016. *Institutional Transformation: Gender Mainstreaming Toolkit.* Disponible en eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0716094enn.pdf (Consulta: 14 febrero 2025).
- Karim, S. y R. Gorman.,** 2016. *Building a more competent security sector: The case of UNMIL and the Liberian National Police.* *International peacekeeping*, 23(1), pp.158-191 dx.doi.org/10.1080/13533312.2015.1115354.
- Karim, S. Rowse, S. Lilja, I. Attai, Z y Fallon, K.** 2025. *Policy Brief: What efforts are needed to ensure women's meaningful participation in future peacekeeping models?* Ginebra. DCAF.

Kolbert, E. 2017. *Why Facts Don't Change Our Minds- New discoveries about the human mind show the limitations of reason. The New Yorker*. Disponible en [Why Facts Don't Change Our Minds | The New Yorker](#) (Consulta: 26 abril 2024).

Knowles, M. 1983. *Andragogy: an Emerging Technology for Adult Learning*. En Tight, M. (Ed.). (1983). *Education for Adults: Volume 1 Adult Learning and Education (1a ed.)*. Londres, Routledge. doi.org/10.4324/9780203802670.

Kvarving, L.P y R. Grimes., 2016. *Why and how gender is vital to military operations*. En *Teaching Gender in the Military: A Handbook*. Ginebra: DCAF y PfPC (2016). Pp. 9-26. ISBN: 978-92-9222-399-1.

Lamphey, C. 2012. *Gender Training in United Nations Peacekeeping Operations. Gender and peacebuilding in Africa Series. 5 (2012)*. Nairobi: Pambazuka Press.

Laplonge, D. 2015. *The Absence of Masculinity in Gender Training for UN Peacekeepers*. *Peace Review*. 27(1). Pp. 91-99. DOI: 10.1080/10402659.2015.1000198.

Longworth, S., N. Miteva., y A. Tomic., 2016. *Gender training and the military: The legal and policy framework*. *Teaching Gender in the Military: A Handbook*. Ginebra: DCAF y PfPC (2016). Pp. 27-62. ISBN: 978-92-9222-399-1.

Lysyckhina, I., A. Hildenbrand., y K. Reid Martinez., 2016. *Adult learning principles and transformative learning in teaching gender. Teaching Gender in the Military: A Handbook*. Ginebra: DCAF y PfPC (2016). Pp. 101-112. ISBN: 978-92-9222-399-1.

Lyytikäinen, M. 2007. *Gender training for peacekeepers: Preliminary overview of United Nations peace support operations*. UN-INSTRAW Working Paper Series. Disponible en [2007-R-PEA-GLO-GPS-WPS.pdf \(unwomen.org\)](#) (Consulta: 2 abril 2024).

Mackay, A. 2003. *Training the Uniforms: Gender and Peacekeeping Operations, Development in Practice*, 13(2-3). pp. 217-223. DOI: 10.1080/09614520302939.

Martin-Brûlé, S-M., S. von Hlatky., S. Pawnday, S y M-J. Zahar., 2020. *Gender Trainings in International Peace and Security: Toward a More Effective Approach*. International Peace Institute. [Gender Trainings in International Peace and Security: Toward a More Effective Approach \(ipinst.org\)](#) (Consulta: 15 marzo 2024).

Munch, I. y A. Holvikivi., 2021 *Saving the world, one gender training at a time. Opportunities for Women in Peacekeeping: Policy Series (Policy Brief 5)*. DCAF, Centro de Ginebra para la Gobernanza del Sector de Seguridad. Disponible en [Elsie_Policy_Brief_5_FINAL.pdf \(dcaf.ch\)](#) (Consulta: 20 diciembre 2024).

Nielsen, T. C. y L. Kepinski. 2016. *Unconscious Bias Awareness Training is Hot, but the Outcome is Not: So What To Do About It?* Medium. [UNCONSCIOUS BIAS AWARENESS TRAINING IS HOT, BUT THE OUTCOME IS NOT | por Tinna C Nielsen | Medium](#). (Consulta: 27 junio 2024).

Noon, M. 2017. *Pointless Diversity Training: Unconscious Bias, New Racism and Agency*. *Work, Employment and Society* 32(1). Pp. 198-209. DOI: 10.1177/0950017017719841.

Nyhan, B., y J. Reifler., 2010. *When corrections fail: The persistence of political misperceptions*. *Political Behavior*, 32(2), pp. 303-330. DOI: 10.1007/s11109-010-9112-2.

Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). 2021. *Action Plan for the Implementation of the NATO/EAPC Policy on Women, Peace and Security 2021-2025*. Disponible en [OTAN - Texto oficial: Action Plan for the Implementation of the NATO/EAPC Policy on Women, Peace and Security 2021-2025, 21-Oct.-2021](#) (Consulta: 2 abril 2024).

Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). 2024. *NATO policy on Women, Peace and Security*. Disponible en [OTAN - Texto oficial: NATO Policy on Women, Peace and Security \(2024\), 10-Jul.-2024](#) (Consulta: 20 diciembre 2024).

Pepper, A. 2012 *GENDER TRAINING FOR THE SECURITY SECTOR: Lessons identified and practical resources. Outcomes from the Expert Trainer Workshop held in Geneva on 4-6 June 2012*. Ginebra: DCAF. ISBN: 978-92-9222-237-6.

Plantega, D. 2010. *Gender, identity, and diversity: learning from insights gained in transformative gender training*. *Gender & Development*, 12(1), pp. 40-46, DOI: 10.1080/13552070410001726506.

Prügl, E. 2013. *Gender Expertise as Feminist Strategy*. En *Feminist Strategies in International Governance*, G. Caglar, G, E Prügl, E & S. Zwingel (Eds). Nueva York: Routledge. pp. 57-73.

Puechguirbal, N. 2003. *Gender Training for Peacekeepers: Lessons from the DRC*. *International Peacekeeping*. 10(4). pp. 113-128. DOI: 10.1080/13533310308559352.

Razakamaharav, V.T., 2019. *Immediate Actions Building Impacts and Sustainability: Bringing Back Gender Training in UN and NATO Peace Operations*. *Journal of Peacebuilding & Development*, 14(3) pp. 318-322. [doi.org/10.1177/1542316619862768](#).

Razakamaharavo V.T., L. Ryan., y L. Sherwood., 2018. *Improving gender training in peacekeeping operations*. *WIIS Policy Brief*. Washington DC. Disponible en [Improving-Gender-Training-in-UN-Peacekeeping-Operations-.pdf](#) (Consulta: 18 abril 2024).

Resolución 1325, 2000. Documento del Consejo de Seguridad S/RES/1325. Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Disponible en [un.org](#) (Consulta: 12 febrero 2024).

Resolución 2553, 2020. Documento del Consejo de Seguridad S/RES/2553. Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Disponible en un.org/ssr/sites/un.org/ssr/files/general/25532020.pdf (Consulta: 12 marzo 2025).

Servicio Europeo de Acción Exterior (SEAE), 2019. *EU Action Plan on Women, Peace and Security (WPS) 2019-2024.* Disponible en [pdf \(europa.eu\)](https://europa.eu) (Consulta: 25 marzo 2024).

Tönisson Kleppe, 2008. *Formación en materias de género para el personal del Sector de la Seguridad: Buenas prácticas y lecciones aprendidas.* En M. Bastick y K. Valasek (eds) *Gender and Security Sector Reform Toolkit.* Ginebra: DCAF, OSCE/ODIHR, ONU-INSTRAW.

UNDPO (Departamento de Operaciones de Paz de las Naciones Unidas) 2018. (rev. 2021) *Policy: Gender Responsive United Nations Peacekeeping Operations.* Disponible en gender-responsive-un-peacekeeping-operations-policy-en.pdf (Consulta: 2 febrero 2024).

University of Sydney, s.f. *WPS National Action Plans.* Disponible en wpsnaps.org/ (Consulta: 20 diciembre 2024).

UNWTC (Centro de Capacitación de ONU Mujeres) 2022. *Working paper: Online training and feminist pedagogies.* Disponible en [Resource Centre – Portal – UN Women Training Centre – Portal](https://Resource-Centre-Portal-UN-Women-Training-Centre-Portal) (Consulta: 2 abril 2024).

VicHealth, 2018. *Encountering Resistance: Strategies to Respond to Resistance to Gender Equality Initiatives.* Disponible en: vichealth.vic.gov.au/sites/default/files/Encountering-Resistance-Gender-Equality.pdf (Consulta: 14 febrero 2025).

Watson, C. 2016. *Optimizing the learning environment: Addressing gender dynamics in the classroom.* En *Teaching Gender in the Military: A Handbook.* Ginebra: DCAF y PfPC (2016). Pp. 113-129. ISBN: 978-92-9222-399-1.

Westen, D., P.S. Blagov., K. Harenski, C. Kilts., y S. Hamann., 2006. *The neural basis of motivated reasoning: An fMRI study of emotional constraints on partisan political judgment in the 2004 U.S. Presidential election.* *Journal of Cognitive Neuroscience*, 18(11), pp. 1947-1958. DOI: 10.1162/jocn.2006.18.11.1947.

Williamson, S. y M. Foley., 2018. *Controversies: Unconscious Bias Training: The ‘Silver Bullet’ for Gender Equity?* *Australian Journal of Public Administration*, 77(3), pp. 355-359. DOI: 10.1111/1467-8500.12313.

Women’s International League for Peace and Freedom (WILPF), s.f. *1325 national action plans – An initiative of the Women’s International League for Peace and Freedom.* Disponible en peacewomen.org (Consulta: 12 febrero 2024).

Anexo

Anexo 1. Guía para planificar capacitaciones en materia de género

En función de las recomendaciones presentadas en el presente documento, la siguiente lista constituye una herramienta para planificar capacitaciones en materia de género que sean más estratégicas y útiles y permitan realizar un seguimiento a largo plazo del impacto de la formación. Utilice la presente guía para verificar qué es lo que sucede en la realidad y lograr que sus cursos de capacitación en materia de género generen un impacto y sean sostenibles.

Antes de la capacitación

- ✓ Defina claramente el propósito y los resultados de aprendizaje esperados tras la capacitación y cómo se insertan en los objetivos y procesos institucionales más amplios.
 - ✓ Incluya la capacitación en otras iniciativas de integración de la perspectiva de género, como las redes de puntos focales de género, la elaboración de políticas y los requisitos en materia de elaboración de informes.
 - ✓ Asegúrese de que se cuente con el apoyo y el compromiso de la dirigencia durante la capacitación y el seguimiento.
- ✓ Acuerde el formato de la capacitación con la institución del sector de seguridad y asegúrese de que incluya varias instancias de seguimiento durante un período más prolongado, para profundizar y supervisar el aprendizaje y evaluar los resultados (impacto).
 - ✓ Evalúe las necesidades en materia de capacitación con quienes participan y/o sus organizaciones para adaptar la formación.
 - ✓ Conozca a su público (descripción del trabajo, nivel de experiencia, rango/cargos, grado de responsabilidad, capacitación en materia de género, etc.) y su contexto laboral cotidiano.

- ✓ Identifique ejemplos claros del contexto de capacitación para sus ejercicios, que estén conectados con las experiencias y descripciones de trabajo de su público. Si no conoce a quienes participan, hable con su persona de contacto en cada institución del sector de seguridad para averiguar todo lo posible sobre ellos.
- ✓ En el contenido de su capacitación, hable del género tanto en el entorno operativo externo como en el entorno de la organización de las personas participantes.
- ✓ Imparta conocimientos sobre herramientas analíticas como el análisis de género, creando al mismo tiempo espacios seguros para la autorreflexión que incluyan componentes emocionales en el aprendizaje.
- ✓ Asegúrese de que la capacitación en materia de género aborde las normas de género, las masculinidades y feminidades y las necesidades de hombres y mujeres en el ámbito de la seguridad, en lugar de resaltar únicamente a las mujeres y la protección.
- ✓ Incluya la autorreflexión sobre estereotipos, sesgos implícitos o desigualdades de género en el contexto de quienes capacitan/participan y no solo en su entorno operativo.
- ✓ Adopte un método interseccional para garantizar que no se hable de «hombres» y «mujeres» en tanto monolitos, sino que se aborden los diferentes privilegios, poder y exclusión cuando el género se entrecruza con la etnia, la discapacidad, la orientación sexual y la identidad de género, entre otros elementos.
- ✓ Seleccione capacitadores con la experiencia y los conocimientos contextuales adecuados para adaptar el contenido al público objetivo.
- ✓ Cree una encuesta previa al despliegue para evaluar los efectos inmediatos.

Durante el primer bloque de capacitación

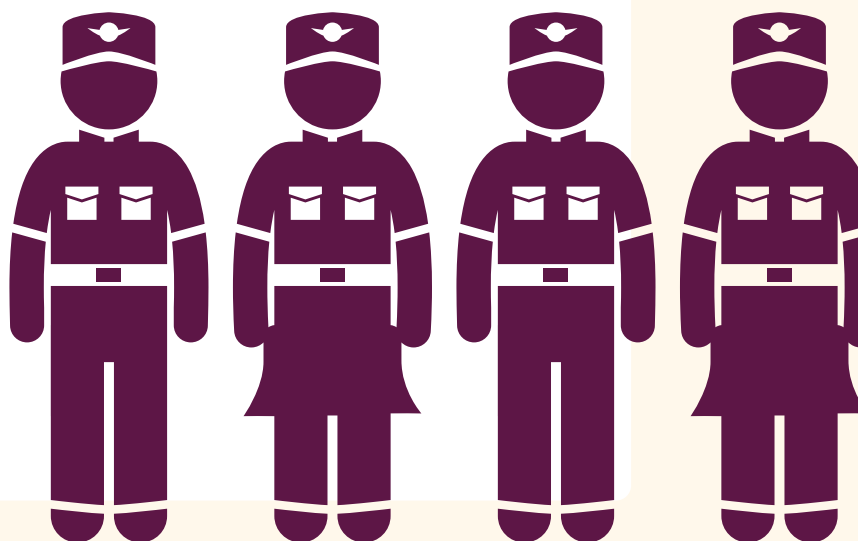
- ✓ Comience debatiendo los objetivos de aprendizaje de la capacitación y por qué son importantes para la institución del sector de seguridad.
- ✓ Contemple la posibilidad de invitar a un comandante o alto dirigente para que dé una charla sobre cómo la capacitación se ajusta a los objetivos más amplios de la institución del sector de seguridad.
- ✓ Brinde herramientas concretas que quienes participan puedan utilizar en su trabajo.
- ✓ Observe y tome notas o lleve un diario de capacitación para registrar los avances cualitativos y las prioridades a profundizar en la capacitación de seguimiento.
- ✓ Integre la reflexión continua de quienes participan sobre el aprendizaje y cómo pueden utilizar los elementos de la formación en su trabajo.
- ✓ Guíe a dichas personas para que, al finalizar la capacitación, asuman compromisos personales que les permitan poner en práctica lo aprendido en su vida laboral o privada. Deben ser precisos, idealmente tener una fecha límite y ser medibles.
- ✓ Recoja datos con la encuesta posterior al despliegue.

Para los bloques consecutivos de capacitación de seguimiento

- ✓ En las sesiones de capacitación de seguimiento, incluya módulos que aborden los vacíos identificados en las encuestas posteriores al despliegue o aquellos observados durante la capacitación (notas/diarios de observación).
- ✓ Registre los relatos de quienes participan y vuelva a abordarlos a lo largo del tiempo en las sesiones de seguimiento. Haga un seguimiento de los compromisos personales de quienes participan, preguntándoles cómo han aplicado lo aprendido y si han alcanzado sus objetivos. Se trata de una gran oportunidad para hacer un seguimiento a largo plazo y recabar la opinión de quienes participan en la formación.
- ✓ De ser posible, incluya en su plan de capacitación una investigación más exhaustiva sobre las experiencias y opiniones de las personas participantes (por ejemplo, a través de entrevistas).
- ✓ Repita la encuesta luego del despliegue en cada sesión de seguimiento para controlar la curva de aprendizaje.

Tras el proceso de capacitación

- ✓ Analice los datos de seguimiento e informe a la institución del sector de seguridad sobre los resultados del aprendizaje y las necesidades identificadas para mantener el avance.
- ✓ Trabaje con la institución del sector de seguridad para asegurarse de que cuenta con un plan de seguimiento, supervisión y evaluación. Asegúrese de que el plan establece las entidades responsables y garantiza la continuidad incluso cuando haya cambios en el personal. El plan debe incluir varios controles con quienes participan una vez finalizado el programa de capacitación, incluso si cambian de cargo dentro de la misma organización.
- ✓ Con el plan de seguimiento a largo plazo, integre los controles periódicos con quienes participan en las rutinas de trabajo de la institución del sector de seguridad a nivel nacional. Así se garantiza la apropiación nacional del proceso y se sortean las barreras prácticas que plantean las estructuras de financiación limitadas y los calendarios de proyectos de capacitación en materia de género a corto plazo. El sector de la seguridad podrá así supervisar los efectos del aprendizaje y evaluar el impacto a largo plazo.





A series of horizontal blue lines spanning the width of the page, intended for writing or drawing.



**DCAF - Geneva Centre
for Security Sector Governance**

Maison de la Paix
Chemin Eugène-Rigot 2E
CH-1202
Geneva, Switzerland

Tel: +41 22 730 94 00
info@dcaf.ch